

## **LECTURA:**

# **CÓMO SELECCIONAR PERSONAS PARA SU ORGANIZACIÓN (TÉCNICAS DE SELECCIÓN PARA NO ESPECIALISTAS)**

Autor: Dr. Antonio Ares Parra

Catedrático E. U. de Psicología Social Universidad Complutense de Madrid

Consultor de Empresas

## **PRIMERA PARTE : ALGUNAS OBSERVACIONES**

### **INTRODUCCIÓN** (A quién se dirige este artículo).

Usted es un profesional con responsabilidad de gestión. No estudió psicología "industrial". Actualmente dirige su propia empresa, un departamento de una empresa comercial o industrial o un servicio en algún área de la administración. Conoce y ha experimentado la tarea de dirigir personas: evalúa, dirige y desarrolla a su equipo humano.

### **PUNTO DE PARTIDA** (Su pre-ocupación).

Debido a su responsabilidad en la dirección de un Equipo de Trabajo, usted participa en los PROCESOS de búsqueda y elección de personas para formar parte de su equipo.

Usted se hace algunas preguntas:

¿Cómo puedo *prever* que una persona, a la que no conozco, *encajará* con nosotros?.

¿Tendrá éxito, creará problemas, atenderá bien, será trabajador?.

¿Con qué criterios debo decidir a quién elegir?.

¿Quién es el más *idóneo* entre los candidatos?.

¿Me dejo guiar por mis "impresiones"?

Estas *pre-ocupaciones* le inquietan al *ocuparse* en una tarea para la que nunca se entrenó y que, sin embargo, tiene que asumir en la actualidad.

Debe ASUMIR el papel de PREVER que alguien ENCAJARÁ en un puesto de trabajo, dentro de un equipo con un determinado jefe (que es usted), captando las peculiaridades de su Empresa y el estilo de sus Clientes.

¡Bueno! No se inquiete demasiado. Pero, ¡jojo! tampoco crea que es muy fácil. "Ni tanto, ni tan calvo".

Deseo compartir con usted. Algunas observaciones.

En mi tarea como formador (entrenador) de directivos encuentro en muchos de mis clientes unas enormes ganas (¿ansiedad?) por hacerlo bien, *sofisticadamente* bien, diría yo.

Quieren conocer *matices* sobre la interpretación de la conducta no-verbal, descubrir si los candidatos conocen técnicas para venderse bien, el fondo de la personalidad de los candidatos, las preguntas que deben formular, etc.

### **RECOMIENDO: EVITE LOS GRANDES ERRORES.**

No trate de hacerlo muy bien. Lo que debe hacer, de entrada, es **no hacerlo mal**.

Hacerlo bien es una cuestión de práctica, producto del entrenamiento, si respeta primero algunas **condiciones básicas**.

A éstos NO HACER vamos a dedicar la primera parte de este artículo. Más adelante les propondré algunas sugerencias para HACER durante todo el Proceso de Selección, aunque nos centraremos, sobre todo, en la ENTREVISTA.

Constata lo *obvio* de las sugerencias siguientes. Sin embargo, ¡reflexione!. Estas cosas las **sabemos** pero ¿las **hacemos**?

## **OBSERVACIÓN UNO: LA SELECCIÓN DE PERSONAS ES UN “PROCESO”.**

No podemos confundir la *parte* (la entrevista) con el *todo* (Perfil del Puesto, Búsqueda, Currículum, Entrevista, Contratación, Acogida).

Si no hacemos bien *todo* es imposible que estemos haciendo bien *algo*.

Creemos que la Entrevista empieza con *¡Hola!* y termina con *¡Adiós!* cuando, en realidad, comienza con la *Preparación* y termina con el *Informe*. Más adelante nos detendremos en todos estos aspectos.

Por ahora, resaltaremos cuatro detalles:

### 1.a) **RELACIÓN** ENTRE TODAS LAS FASES.

La necesidad de **relacionar** el Currículum con el Perfil del Puesto, con los Criterios de Búsqueda y Selección y con las características profesionales y personales de los candidatos... y de los seleccionadores.

Hágase consciente de que es un *todo*. Cada *parte* se integra en la totalidad del proceso.

### 1.b) LAS **CARACTERÍSTICAS** DEL PROCESO

Buscamos la **adecuación** de lo que una persona **ES** (lo que sabe, puede y quiere) y lo que esa persona **HACE** (en este puesto, con este equipo, en esta empresa, con ese potencial para ese desarrollo).

Y, al mismo tiempo, lo abordamos con criterios de gestión empresarial: **RENTABILIDAD** de nuestro **TIEMPO**, **ESFUERZO**, **DINERO**.

Buscamos la mejor calidad posible, en el menor tiempo/coste posible y pensando no sólo a corto plazo sino también a medio plazo (encaje, polivalencia, rotación, etc.).

### 1.c) LA SECUENCIA **TEMPORAL** DEL PROCESO.

Un proceso dura un tiempo (exterior, cuantificable) que cada uno VIVENCIA con determinado ritmo (interior, sentido).

El **tiempo exterior** comprende, por este orden, la elaboración del perfil, la previsión de la necesidad concreta, la oferta del puesto, la recepción de candidaturas, la selección por currículum, las pruebas y entrevistas, la decisión de contratación, el contrato, la acogida y la integración del nuevo empleado.

El **tiempo interior** tiene que ver con nuestras prisas, confusión de fases del proceso, etc..

Por ejemplo. Si usted va como una moto es posible que: no se entere, crea que el candidato es activo (cuando lo que ha sucedido es que usted lo ha activado), no dé importancia a la *preparación* o decida hacer todos los informes a la vez después de haber visto a todos los candidatos.

La vivencia del tiempo se convierte así, como apreciamos, en una *clave* de la calidad de nuestro trabajo como seleccionadores.

#### 1.d) LA **METODOLOGÍA** DE INTERVENCIÓN EN EL PROCESO.

Tenemos que ser objetivos partiendo de nuestra subjetividad. Nos basamos en nuestra capacidad de **observación** estando implicados en la relación con otra persona. Luego, inevitablemente, somos *juez y parte*. Debemos percibir, escuchar, empatizar, siendo conscientes de nuestros valores, rigideces, temores.

Hacernos conscientes de nuestro punto de mira es un requisito para ajustar nuestra visión y que la realidad observada aparezca con la mayor nitidez posible.

Este ángulo de visión determinará nuestra capacidad para distinguir lo anecdótico de lo esencial, captar lo implícito, lo oculto, y diferenciar mis sensaciones y opiniones de los datos y reacciones del otro.

La Entrevista es una herramienta potente y, bien usada, el mejor instrumento para realizar una selección exitosa, pero ¡ajo! leer el currículum durante la Entrevista es una forma de **no** entrevistar.

### **OBSERVACIÓN DOS: VALORAR LA DIFICULTAD DEL PROCESO**

Crear que *Seleccionar* es una tarea muy fácil o muy difícil. El exceso de seguridad o de inseguridad les puede estropear la visión de su capacidad *real* para conocer a otra persona.

➡ Si se excede en **seguridad** tratará de:

#### 2.a) CORROBORAR SU PRIMERA IMPRESIÓN.

La impresión es eso, lo primero. Es útil si la complementamos y la corregimos no si la confirmamos sistemáticamente.

#### 2.b) EXPONER (HABLAR) EN VEZ DE CAPTAR (ESCUCHAR).

Cree que debe aclarar al candidato las exigencias del puesto y puede anticiparle información que el candidato utiliza para *ajustarse* al perfil ideal buscado.

#### 2.c) BUSCAR PERSONAS QUE SEAN COMO YO.

Como lo tiene *claro* olvida aspectos esenciales. Debería saber que: no hay dos personas iguales, nadie responde a un perfil ideal, la diversidad de personas puede enriquecer a un equipo etc.

Además, podría olvidar que busca a un profesional y no a un amigo.

➡ Si se excede en **inseguridad** tratará de:

#### 2.d) ELUDIR SU RESPONSABILIDAD EN LA DECISIÓN.

Procurará que decidan las otras personas (técnico de RR HH, otros directivos) que participan en el proceso.

#### 2.e) EXTREMAR SUS CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LAS PERSONAS.

Todos son buenos: ¡puedo elegir a cualquiera; lo importante es que *me caía bien*; no necesitamos seleccionar!.

Todos son dudosos: ¡no hay candidato perfecto para nuestro nivel de exigencia; no podemos evitar el riesgo a equivocarnos!.

#### 2.f) BUSCAR A PERSONAS GARANTIZADAS.

Amigos de los amigos.

Profesionales de la competencia.

### **OBSERVACIÓN TRES: ESTABLECER LOS CRITERIOS DE DECISIÓN.**

Para saber si un candidato es idóneo o no debemos tener en cuenta los **mismos criterios** que utilizaremos, si le contratamos, para **evaluar su desempeño**.

Para saber a qué candidato contratamos debemos **comparar** a los candidatos idóneos entre sí, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

No hay candidato perfecto. No se trata de establecer un *listón* por encima del cual es válido. Se trata de un *ajuste* con máximo y mínimo (por encima o debajo de ese margen el candidato no es adecuado).

Somos profesionales. Facilitamos la relación contratada de un candidato con una empresa (somos maestros de ceremonia pero no contrayentes).

Eso quiere decir que debemos *filtrar* nuestros valores. En la relación con candidatos no podemos juzgarles o aconsejarles, ni podemos enfadarnos con ellos o expresarles nuestros propios puntos de vista.

Decida si un candidato es *contratable* antes de terminar la entrevista con él/ella.

Decida a quién contratar sólo cuando haya entrevistado a **todos** los candidatos.

No olvide que los candidatos *dudosos*, tras la entrevista, pasan automáticamente a *no contratables*

Y, hasta aquí, las observaciones para no *meter la pata*.

Reflexione, de nuevo, antes de continuar la lectura.

¿Qué errores comete usted?

¿Qué cosas *obvias* **sabe** usted y sin embargo no las **hace**?

Tenga en cuenta que cuidar estos detalles es la clave para NO HACERLO MAL.

En la segunda y tercera parte nos plantearemos:

**¿QUÉ PODEMOS HACER?.**

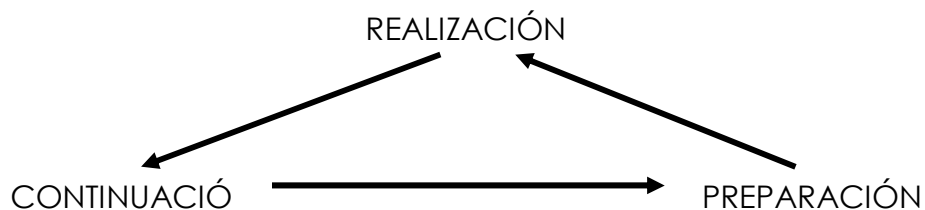
Seguiremos la secuencia temporal del PROCESO:

PREPARACIÓN

REALIZACIÓN

CONTINUACIÓN

Y entenderemos que esta secuencia temporal no es lineal sino circular.



La reflexión del DESPUÉS coincide con la preparación del ANTES.

En la PREPARACIÓN abordaremos:

EL PERFIL DEL PUESTO

EL RECLUTAMIENTO

EL *CURRÍCULUM VITAE*

En la REALIZACIÓN vamos a eludir el tema de las pruebas psicotécnicas (tests); nos centraremos en:

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La CONTINUACIÓN del proceso nos llevará a plantearnos:

LA REDACCIÓN DEL INFORME

LA CONTRATACIÓN

LA ACOGIDA del recién contratado



## SEGUNDA PARTE : PREPARAR EL PROCESO DE SELECCIÓN

### **A). PERFIL DEL PUESTO A CUBRIR**

Para elegir a la persona adecuada usted debe conocer las **características profesionales y personales** que debe reunir esa persona para tener éxito (ser competente).

Debe **describir** lo que esta persona debe hacer (actividades) y para qué lo hace (criterios de éxito); qué debe saber (conocimientos) y cómo debe hacerlo (habilidades).

También debe anotar las características personales tanto en su aspecto exterior (presencia, simpatía, comunicación, estilo, etc.) como en sus rasgos de personalidad (sociabilidad, iniciativa, actividad, etc.).

Ese perfil ideal será la referencia permanente con la que usted comparará a cada candidato para evaluar sus posibilidades de ser contratado.

#### A.1 -NECESIDAD CONCRETA A CUBRIR

Usted se conoce, conoce a su equipo y a su empresa. Sabe el tipo de persona que se integrará mejor con ustedes.

En función de los aspectos mejor y peor cubiertos por su equipo *real* (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) usted tendrá necesidad de completar o reforzar sus áreas más débiles o las que requieren mayor desarrollo en el momento actual de su empresa.

No es bueno que el equipo sea excesivamente homogéneo o heterogéneo.

Tenga en cuenta que la persona que se integre afectará, inevitablemente, a la composición actual del equipo; así que procuraremos que esa afectación sea la adecuada.

#### A.2 -POSIBILIDADES DE DESARROLLO

Nos referimos a la evolución profesional que podamos prever para la persona en función de las posibilidades reales de desarrollo en la empresa.  
¿Está su empresa en expansión? ¿Tiende a la movilidad geográfica, funcional, divisional, jerárquica? ¿Potencia la promoción interna? ¿Retribuye por objetivos? ¿Incentiva los logros e innovaciones?

Tener una plantilla de Alto Potencial (sin posibilidades de promoción) provoca Alta Rotación y eso puede ser **casi** tan peligroso como tener una plantilla de Bajo Potencial (conjunto de inútiles reunidos funcionando con piloto automático).


No olvidemos que la persona que contratemos realizará el puesto asignado **durante un tiempo**, por lo tanto, un exceso de expectativas de progreso puede ser tan contraproducente como su ausencia.

## **B). CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO**

### B.1 -LOCALIZAR A LOS CANDIDATOS

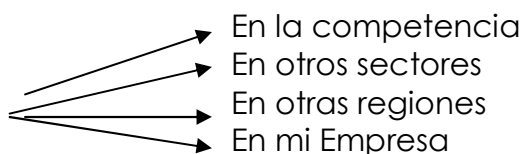
¿Dónde se encuentran “hoy” los futuros candidatos?:

Formándose



- En Escuelas profesionales
- En la Universidad
- En Escuelas de Negocios

Trabajando



- En la competencia
- En otros sectores
- En otras regiones
- En mi Empresa

En trabajos “eventuales” → ETT'S

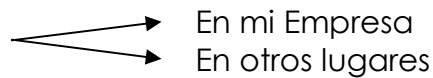
En "paro" → Bolsas de trabajo

¿Qué haré para localizarlos?:

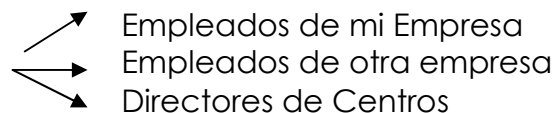
Poner un anuncio en prensa

Contactar a una empresa consultora

Poner un cartel



Contactar con alguien



## B.2 -RENTABILIDAD DEL RECLUTAMIENTO

Nuestro *enfoque* de gestión empresarial nos ayudará a determinar la/s vía/s más correcta/s para realizar el reclutamiento.

Pretendemos conseguir el mejor candidato posible, con el menor coste posible (dinero, tiempo, etc.).

Cualquier vía que nos proporcione demasiados o insuficientes candidatos, con perfiles poco adaptados o desactualizados, difíciles de contactar o caros de contratar, no son el mejor camino.

Las vías correctas no dañarán la imagen de nuestra empresa ni generará inestabilidad en nuestro equipo.

Por tanto, cuidaremos:

La FUENTE de reclutamiento de candidatos

Para que:

Se adapten al PERFIL

En coherencia con la POLÍTICA de la Empresa

Resulten RENTABLES (en el proceso de selección y en el precio de contratación)

Por eso debemos cuidar:

La PROMOCIÓN interna, completada con la aportación de nuevas ENERGÍAS del exterior.

Las RECOMENDACIONES, que deben ser **presentación de profesionales competentes** y no compromisos con amigos y familiares.

Las BOLSAS DE TRABAJO, que deben ser *filtros* que nos garanticen la adecuación de los candidatos a los **perfiles** ofertados y no cualquier persona que necesita *sellar el boletín del paro*.

### B.3 -RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS

También podemos rentabilizar este momento del proceso de selección, cuidando algunos detalles:

Anote la FECHA de recepción del *currículum vitae* (C.V.)

Clasifique por PUESTOS las candidaturas

VALORE su primera impresión de los datos y/o la persona con un número indicador (Interesante-Posible-No Apto)

INFORME, si es posible, al candidato sobre el tratamiento que daremos a su presentación.

Mantenga el archivo VIVO (recuerde que los datos curriculares se desactualizan)

## **C). LECTURA DEL CURRÍCULUM**

Esta tarea requiere un aprendizaje. Tómese tiempo, porque es una lectura "especial".

No se trata sólo de leer lo que está escrito sino, sobre todo, de "leer" lo que no está escrito pero está "indicado" por **ausencias** o por datos **inconexos**.

### **¿PARA QUÉ NOS SIRVE EL C.V.?**

Para saber que esa persona, por sus DATOS **personales** (edad, distancia de su residencia al trabajo, disponibilidad para trasladarse, etc.) **académicos** (nivel de estudios alcanzado, dominio de idiomas, lenguajes informáticos que utiliza, etc.) y **profesionales** (experiencia en el puesto, en el sector, con clientes, con equipos, etc.) se adecúa, en principio, al PERFIL del puesto que queremos contratar.

Si es así, **contactaremos** con esa persona.

Nos servirá, también, para **preparar** la Entrevista.

Fíjese en las **fechas**; es importante conocer, por ejemplo, la duración de los estudios cursados, la permanencia en cada puesto de trabajo, etc.. También conoceremos si ha simultaneado trabajo y estudio o si ha pasado temporadas *sin hacer nada*.

Los datos familiares serán *indicadores* de su ambiente familiar, su socialización y sus aprendizajes básicos.

Los datos académicos nos ayudarán a explorar su orientación vocacional, sus primeras dificultades sociales, sus relaciones afectivas.

La experiencia profesional nos servirá para sondear sus logros y aspiraciones, las habilidades entrenadas, su adaptación social, etc..

Ahora bien, no le pida al C.V. lo que no puede darle: CONOCER A LA PERSONA. Para lograrlo tendrá que entrevistarle.

El C.V. nos aporta DATOS en relación con el PERFIL y las ÁREAS A EXPLORAR durante la Entrevista, pero **no dice cómo es la persona**.

Los datos sobre sus aficiones, relaciones sociales etc., son tema de conversación para la entrevista pero no son interpretables *directamente* como características de personalidad.

Lo que usted debe decidir con el C.V. es si le entrevista o no, según se adapten sus datos al perfil o no.

Si tiene muchos candidatos debe priorizar a los más relevantes citando a entrevista sólo a los mejor clasificados.

Si cubre el puesto con esta pre-selección se ahorrará usted bastante trabajo (no olvide sus criterios de rentabilidad empresarial).

La **foto** del candidato:

Debe solicitarla tipo carnet.

Salvo casos *extremos* **no sirve** para seleccionar por presencia; sirve para recordar al candidato **después de** haberle entrevistado.

### **TERCERA PARTE: EL “ARTE” DE ENTREVISTAR**

Para realizar entrevistas de *calidad* debemos distinguir diferentes FASES, hacernos conscientes de las características del MÉTODO utilizado y, sobre todo, no perder de vista el OBJETIVO: obtener información sobre el candidato como profesional y como persona.

#### **➔ OBJETIVO: CONOCER PARA PREVER CONDUCTA LABORAL**

Si pudiéramos preguntar lo que necesitamos saber sería fácil: ¿es usted trabajador?, ¿se relaciona bien?, ¿es honrado?, etc.. La dificultad que encontramos es que no podemos preguntar así porque, de antemano, conocemos la respuesta: Sí.

El *arte* de entrevistar es la capacidad para obtener información sobre temas que no podemos preguntar directamente, sólo podemos SONDEAR detectando los *indicios* que nos facilita el candidato sobre su nivel de actividad, su sociabilidad, sus intereses y sus dificultades.

Por eso es fundamental ser receptivos: escuchar, ver, .sensar. Captar *todo* (también lo que no dice) y hablar poco.

El entrevistador mantiene una actitud *neutra*: no valora ni trasluce sus opiniones ni decisiones. No se deja influir por el contenido aparente de lo manifestado. No hace promesas.

#### **➔ ESTRUCTURA (CINCO FASES)**

##### 1) PREPARACIÓN

La entrevista comienza *antes* del contacto personal ya que determina cómo será ese contacto. Las improvisaciones y apresuramientos se pagan caro: ¡No te enteras!.

Debemos **leer** el currículum, relacionándolo con los requerimientos del puesto a cubrir, anotando las áreas a indagar durante la entrevista,

detectando *lagunas* (ausencias) y contradicciones en la información que el candidato aporta o elude.

Asignaremos tiempo suficiente (y sin interrupciones) para el contacto personal y prepararemos el lugar donde se celebrará el encuentro.

## 2) INICIO

Siendo puntuales, se le saluda, agradece su visita y nos presentamos personal y profesionalmente (nombre y cargo).

Le recordamos el objetivo de nuestro encuentro y la duración estimada del mismo.

Le invitamos a que nos *comente*, nos *explique* sus datos y trayectoria, su evolución e intereses. Le pedimos su conformidad: ¿De acuerdo? ¡Bueno!.

## 3) INTERCAMBIO

Pues ya estamos en el *centro* de la entrevista.

Ahora se trata de **obtener** la información pertinente, procurando sondear, *tirar del hilo*, acompañar. Haz preguntas abiertas y neutras: ¿Qué fue lo mejor y lo peor de....?.

Preguntas que **relacionen** distintos aspectos, que inviten a comentar, que expliquen el porqué y cómo de sus **transiciones**: paso del estudio al trabajo, de un empleo a otro, de soltero a casado, etc..

Y ¡Escuchar! empáticamente, sin juzgar ni valorar, con respeto y cortesía.

También observamos (vemos, oímos, olemos) la conducta no-verbal: postura, gestos, expresiones, etc.. Lo importante en esta observación es distinguir lo *normal* de lo extremo, por exceso o por defecto. No caigamos en la trampa de querer interpretarlo todo encontrando gran significación psicológica a los pequeños detalles conductuales.



No olvidemos que hay que tener **claro** si el candidato es apto o no ahora que lo tenemos con nosotros; cuando se marcha ya no podrá facilitarnos más información.

Para ir terminando esta fase le ofrecemos la oportunidad de que pueda preguntarnos lo que quiera.

Normalmente, preguntará sobre la Empresa, el puesto y la continuidad del Proceso de Selección. Debemos contestar lo suficiente para tranquilizar al candidato con claridad y concisión, sin dar indicios de la decisión que adoptaremos.

#### 4) CIERRE

Al contestar al candidato sobre la continuidad del proceso ya estamos en el *principio del fin*.

Nos comprometemos a darle una respuesta (sin decirle si será por carta o teléfono) antes de una fecha concreta.

Le agradecemos de nuevo su visita y le despedimos con cortesía.

#### 5) DESPUÉS

Es fundamental **escribir** nuestra impresión (pros y contras) **inmediatamente**. Más tarde nos olvidamos o confundimos.

Ahora es el momento de *explicitar* nuestros **criterios** de contratación.

Decidimos si un candidato es *apto* antes de terminar la entrevista porque los candidatos *dudosos* no se contratan. No hay candidato perfecto, sino adecuado o no según un perfil. Si somos demasiado exigentes, nadie sirve; si todo el mundo sirve no necesitamos seleccionar.

Ahora bien, sólo después de conocer a **todos** los candidatos es cuando podemos decidir **a quién** contratar.

Debemos decidir pronto, cuanto antes mejor, por respeto a la *ansiedad* de las personas que están esperando y por nuestro interés en no perder a los mejores candidatos.

A los no contratables les informaremos por carta; a los que vamos a contratar les contactamos por teléfono para citarles a una entrevista **de contratación** en la que le informaremos con precisión sobre retribución, tipo de contrato, horario, etc., le felicitaremos por su capacidad y le invitaremos a responder al reto profesional que le planteamos.

#### MÉTODO: **OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.**

El papel del entrevistador es **participar** en una relación en la que tiene que **observar** al otro. Observamos implicados en el proceso de relación. Somos *juez y parte*.

Por eso el entrevistador tiene que extremar sus dotes de observador (percibir, escuchar, empatizar) y tener cuidado para no traslucir su propio mundo de valores.

La madurez profesional le ayudará a distinguir lo anecdótico de lo esencial y a captar la información real implícita en el contenido superficial de la conversación.

#### **A MODO DE CONCLUSIÓN**

Llegados a este punto aún me atrevo a recordarles algunos detalles:

Si juzgamos demasiado pronto perdemos información.

El currículum le aporta datos, la entrevista se los explica.

La entrevista es un proceso de relación con un *antes* y un *después*.

Usted invita a la persona adecuada a comprometerse en un proyecto profesional que comparte con usted en su **vida laboral**.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, M. A. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos aires: Granica.

ANSORENA CAO, A. (1996). *15 pasos para la Selección de Personal con Éxito. Método e Instrumentos*. Barcelona: Paidós Empresa 41.

BREAKWELL, G. (1996). *Cómo Realizar Entrevistas con Éxito*. Barcelona: Gestión 2000.

FRIEDRICH, H. (1998). *Afrontar con Éxito las Entrevistas de Trabajo*. Madrid: Drac.

GOODALE, J. (1988). **La Entrevista**. Madrid: Pirámide.

NEBOT LÓPEZ, M<sup>a</sup> J. (1999). **La selección de personal**. Madrid: Fundación CONFEMETAL.

OLLEROS, M. (1997). **El Proceso de Captación y Selección de Personal**. Barcelona: Gestión 2000.

RUIZ NAGORE, F. (1988). **Cómo Superar las Entrevistas en una Selección de Personal**. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.