

Material imprimible

Entrevistas de selección de personal

Módulo 3

Contenidos

- Los errores frecuentes durante las entrevistas, ya sea de los entrevistadores o de los postulantes.
- Los principales aspectos a tener en cuenta al presentarse por primera vez a una entrevista de trabajo, o cuando ha pasado mucho tiempo desde la última experiencia en procesos de selección.
- Cómo son las entrevistas de selección para ocupar puestos en el exterior.

Errores del entrevistador

Muy bien, vamos a comenzar este tercer módulo conociendo cuáles son los principales errores que solemos cometer en el papel del entrevistador. Muchos de estos fallos están relacionados a la falta de experiencia en el rol y se resuelven con el tiempo y a medida que realizamos entrevistas de variados perfiles. De todos modos, un buen paso inicial es hacer visibles estos errores y analizar de forma consciente si nos suceden, para comenzar a corregirlos y, evitar, en la medida de lo posible, perjudicar la imagen de la organización realizando una contratación inadecuada.

Como podrán imaginar, si el entrevistador comete múltiples errores durante las entrevistas de selección, estos influyen en su propia experiencia, pero también en la de los postulantes y en el resultado final de la contratación.

Las fallas o errores de los que hablamos pueden ocurrir incluso antes del momento de la entrevista propiamente dicha con el postulante. Por ejemplo, el entrevistador puede tomar malas decisiones al realizar la lectura previa de los curriculums, especialmente si el volumen es bastante grande, y no mantener en claro su criterio inicial de búsqueda.

Pensemos en el siguiente caso para comprender mejor: imaginemos que uno de los criterios de la búsqueda para cubrir un puesto de Analista de Impuestos, es que la persona cuente con el título de Contador Público. Al analizar los curriculums recibidos, puede suceder que como entrevistadores nos encontremos con que todos los postulantes son estudiantes avanzados, pero no están recibidos. Esta situación no debería desviarnos de nuestro criterio de búsqueda inicial.

Si bien todos sabemos que los procesos de selección de personal están acotados en el tiempo y por lo general no contamos con largos plazos para efectuar el proceso, elegir de una manera apresurada puede resultar en la contratación de una persona no adecuada o en la pérdida de un candidato que reúna todos los requisitos y que todavía no habíamos entrevistado.

Otro error que suele presentarse con frecuencia tiene que ver con la falta de capacidad o predisposición del entrevistador para adaptarse a la disponibilidad horaria de los candidatos. Si van a realizar entrevistas, les recomendamos que traten de ser lo más flexibles que puedan. Esto no implica que trabajen fuera de su horario habitual, pero lo ideal es que puedan ofrecer distintas opciones de días y horarios a los postulantes para que puedan asistir lo más tranquilos posibles.

Tengan en cuenta que, si la búsqueda se orienta a personas jóvenes, es muy probable que deban coordinar con sus horarios de estudios y de su otro empleo. Y, a su vez, si están

entrevistando personas más grandes, seguramente deban coordinar y organizarse con sus compromisos familiares también.

Avancemos un poco más, ¿les parece? El hecho de hacer esperar al candidato cuando lo citamos a una entrevista es uno de los errores más comunes y frecuentes. La impuntualidad o la espera excesiva, por lo general de más de 15 minutos, pueden ser tomadas por el candidato como una falta de respeto e influyen negativamente en todo el encuentro, muy probablemente. A ver, lo cierto es que los imprevistos pueden ocurrir y nadie está exento, pero como entrevistadores tenemos que avisar al candidato, como esperaríamos que él mismo haga si está demorado.

Anteriormente se remarcó la importancia de que los entrevistadores cuenten con la formación y experiencias adecuadas para los tipos de entrevistas a realizar y los perfiles de los puestos a cubrir. Tengamos en cuenta que llevar a cabo una entrevista de selección de personal no es un proceso fácil. Por fuera puede verse como una simple charla laboral, pero esta conversación requiere de una planificación y tiene objetivos definidos previamente. Por este motivo, una estrategia bastante útil para este tipo de casos consiste en que, si uno de los entrevistadores del equipo tiene aún poca experiencia, se recomienda que realice las primeras entrevistas en compañía de un entrevistador más experimentado que lo guíe.

Ahora bien, quizás alguna vez escucharon hablar acerca del impacto de los prejuicios en las entrevistas de selección. Les contamos un poco más de qué se tratan: los prejuicios no son más que ideas y opiniones que el entrevistador tiene preconcebidas en relación al candidato acerca de su edad, género, nivel de estudios, lugar de residencia, religión o ideas políticas, por ejemplo. Como seres humanos, todos tenemos prejuicios en mayor o menor medida, pero lo importante aquí es hacerlos conscientes para que afecten lo menos posible el proceso de selección y aprovechar las diferencias de cada individuo para nutrir los equipos de trabajo.

Continuemos con los errores frecuentes del entrevistador. En muchos casos, dependiendo de la personalidad del entrevistador, pueden desarrollarse entrevistas en las cuales este hable mucho más que el candidato y lo interrumpa muy seguido, impidiendo que se exprese con naturalidad y elabore sus ideas. Si quien conduce la entrevista pasa más tiempo hablando que escuchando, al final del encuentro se encontrará con su libreta de anotaciones prácticamente vacía y, como imaginarán, le será muy difícil evaluar la entrevista de forma efectiva.

El último de los errores que suelen cometer los entrevistadores durante la entrevista es la elección de preguntas que resultan innecesarias, ya que la información que aportan es

muy poca. Por lo general, son preguntas muy personales que generan resistencia en el candidato y generan un clima de tensión en la entrevista.

Por el contrario, hay preguntas más innovadoras que pueden arrojar datos mucho más interesantes al entrevistador. Veamos algunos ejemplos:

- En primer lugar, preguntarle al candidato: “¿Qué animal sos?” puede aportar información acerca de su carácter.
- Otra pregunta puede ser: “¿Qué objeto llevarías a una isla desierta?” Para que la organización pueda conocer un poco más la capacidad emocional del postulante y sus habilidades ante escenarios hostiles.
- Por otro lado, si el puesto requiere que el ocupante viaje con frecuencia o se mude a otra ciudad, la pregunta indicada sería: “¿Qué tan arraigado estás con esta ciudad?”
- Y, finalmente, para mover al postulante de su zona de confort, una pregunta que nunca falla es: “¿Qué harías si mañana ganás la lotería?”

Errores post entrevista

Así como la mayor parte de los errores que solemos cometer como entrevistadores se dan antes del momento de la entrevista y durante la misma, también suelen suceder algunas fallas luego de sucedida la reunión. Vamos a verlos:

Primero y principal, un error que lamentablemente es muy común, tiene que ver con no brindar una respuesta por teléfono o por mail a aquellos candidatos que no fueron seleccionados para cubrir el puesto vacante. Esta acción tiene un impacto sumamente negativo en la imagen de la organización y requiere una corta inversión de tiempo para el entrevistador.

Además, así como solemos escuchar acerca de la fidelización de los empleados, es fundamental que tomemos este mismo concepto y lo apliquemos a los candidatos que se postulan a los puestos vacantes de la organización y no han sido seleccionados. En este sentido, es importante que, como cara visible del área de Recursos Humanos, los entrevistadores recuerden que los postulantes son personas que han enviado su curriculum a la organización porque están interesados en trabajar allí y porque tienen una imagen positiva de la empresa.

Si luego de haber sido entrevistado no recibe ningún tipo de respuesta por parte del entrevistador, su impresión acerca de la organización cambiará y se volverá negativa, o por lo menos no en el nivel de positividad que poseía previamente. Así que, en primer lugar,

les recomendamos que como responsables del proceso de entrevistas, redacten un modelo de mail lo más personalizado y humanizado posible, para enviar a cada uno de los candidatos que hayan entrevistado, y que finalmente no han resultado seleccionados para ocupar el puesto.

Cabe destacar que, si bien el correo puede basarse en un modelo estandarizado para ahorrar tiempos, su contenido sea personalizado a cada candidato. El candidato debe poder sentir que se está comunicando con otro ser humano y no una máquina a través de un correo enviado masivamente. Para lograr esta sensación, es aconsejable incluir en el correo algunos datos personales y específicos de la entrevista que se realizó.

Por lo tanto, el correo electrónico que enviemos también deberá contener *feedback* útil para el candidato y deberá alternar las partes positivas y las negativas. El orden en que utilicemos las expresiones y frases será determinante a la hora de conseguir una impresión positiva por parte del candidato.

A modo de ejemplo, nuestro correo podría decir algo así: *“Nos gustó mucho tu experiencia en el área de atención al cliente, sin embargo, para este puesto en particular estamos buscando a alguien con un perfil más orientado a ventas. Tu información permanecerá en nuestra base de datos y te contactaremos si surgen nuevas vacantes”*. Aquí podemos ver que la estructura del feedback comienza por un elemento positivo, pasa a uno negativo y finaliza con un aspecto positivo nuevamente.

Mediante el ejemplo que vimos recientemente, se desprende también otra cuestión muy importante que tiene que ver con que el entrevistador asuma su papel de líder del proceso de entrevistas. De esta forma, es mejor que como reclutadores usemos frases como: *“Nos gusta...”* o *“Hemos decidido que en esta ocasión no continuaremos el proceso...”* en lugar de *“La Dirección me ha informado que...”*.

Por último, cabe mencionar que, en muchos casos, las respuestas por parte de los entrevistadores, ya sea positivas como negativas, suelen demorarse en el tiempo. Y todos sabemos que a nadie le gusta sentir que está perdiendo el tiempo, especialmente si se encuentra en la búsqueda de un empleo. Por eso, tengamos en cuenta que los procesos de selección suelen llevar consigo una carga emocional bastante grande por parte del candidato y no es recomendable que esperen más de lo necesario.

En cuanto esté tomada la decisión de continuar o no con el candidato, es importante que se lo comuniquemos para poder dar un cierre al ciclo.

A modo de resumen, y basándonos en las palabras del experto Idalberto Chiavenato, podemos decir que el entrevistador ideal conoce muy bien el puesto vacante que debe

ocupar y comprende los objetivos y responsabilidades de la posición. A su vez, conoce perfectamente la organización, independientemente si forma parte de ella o pertenece a una consultora externa que brinda sus servicios a dicha organización.

Otra de sus características es que lee nuevamente con atención el currículum del postulante antes de la entrevista, a fin de contar con todos los detalles y elementos posibles que le serán de utilidad para desarrollar la entrevista.

Podemos decir también que el entrevistador ideal se interesa en el candidato como persona, no como un número más, y se preocupa por informar todos los detalles del puesto y de la organización que sean relevantes.

No tenemos que olvidarnos que, si bien el proceso de selección puede ser tomado como un proceso unidireccional a través del cual es el entrevistador quien elige al candidato ideal para ocupar el puesto, este también tiene que elegir a la organización para formar parte de ella.

Antes de avanzar nos gustaría hacerles esta pregunta: *¿Alguna vez, luego de postularse para un puesto y haber participado en una o varias entrevistas, notaron ciertos elementos que les hicieron cambiar de opinión?* Los dejamos pensando...

Errores de los entrevistados

Anteriormente analizamos los errores más frecuentes que pueden cometer los entrevistadores, pero lo cierto es que los candidatos tampoco están exentos a cometer ciertas fallas, que les pueden jugar en contra en el momento de la selección. Ahora les proponemos conocer estos errores comunes y encontrar alternativas para minimizarlos.

A medida que vayamos avanzando por los distintos fallos y descuidos que solemos cometer como postulantes, van a ver que son bastante obvios, pero lamentablemente ocurren muy frecuentemente, cuando nos traicionan los nervios. Comencemos por algo bastante básico: presentarnos habiendo dormido muy poco el día anterior, o viniendo directamente de una fiesta. Puede sonar muy descabellado, pero suele suceder con bastante frecuencia, especialmente en los postulantes más jóvenes. Esto puede indicar a los entrevistadores que la entrevista y el cambio laboral no son nuestra mayor prioridad en ese momento. Es importante diferenciar esto del hecho de no haber podido descansar adecuadamente por los nervios y la ansiedad que habitualmente tenemos antes de una entrevista.

Otro descuido muy común tiene que ver con presentarse tarde a la entrevista sin avisarle al entrevistador. Para evitar este inconveniente, existen dos soluciones muy sencillas. Por un lado, calcular tiempo extra al salir de casa para que, si sucede una congestión de tránsito, por ejemplo, no lleguemos tarde. En este sentido, les recomendamos presentarse siempre unos 10 o 15 minutos antes de la hora de la entrevista. Y, por otro lado, es importante que, al momento de concertar la entrevista, no nos olvidemos de pedir un número de contacto para avisar si estamos retrasados.

De más está decir que tendremos que asistir a la entrevista sin acompañantes, para evitar dar una imagen innecesaria de dependencia y falta de iniciativa.

Avancemos con los errores. Mentir nunca es una buena idea al momento de una entrevista laboral. Esto no quiere decir que compartamos con el entrevistador absolutamente cada uno de nuestros defectos y debilidades, pero, por lo general, el otro se dará cuenta que no estamos diciendo la verdad y afectamos nuestra imagen innecesariamente.

A su vez, cuando hablemos durante la entrevista, es importante que evitemos hacerlo en voz muy baja o sin modular correctamente. Nuestro objetivo es comunicarnos y expresarnos lo mejor posible y que nuestras respuestas se entiendan. Imaginen que el entrevistador no logre comprender nuestras respuestas y se vea obligado a re-preguntarnos constantemente. Lo más probable es que se sienta muy incómodo y busque terminar la entrevista cuanto antes, ¿no les parece?

De igual modo es muy importante que evitemos dar respuestas ambiguas y muy genéricas. Por el contrario, debemos concentrarnos en ser lo más concretos posibles. Especialmente si nos preguntan por qué queremos trabajar en la organización: aquí es importante que seamos muy específicos y hablemos acerca de los aspectos puntuales que nos atraen, como sus productos y servicios o su reputación. Al ser concretos también demostraremos que hemos investigado a la empresa previamente y conocemos su historia, misión, visión y objetivos, el mercado en el que opera y sus principales competidores.

Así como destacamos la importancia de la comunicación verbal al momento de ser entrevistados, el no mantener la mirada con el entrevistador resulta un fallo muy común y genera cortes en la comunicación. Es muy común que los postulantes más bien tímidos posen su mirada en un punto fijo en el piso, pero por esta misma razón, es importante recordar retomar el contacto visual.

Hace instantes hablamos acerca de los candidatos un tanto tímidos. Ahora bien, los postulantes menos vergonzosos suelen cometer otro tipo de errores, que pueden afectar igualmente su imagen. Veámoslos a continuación:

Un descuido muy común tiene que ver con espiar los papeles que el entrevistador tiene sobre la mesa o tratar de ver sus objetos personales, si se encuentra en su oficina, estando la persona presente o no. En algunas ocasiones, quien realiza la entrevista debe atender rápidamente a alguien que golpea la puerta, pero eso no nos habilita a mirar lo que haya anotado acerca de la entrevista, por más que sea natural sentir curiosidad.

También debemos prestar atención en no invadir el escritorio de nuestro entrevistador con nuestros objetos personales como nuestra cartera, mochila o celular. Esto puede ser tomado como un gesto de demasiada confianza por parte de la otra persona, y no sería adecuado para una primera entrevista laboral. Ante la duda, podemos colgar nuestro abrigo del respaldo de la silla, la cartera o el bolso en el piso y si tenemos alguna carpeta con papeles, sobre nuestras piernas. Por supuesto, si el entrevistador nos habilita a usar un perchero, por ejemplo, esto no será un problema.

Sigamos con otros errores. El exceso de confianza y amabilidad con el entrevistador también puede resultar en una imagen negativa del candidato luego de la entrevista. A ver, sin lugar a dudas, sonreír y ser amable es nuestra mejor carta de presentación, y nos ayudará a aliviar un poco la tensión de la situación y a tener un aspecto más tranquilo y armónico. Sin embargo, no todos los momentos de la entrevista son acordes para reír, por ejemplo, a la hora de acordar las condiciones de trabajo y el salario. Entonces, les recomendamos ser amables, pero evitar reírse, ya que parecerá totalmente inadecuado.

Una situación muy común y que se puede relacionar con el exceso de confianza del que hablamos anteriormente, es sentarnos antes de que el entrevistador nos lo indique. Esto puede tomarse como una descortesía: imaginen la situación incómoda que puede darse si elegimos sentarnos en la silla incorrecta. Se trata de esperar solo unos pocos segundos a que el entrevistador nos indique dónde sentarnos.

A su vez, a lo largo de la entrevista es muy probable que nos pregunten acerca de nuestros anteriores trabajos. En este sentido, es fundamental que evitemos bajo cualquier circunstancia hablar mal de nuestro trabajo actual o anterior o criticar a nuestros compañeros y jefes. Esto sólo genera una imagen de negatividad alrededor nuestro que no queremos, sumado a que puede demostrar que no podemos manejar los conflictos adecuadamente y asumir nuestras responsabilidades.

En caso de que nos consulten específicamente acerca de alguna situación negativa que hayamos vivido en un trabajo anterior, podemos concentrarnos en la solución que

encontramos para resolverlo y explicar cómo nos sirvió para crecer personal y profesionalmente.

Y, por último, existen algunos errores que pueden interpretarse como descortesía y mala educación. Por ejemplo, atender llamados en el medio de la entrevista, a menos que se trate de una emergencia real. Es importante que apaguemos o silenciemos nuestro celular para evitar estas interrupciones, y en caso de que lo hayamos olvidado, les aconsejamos que lo apaguen en el momento que suene y se disculpen para luego continuar con la conversación con su entrevistador.

Ahora bien, la imagen y **presentación del candidato** también resultan sumamente importantes. Si el candidato se presenta desalineado, con falta de higiene, masticando chicle, sin su curriculum impreso, sin duda todo lo que hable con su entrevistador se verá opacado. Por supuesto que este punto nada tiene que ver con vestir ropa cara o ir a la peluquería unas horas antes de la entrevista, sino con presentarse aseados y prolijos. Nuestra vestimenta también deberá ser acorde al perfil de la empresa a la cual nos estamos postulando.

Otra falla que queremos comentarles tiene que ver con interrumpir de forma reiterada. Indudablemente el entrevistador tomará esta actitud como una falta de respeto. Recuerden que las entrevistas son un ida y vuelta, el entrevistador pregunta y el candidato responde. Por supuesto, este camino puede invertirse, pero sólo en situaciones específicas. Por lo tanto, tendremos que escuchar con atención lo que se nos pregunta y esperar a que el entrevistador finalice la pregunta para pasar a responder, sin dejarnos llevar por nuestra ansiedad e impaciencia interna.

Y, para finalizar, hacer hincapié en el tema económico o las vacaciones de forma directa. Por más que sean elementos muy importantes para nosotros, eso no lo vamos a negar, en las entrevistas de trabajo sólo deberíamos consultar acerca de la propuesta económica para el puesto al que nos postulamos. Cuando seamos seleccionados, o más adelante en el proceso de selección, podremos consultar acerca de cuándo podríamos tomarnos vacaciones o cómo se determinan los aumentos salariales.

Sin lugar a dudas, nuestras primeras entrevistas de trabajo siempre van a ser momentos un poco estresantes y llenos de tensión. Es normal que esto sea así. De todos modos, esperamos que con las recomendaciones que les compartiremos a continuación, puedan sentirse más seguros y confiados.

Ya sea que recién hayamos finalizado nuestros estudios y estemos buscando nuestro primer empleo, o que hayamos trabajado hace muchos años y busquemos retomar un trabajo fuera de nuestros hogares. Si como candidatos consiguieron que un reclutador los

contacte para tener una primera entrevista, esto quiere decir que sus currículums se han destacado por sobre los demás, y eso ya es un paso sumamente importante. Por este motivo, es fundamental que no desaprovechen la oportunidad para demostrar tus habilidades, pero sobre todo su predisposición y resaltar en todo momento tus ganas de aprender.

Ahora bien, el elemento principal que garantizará que la entrevista sea positiva, es que puedan controlar la ansiedad y los nervios. Existen ciertos pasos previos que nos pueden hacer sentir más seguros y preparados, como informarnos acerca de la empresa, a qué se dedica, los productos y servicios que genera. Esta información la pueden obtener fácilmente ingresando al sitio web y a las redes sociales de la organización.

Bien, avancemos con las recomendaciones. Además de la puntualidad y estar alineados, como vimos anteriormente, el saludo es un momento clave para dar una primera impresión. Salvo que el entrevistador nos salude con un beso en la mejilla, aunque en tiempos de distanciamiento social es poco probable, es recomendable saludar con un apretón de manos firme.

Otra sugerencia que nunca falla, es que llevemos varias copias de nuestro curriculum y una pequeña libreta para anotar información importante apenas termina la entrevista, y que no queremos olvidar, como alguna condición de contratación especial o la remuneración del puesto. Esto puede resultar muy útil si estamos participando de varias entrevistas y no queremos mezclar la información de cada una.

La clave está en mantener una actitud positiva y receptiva, expresándose con tranquilidad y realizando preguntas al entrevistador al final del encuentro, para demostrar interés en el puesto.

Ahora bien, la improvisación constante no suele ser tomada como un punto positivo por la mayoría de los reclutadores, por lo que es importante que se preparen previamente y realicen anotaciones acerca de las principales preguntas que les pueden hacer. Las más comunes, como ya hemos analizado anteriormente, suelen consistir en que describan sus defectos y virtudes, con qué tipo de actividades se sienten más cómodos, qué les gusta hacer en su tiempo libre, que detallen sus estudios.

Es importante destacar que si cuentan con experiencia laboral previa para comentar, traten de ser lo más detallados posibles acerca de otras actividades en las que participen, por ejemplo, deportes o voluntariados.

También es fundamental que comprendan lo siguiente: Si finalmente no resultan seleccionados, les aconsejamos que no lo perciban como un fracaso, sino como un paso

más en su proceso de aprendizaje e inserción laboral. Pueden analizar las posibles fallas que cometieron para evitarlas en la próxima entrevista y así mejorar de una entrevista a la vez. Cuanto más se acostumbren a ser llamados por teléfono, acudir a la entrevista y luego recibir una devolución, más tranquilos y seguros se sentirán.

Trabajo en el exterior

Para finalizar, nos gustaría compartir con ustedes algunas cuestiones a tener en cuenta si su objetivo es **trabajar en el exterior del país**. Veamos:

Si cualquier tipo de entrevista de trabajo suele generar nervios e incertidumbre y sacar a la luz nuestras inseguridades, esta situación se potenciará sin dudas, si la entrevista es en otro idioma o para un puesto en otro país. Entonces, al igual que en cualquier entrevista de trabajo, es importante que recabemos la mayor cantidad de información posible acerca de la empresa: su historia, orígenes, principales productos y servicios, el sector en el que se encuentra, su tipo de clientes, y todo lo que consideren relevante. Si durante la entrevista pueden utilizar esta información, demostrarán su interés por la empresa y generarán una impresión positiva en el entrevistador.

Así como les sugerimos que se informen acerca de la organización, es importante que conozcan y obtengan la mayor cantidad de información posible acerca del puesto al que se están postulando. Es importante que averigüen, principalmente, las tareas del puesto, sus responsabilidades y a quién reportará, así como también si tendrá personas a cargo.

Tengan en cuenta que muy probablemente la entrevista sea por videoconferencia, salvo que ustedes ya se encuentren trabajando en la empresa y sean trasladados a una sede en otro país. Por lo tanto, asegúrense de contar con una conexión de internet estable, chequear las aplicaciones necesarias para la reunión y busquen un lugar cómodo y lo más privado posible para hablar sin interrupciones ni ruidos de fondo.

También es importante elegir bien la vestimenta, que no haya objetos inadecuados o distractores en el fondo, como por ejemplo la ropa lavada secándose, y procuren mantener la vista a la cámara en lugar de ustedes mismos para verse más naturales.

Otro punto clave tiene que ver con el idioma: salvo que se estén postulando para un puesto en un país con el que compartan el mismo idioma, es casi seguro que la entrevista se desarrolle en inglés. Para la gran mayoría de los puestos no se requiere un nivel nativo de dominio del inglés, y el entrevistador sabrá que podemos cometer algunos errores o

tardar un poco antes de responder. Les sugerimos no preocuparse por eso y contestar las preguntas con toda la naturalidad que puedan.

Otro elemento a tener en cuenta, y que muchas veces los candidatos pasan por alto, tiene que ver con adaptar el currículum al modelo y estilo del país que nos entrevistará y en el que queremos trabajar. En algunas regiones o países se acostumbra a no incluir la fotografía y los datos personales como la fecha de nacimiento y el estado civil, como es el caso de Reino Unido. A su vez, en países como Estados Unidos, por ejemplo, las tareas se detallan utilizando verbos de acción y frases cortas, destacando palabras clave.

El hecho de utilizar un estilo familiar para el país al que pertenecen los entrevistadores hará que nos perciban más como locales y noten nuestro esfuerzo en el proceso de selección.