

Sardi, Beatriz; Troilo, Fernando

**Working Paper**

## Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores

Serie Documentos de Trabajo, No. 737

**Provided in Cooperation with:**

University of CEMA, Buenos Aires

*Suggested Citation:* Sardi, Beatriz; Troilo, Fernando (2020) : Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores, Serie Documentos de Trabajo, No. 737, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/238362>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**UNIVERSIDAD DEL CEMA**  
**Buenos Aires**  
**Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**ENTREVISTAS DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL MEDIADAS POR TECNOLOGÍA:  
LA PERSPECTIVA DE SELECTORES**

**Beatriz Sardi y Fernando Troilo**

**Julio 2020**  
**Nro. 737**

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html)**  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>



# **Entrevistas de Selección de Personal Mediadas por Tecnología: la perspectiva de selectores<sup>\*</sup>**

**Lic. Beatriz Sardi<sup>1</sup>**

**Dr. (c), Mgter. Fernando Troilo<sup>2</sup>**

## **Resumen**

El objetivo principal de la investigación fue analizar las características de las entrevistas mediadas por tecnologías (EMTs) en Selección de Personal, desde la perspectiva de selectores de personal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense. Para ello el estudio comprendió una muestra de veinte selectores de personal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense. Además de las ventajas conocidas y estudiadas en investigaciones previas, como el ahorro de tiempo y dinero, se encontraron características específicas de las EMTs que, si bien, pueden relacionarse con la dinámica de las entrevistas cara a cara (ECCs), también muestran diferencias significativas que todo selector debe comprender para poder determinar el alcance y la aplicabilidad de esta modalidad de entrevista en los procesos de selección que lleve adelante, considerando variables como el tipo de perfil buscado, el tipo de empresa, su enfoque y cultura organizacional. A su vez, se hallaron resultados en relación con el rol del selector en la conducción de EMT, donde no solo se demanda el entrenamiento de las competencias base de su profesión, como la escucha activa, empatía y la capacidad analítica, sino además el desarrollo de otras habilidades técnicas y de dominio tecnológico, juntamente con destrezas de interacción virtual, flexibilidad y creatividad.

Palabras claves: entrevista laboral, entrevista virtual, entrevista remota, tecnologías, selector de personal.

---

\* Los puntos de vista son de los autores y no representan la posición de la Universidad.

<sup>1</sup> Lic. en Psicología y Especialista en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la UBA.

<sup>2</sup> Director del Posgrado en Recursos Humanos, Profesor del MBA y carreras de grado de UCEMA. Consultor en Capital Humano.

## INTRODUCCIÓN

Desde sus diversas áreas y departamentos, las organizaciones se encuentran obligadas a un constante replanteo de estrategias y recursos para sobrevivir en un contexto altamente competitivo. Es en este marco que Recursos Humanos se ha posicionado cada vez más como un socio estratégico de la actividad de negocio, volviéndose una fuente central de ventajas competitivas sostenibles (Chamorro Mera & Tato Jiménez, 2005; Chiavenato, 2007; Ulrich, 1997).

Dentro de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección tiene importantes desafíos al momento de atraer y seleccionar candidatos. Entre ellos se destacan tres: la incorporación de las tecnologías de la información en el reclutamiento de candidatos a través de internet y páginas webs (Woźniak, 2015), la aplicación de test psicológicos a distancia y la realización de entrevistas de selección a través de dispositivos tales como software para videoconferencias, llamadas a través de plataformas web u otras aplicaciones (Blasco, 2004a).

Empresas como Nike, Home Depot, BI-LO, JCPenny e incluso el departamento de defensa de USA están incorporando una variedad de tecnologías durante el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, tales como el teléfono, sistemas de testeo computarizados o de respuesta de voz interactiva llamados IVR, que han permitido ahorrar una gran cantidad de tiempo y dinero en comparación con las tradicionales entrevistas “cara a cara” (Frost, 1997; Thornburg, 1998).

IBM, Oracle, Avature, entre otras compañías, han desarrollado softwares o bases internas de candidatos conocidas como Applicant Tracking Systems (ATS) que permiten almacenar y gestionar los perfiles y datos de contacto en un solo lugar, acelerando y dinamizando el proceso de reclutamiento de personal. Otras empresas como Roche o Price Waterhouse Coopers, están implementando -en algunos de sus perfiles-, técnicas de gamificación al proceso de selección, con el objetivo de atraer candidatos y evaluar cómo éstos podrían desempeñarse en el rol a través de la propuesta de juegos virtuales (Burke, 2011; Gallego Gómez & De Pablos Heredero, 2013; Woźniak, 2015).

En este contexto, la definición de organización está enfrentando transformaciones impensadas hasta hace pocos años. Empresas como Google obligan a repensar concepciones tradicionales de organización, puesto que no sólo cuestionan dimensiones de espacio y tiempo, sino además y fundamentalmente las barreras entre la vida laboral/social y personal.

En esta misma línea se encuentran los desarrollos acerca de las organizaciones virtuales (Aguer Hortal, 2005) o el concepto de Teletrabajo (Delgado & Osio, 2011; Filippi, 2010a; Ochoa Hortelano, 2002; Osio, 2010).

En 2016 las compañías invertían un 12% de sus ingresos en tecnología digital, mientras que históricamente sólo lo hacían en un 5% o 7%. Se espera que esa inversión supere el 17% en 2020 (CEB Gartner Inc., 2018). Procter & Gamble o Cisco Systems Inc. son solo algunas de las empresas que, en los últimos años, han decidido invertir en las tecnologías de video conferencias para aplicar en el campo de reclutamiento (Chapman, 1999; Dessler, 2009). Esto significa que la inversión en tecnología para el reclutamiento está pasando a ser una parte integral de cualquier estrategia de reclutamiento y selección en un contexto digitalizado. Por otro lado, un 65% de los Ejecutivos en Reclutamiento prevé que dentro de los próximos 5 años el proceso será automatizado en gran medida, mientras que un 45% considera que el rol de reclutador se automatizará por completo en 10 años (CEB Gartner Inc., 2017a).

Empresas como Charles Schwab o Coca Cola Europa están dejando atrás concepciones como “perfil de candidatos” para hablar de “candidatos PERSONA”. Se apuesta por la creación de una descripción que refleje la realidad del mercado actual y logre ser más atractiva para los candidatos. En lugar de una caracterización de perfil superficial, en la que se expongan las características técnicas, variables sociodemográficas o tareas a desempeñar en el rol, se describen valores, comportamientos, motivaciones e inquietudes que resultan interesantes para el desempeño del rol (CEB Gartner Inc., 2017b).

Frente a una realidad que ya es parte de las organizaciones y que propone nuevos modos de entrevistar candidatos a través de dispositivos tecnológicos, urge una mayor y mejor comprensión de sus principales características a fin de comprender su alcance y aplicabilidad en diversos perfiles, industrias y tipos de empresas, aspectos fundamentales del encuadre, potenciales diferencias con las entrevistas presenciales y nuevas estrategias del selector bajo la conducción de esta modalidad de entrevista.

Desde el industrialismo hasta la actualidad, atravesando dos guerras mundiales y una verdadera revolución tecnológica y social se ha llegado a la era de las comunicaciones, la globalización de los mercados y la flexibilidad de las organizaciones para utilizar todos los recursos de los que dispone en pos de sobrevivir en un mercado altamente cambiante y competitivo (Blasco, 2004b)

Varios autores han abordado el impacto de las tecnologías en las organizaciones y en los procesos de reclutamiento y selección de personal (Hart & Goldstein, 1985; Jansen, 1989). Un estudio realizado en Europa por Lievens, Van Dam & Anderson (2002) y ampliado luego por Anderson, Lievens, Van Dam & Ryan (2004) sobre una población de representantes de recursos humanos, ha identificado al desarrollo y uso de las tecnologías de la información, como una de las tendencias y desafíos más importantes en selección. Jones & Higgins (2001) han hablado de Megatendencias de las prácticas de reclutamiento y selección, incluyendo el desarrollo de la tecnología entre las primeras 5, haciendo hincapié en la disponibilidad 24 por 7 de la web para reclutar, el exponencial crecimiento de los portales de trabajo y la aparición de instrumentos de evaluación potenciados por ítems de gran realismo como sonido y video.

Investigaciones realizadas en los últimos 6 años han analizado el fenómeno de la incorporación de la tecnología en materia de nuevos canales o medios de reclutamiento 2.0 y atracción de candidatos tales como las redes sociales, portales de trabajo y corporativos e internet (Galindo Huertas, 2013). Incluso se encuentran desarrollos que hacen referencia a una tercera y cuarta generación de reclutamiento web llamada 3.0 y 4.0, en la que se busca propiciar un compromiso a largo plazo con potenciales candidatos, construyendo una red en la que ellos mismos pueden ser aliados en la búsqueda de referidos (Woźniak, 2015).

Estudios más recientes en el país sobre una población de jóvenes Millennials, muestran resultados interesantes en relación con la importancia de combinar modelos de reclutamiento tradicionales (no mediados por la tecnología) y el 2.0 para alcanzar procesos altamente efectivos (Marcos Diez, Pitrelli & Sardar, 2015). Si bien el estudio solo hace referencia a la tecnología en las primeras fases del proceso de reclutamiento y selección vinculado a la búsqueda y atracción de candidatos, otros autores han identificado la tecnología en diferentes etapas del proceso: software de reclutamiento y gestión automática de candidatos, técnicas de gamificación, evaluaciones psicológicas, test digitales y entrevistas virtuales a través de plataformas online o teléfono (Frost, 1997; Gallego Gómez & De Pablos Heredero, 2013; LinkedIn Talent Solutions, 2018).

Desde hace más de una década, algunas organizaciones inglesas y carreras universitarias han estudiado algunas ventajas del uso de video conferencias en reclutamiento y selección de personal (Kroeck & Magnusen, 1997), siendo una de las principales la reducción de los costos y tiempos (Cummings, 1993). Sin embargo, investigaciones más recientes, encuentran indicios de que algunos efectos típicos de las entrevistas tradicionales de selección podrían

ser menos intensos en las entrevistas mediadas por la tecnología como el efecto halo (Blasco, 2004a) y que éstas últimas podrían a su vez, reducir significativamente la parcialidad de algunas decisiones tomadas por los selectores, sobre todo en materia de edad, género o etnia, por ejemplo (Dougherty, Turban & Callender, 1994). Otros estudios de campo en la misma línea sugieren que la video conferencia puede tener un efecto positivo en el reclutamiento y aumentar la satisfacción del entrevistado si el entrevistador utiliza entrevistas altamente estructuradas. De lo contrario, el uso de tal tecnología podría tener un efecto negativo. A su vez, podría ser más satisfactoria que las estructuradas cara a cara, probablemente por la reducción de la ansiedad característica del encuentro presencial (Chapman & Rowe, 2002).

Una investigación realizada en Managers Corporativos de RRHH de diversas empresas norteamericanas mostró que a pesar de que el uso de la tecnología se está volviendo cada vez más prevalente -especialmente en puestos medios-altos y en fases iniciales del reclutamiento-, la mayoría de ellas aún confía en una combinación de medios tradicionales y soluciones tecnológicas en las actividades de reclutamiento cotidianas. Se consideró que una mayor automatización en el proceso de reclutamiento no garantizaba su calidad y por ello se hacía necesaria la combinación de métodos más tradicionales que recurran a revisiones de perfil de modo manual y entrevistas presenciales, sobre todo para poder arribar a decisiones finales en selección (Chapman & Rowe, 2001; Chapman & Webster, 2003; Straus, Miles & Levesque, 2001).

Además de las video conferencias, existen organizaciones que están empezando a considerar el teléfono como medio para conducir las entrevistas de selección (Blackman, 2002; Fletcher, 1997). Una investigación realizada en 2010 llevó adelante un estudio de comparación cruzada entre las decisiones tomadas por los selectores cuando entrevistaban a través del teléfono y cuando lo hacían a través de entrevistas presenciales durante la primera instancia de un programa de reclutamiento para graduados de una empresa petrolera inglesa. Los candidatos entrevistados vía telefónica obtuvieron por parte de los entrevistadores un puntaje más bajo que cuando fueron entrevistados cara a cara. Sin embargo, aquellos candidatos que iniciaron el proceso con la entrevista telefónica mejoraron su puntaje al momento de llevar adelante la entrevista cara a cara. Se asoció el bajo puntaje de las entrevistas telefónicas con falta de entrenamiento de los entrevistadores en esta modalidad, falta de experiencia de los candidatos en ellas y la ausencia de señales no-verbales que ayudaran a obtener mejores performances aunque aún no existe evidencia clara al respecto (Silvester, Anderson, Haddleton, Cunningham-Snell & Gibb, 2000).



Si bien existen investigaciones que han probado que la ausencia de material no-verbal de las entrevistas telefónicas influye en el modo en que los entrevistadores evalúan y consideran las respuestas y afirmaciones de los entrevistados (Silvester & Anderson, 2003), otras han propuesto que la comunicación no-verbal como el tono de voz y la prosodia poseen un alto valor predictivo en el comportamiento y desempeño futuro de los candidatos en diversas interacciones sociales (Soman & Madan, 2009).

Todos los estudios realizados hasta el momento en diferentes regiones han logrado desde diversas perspectivas, mostrar el impacto que la tecnología representa en el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, gran parte de dichos estudios solo focalizaron en el uso de la tecnología como medio para encontrar y atraer candidatos recurriendo a redes sociales, internet y branding.

Aquellos estudios cruzados y experimentales en Norteamérica e Inglaterra, que han comparado métodos más tradicionales de entrevista con video conferencias o entrevistas telefónicas, han encontrado que la combinación de ambas es aun ampliamente valorada por sus organizaciones, especialmente en carreras universitarias y para mandos medios-superiores. Sin embargo, muchos otros estudios han brindado un plus con relación a ciertas ventajas de la conducción de entrevistas mediadas por la tecnología, más allá de aspectos conocidos como son la reducción de tiempos y costos. Incluso existen investigaciones en las que el criterio del propio selector de personal podría presentar variaciones, en función de una u otra modalidad de entrevista de selección de personal, más aún en ausencia de factores paralingüísticos.

Los resultados de la presente investigación se constituyen como un recurso de fundamental importancia para el desarrollo de futuros profesionales en el campo de selección de personal y un incentivo para que aquellas empresas que aún no implementan tecnologías en sus entrevistas de selección puedan comenzar a visualizar y evaluar las ventajas de su inclusión. A su vez, sienta las bases para futuras líneas de investigación en torno al rol del profesional de recursos humanos y el psicólogo laboral; y el desarrollo de su práctica en un encuadre con características espacio temporales diferentes a las de la entrevista presencial, contribuyendo a la apertura de nuevas teorizaciones en el campo.

## MARCO TEÓRICO

### **Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de Personal**

#### *Selección de Personal: Los Orígenes*

La selección de personal ha mutado a lo largo de los años, pasando por una época en la que el contexto no demandaba mayor selección que la natural o espontánea (Fernandez Ríos, 1995), político-social (Hobsbawm, 2009), por estatus o herencia (Riesman, 1981), hasta llegar al periodo de industrialización en el primer cuarto del siglo XX de la mano de Frederic W. Taylor. La gran masa de trabajadores que reunió este nuevo sistema, junto con una intensa mecanización de los procesos de producción de todas las industrias obligó al desarrollo de nuevos procedimientos para organizar racionalmente el trabajo, la necesidad de la división de tareas, estudiar los tiempos y lograr una mayor eficiencia productiva.

La revolución industrial significó la liberación del poder productivo de las sociedades, la multiplicación de trabajadores y una ilimitada y constante producción de bienes y servicios. De acuerdo con Hobsbawm (2009) “Ninguna sociedad anterior había sido capaz de romper los muros que una estructura social -preindustrial, una ciencia y una técnica defectuosas, el paro, el hambre y la muerte imponían periódicamente a la producción” (p.35). Por ello mismo es que muchos economistas han bautizado a este periodo como el despegue/ take-off del crecimiento económico autosostenido (Rostow,1963).

Taylor propuso las funciones directivas de planificación y coordinación como aspectos primordiales del proceso productivo y descompuso el trabajo en unidades elementales, donde a través del cronometraje de los movimientos del empleado, se eliminaron los tiempos muertos y cualquier tipo de movimiento superfluo. Desarrolló así cuatro principios básicos de la administración científica del trabajo: Estudio científico del trabajo, la selección científica y entrenamiento del obrero, relacionar el estudio científico del trabajo con la selección científica y, por último, la búsqueda de la colaboración entre dirigentes y trabajadores (Fernandez Rios,1995).

Bajo este paradigma, la selección de personal adquirió cierto grado de sistematicidad y se le asignó a cada trabajador la tarea más elevada posible según sus aptitudes personales, en términos de habilidades y destrezas especialmente físicas. Las técnicas de selección empleadas se dirigían a la sola evaluación de determinadas habilidades y destrezas del

candidato (Correa & Ferrari, 2016). Se inauguró así, lo que Kreps (1995) denominó la “Teoría Clásica de la Organización” asociada en gran parte a este modelo mecanicista donde “el rol del individuo se reprime a favor de un énfasis claro en las reglas, estructura y control de la organización” (p.67).

Teóricos clásicos como Fayol y Weber, además de Taylor, han defendido fervientemente los modelos de organización burocráticos en pos del incremento de la efectividad de su administración. De acuerdo con Weber, una de las características estructurales de una organización burocrática ideal consistía en el empleo de personal calificado, basándose únicamente en su competencia técnica y en su habilidad para desempeñar el trabajo asignado (Weber, 1909 en Kreps, 1995). Para ello, los directivos debían asumir el rol de evaluadores objetivos y determinar si la persona poseía las calificaciones requeridas a modo de elegir a aquellos individuos mejor calificados para el trabajo. Otra de las características centrales de este tipo de organizaciones esbozadas por Weber, además de reglas y jerarquías formalizadas, recaía en la calidad intercambiable del personal en roles. Ello acentuaba la importancia de las tareas de la organización por sobre los individuos particulares que las desempeñaban. En esos momentos el rendimiento del trabajador dependía más de la organización racional de los procesos que de sus propias capacidades y habilidades.

Morgan (1998) por su parte hizo referencia a este tipo de organizaciones burocráticas bajo la imagen de la organización como máquina y planteó que “Cuando los directivos piensan en las organizaciones como máquinas, tienden a gestionarlas y diseñarlas como máquinas construidas con elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto” (p. 3).

#### *Cambio de paradigmas en selección de personal: el hombre social*

Entre los años veinte y treinta Elton Mayo condujo un estudio experimental en la Western Electric Company que permitió poner de manifiesto algunas de las deficiencias e insuficiencias del movimiento desencadenado por Taylor. Hasta entonces, como se detalló en el apartado anterior, los laboratorios de Wundt habían permitido descomponer el trabajo en comportamientos muy simples y repetitivos y por tanto factibles de ser entrenados y sistematizados. Münsterberg, en su obra inicial "Psicología de la actividad industrial", propuso la psicotecnia como respuesta de la psicología de ese momento, a la demanda taylorista: evaluar aptitudes específicas y bien definidas, relacionadas fundamentalmente con el desempeño (Münsterberg, 1912 en Correa & Ferrari, 2016).

Las grandes guerras del siglo XX consolidaron por su parte, este tipo de actividad de selección de personal donde se volvió imprescindible la evaluación de determinadas aptitudes o habilidades del personal militar para su asignación dentro de diferentes servicios (Correa & Ferrari, 2016).

Los estudios de Mayo sentaron, en cambio, las bases para la consideración de los aspectos psicosociales del trabajo, visibilizando la importancia del grupo, las relaciones superior-subordinado, la rotación en los puestos o tareas, entre otros aspectos. Según Mayo, era la capacidad social la que determinaba el nivel de competencia y eficiencia (Mayo, 1932 en Filippi, 2010b). Es decir que, a mayor integración social, mayor disposición para producir. El rendimiento del empleado dependía más de la interrelación subjetiva que de las condiciones objetivas del trabajo, cuestionando así uno de los supuestos fundamentales del Taylorismo. Apareció entonces, la posibilidad de dejar de pensar en el Hombre-Maquina que ejecuta, obedece y responde cuasi automáticamente, a la perspectiva de un Hombre-Social que siente, piensa, se relaciona y actúa atravesado por los valores y normas del contexto.

De acuerdo con Blasco (2004a):

“La Escuela de las Relaciones Humanas, los modelos humanistas, los denominados Teóricos del Individuo o los Sociotécnicos abrieron líneas de pensamiento mucho más psicológicas y cercanas al comportamiento que a la teorización sobre las organizaciones. El grupo y el equipo, el liderazgo y el mando, el conflicto, etc. fueron tópicos que el lector puede hallar en las publicaciones sobre psicología de las organizaciones (...)” (pp.96-97).

Las teorizaciones que se abren paso a partir de los estudios Mayo, de la mano de mejoras en las comunicaciones, avances tecnológicos (electricidad y petróleo), los cambios sociales y comerciales, además del desarrollo de la Psicología como disciplina científica independiente, propiciaron la comprensión del comportamiento humano desde la complejidad.

Estos cambios en los modos de comprender al hombre y sus comportamientos se tornaron esenciales para seleccionar personal. A partir de entonces, comenzó a consolidarse un nuevo modo de selección vinculado a enfoques humanistas de la organización y no ya solo como mero enfoque psicotécnico. Cada individuo comenzó a ser considerado una personalidad altamente diferenciada que influye en las actitudes y conductas de las personas con las que interactúa y es a su vez influenciada por ellos. Retomando el concepto de campo psicológico y de hombre en situación propuesto por Lewin (1978), el sujeto influye a su medio y este a su vez influye sobre él.

De acuerdo con Filippi (2010b) se ha pasado a una nueva forma de ser en el trabajo, desde un paradigma fordista hacia el postfordismo. Mientras que en el fordismo había deshumanización dado que el otro era considerado una máquina que repetía y producía y donde el cuerpo asumía una especial preponderancia para la ejecución de las tareas, en el postfordismo aparece la subjetividad del sujeto, no porque antes no existiera, sino porque ésta pasa a cobrar entidad en lo laboral. Según la autora (2010b):

“El postfordismo pasa de mano en obra a mente en obra. En la sociedad del conocimiento, del capital intelectual, de la importancia del saber, de las organizaciones aprendiendo, de la gestión del conocimiento, pasamos, entonces, a que lo más importante ahora es el capital intelectual que uno tiene, el capital de conocimiento, la mente de uno” (p.29).

La selección de personal empezó a considerar cada vez más las competencias profesionales, aptitudes y comportamientos de un candidato en contextos organizacionales específicos (Castro Solano, 2004). De acuerdo con Lévy-Leboyer (1997) la situación económica actual y los desarrollos tecnológicos han variado radicalmente los datos clásicos de la gestión de recursos humanos, creando nuevas necesidades de evaluación. Es decir que, si antes se trataba de prever el éxito de un candidato en base a informaciones referentes a sus resultados pasados, ahora se trata de evaluar la adaptabilidad que un individuo experimentará en el futuro y en su capacidad para adquirir competencias nuevas, tales como la aptitud para el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, tolerancia el estrés, entre otros.

En la actualidad, el poder se encuentra en el conocimiento y es por ello que Recursos Humanos apunta cada vez más al desarrollo de políticas y estrategias que posibiliten no solo la atracción, sino la retención de sus talentos (Dolan & Raich, 2010). De Ansorena Cao (1996) define al proceso de selección del siguiente modo:

“Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos -a los que denominamos “candidatos”- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional” (p.19).

Richino (2008) agrega que la tarea de selección, al ubicarse en una zona intermedia o de transición entre la realidad social y la realidad institucional, demanda contar con información

y conocimiento suficientes sobre ambas. El selector necesitará entonces, no solo conocer la cultura de la organización sino además las características del contexto actual (Schein, 1985; Schlemenson, 2007). El capital intelectual pasó a ser parte de la estrategia del negocio, con lo que el foco se encontrará en determinar si las características de personalidad de un candidato, sus competencias y aptitudes responden al perfil del puesto buscado y al perfil de la compañía, su cultura, misión y visión (Daza-Escorcía, Wilches Arango, Gómez Vizcaíno, Durán Hoyos & Cohen Jiménez, 2010).

### *Selección de Personal en la actualidad: Mediación de las TICs*

Tal como describió Mas Ivars & Quesada Ibañez (2005), el desarrollo de las TICs y, por consiguiente, la difusión de información de forma rápida y globalizada juega un papel cada vez más significativo en los procesos de búsqueda y selección de empleo. El crecimiento de Internet como sistema de comunicación masiva ha permitido ampliar los mercados laborales y superar las barreras locales que presentaban los métodos tradicionales de difusión de ofertas y demandas de empleo (Fundación Sepi, 2008; Purcalla Bonilla, Belzunegui Eraso, Moreno Gené, Pastor Gosálbez & Romero Burillo, 2010).

Según Echeverría (2000), el modo tradicional de empresa que prevaleció durante gran parte del S. XX exhibe su incapacidad para sustentar el desarrollo empresarial del futuro. Su estructura organizativa se ha transformado en un obstáculo para su desarrollo y se ha convertido en factor limitante de sus posibilidades.

De acuerdo con Salgado & Moscoso (2008), en la actualidad, pueden identificarse fundamentalmente, dos modelos de selección de personal. Uno conocido como modelo de selección tradicional y otro llamado, modelo de selección estratégica. El primero, puede asociarse como su nombre lo indica, a los modos tradicionales de empresas y se basa en una concepción del mercado económico y laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. De este modo, los procesos de selección se focalizan en determinar si los candidatos poseen los conocimientos o características específicas para poner en práctica inmediatamente en el puesto laboral. Puede considerarse el modelo clásico de selección de personal para un gran número de organizaciones.

El modelo de selección estratégica, en cambio, se encuentra más alineado a las transformaciones que se han ido desarrollando a lo largo de los últimos años, gracias a la globalización de los mercados y el crecimiento exponencial de la tecnología. El modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su

volatilidad, en entornos económicos en constante movimiento con una marcada acentuación en el futuro. Dicha volatilidad genera cambios constantes en los ciclos de vida de los productos y servicios, lo cual exige empleos cada vez más demandantes en términos de procesamiento de la información y toma de decisiones. Otros requerimientos se vuelven esenciales como la predisposición para trabajar en equipo, la interdependencia entre empleados, una mayor atención hacia los elementos que pueden interferir en la productividad, más allá del desempeño de la tarea. En este contexto, existe una mayor preocupación por la salud del empleado y su seguridad (Salgado & Moscoso, 2008).

De acuerdo con los autores, las características más demandadas en los empleados para poder enfrentar la volatilidad de los contextos y los cambios en las tareas serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación al cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales y para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación, idioma, entre otras.

Desde el punto de vista del reclutamiento y las fuentes de búsquedas de candidatos, se habla hoy de tecnologías 2.0, 3.0 y sus variantes (Galindo Huertas, 2013; Mababu Mukiur, 2016; Romero Delgado, 2016). Lo que antes dependía de las presentaciones espontáneas de candidatos en las oficinas con CV's impresos y de avisos en los diarios, ahora se circunscribe a un campo mucho más extenso y agresivo gracias a la posibilidad de internet y el uso de redes sociales tales LinkedIn, Facebook, Twitter, Indeed, Google, entre otros. Ya no se espera que el candidato lea el anuncio en el diario y se presente en la oficina, o que lea el anuncio en el portal de trabajo y envíe su CV, ahora es el selector quien los busca activamente y desarrolla un networking de candidatos a través del cual crea o refuerza la imagen corporativa de la empresa en el mercado laboral (Celaya, 2011; González Sabín, 2005; Rojas Aguado, 2010). En palabras de Mababu Mukiur (2016):

“Los modelos clásicos de cómo atraer, reclutar, y retener a los candidatos están adaptándose al nuevo contexto de la sociedad de la información. Requiere por lo tanto nuevas habilidades a los profesionales de las áreas de recursos humanos y una adaptación a este nuevo contexto” (p.138).

Por otro lado, los registros o bases de datos de candidatos, antes manuales, ahora se gestionan a través de sistemas internos o enlatados que consiguen administrar y gestionar los candidatos

de manera fácil y sencilla. Estas bases también conocidas como Applicant Tracking Systems permiten tener una fuente interna de candidatos, con sus datos de contacto, documentos como CVs, cartas de presentación y el registro detallado de su historia en procesos anteriores con la compañía, facilitando el trabajo diario del selector (Clarke, IBM Corporation, 2017; Eckhardt, Laumer, Maier & Weitzel, 2014; Joyce, 2016; Purvis, 2015; Russell, 2007) Las investigaciones sobre las nuevas fuentes de reclutamiento y software de selección se encuentran ampliamente desarrolladas e incluso muchos estudios han incluido el análisis de una nueva generación de postulantes y candidatos, conocidos como Generación Y o Millenials (Marcos Diez, Pitrelli y Sardar, 2015).

Chiavenato (2007) propone considerar al proceso de reclutamiento y la selección de recursos humanos como dos fases de un mismo proceso que tiene por objetivo, el ingreso de recursos humanos a la organización. Mientras que el reclutamiento es una actividad de divulgación e invitación, de llamar la atención, de incrementar la entrada de postulantes, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

A los fines de la presente investigación entonces, si bien se consideraran ambas instancias como parte de un mismo proceso, cuando se aborde la noción de reclutamiento se hará referencia a aquella instancia orientada a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados para un rol determinado, iniciándose con la búsqueda y finalizando cuando se reciben las solicitudes de empleo o postulaciones (Alles, 2000). Cuando se aborde el concepto de selección de personal se hará referencia al momento inmediatamente posterior, es decir, al proceso que consiste en elegir de un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular (Mondy & Noe, 2005).

### **Entrevista mediada por la tecnología: EMT**

El Diccionario de la Real Academia Española (2019), define a la entrevista como la vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en un lugar determinado para tratar o resolver un negocio. Ello introduce, por un lado, la intencionalidad de la entrevista, la existencia de un propósito y, por otro lado, la necesidad del intercambio presencial entre dos o más personas.

En el ámbito laboral, las entrevistas tienen como principal objetivo conocer y evaluar las cualidades, capacidades e intereses de los candidatos para determinar si las características de personalidad se adecuan al puesto de trabajo a cubrir (Albajari, 1996).



La entrevista de selección de personal es la técnica más utilizada por las organizaciones a nivel mundial (Salgado, Ones & Viswesvaran, 2001) y es además uno de los métodos mejor aceptados por los candidatos (Anderson, Salgado & Hülsheger 2010). Sin embargo, no todas las organizaciones utilizan un único tipo de entrevista, dado que existen diferencias importantes en función del contenido y la estructura de la misma (Salgado & Moscoso, 2011).

En gran parte de la bibliografía disponible hasta la actualidad respecto de la entrevista de selección de personal, se hace referencia a lo presencial del encuentro entrevistador-entrevistado (Castro & Barrasa, 2012; Veccia, 2002), dejando por fuera la consideración de modalidades de entrevistas mediadas por las TICs tales como llamadas telefónicas o video llamadas a través de diversas plataformas online y software.

Las definiciones de entrevista que plantearon el encuentro cara a cara como variable fundamental para su desarrollo, se entendieron bajo lo que Salgado & Moscoso (2008) definieron como el modelo tradicional de selección. Se denominarán de aquí en más, Entrevistas Cara a Cara (ECC) o Entrevistas Presenciales indistintamente. Asociadas a esta modalidad de entrevista, se encuentran las entrevistas convencionales con mayor o menor grado de estructuración dependiendo del uso de guiones o pautas previas que el entrevistador decida implementar. Es por ello que, en general, la información requerida a los candidatos es similar. Suelen contener preguntas sobre conocimientos técnicos, experiencias y referencias (Campion, Palmer & Campion, 1997; Huffcutt & Arthur, 1994).

La definición de entrevista mediada por la tecnología (EMT), en cambio, se ubicó dentro del modelo de selección estratégica definido en el apartado anterior y sigue la línea de las más recientes investigaciones en reclutamiento y selección de personal dado que han considerado los cambios que las TICs introdujeron a sus procesos y fundamentalmente, a los modos de entrevistar a través de un encuentro virtual entre candidato y selector. Las entrevistas de selección mediadas por las TICs, se entendieron como aquellas que utilizan cualquiera de las herramientas o canales esbozados en la definición de TICs, desde laptops o computadoras con software integrado para la realización de llamadas y video conferencias hasta telefonía móvil e internet (Dessler, 2009; Silvester, et al., 2000).

A esta modalidad de entrevista se asocia la entrevista conductual estructurada o entrevista por competencias, las cuales intentan predecir las conductas futuras del candidato en el puesto de trabajo a partir de la evaluación de las conductas pasadas (Choragwicka & Moscoso, 2007;

Moscoso & Salgado, 2001). También se relacionan con ellas, los tests de juicio situacionales, simulaciones, sistemas de evaluación vía internet, entre otros que no serán considerados como EMT, dado que exceden los objetivos planteados por la presente investigación (Salgado & Moscoso, 2008).

Se consideraron tanto a la EMT como a la ECC con los mismos propósitos y objetivos que la entrevista laboral previamente definidos, quedando excluidas como EMT aquellas concepciones que asocian esta modalidad de entrevista con un simple contacto telefónico previo de sondeo de información general para decidir si se avanzará o no hacia una entrevista presencial en profundidad (Richino, 2008).

Con el objetivo de arribar a una definición de entrevista laboral inclusiva y global, se tomaron como antecedentes aquellas conceptualizaciones que la definen como el proceso de comunicación o conversación entre dos o más personas que interactúan con un propósito expreso, sin hacer alusión espacio temporal alguna (Chiavenato, 2007; Galindo Cáceres, 1998; Kvale, 2011).

Los conceptos tales como Entrevistas Virtuales o Entrevistas Remotas, que han sido esbozado por algunos de los candidatos de la muestra, fueron leídos como sinónimos o nombres alternativos a la definición de EMT.

## **METODOLOGÍA**

### *Tipo de Estudio y Diseño*

Para el abordaje del objeto de estudio, se realizó un estudio descriptivo comparativo, de corte transversal y con un abordaje cualitativo dado que se buscó describir, comprender e interpretar las características de las EMTs a través de los significados y percepciones producidas por las experiencias de los propios actores involucrados: los selectores de personal. Se aplicó una lógica inductiva, que permitió ir de lo particular, evaluando el caso por caso, hacia perspectivas y conclusiones teóricas más generales (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010).

De acuerdo con Morse, se recurre a la investigación cualitativa frente a alguna de las siguientes situaciones: se sabe relativamente poco respecto de un tema específico; el contexto de investigación no es lo suficientemente comprendido; el fenómeno no es cuantificable; la naturaleza del problema no es clara; el investigador considera que la situación ha sido

concebida de manera restrictiva y el tema requiere, por tanto, ser reexaminado (Morse, 2003 en Vasilachis de Gialdino, 2006).

La implementación de una metodología cualitativa brindó la posibilidad de comprender las características de las EMTs, un campo que hasta el momento no ha sido lo suficientemente desarrollado, explorando y evaluando mecanismos, sistemas, comportamientos, percepciones de quienes hoy las utilizan y sobre la base de un proceso interactivo entre el investigador y los participantes (Vasilachis de Gialdino, 2006).

### *Población y Muestra*

Se trabajó sobre una población de selectores de personal, hombres y mujeres de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense, que contaran con al menos 2 años de experiencia en procesos de reclutamiento y selección en instituciones privadas o públicas de rubros diversos y que hayan implementado EMT y ECC en algún momento de su trayectoria.

Se consideraron nombres de puesto alternativos a “Selector de Personal”, dado que según el tipo de compañía y grado de seniority, existen en el mercado diversas y variadas denominaciones para posiciones en selección de personal. Algunos ejemplos en español e inglés son: Consultor RRHH, HR Talent Acquisition Analyst, HR Analyst, HR Development Specialist, HR Consultant, entre otros.

Se trabajó con una muestra de expertos no probabilística, cuya extensión se rigió a partir del criterio de saturación de las categorías detalladas a continuación (Hernández Sampieri, et al., 2010):

Diferencias en el proceso de selección de personal; diferencias en las entrevistas de selección de personal; características de las EMTs (instancia de implementación, duración promedio y variaciones con tiempo en ECC, principales medios para agendar EMT, principales tecnologías para la conducción de las EMT, modalidad video llamada/llamada, estructura, contenido/preguntas, principales características, dificultades en implementación, alternativas a EMT); Rol del selector en las EMT (preparación al encuentro, principales competencias y habilidades a desarrollar, estrategias para su conducción, criterio de selección, recupero de información del lenguaje no verbal); criterios laborales para la elección de EMT (rubro empresarial y perfiles laborales); Diferencias en la conducción de EMT según aspectos laborales (profesión, antigüedad en el área, antigüedad máxima/mínima en los puestos, tipo y rubro empresarial de trabajo) e indicadores sociodemográficos del selector (edad, nivel de

educación); Predisposición de los candidatos a las EMT según la perspectiva de los selectores entrevistados (comportamiento del candidato, grado de compromiso y satisfacción); tópicos para futuras investigaciones.

Finalmente, la muestra se compuso de 20 selectores de personal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (65%) y Conurbano Bonaerense (35%). El 25% de género masculino y el 75% femenino, con una edad promedio de 33,3 años. El 50% de la muestra tiene más de 32,5 años, mientras que el 50% restante tiene menos de esa edad. La edad mínima de la muestra es de 22 años y la edad máxima de 51 años. La edad de mayor frecuencia en la muestra es 29 años. En cuanto al nivel educativo, un 10% tiene universitario incompleto, un 30% posee un nivel universitario completo, un 50% posgrado completo y un 10% posgrado incompleto.

### *Instrumentos y Procedimiento*

Como técnica principal para la recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada dado que, si bien se partió de una guía de preguntas prediseñadas, las mismas fueron orientativas y se incorporaron preguntas adicionales durante el desarrollo de la entrevista, que permitieron ampliar o clarificar conceptos e ideas relevantes a los fines de la presente investigación (Hernández Sampieri, et al., 2010).

Se procedió a entrevistar a los selectores de modo virtual, a través de Skype, WebEx o Zoom, según la disponibilidad de los integrantes de la muestra. Las entrevistas en su mayoría fueron videollamadas, exceptuando aquellos casos en los que se prefirió usar solo llamadas por problemas en la calidad de la conexión. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de entre 40 minutos y 1 hora y fueron realizadas, en su mayoría, en horario laboral, entre el 1 de abril y 3 de Julio de 2019. En todos los casos, se procedió a coordinar el encuentro virtual a través de LinkedIn y se envió el consentimiento informado vía email, previo a la realización de la entrevista.

Para los datos cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas, se llevó a cabo un análisis del contenido del discurso, a partir del proceso de codificación de los datos en las categorías detalladas en el apartado anterior, lo cual permitió relevar significados comunes, desarrollar ideas y conceptos para el abordaje del problema de investigación en estudio (Hernández Sampieri, et al., 2010).

En el análisis de los datos conserva la literalidad de las enunciaciones de los entrevistados, motivo por el cual algunas transcripciones que se usaron para acompañar los resultados

conservan los aspectos coloquiales del escrito original. Con el objetivo de conservar la confidencialidad del estudio realizado, se excluyó cualquier tipo de información que pudiera comprometer la identidad de los integrantes de la muestra y por ello se enuncian con un número.

## **RESULTADOS**

### **Diferencias en el proceso de selección de personal**

El 100% de la muestra entrevistada afirma haber encontrado diferencias en el proceso de selección a lo largo de su experiencia en diversas compañías dentro de variados rubros y tipos de perfiles. El 40% de los selectores ubica la principal diferencia en el tipo de perfiles trabajados, sin descuidar la injerencia de otros factores como la cultura empresarial o el tipo de conducción jerárquica de la empresa. Perfiles masivos, operativos, comerciales, que podrían partir de búsquedas eventuales, por un lado, los cuales demandan procesos más estándar, dinámicas grupales presenciales o assessment centers. Por otro lado, perfiles de búsquedas permanentes, profesionales, management o IT que demandan de una complejidad mayor en materia de estrategia de selección, inclusión de tecnologías y estrategias de reclutamiento y captación de candidatos.

En cambio, el 60% de la muestra, ubica al tipo de empresa o cliente como una de las primeras variables diferenciales en el proceso de selección de personal. El 25% de esa porción de la muestra, asocia el tipo de empresa a su cultura organizacional, enfoque y valores. De acuerdo con lo expresado, empresas con un enfoque “job centric”, con una cultura más tradicional tienden a centrar el proceso de selección en las necesidades del puesto a cubrir con un accionar más reactivo que proactivo, en donde se espera que el candidato aplique. En general, empresas más tradicionalistas o “vieja escuela”. Mientras que empresas con un enfoque denominado “candidate centric” ponen el foco en la experiencia del candidato y por ende sus procesos de selección suelen adaptarse más a las necesidades de los candidatos, con un accionar más proactivo e inclusión de estrategias de selección 4.0.

El 35% del 60% detallado, asocia tipo de empresa al rubro consultoría versus corporativo y a la estructura y tamaño de la empresa, multinacionales versus Pymes. En el caso de las Pymes, se hace referencia a un volumen de trabajo menor, menos estandarizado y por ende un proceso de selección más artesanal y fluido. Para las empresas globales o grandes compañías se hace referencia en cambio, a un volumen de trabajo mucho mayor que requiere de un proceso más burocrático y, por consiguiente, más lento. En referencia al rubro consultoría se

considera que, dado que en la gran mayoría de los casos el selector no trabaja en el cliente sino para el cliente, el proceso de selección requiere de una mayor estandarización, en base a lo acordado por contrato, una participación del selector más acotada, manejo de perfiles diversos que requieren de la implementación de diferentes estrategias de selección y amplio conocimiento del mercado para el que se trabaje. Dentro de la compañía, en cambio, se considera que el proceso es más complejo y extenso, hay mayor peso de la cultura organizacional pero también mayor participación del selector en la estrategia global de reclutamiento y selección.

### **Diferencias en las entrevistas de selección de personal**

El 100% de los selectores entrevistados encuentran diferencias también en los modos de llevar adelante las entrevistas laborales en función de su experiencia en diferentes empresas.

El 55% de los selectores de la muestra, ubica el tipo de empresa como primera variable en la determinación del tipo de entrevista de selección implementada.

5 selectores del 55%, asocia el tipo de empresa con su cultura organizacional, enfoque y valores. De acuerdo con ello, empresas más tradicionalistas, tienden a seguir un modelo de entrevista clásico y presencial, haciendo hincapié en los requerimientos del rol y apelando a una evaluación más al detalle para asegurar la adecuación del perfil antes de que el candidato llegue a entrevistas con los supervisores o managers del área. En cambio, las empresas más modernas, con un enfoque en selección más actual, permiten la incorporación de nuevas modalidades de entrevista virtual que se adapten a las necesidades del candidato, sin necesidad del encuentro presencial.

Por otro lado, los 6 selectores restantes pertenecientes al 55% detallado, relacionan el tipo de empresa con el rubro, consultoría o corporate. En lo que respecta a consultoría o procesos de Business Process Outsourcing (BPO/RPO), donde se trabaja para un cliente externo, suele implementarse una modalidad de entrevista remota, en general, más corta y que puede incorporar un mayor detenimiento en aspectos técnicos o incluir pruebas técnicas, test situacionales, entre otros. En las búsquedas corporativas, trabajando directamente para el cliente interno, el selector suele tener mayor libertad en la implementación de diversas modalidades de entrevista, aunque según los selectores entrevistados, en lo corporativo existe una mayor inclinación por la entrevista presencial. Sin embargo, las empresas multinacionales, al contar con una mayor cantidad de recursos e inversión, pueden disponer de más tecnologías para implementar modalidades virtuales si fuera necesario.

El 45% del total, ubica esta diferencia en el tipo de perfil buscado, aunque sin descuidar otros factores como son el tipo de contratación, la cultura organizacional, el liderazgo ejercido por quien las dirige, entre otros aspectos. Perfiles comerciales, operativos, eventuales o menos calificados demandan en general, dinámicas de entrevista grupales, más focalizadas, breves y presenciales. Mientras que perfiles más altos, de mayores calificaciones y para un tipo de contratación permanente, demandan un encuentro individual de mayor profundidad y extensión, pudiendo optar por modalidades de entrevista virtual. Para este conjunto entonces, el perfil determina el diseño de la entrevista que se seleccionará en cada caso.

### **Características de las EMT**

A partir del análisis de las entrevistas realizadas se pudieron obtener los siguientes resultados en relación con las características de las EMT.

El 100% de la muestra de selectores conduce entrevistas mediadas por algún dispositivo tecnológico como primer o segundo contacto de RRHH con los candidatos reclutados para determinada posición.

El 70% de los selectores entrevistados la utilizan en un segundo momento del proceso de reclutamiento y selección, luego de un pre-screen telefónico o contacto vía mail o mensajería instantánea, más general y breve, donde corroborar e intercambiar datos técnicos que permitan decidir el avance del candidato hacia la instancia de EMT. En dicho contacto previo, 2 de los selectores, por requerimiento de la empresa y cuando se trata de perfiles técnicos de IT, suelen adjuntar test técnicos y automatizados que deben ser resueltos por los candidatos a la brevedad y en base a ello, se decide su continuidad hacia la siguiente instancia de entrevista virtual. En relación con ello, algunos de los selectores argumentan:

“En general hay un primer contacto vía email que para nosotros es importante porque nos sirve para relevar mucha información técnica por ahí. Charlamos algunas cuestiones de remuneración, zonas que le interesan, etc. Me parece que es un contacto importante y ya después sí se hace una segunda instancia donde se pauta la llamada y se amplían algunas cuestiones. Después, las instancias que siguen ya son directamente con el cliente” (Entrevistado 7).

“Particularmente yo lo uso como en un segundo paso. El primer paso es tener siempre una entrevista telefónica directamente y cuando nos pusimos de acuerdo que el puesto le interesó y a mí me cerró, pasamos ya a una entrevista virtual con cita de día y hora, pero virtual. Una

vez que armé la terna, a esos tres candidatos los cito luego a entrevista presencial en lo posible” (Entrevistado 20).

Sólo el 30% de los selectores la utilizan como primer contacto directo con el candidato, sin instancias de pre-screening telefónico o intercambio de información técnica previo. Al respecto uno de los selectores refiere:

“Hoy, el proceso que nosotros realizamos es un proceso de unas tres instancias. Una entrevista de RRHH, una entrevista técnica y una entrevista con un referente (...) Hoy, lo que sería el pre-screening es parte de la entrevista de RRHH. Entonces no se da de esa forma. En el pasado sí, se hacía de esa forma digamos. Como te decía antes, si teníamos tanta urgencia en los tiempos, apuntábamos a hacer un pre screen primero y después, en tal caso una entrevista presencial. Hoy la realidad es que eso está medio (...) hoy se ha unificado eso, entonces para hacerla remoto, charlamos con la persona que tiene la disponibilidad y que no suele ser más de cuarenta y ocho horas como mucho del tiempo que se generó el contacto o que la persona se postuló y uno se puso en contacto. Y a partir de ahí se charla” (Entrevistado 3).

La duración promedio de la EMT es de 45 minutos, de acuerdo con el total de la muestra de selectores. En general, un mínimo de 30 minutos y un máximo de 1 hora de extensión, dependiendo el tipo de perfil y la predisposición del candidato para dialogar. Sólo 3 selectores ubicaron el tiempo mínimo requerido más bajo, en 20-25 minutos.

El 65% de los selectores indicaron que existe variación con el tiempo utilizado en una ECC dado que éstas por cuestiones protocolares, de logística y dinámica general, demandan más tiempo que las EMT. En relación con esta característica, algunos de los selectores mencionan lo siguiente:

“Sí, la presencial tiene a veces un poco más de tiempo, pero no hay que olvidar que la presencial tiene muchos más protocolos sociales establecidos que tienen que cumplirse que también sacan tiempo al momento de estar frente a la persona. A la vez, todo esto que es la imagen paraverbal y lo no lingüístico hace que se extienda la comunicación en el tiempo por una ampliación de conocimientos o también por un retruque de, por ejemplo, una repregunta, que es algo que sucede en una entrevista presencial. Me dijo algo con la boca, pero me dijo otra cosa con la cara y con el cuerpo y tono de voz, entonces yo quiero repreguntarlo porque quiero ver si realmente es así o si es algo que, por ahí, se pueda ahondar en otro tipo de



cuestión. Entonces los tiempos en general, son un poquito más en presencia para mí” (Entrevistado 11).

“Las presenciales pueden ser un poco más largas porque generalmente (...) en la presencial, si bien pueden ser las mismas preguntas y la misma duración, le agregás pasos, le mostrás la oficina, le ofrecés un café, es como tiempo extra que le dedicás porque la persona se acercó hasta ahí” (Entrevistado 17).

“Sí, en general este tipo de entrevista es más breve, es más específica ¿viste? Le falta ese chichoneo de entrada. Vos te conectás y ya empezás a hablar del tema de laburo. La presencial tiene como un momento inicial para hablar del tiempo, la vida, cómo viajaste, etc.” (Entrevistado 20).

El 35% restante no ha indicado variación alguna en el tiempo utilizado para la conducción de una u otra modalidad de entrevista.

La totalidad de la muestra pauta la EMT a través de una diversidad de medios. En primer lugar, a través del mail o teléfono. El 70% de los selectores entrevistados, eligen además medios de contacto alternativos para pautar y confirmar las EMT como mensajería celular instantánea (WhatsApp), envío de invites a través de plataformas como Google Calendar o software interno y HireVue. Uno de los selectores refiere al respecto:

“Sí cuando estoy con la persona en la primera instancia, sea por teléfono, Skype, presencial y me doy cuenta de que puede pasar a una segunda instancia, le pregunto en el momento cuál es su disponibilidad para ya coordinarlo en el momento. Después sino es algo pendiente que te queda y hasta que le mandes mail, te confirme y demás (...) Cuando corto el llamado, refuerzo el recordatorio con un mail o por el chat de LinkedIn. Le recuerdo que estoy a la espera de su disponibilidad para poder coordinar. Una vez que me confirma el horario y día, lo cargo en un software, sistema que uso y automáticamente lo agendan en el calendario de Google y le llega la invitación a la persona” (Entrevistado 1).

El software más utilizado para la realización de las EMTs es Skype. El 80% de la muestra lo utiliza como primera y principal herramienta para el desarrollo de las EMTs. Solo el 20%, utiliza en primer lugar HireVue, Hangouts y WebEx. Sin embargo, la totalidad de la muestra conoce e implementa más de una tecnología y ofrece como alternativa para el desarrollo de las EMTs las siguientes herramientas y plataformas: Hangouts, Zoom, WebEx, teléfono de línea, Meet (Google), Google+, Teams Platform (Microsoft) y G Suite (google).

Es interesante destacar que el 55% de la muestra afirma que las video llamadas de WhatsApp se están posicionando cada vez más como una de las herramientas con buena calidad de conexión, más prácticas para la conducción de EMT. Al respecto los selectores refieren:

“Skype y vos sabés que las video llamadas de WhatsApp funcionaron mal hasta que empezaron a funcionar bien, entonces hay mucha gente que quizá no tiene el Skype o tiene Gmail y es un todo un tema, entonces uso video llamada por Skype directamente porque es más fácil (...)” (Entrevistado 5).

“Ahora es mucho la video llamada de WhatsApp. Yo creo que eso está matando la de Skype también (...) Porque lo tiene todo el mundo, es super masivo. Búsquedas de puestos más básicos o menos jerárquicos, difícil que tengan un Skype. Pero un celular para una video llamada tiene todo el mundo. Accesibilidad, portabilidad. El Skype mucha gente lo tiene en la máquina, pero no en el teléfono porque no lo usa nunca, le ocupa lugar la App. Esas cosas de la practicidad hicieron mucho que la video llamada de WhatsApp esté muy de moda” (Entrevistado 20).

El 80% de la muestra elige siempre como primera opción de EMT, la videollamada y sólo en los casos de falla de conexión o problemas con internet, brindan al candidato la opción de llamada. El 10% de la muestra recurre a llamadas como primera alternativa en la actualidad y para el 10% restante es indistinto el uso de llamadas o video llamadas, definiéndolo según perfil o preferencia del candidato.

Con respecto a la estructuración y el contenido de la EMT, el 85% de los selectores coinciden en que este tipo de entrevista no requiere una estructuración particular, diferente a la estructura de una ECC, dado que el objetivo en ambas es el mismo. Es decir, evaluar al candidato en relación a un puesto de trabajo y perfil dados. Del 85% descripto, sólo 2 selectores consideran que, si bien no se requiere una estructura diferente a las ECCs, en las EMTs es necesario evitar seguir un modelo de entrevista pre armado, dado que el selector debe intentar reducir la distancia que genera la tecnología entre entrevistado-entrevistador, para lo cual se vuelve necesario el uso de preguntas espontáneas o situaciones que surjan del momento y que no se rijan por parámetros previamente establecidos. Al respecto uno de los selectores refiere:

“No, la verdad es que yo creo, por lo que me pasó en la experiencia anterior que te contaba, se trató de estructurar la video entrevista de una manera que terminaba siendo forzado. Yo lo que busco en la video entrevista, si bien hay una parte que no la podés salvar y es cómo se

siente la persona con la cercanía del otro, eso no lo podés salvar al estar mediatizado por un medio. Lo que yo trato de hacer es reducir esa distancia al mínimo, nunca llega a ser cero o ser lo mismo que el cara a cara. Entonces, si vos ya lo estructuras de entrada, lo planificas de una manera, todos los elementos que nosotros queremos aplicar que tienen que ver con la cuestión de la asociación libre, de que la persona se sienta cómoda al hablar, de que exprese realmente y saque a relucir todos sus aspectos más internos, no surge. Entonces si vos lo estructuras, eso no termina pasando, se siente frustrado” (Entrevistado 5).

El 15% restante de la muestra afirma, en cambio, que es necesaria una estructuración mayor en las EMT, entendiendo estructuración como un formato de preguntas previamente definido que debe seguirse en la entrevista y detallarse al candidato de manera clara antes de iniciar el desarrollo de la entrevista. Uno de los selectores refiere en relación con ello:

“Para que sea eficiente tiene que tener una estructura ya bastante predefinida (...) a mí me gusta cuando empiezo, a diferencia de la presencial, que tal vez no hago tanto énfasis en cómo hago la entrevista, en la virtual le digo todos los pasos de la entrevista. Primero vamos a hablar de esto, luego de esto y después de esto. Tal vez en la presencial quedaría raro si lo digo así” (Entrevistado 17).

Respecto al contenido de la EMT y preguntas realizadas, solo el 10% de los selectores coinciden en que el tipo de preguntas varía con respecto a las preguntas realizadas en la ECC. Los selectores refieren que el tipo de preguntas abordadas es ciento por ciento técnico, con mayor foco en la presentación de la empresa y feed cultural de la misma. El 90% de la muestra restante acuerda que el contenido abordado es el mismo que en una ECC, haciendo foco en aspectos técnicos o competencias, dependiendo de los requerimientos de la posición a cubrir y de lo que cada selector considere apropiado al momento de la entrevista en función del puesto. En relación con ello, algunos de los selectores refieren:

“El contenido es el mismo. Es la típica entrevista por competencias que vos vas a ver relevadas las competencias soft que querés evaluar en la entrevista. Vas a hacer alguna entrevista técnica pero muy básica porque claramente no soy tecnóloga. Después, va a haber un foco en la entrevista soft. Bueno obviamente tenés toda una introducción, después abrís el espacio a las preguntas del candidato. Es más, un ida y vuelta en ese sentido” (Entrevistado 12).

“Yo creo que se focaliza en cuestiones más de competencias que requiera la posición y que me pueda contar el candidato. Competencias y habilidades. Cierta parte técnica también se

elabora, eso dependiendo también de la posición, en algunas más, en otras menos. En algunas se toma un examen después. Entonces eso es según la entrevista y de ciertas cuestiones más amplias de presentación de la persona, su vida, estudios (...)" (Entrevistado 6).

En referencia a las características generales de las EMTs, el 100% de la muestra coincide en que las EMTs permiten economizar y optimizar los tiempos tanto del entrevistado como del entrevistador, dando una mayor agilidad al proceso de selección. Son más rápidas, más breves y prácticas que una ECC, permitiendo además ahorrar recursos económicos y físicos. Son inmediatas y flexibles, pudiendo realizarse en cualquier momento y lugar en función de la disponibilidad de ambas partes del proceso de selección. El 100% de la muestra coincide también, en que éstas representan las mayores ventajas de la EMT y es lo que la distingue de la ECC, dado que estas resultan menos eficientes en materia de tiempo, recursos involucrados, practicidad y flexibilidad. Al respecto, uno de los selectores sostiene:

"La entrevista de modo virtual tiene la ventaja de la flexibilidad para poder organizar los momentos de entrevista y balancearlos con cuestiones personales o con otras cuestiones laborales ¿no? Lo podés insertar en cualquier momento del día estés donde estés en algún lugar relativamente cómodo. Mientras estés preparado no pasa nada. Por supuesto a nivel de economía también corre con ventaja la entrevista virtual, porque economiza recursos desde lo que es el tiempo para moverse hasta el espacio físico (...) La entrevista cara a cara como desventaja tiene esto de que uno organiza bloques y hay gente que no se presenta. Es decir, no es eficiente muchas veces a nivel tiempo. Si estamos hablando de dentro de una organización, la entrevista cara a cara le va a insumir un tiempo también a la línea que hace que en general la entrevista previa de RRHH tenga que ser muy sólida" (Entrevistado 18).

9 de los selectores entrevistados destacan además que las EMT posibilitan un contexto más relajado y cómodo para la entrevista, dado que el candidato puede llevarla adelante en un contexto conocido como su hogar u oficina. Ello permite generar un espacio más informal, posibilitando un acercamiento más empático y de mayor confianza, reduciendo las ansiedades propias del encuentro. Algunos de los argumentos sostenidos por los selectores se detallan a continuación:

"En principio, me son más informales quizás ¿no? Me parece que la persona se siente un poquito más resguardada atrás de la pantalla. La entrevista presencial tiene esta cosa del cara a cara que, en general, pone muy nervioso. Siento que a la gente le cuesta un poco menos soltarse. Puede irse para el otro lado también y volverse demasiado informal (risas). Está

bueno en el sentido de que, si la persona está trabajando, no tuvo que organizarse todo un horario diferente, salir de la oficina. Me parece que lo encarán diferente el proceso y puede sumar bastante a que la persona esté más predispuesta a hablar, no esté preocupada por si se tiene que ir rápido o no para llegar al trabajo” (Entrevistado 9).

“Creo que la clave es la comodidad para ambas partes, sobre todo para el candidato. Hoy que estamos hablando todos de la famosa “employee experience”, que tenga una buena experiencia desde el momento que se postula, que vos le digas de hacer una entrevista virtual (...) la gente te ama (risas)” (Entrevistado 20).

4 selectores del total de la muestra destacan como principal característica de las EMT la mediación de un dispositivo tecnológico que reduce la cercanía física entre el selector y el candidato, razón por la cual, falta parte de la información del lenguaje no verbal y corporal que se pone plenamente en juego en las ECCs. Uno de los selectores comenta al respecto:

“La primera y principal es que hay una barrera en el medio. En la herramienta tecnológica, aunque sea mejor en muchos sentidos, tenés una barrera en el medio que separa a la persona. Es como charlar a través de una barra en un bar. No estás en contacto pleno, no estas ni vos ni la persona en un enfrentamiento más abierto en donde uno puede estar hasta más al desnudo entre comillas, viendo todo de la persona, desde la gestualidad, el contenido paralingüístico general, que se puede hacer por cámara, pero no es lo mismo” (Entrevistado 11).

El 90% de los selectores ha experimentado dificultades técnicas al momento de conducir EMTs, mayormente debido a problemas en la conectividad e internet. De hecho, el 40% de la muestra total encuentra en los problemas técnicos, una de las mayores desventajas de las EMTs. Otras de las dificultades esbozadas en segundo lugar por el porcentaje de la muestra señalada son: Poca familiaridad del candidato con tecnologías, incumplimiento del candidato del horario u ausentismo sin aviso por la informalidad que plantea la tecnología, fallas de micrófono o headset. Solo el 10% de los selectores asocia las dificultades en la conducción de EMT exclusivamente a variables ajenas a la tecnología como interrupciones generales en el contexto de entrevista o el incumplimiento de algún requisito del perfil.

El 100% de los entrevistados propone alternativas a aquellos candidatos que no presenten los medios para poder implementar la tecnología necesaria en una EMT. El 60% ofrece como segunda opción algún tipo de tecnología más accesible para la gran mayoría de las personas como por ejemplo la descarga de Apps al celular personal o directamente la video llamada por WhatsApp. Como tercera opción, la ECC. En cambio, el 40% de la muestra ofrece la

ECC como segunda opción y si no resulta posible su coordinación, como tercera opción, se propone otra tecnología para ser descargada al celular, WhatsApp o llamada telefónica común.

### **Rol del selector en la conducción de EMT**

El 100% de la muestra acuerda que no se requiere de una preparación especial para la conducción de las EMTs o preparación diferente a la que se implementaría en una ECC. 9 de los 20 selectores considera que la preparación es más bien técnica, en el sentido de chequear la conexión a internet, accesos a las plataforma o herramienta, entre otros aspectos técnicos antes del encuentro virtual con el candidato.

7 de los 20 selectores también considera que es necesario un mayor detenimiento en los requerimientos del perfil, conocer en profundidad el puesto para que el discurso del selector pueda fluir con mayor seguridad. Incluso algunos de ellos, prefiere imprimir el CV del candidato para estudiarlo y tenerlo cerca de la computadora al momento de la entrevista para ir siguiendo la conversación sin tener que abrir y cerrar las ventanas de la computadora y distraerse en el proceso.

### *Competencias y habilidades del selector en la EMT*

La totalidad de la muestra de selectores coincide en que las EMTs requieren que el selector se entrene en determinadas habilidades y competencias. Las más destacadas por los selectores fueron las siguientes:

Escucha activa y empatía. El 70% de la muestra considera que si bien, la escucha activa es una de las principales destrezas que debe implementar el selector en toda entrevista, en el caso de las EMTs, al mediar un dispositivo tecnológico entre selector-candidato, requiere de un entrenamiento y una agudeza en la atención mayor que la que normalmente se implementa en la ECC. El esfuerzo del selector por mantener una escucha activa a través de un dispositivo virtual es mucho mayor y ello resulta necesario para poder generar la empatía que permita el desarrollo de la entrevista. La atención debe ser mucho más rigurosa para no desconcentrarse con las interferencias que pueden ocurrir en la conexión o contexto y evitar perderse en la conversación.

Habilidades técnicas: 6 de los selectores del total de la muestra refieren que en las EMTs es necesario un marcado entrenamiento del selector en el manejo de la tecnología a implementar. Es necesario que conozca las tecnologías, que sea un usuario activo de ellas,

sabiendo cómo corregir errores que podrían surgir en la EMT o considerando alternativas para poder continuar la entrevista ante cualquier eventualidad por fallas técnicas.

Destrezas de interacción virtual: Bajo esta denominación se agrupan las principales habilidades y destrezas soft, propias del contexto virtual, en las que los selectores deben entrenarse para facilitar y posibilitar la interacción virtual en la entrevista.

Flexibilidad y adaptabilidad: 6 selectores coinciden en que la flexibilidad y adaptabilidad son habilidades que todo selector que conduce EMT debe entrenar en profundidad. Es decir, el selector debe ser capaz de encontrar alternativas ante cualquier eventualidad propia de la virtualidad. No debe frustrarse o negarse a continuar si algo se interrumpe. Debe aprender a adaptarse al nuevo contexto que proponen las tecnologías y las eventualidades que allí pueden ponerse en juego, diferentes de las que ocurren en el contexto presencial.

Habilidades comunicacionales y discursivas: 5 de los selectores mencionan que el entrenamiento en las habilidades comunicacionales es de fundamental relevancia en las EMTs, al igual que la claridad en el discurso para hacerse entender aún en ausencia de algunos indicadores del lenguaje no verbal.

Creatividad: 5 selectores de la muestra también acuerdan en que la creatividad es otra de las habilidades que todo selector que conduce EMT debe entrenar. De acuerdo con ello, es importante que el selector sepa cómo manejar diversas situaciones que puedan presentarse en el contexto virtual como interrupciones durante el desarrollo de la entrevista, enfrentarse a un candidato muy nervioso o introvertido, tener en frente un candidato que tiene un speech muy preparado, entre otras cuestiones. El selector debe ser capaz de implementar las estrategias que le permitan desestructurar a alguien muy estructurado o generar la confianza necesaria si el otro se encuentra reticente.

Administración del tiempo: 4 de los selectores de la muestra mencionan la capacidad para administrar el tiempo como otra de las cualidades que todo selector de EMT debe desarrollar. Se trata de saber organizar la entrevista para no tener el encuadre propio de una ECC. Ser organizado y contar con la capacidad de ser resolutivo y conciso para que la conducción de este tipo de entrevista aproveche al máximo sus ventajas más importantes en materia de practicidad y extensión.

Capacidad analítica y autoobservación: 2 selectores consideran que la capacidad de análisis tiene que encontrarse mucho más desarrollada en alguien que conduce EMT. Al carecer de

cierta información del lenguaje no verbal en algunos casos, es necesario un mayor detenimiento en el discurso y en analizar no sólo qué se dice sino cómo se dice.

#### *Estrategias del selector en la conducción de EMTs*

Con respecto a las estrategias o recursos implementados en las EMTs, el 100% de la muestra afirma que no implementa ninguna técnica, estrategia o metodología diferente de las que pone en juego en las ECC. Sin embargo, coinciden en que es necesaria una mayor clarificación del encuadre de la entrevista: el tiempo que va a tomar su realización, los pasos de la misma, entre otras cuestiones. También, un mayor foco en la implementación de preguntas informales en el inicio o preguntas más abiertas que permitan generar empatía y romper con la distancia entrevistador-entrevistado que genera la tecnología, sobre todo si el candidato muestra signos de introversión.

#### *Criterios de selección en la EMT*

Con relación al criterio de selección utilizado en una u otra modalidad, el 90% de la muestra coincide en que el criterio es el mismo y se mantiene, no presenta variaciones por el tipo de entrevista elegido. Sin embargo, 8 selectores del porcentaje detallado consideran que la experiencia y el contexto que presenta la EMT son más limitados y la información que se obtiene es diferente a la que se obtiene en una ECC. Por lo tanto, puede que la evaluación apunte más a cuestiones técnicas y objetivas, que a la personalidad o cuestiones más soft que se pretendan relevar del perfil.

Por otro lado, solo un 10% de la muestra considera que existe un cambio en el criterio de selección, dado que, frente a la diferencia de información obtenida en las EMTs, el selector tiende a ser más flexible y permisivo en relación a cuestiones aptitudinales que exige el perfil.

#### *Información del lenguaje no verbal y técnicas complementarias de recupero*

El 100% de la muestra afirma que parte de la información del lenguaje no verbal que un selector obtendría en una ECC, en la EMT se pierde. De hecho, un 65% de la muestra ubica como una de las mayores desventajas de la EMT, la pérdida de información del lenguaje no verbal o de la profundidad de ciertos aspectos como el feeling interpersonal y la cercanía, propios del encuentro presencial. El 100% de la muestra de selectores coincide en que la ECC brinda una imagen más integral de la persona, brindando una mayor profundidad de la información obtenida en el intercambio presencial entre selector-candidato, posibilitando un



mayor control de las variables que allí se desarrollan, posibilitando el acercamiento y la generación de empatía.

Los selectores afirman que no se puede recuperar o reemplazar ciento por ciento ese tipo de información, sino solo de modo parcial. Sin embargo, todos ellos consideran que hay maneras de complementar esa información a través de diversos caminos, como se detallará a continuación.

Contraste con lo presencial: 6 selectores hacen hincapié en las instancias posteriores a la EMT, cuando el candidato se presenta a una segunda entrevista en oficina con los managers, supervisores o RRHH de ser necesario. De acuerdo con ello, todas las dudas que el selector tuviera, dada la falta de información no verbal en la EMT, podrían resolverse o al menos indagarse, cuando el candidato concurra a la oficina para este segundo encuentro.

Estrategias complementarias de RRHH: 3 de los selectores destacan el pedido de referencias, psicotécnicos y baterías de tests.

Indicadores complementarios durante la EMT: De acuerdo con el 75% de la muestra, cuando se realiza una entrevista por video llamada, hay indicadores que son muy fáciles de percibir como la mirada, los gestos, sonidos, silencios, tonos de voz, el curso de pensamiento, comportamientos, organización del contexto de la entrevista, entre otros. Si bien puede que estén limitados por el campo visual que permite la cámara, son observables y contribuyen a ampliar el contenido del discurso del candidato y poder llevar adelante una evaluación de su perfil más completa.

Técnica de la repregunta: 3 de los selectores afirman que estar atento al contenido del discurso para detectar inconsistencias, sobre todo cuando se trata de una entrevista por teléfono, es efectivo para poder repreguntar y poder trabajar con ello para una correcta evaluación del perfil general del candidato.

### **Principales criterios laborales para la elección de EMT o ECC**

La información que aquí se desarrolla tiene estrecha relación con las primeras categorías de análisis ya abordadas, razón por la cual, se sintetizan a continuación, los principales criterios laborales sugeridos por los selectores para determinar la elección de una EMT:

Tipo de empresa, cliente y cultura organizacional: El 60% de los selectores entrevistados coinciden en que esta es una de las variables principales para determinar la implementación de una EMT en las primeras instancias del proceso de selección. En el caso de las empresas globales o de mayor estructura y envergadura, la disponibilidad de recursos es mayor y por ende mayor la posibilidad de financiar y elegir diversas herramientas tecnológicas para la conducción de EMT. Por otro lado, se asocia a las grandes empresas con un enfoque más dirigido a la experiencia del candidato, con lo cual es mayor la flexibilidad de la compañía para considerar alternativas virtuales que se adapten a la disponibilidad y tiempos de ambas partes. Las empresas más pequeñas o Pymes, en cambio, se asocian a un enfoque más tradicionalista donde la ECC aún adquieren más peso. La financiación y disponibilidad de recursos tecnológicos es además menor y por ende muchas veces, las ECCs son la única alternativa. En el caso de la Consultoría RPO/BPO, en la gran mayoría de los casos, al trabajar para un cliente externo, no se cuenta con un espacio físico para la realización de la misma o ello implicaría costos adicionales. Por tal razón, es que estas modalidades generalmente priorizan las EMTs como principal tipo de entrevista en el proceso de selección.

Tipo de Perfil: El 60% de la muestra también acuerda en que el tipo de perfil es otra de las variables relevantes al momento de decidir si se conducirá una EMT. Cuanto más elevado el cargo o mayor grado de profesionalización requiera el perfil, mayor es la posibilidad de incorporar EMT en las primeras instancias del proceso. Los ejemplos más referidos por los entrevistados son cargos ejecutivos y profesionales de IT como se verá más en detalle en el apartado siguiente. Por el contrario, a menor grado de profesionalización o calificación requerida para el rol, menor posibilidad de implementar una EMT y mayor la necesidad de evaluar al candidato presencialmente. Del mismo modo, aquellas búsquedas que requieren perfiles masivos, por ejemplo, puestos operativos de fábricas o perfiles comerciales.

Criterio del Selector: El 60% de la muestra coincide, además, en que la evaluación que el propio selector realiza respecto de la búsqueda que debe llevar adelante, es otra de las variables importantes al momento de determinar qué modalidad de entrevista implementar. De acuerdo con ello, el selector realiza un análisis en materia de los plazos de cobertura requeridos, el nivel de urgencia de la posición, su agenda personal, su entrenamiento en herramientas tecnológicas, los tiempos y los costos involucrados, además de la logística y la disponibilidad del candidato. De acuerdo con ello, cuanto más urgente es la búsqueda, menores los plazos de cobertura y menor la disponibilidad del candidato para presentarse en

la oficina, mayor la probabilidad de que el selector elija la EMT en las primeras instancias del proceso de selección. Más aún si dispone del entrenamiento, los recursos tecnológicos y el tiempo necesarios para su desarrollo.

Mercado y locación de la búsqueda: El 65% de los selectores consideran que el mercado para el cual se trabaje y por ende la locación de la búsqueda es otro de los factores importantes al momento de optar por una u otra modalidad de entrevista en las primeras instancias del proceso de selección. En general, si la búsqueda es para el mercado argentino, es mayor la posibilidad de elegir entre una modalidad virtual o presencial. Sin embargo, si la búsqueda fuera para el interior del país, la disponibilidad de los selectores para conducir ECC disminuye, dado que la gran mayoría se localiza en CABA o Gran Buenos Aires. Más aún si las búsquedas fueran para mercados extranjeros, dónde es mayor la probabilidad de que se opte por modalidades de entrevista virtual en las primeras instancias del proceso.

### **Perfiles laborales y rubro empresarial en las EMT**

Tal como se detalló en el apartado anterior, el tipo de perfil laboral y el tipo de compañía para la cual se trabaja son dos de las principales variables a partir de las cuales se decide la elección de una modalidad de EMT o ECC. Sin embargo, no todos los selectores consideran que la EMT se asocie o se circunscriba necesariamente a determinados rubros, tal como se describirá a continuación.

El 85% de los selectores entrevistados afirman que las EMTs no son extensivas a todo tipo de perfiles y/o rubro empresarial. El 65% de selectores dentro del porcentaje indicado, justifica esta afirmación en base al tipo de perfil buscado, teniendo en cuenta como se mencionó en el apartado anterior, que los perfiles de mando medio inferior, comerciales y en general masivos, demandan la evaluación de requerimientos que aún no pueden ser percibidos fácilmente a través de la tecnología disponible. Por ejemplo, cualidades que permitan determinar la destreza física de una persona para manejar una máquina o cargar materiales; la presencia y las habilidades de comunicación en puestos comerciales o de prensa; la capacidad de negociación e interacción social en puestos de ventas, entre otros. Para todos ellos surge la necesidad de conducir una entrevista presencial, que permita implementar dinámicas, rol play o estrategias grupales para determinar las capacidades del entrevistado para el rol. En cambio, en perfiles de mando medio o superior, puestos gerenciales o ejecutivos es más fácil la implementación de EMTs en las primeras instancias del proceso de selección, dado que la

modalidad virtual permite evaluar las principales competencias o requerimientos del rol sin necesidad de un primer encuentro presencial.

Los perfiles que han demostrado tener mejores resultados en la conducción de las EMT, de acuerdo con la muestra de selectores estudiada, fueron los siguientes:

Perfiles IT. Dado que se encuentran más acostumbrados al manejo de la tecnología y muchos de ellos trabajan de modo remoto, con lo cual tienen amplia predisposición por las EMTs en el proceso de selección. Por otro lado, al ser un mercado competitivo, este tipo de perfiles suele manejar un amplio abanico de oportunidades laborales y no brindar la flexibilidad para entrevistar de manera virtual, aumenta las posibilidades de ausentismo en una ECC.

Perfiles Senior de diversas profesiones o cargos ejecutivos. En general todos ellos, manejan o tienen acceso a dispositivos tecnológicos. Muchos de ellos incluso, trabajan en contextos globales y equipos remotos, con lo cual se encuentran acostumbrados a participar de calls y meetings a través del uso de diversos dispositivos.

Perfiles Junior: En general pertenecen a un grupo generacional con un manejo muy desarrollado de herramientas tecnológicas, con lo cual suelen recibir muy bien la invitación a una EMT.

Los perfiles que han mostrado peores resultados en la conducción de las EMT, de acuerdo con la muestra de selectores estudiada, fueron los siguientes:

Perfiles Masivos (ventas-comerciales). En estos casos, en los que se requiere entrevistar a un gran número de candidatos en un corto plazo de tiempo, la tecnología no resulta eficaz para la mayoría de los selectores. Para cumplir con los plazos requeridos y evaluar todas las características de personalidad o competencias del puesto, los selectores aún prefieren las ECCs. La modalidad presencial les permite evaluar muchos candidatos al mismo tiempo y en un mismo día, implementando assessment centers, rol plays o dinámicas grupales que permitan visibilizar competencias esenciales para el rol como negociación, habilidades de interacción social, empatía, persuasión, etc.

Perfiles Operativos: Los perfiles que demandan mayor destreza física para el manejo de máquinas industriales, carga de materiales, trabajo en línea, entre otros, poseen menos destreza con las tecnologías requeridas para la implementación de una EMT. Algunos de los selectores refieren que la capacidad de abstracción que requieren estas tecnologías, no son las

que en general manejan los perfiles operativos y muchas veces tampoco cuentan con la accesibilidad a estas tecnologías.

Perfiles asociados a determinado grupo generacional. Si bien no se habla aquí de un perfil laboral en sí mismo, 5 de los selectores de la muestra afirman que los candidatos de mayor edad, que participan de un proceso de selección, suelen ser más reticentes a participar de EMTs y prefieren en su lugar ECCs, dado que no se encuentran tan familiarizados con las tecnologías como las generaciones más jóvenes.

Es importante destacar que 6 de los 20 selectores de la muestra, no asocian el peor desempeño de los candidatos con el tipo de modalidad de entrevista seleccionada, sino más bien con aspectos de la personalidad o el desempeño individual del evaluado.

Por otro lado, sólo 2 de los selectores de la muestra consideran que la EMT no podría extenderse a todo tipo de rubro empresarial, haciendo hincapié en el rubro fabril en comparación con el rubro IT. Mientras que en el primero la inversión en software tecnológico es menor, en el segundo es mayor la posibilidad de financiación de la empresa y por ende la implementación de herramientas tecnológicas para la realización de las EMTs. A su vez, 2 de los selectores prefieren no asociar la EMT con un determinado tipo de perfil o rubro, sino más bien, a una multiplicidad de variables interrelacionadas como la cultura organizacional, las prácticas de no discriminación, entre otros factores.

Del total de la muestra, solo 3 selectores consideran que la EMT podría extenderse a todo tipo de perfil y/o rubro, con algunas observaciones en el caso en que los requerimientos del perfil sean muy técnicos o si tratara de perfiles muy complejos que no puedan, bajo ningún concepto, entrevistar de manera virtual.

### **Diferencias en la conducción de EMT según aspectos laborales e indicadores sociodemográficos del selector**

El 15% de los entrevistados posee un rango etario entre los 44 y 51 años, por lo que se encuentran dentro de la denominada Generación X (nacidos entre 1961 a 1980) y tienen una antigüedad en el ejercicio del rol de 24.5 años en promedio. El 75% de la muestra posee un rango etario entre los 26 y los 38 años, perteneciendo así a la llamada Generación Y o Millennial (nacidos entre 1981 y 1995). Este grupo posee en promedio 7 años de antigüedad en el área de selección y se observa mayor antigüedad a medida que la edad de los selectores se acerca a la llamada Generación X, sin formar parte de ella. El 10% restante pertenece a la

Generación Z o Centennials (nacidos entre 1996 y 2005) su rango etario se ubica por debajo de los 23 años y poseen un promedio de 2.75 años de experiencia en el área (Chirinos, 2009; Di Lucca, 2012; Fumero, 2016; Gutiérrez-Rubí, 2015).

Los selectores pertenecientes a la Generación Z son aquellos que presentan una menor antigüedad en áreas de selección y que han llegado a desarrollarse en el campo de selección al azar o por oportunidades que surgieron casualmente, sin buscarlas, por vocación o profesión. Poseen estudios universitarios incompletos o bien, carreras recién finalizadas. La formación complementaria no es formal, sino más bien autodidacta o partir de lo que otros colegas han podido transmitirles y enseñarles. A su vez, los selectores pertenecientes a la generación detallada tienen un máximo de antigüedad en cada rol de un año y medio y un mínimo de seis meses.

De los 15 selectores que integran el conjunto de la Generación Y, 9 han realizado una formación de posgrado complementaria a su carrera de grado. En gran mayoría, los estudios de posgrado son en RRHH o psicodiagnóstico. La carrera de grado más prevalente es Lic. en Psicología y en menor medida, Recursos Humanos y carreras no relacionadas al campo como Administración Hotelera, Sociología, Relaciones Públicas e Institucionales y Traducción. En su mayoría han llegado a trabajar en el campo de selección por vocación, combinando áreas de interés dentro de la profesión. Los 6 selectores restantes de los 15 detallados, han realizado cursos de formación complementaria de modo más informal en instituciones educativas privadas o consultoras con el objetivo de obtener aquellas herramientas que consideraron necesarias en determinado momento de su trayectoria laboral tales como cursos de selección en IT, técnicas psicométricas, entre otros.

Los más jóvenes de la Generación Y poseen un máximo de antigüedad en el rol de dos años y medio y un mínimo de un año en el rol, mientras que quienes tienen mayor edad dentro de ella, evidencian una antigüedad máxima en el rol de siete años y un mínimo de un año y medio o dos. 14 de los 15 selectores de esta generación, trabajaron en algún momento de su experiencia, en consultoría de recursos humanos y Business Process Outsourcing (BPO) en relación de dependencia o de manera independiente. Los rubros de consultoría son variados, pero al menos 10 de los 15 han trabajado dentro de la consultoría de servicios de IT y desarrollo de software o relacionado al campo de transformación digital. 11 de ellos a su vez, han formado parte de empresas globales en algún momento de su trayectoria laboral. Sólo 4 selectores de esta generación han estado vinculados solamente al campo público o local.

Todos los selectores de la muestra, pertenecientes a la generación X, tienen como carrera de base la Lic. en Psicología y posgrados completos en áreas de análisis organizacional y gestión de recursos humanos. El máximo de antigüedad alcanzada en el rol por uno de los selectores de la generación es de 18 años y el mínimo es de entre 1 y 6 años. Todos los selectores de esta generación se encuentran trabajando como consultores independientes en la actualidad, luego de haber trabajado para empresas multinacionales, locales o consultoras privadas.

En base a lo expuesto hasta aquí, no se evidencia ningún tipo de asociación lineal determinante entre el tipo de empresa en las que los selectores han trabajado y la implementación de EMTs. Si bien, los selectores afirman que las empresas y consultoras globales en las que han trabajado en general poseen una cultura organizacional y enfoque más vinculado a la experiencia del candidato y la posibilidad de financiación de diversas herramientas tecnológicas para las EMT, también adquieren relevancia, para ellos, otro tipo de variables como se detalló en apartados anteriores.

Del mismo modo, si bien los selectores afirman que existe cierta tendencia de predilección por las ECCs en Pymes, empresas de rubro más fabril o consultoras locales, esto no necesariamente es así en todos los casos y deben considerarse otras variables como el enfoque cultural asumido por las autoridades de la empresa, la infraestructura, el tipo de perfiles que se manejen, entre otras.

Si bien la Generación Z, prefiere la implementación de EMTs en el proceso de selección de personal por la agilidad y flexibilidad que ello permite, no descuida el hecho de que su elección depende del tipo de perfil y del cliente para el cual se trabaje. De los 15 selectores de la Generación Y, sólo 5 prefieren las ECCs, aunque reconocen que la implementación de las EMTs en el proceso de selección para determinadas posiciones y según la demanda del cliente, representa un gran beneficio para agilizar los tiempos del trabajo en el proceso. Los 10 selectores restantes prefieren las EMTs o les resulta indistinto entrevistar bajo una modalidad u otra, dado el entrenamiento que han adquirido en el manejo de las herramientas tecnológicas.

La Generación X, por su parte, ha adquirido un nivel de entrenamiento tal en las herramientas tecnológicas que prefiere la implementación de EMTs o bien, les resulta indistinto conducir una u otra modalidad.

**Predisposición de los candidatos a las EMTs según la perspectiva de los selectores entrevistados**

El 85% de la muestra afirma que los candidatos se encuentran predispuestos a las EMTs, sobre todo en las primeras instancias del proceso de selección, donde aún se encuentran en un momento muy inicial, de sondeo y ampliación de la información y primer acercamiento con la empresa y el rol. Entre las razones que más se consideran para esta predisposición se encuentran: la practicidad y comodidad, la familiaridad con las tecnologías y con trabajos remotos, la facilidad de desarrollarse dentro de un contexto conocido y el ahorro de tiempo y dinero.

Dentro del 85% mencionado, 3 selectores señalan que a pesar de que existe predisposición por la EMT, esto varía en función del rango etario en el que el candidato se encuentre y también del mercado en el que se mueva. De este modo, quienes trabajen dentro del campo de IT, lo más probable es que tengan mucha más predilección por lo virtual que por lo presencial, dada la gran competencia que existe en este mercado y la familiaridad con la que estos grupos manejan la tecnología. En el caso de la edad, es probable que, a mayor edad, mayor predilección por la ECC dado que se prejuzga incorrectamente que lo virtual representa un menor compromiso de la empresa para con el candidato. En cambio, los millennials, atravesados por la nueva escuela, tienen preferencia por las tecnologías y la virtualidad.

Por otro lado, el 15% de la muestra prefiere no generalizar a todos los casos, la predisposición de los candidatos por la EMT. Consideran, en cambio, que existen diversas variables que pueden llevar a un candidato a preferir una modalidad virtual o presencial como la edad, el perfil, si se encuentran trabajando, entre otras. A su vez, en algunos candidatos es frecuente la influencia de los viejos paradigmas en selección de personal, por lo que aún consideran que el cara a cara tiene otro estatuto o permite demostrar más cosas que en una entrevista virtual.

Respecto del comportamiento del candidato en la EMT, el 95% de los selectores entrevistados, afirma que la conducta cambia con respecto a la del encuentro presencial. En general, el candidato se encuentra más cómodo porque entrevista desde un contexto conocido y seguro como su casa y oficina. Al principio puede costar entrar en confianza, pero una vez que se va generando empatía, el candidato se muestra más informal y relajado. Los candidatos suelen presentarse menos ansiosos, más amigables, espontáneos y sueltos, con mayor apertura al diálogo, más despreocupados por los tiempos de la entrevista. Suelen preparar más el speech para este tipo de entrevistas, sobre todo si no se encuentran tan



familiarizados con ellas y en general, no suelen preguntar o indagar posteriormente por el estado del proceso como cuando participan de instancias presenciales.

Es importante destacar que 10 de los selectores dentro del porcentaje detallado, considera que el comportamiento del candidato tiene además que ver con otros factores que no necesariamente estén ligados a la modalidad de EMT o ECC. En este sentido, variables como el perfil del candidato, la edad o la personalidad propia de este, pueden generar diferencias en la conducta que este adquiera en la modalidad virtual. En general, perfiles de IT, como se mencionó en reiteradas oportunidades, suelen desenvolverse muy bien en esta modalidad de entrevistas. Del mismo modo, los millennials o jóvenes profesionales. En cambio, perfiles operativos, maquinistas y de generaciones más grandes, podrían sentirse incómodos, intimidados y la tecnología podría ser una distracción. Por ello, en estos casos, el desempeño es mejor en las modalidades de entrevista tradicional presencial.

A su vez, los selectores afirman que depende de la personalidad de los candidatos y de cuán interesados o motivados estén en el puesto. Cuanto más motivados estén, mejor será el desempeño ya sea en una modalidad de entrevista virtual o presencial. Por otro lado, hay candidatos a los que la barrera tecnológica les ayuda a poder sentirse más seguro y desenvolverse más. Sin embargo, hay personas a las que les ocurre lo contrario y se sienten más desventajas en el contacto cara a cara con el selector.

El 75% de la muestra considera que la combinación de EMT y ECC en el proceso de selección impacta positivamente en el grado de compromiso y satisfacción del candidato. Que el primer encuentro entre selector y candidato sea virtual ayuda a preparar el encuentro presencial posterior. Permite una mayor conexión en el encuentro cara a cara y que el candidato tenga, en una segunda instancia, la posibilidad de corroborar todo lo que se habló virtualmente, conocer al equipo, vivenciar la cultura empresarial, entre otras cuestiones. A su vez, el candidato puede percibir la flexibilidad de la empresa, el cuidado por sus tiempos, por su disponibilidad y ello ayuda a fortalecer el lazo con la empresa y el rol por el cual está entrevistando. En cambio, cuando los procesos involucran más de tres instancias y no existe la flexibilidad para poder coordinar entrevistas virtuales, ello suele generar más ruidos en el proceso y cierta molestia del candidato, sobre todo si se encuentra trabajando.

El 25% de la muestra considera, en cambio, que la relación entre el compromiso/ satisfacción del candidato cuando el proceso de selección incluye ambas modalidades de entrevistas no es lineal. Es decir, que no necesariamente porque el proceso ofrezca la posibilidad de incluir

ECC y EMT, el compromiso y satisfacción del candidato mejoren. En este sentido, consideran que más allá de que el proceso tenga esta combinación de entrevistas, hay otras variables que van a ser importantes para que la satisfacción y el compromiso mejoren. Entre ellas, el acompañamiento del selector con estrategias que empaticen y que hagan sentir cómodo al candidato a lo largo de la entrevista y en el seguimiento de la búsqueda posterior, el feedback, la flexibilidad que como selector se muestre, las posibilidades y alternativas que se ofrezcan, cuidar el lugar del candidato, el análisis que el selector haga del perfil y la evaluación de la mejor estrategia para captarlo, entre otras.

### *Tópicos para futuras investigaciones*

Hacia el final de las entrevistas, se invitó a los selectores a realizar cualquier tipo de observación que consideren relevante en función de la temática abordada en el trabajo de investigación y que no haya sido abordada a lo largo de la entrevista. Se agrupan a continuación los 4 ejes más relevantes abordados por los selectores, que podrían sentar las bases de futuras investigaciones para la incorporación de nuevas tecnologías al proceso de selección.

Desafíos que supone la nueva tecnología y cambio cultural que ello representa. Los selectores reconocen que las nuevas tecnologías están ocupando cada vez más espacio en el campo organizacional, pero no desconocen que su incorporación supone un cambio cultural que no puede darse en el corto plazo. Las empresas del campo IT, globales, con influencia de otros países, con mayor financiación pueden tener mayores posibilidades respecto al uso de la tecnología. Sin embargo, muchas empresas, en particular las empresas más locales con poca o nula influencia de países extranjeros, tienen un enfoque más tradicionalista con procesos de selección clásicos. Por lo que incorporar tecnología, no solo representa un gasto económico difícil de afrontar, sino un desafío cultural impensable en muchos casos. Repensar esquemas tradicionales, más allá de los esfuerzos que ello implique, es lo que la mayoría de los selectores de la muestra propone. Comenzar a derribar viejos esquemas, trabajar sobre la resistencia al cambio que generaciones adultas construyeron en torno a las nuevas herramientas tecnológicas, por miedos infundados o anclaje en ideas tradicionalistas y burocráticas que no permiten dar lugar a nuevos modos de hacer selección.

Mayor disponibilidad de información. Si bien son muchas las tecnologías disponibles en reclutamiento y selección, no siempre se brinda la información necesaria para utilizarla e implementarla adecuadamente. Hoy existe tecnología en una gran variedad de campos como

terapia o coaching a través de Skype, software de reclutamiento que analiza a través de un algoritmo sencillo, cuáles son los mejores candidatos al rol, software que permite enviar tests automáticos o grabar entrevistas, entre otros. Sin embargo, no todos los selectores saben cómo aplicarlos, cuáles son sus principales características, en qué casos implementarlos, cómo manejarlos o mejorarlos.

Es decir, si bien hay muchos desarrollos tecnológicos en selección de personal, los selectores entrevistados coinciden en que aún existe mucha desinformación al respecto, lo cual opera como un obstáculo para poder trabajar sobre el cambio organizacional necesario para la implementación de las nuevas tecnologías en el campo y su aprovechamiento al máximo.

Perspectiva del candidato. Así como existe desinformación sobre el uso e implementación de nuevas tecnologías en reclutamiento y selección desde la perspectiva del selector, también existe desinformación desde el lugar de candidato, sobre todo aquellos con un rango etario más avanzado. De este modo, si bien existen celulares y aplicaciones, software de video llamadas y demás tecnologías que se implementan en el campo laboral, muchos candidatos desconocen cómo funcionan en esta área o desconocen por completo que las entrevistas pueden llevarse adelante a través de estos dispositivos bajo modalidades virtuales, lo cual opera como una traba para la conducción de este tipo de entrevistas. Es por ello, que algunos de los selectores de la muestra, sugieren como una línea de investigación interesante, el abordaje de las EMTs desde la perspectiva de los candidatos, evaluar qué conocen, cómo lo viven, cuál es su visión al respecto.

Utilización de las tecnologías en función del público que se desea atraer. Analizar como selectores a quiénes está dirigida la búsqueda que se emprende, idear las mejores estrategias para reclutar los perfiles e implementar las entrevistas adaptadas a cada candidato en función del perfil, edad, locación, entre otras de las variables mencionadas en apartados anteriores. No considerar que la tecnología en este momento puede aplicarse a todo y a todos los procesos por igual, ya que como se expresó en los ítems anteriores aún hay mucho camino por transitar para que la tecnología pueda ser implementada al ciento por ciento.

## **CONCLUSIÓN**

Las EMTs están ganando un lugar cada vez más importante en el proceso de selección de personal, en diferentes tipos de empresas. Si bien, las empresas globales, por una mayor disponibilidad de recursos financieros y por una mayor permeabilidad a los cambios del contexto actual, ofrecen mayores posibilidades para la implementación de EMTs, algunas

empresas vinculadas a consultoría en recursos humanos y BPO, han visibilizado las ventajas de las modalidades virtuales y ya las implementan en los primeros encuentros entre selector-candidato, permitiendo la agilización de los procesos y optimización de tiempos, costos y recursos.

Las EMTs, sin embargo, no pueden ser extensivas a todo tipo de perfil laboral. Existen perfiles que requieren evaluar habilidades más físicas, de presencia o interacción social que aún no resultan observables a través de un dispositivo tecnológico. Entre ellos, perfiles operativos, en general masivos, comerciales o aquellos asociados a grupos etarios más altos, con un bajo dominio de las TICs. En perfiles profesionalizados, de mandos medios y superiores, gerenciales y ejecutivos, las EMTs han mostrado ser ampliamente efectivas y reemplazan el tradicional encuentro presencial en las primeras instancias del proceso de selección de personal.

La elección de una modalidad de entrevista virtual no depende sólo del tipo de empresa y el tipo de perfil a trabajar. El criterio de selector, es decir, su análisis en materia de los plazos de cobertura requeridos, el nivel de urgencia de la posición, su agenda personal, su entrenamiento en herramientas tecnológicas, los tiempos y los costos involucrados, además de la logística y la disponibilidad del candidato, juegan también, un rol determinante para decidir la implementación de la EMT. A su vez, el mercado para el cual se trabaja y la locación de la búsqueda, son otras de las variables a considerar en la elección de este tipo de entrevista.

En cuanto a características generales, las EMTs no han arrojado diferencias notorias con relación a las ECCs, a excepción de la inclusión de un dispositivo tecnológico que media entre selector-candidato, generando un espacio de interacción virtual. Su extensión promedio es igual a la ECC, aunque puede resultar más breve en algunos casos, por el ahorro de aspectos logísticos, protocolares y dinámicas presentes en una ECC. No requieren de una estructuración particular o del uso de estrategias o técnicas especiales por parte del selector, diferentes de las que se utilizan en una ECC. Sin embargo, en algunos casos, la clarificación del encuadre y pasos a seguir en los primeros momentos del encuentro virtual, o el uso de alguna táctica inicial para generar empatía, permiten acercar las distancias entre selector-candidato dadas por la mediación del dispositivo tecnológico.

Si bien el selector no requiere una preparación especial, diferente de la que requiere para el desarrollo de una ECC, es fundamental trabajar sobre su preparación técnica y entrenamiento

en las herramientas tecnológicas a implementar, un mayor estudio de los requerimientos del perfil y un mayor énfasis en el desarrollo de competencias claves para la conducción de modalidades virtuales. Entre las más destacadas, la escucha activa y empatía, destrezas de interacción virtual, flexibilidad y adaptabilidad, habilidades comunicacionales y discursivas, creatividad, administración del tiempo, capacidad analítica y autoobservación.

El criterio de selección en una EMT no varía con respecto al criterio en una modalidad de entrevista presencial, pero dado que la experiencia y el contexto que presenta la EMT son más limitados y la información más acotada, es necesario que el selector recurra a fuentes de evaluación complementarias. Si bien, gran parte de la información del lenguaje no verbal se pierde en la EMT, existen fuentes de evaluación alternativas que permiten recuperar o reemplazar esa información al menos de modo parcial. Entre ellas se destacan, el contraste con la información de entrevistas presenciales posteriores; la implementación de estrategias complementarias como referencias, baterías de test, entre otros; indicadores complementarios durante la entrevista, como gestos, tonos de voz, silencios, entre otros aspectos; técnica de la repregunta para detectar inconsistencias en el discurso.

Las EMTs han mostrado ser superiores a las ECCs en cuanto a la economización y optimización de los tiempos tanto del entrevistado como del entrevistador. Son más prácticas y breves que una ECC, permitiendo además ahorrar recursos económicos y físicos. Son inmediatas y flexibles, pudiendo realizarse en cualquier momento y lugar en función de la disponibilidad de ambas partes del proceso de selección. Sin embargo, las fallas en la conectividad y problemas técnicos continúan siendo una de las principales desventajas de la implementación de EMTs.

Por otro lado, la gran diversidad de aplicaciones, dispositivos de telefonía móvil, software y plataformas Cloud, permiten que los selectores puedan proponer a los candidatos, una gran variedad de alternativas para la implementación y desarrollo de las EMTs, antes de proponer una ECC.

Si bien no se observaron diferencias significativas en la conducción de EMTs en función de aspectos sociodemográficos y laborales de los selectores, quienes pertenecen a la generación “Y” y más aún los pertenecientes a la generación “X”, poseen mayor antigüedad en el ejercicio del rol y han desarrollado la oportunidad de trabajar tanto para consultoría de RRHH, BPO/RPO y empresas de diversa magnitud, extensión y rubros; además de contar con estudios de posgrado o formación complementaria formal en el área. De esta manera, podría

hipotetizarse que, a mayor experiencia en la práctica de selección y antigüedad en el ejercicio del rol, en diversos contextos y empresas, sumado a la formación complementaria, mayor el conocimiento y entrenamiento del selector en el manejo de diversas dinámicas y modalidades de entrevistas, más allá del modo tradicional cara a cara. De allí que tanto selectores de la generación “Y” como “X” prefieran la modalidad de entrevista virtual o les resulte indistinto entrevistar bajo una modalidad u otra, dado el entrenamiento que han adquirido en el manejo de las herramientas tecnológicas a lo largo de su trayectoria.

La generación “Z”, en cambio, posee menor antigüedad en el área e incluso no ha completado su carrera de grado y si ha realizado alguna formación complementaria es de orden más informal o autodidacta. Si bien prefieren la implementación de las EMTs en el proceso, no descuidan la importancia de otras variables como el tipo de perfil o el cliente para el que se trabaje. Futuras investigaciones que estudien esta generación con una muestra más significativa de la aquí planteada podrían arrojar resultados más contundentes para la realización de comparaciones con las restantes generaciones.

Desde la perspectiva de los selectores, se observa una amplia predisposición de los candidatos a las EMTs, sobre todo en las primeras instancias del proceso de selección, dada la practicidad y comodidad que permite dicha modalidad, la familiaridad con las tecnologías y trabajos remotos y el ahorro de tiempo y dinero. La mayoría de los selectores coincide en que los candidatos evidencian una conducta diferente a la del encuentro presencial. Se muestran más cómodos, amigables, espontáneos y menos ansiosos dado que se encuentran, en general, en un contexto conocido en el que se encuentran seguros, su casa u oficina, por ejemplo. Sin embargo, tal comportamiento puede estar asociado con otras variables que no necesariamente están relacionados con la modalidad de EMT o ECC, como la edad, personalidad o motivación del candidato y el tipo de perfil.

La combinación de ECC y EMT en el proceso de selección impactan positivamente en el grado de satisfacción y compromiso de los candidatos, dado que un primer encuentro virtual entre selector-candidato, permite preparar el encuentro presencial posterior, ya sea una ECC con RRHH o con Managers, supervisores, jefes de área, según cada proceso. El primer contacto virtual posibilita un mayor acercamiento del candidato con el selector y el equipo, lo cual beneficia las ECCs posteriores y a su vez, la oportunidad de vivenciar la cultura organizacional, conocer al equipo en persona, además de percibir la flexibilidad de la empresa y el cuidado por su disponibilidad y tiempos, lo cual refuerza el vínculo de confianza

para con el proceso. Sin embargo, no se deben descuidar la intervención de otras variables que pueden impactar positiva o negativamente en la satisfacción y el compromiso de los candidatos, tales como el acompañamiento del selector con estrategias que ayuden a crear un vínculo empático, el seguimiento posterior o feedback, la preparación del selector, entre otras.

Más allá de lo desarrollado hasta aquí, los aportes finales que han realizado los selectores muestran que si bien es mucho el terreno que han ganado las EMTs en el campo de la selección de personal en diversas empresas y rubros, aún existe un largo camino por recorrer. En parte, porque la inclusión de este tipo de tecnologías representa para muchas empresas, sobre todo aquellas con un enfoque más tradicionalista y centrado en el puesto de trabajo más que en la experiencia del candidato, un cambio mucho más radical en la cultura organizacional de dichas empresas, lo cual no puede darse en el corto plazo.

Para que el selector pueda trabajar sobre la resistencia al cambio que generan las nuevas herramientas tecnológicas, es necesaria una mayor disponibilidad de información respecto de cuáles son las tecnologías existentes, cómo pueden implementarse y aplicarse en el proceso de selección de personal. Es necesario que el selector, analice a partir de allí qué tecnologías son más adecuadas para el público que se desea atraer, en función del perfil, edad, locación, entre otras variables, entendiendo que la tecnología y aún con sus desarrollos más recientes, no puede aplicarse a todo y a todos los procesos por igual.

Los selectores deben considerar que, así como existe desinformación en el uso e implementación de nuevas tecnologías en su campo, también se encuentra una falta de información desde el lugar de candidato, por lo que muchos de ellos, en general, en edades más avanzadas, desconocen cómo funcionan las tecnologías en el campo laboral o desconocen las EMTs por completo. Comprender dicha situación permitirá a los selectores analizar esta variable en determinados grupos etarios o perfiles y buscar las estrategias más adecuadas para un correcto desarrollo del proceso de selección.

Finalmente, será importante abrir nuevos estudios sobre la temática para analizar los efectos de la creciente digitalización e incorporación al mundo laboral de todo tipo de actividades mediadas por la tecnología; teniendo en cuenta que este proceso se vio acelerado por la pandemia global por coronavirus (COVID-19) que comenzó con posterioridad a la presente investigación, pero que sin lugar a duda a futuro también implicará cambios en los procesos y entrevistas de selección de personal.

## REFERENCIAS

- Aguer Hortal, M. (2005). *Las Organizaciones virtuales: el reto del nuevo siglo*. Madrid: Pirámide.
- Albajari, V. L. (1996). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial.
- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por Competencias* (1ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K. & Ryan, A. M. (2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology*, 54(4), 487-501.
- Anderson, N., Salgado, J. F. & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291-304.
- Blackman, M. C. (2002). The Employment Interview via the Telephone: Are We Sacrificing Accurate Personality Judgments for Cost Efficiency? *Journal of Research in Personality*, 36(3), 208–223.
- Blasco, R. D. (2004a). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 141-167.
- Blasco, R. D. (2004b). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(1), 91-122. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18401505>
- Burke, B. (2011). *Maverick Research: Motivation, Momentum and Meaning: How Gamification Can Inspire Engagement*. Recuperado de <https://www.gartner.com/doc/1818015/maverick-research-motivation-momentum-meaning>
- Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702.
- Castro Solano, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria*, 21(2), 117-152.
- Castro, A. & Barrasa, A. (2012). Entrevista de selección. En C. Perpiñá, *Manual de la entrevista psicológica: saber escuchar, saber preguntar* (pp. 361-380). Madrid: Ediciones Pirámide.
- CEB Gartner Inc. (2017a). *2018 Recruiting Outlook: Recruiting Priorities, Trends, and More*. Recuperado de <https://www.cebglobal.com/member/recruiting/benchmarks/metric/2018-recruiting-outlook.html>
- CEB Gartner Inc. (2017b). *Recruiting for the Digital Enterprise: Transforming Recruiting Strategy, Structure and Role Design*. Recuperado de <https://www.cebglobal.com/member/recruiting/research/study/17/recruiting-for-the-digital-enterprise.html>



CEB Gartner Inc. (2018). Recruiting Technology Strategy for a Digital Environment. Recuperado de <https://www.cebglobal.com/member/recruiting/research/issue-explorer/18/recruiting-technology-strategy-digital-environment.html?referrerTitle=Search&referrerContentType=systempage&referrerURL=https%3A%2F%2Fwww.cebglobal.com%2Fmember%2Frecruiting%2Fsearch.html&referrerComponentName=Search%20Results&pageRequestId=16b70853-4e31-45e5-9302-423480fe97dd&totalCount=97&currentIndex=1&searchString=Recruiting%20Technology%20Strategy%20for%20a%20Digital%20Environment&screenContentId=200863962>

Celaya, J. (2011). *La Empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.

Chamorro Mera, A. & Tato Jiménez, J. L. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, 20(43), 167-186.

Chapman, D.S. & Rowe, P. M. (2002). The Influence of Videoconference Technology and Interview Structure on the Recruiting Function of the Employment Interview: A Field Experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 185-197.

Chapman, D.S. & Rowe, P.M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 279-297.

Chapman, D.S. & Webster, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 113-120.

Chapman, D.S. (1999). Expanding the search for talent: Adopting technology-based strategies for campus recruiting and selection. *Journal of Cooperative Education*, 34(2), 35-41.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las Organizaciones* (8ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Choragwicka, B. & Moscoso, S. (2007). Validez de contenido de una entrevista conductual estructurada. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23(1), 75-92.

Clark, J. (21, March 2017) How Cognitive Solutions are transforming HR: InterConnect 2017. IBM Watson® Recruitment. [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.ibm.com/blogs/internet-of-things/hr-cognitive-solutions/>

Correa, A. & Ferrari, V.A. (2016). Selección de Personal: un proceso complejo y desafiante. En G. Filippi y E. Zubieta (Coords.), *Psicología y trabajo: una relación posible*. Vol. II (pp. 79-95). Buenos Aires: Eudeba.

Daza-Escorcía, J. M., Wilches Arango, M. J., Gómez Vizcaíno, L. S., Durán Hoyos, O. J. & Cohen Jiménez, J. (2010). La gestión estratégica del capital intelectual en el entorno Latino Americano. *Prospect*, 8(2), 31-36.

De Ansorena Cao, Álvaro (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumento*. Buenos Aires: Paidós.

Delgado, Y. & Osio, L. (2011). Mujer, Cyberfeminismo y Teletrabajo. *Compendium*, 13(24), 61-78.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México D. F.: Pearson Education, Inc.

Diccionario de la Real Academia Española (2019). Entrevista. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=FpAs97u>

Dolan, S. L. & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.

Dougherty, T.W., Turban, D.B. & Callender, J.C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 659–666.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.

Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C. & Weitzel, T. (2014). The transformation of people, processes, and IT in e-recruiting. *Employee Relations*, 36(4), 415-431.

Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Filippi, G. (2010a). Tecnología y subjetividad: una mirada desde el mundo del trabajo. *Encrucijadas*, 49, 61-63. Recuperado de [http://repositorioubasibsi.uba.ar/gsd/collect/encrucci/index/assoc/HWA\\_83.dir/83\\_1.PDF](http://repositorioubasibsi.uba.ar/gsd/collect/encrucci/index/assoc/HWA_83.dir/83_1.PDF)

Filippi, G. (2010b). Trabajo y Subjetividad: ¿El nuevo sujeto laboral? En G. Filippi, & E. Zubieta (Coords.), *Psicología y Trabajo, Una relación posible* (pp.21-32). Buenos Aires: Eudeba.

Fletcher, C. (1997). Just how effective is a telephone interview?. *People Management*, 3(13), 2–3.

Frost, M. (1997). HR Cyberspace. *HR Magazine*, 42, 30.

Fundación Sepi (2008). *Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo* (1ª ed.). Madrid: Mundi-Prensa Libros.

Galindo Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México D. F.: Addison Wesley Longman.

Galindo Huertas, J.C. (2013). *La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Valladolid, Segovia, España.

Gallego Gómez, C. & De Pablos Heredero, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 9(3), 800-822. doi: 10.3926/ic.377

González Sabín, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las TIC's cómo herramienta de mejora permanente del capital humano*. España: Ideas Propias.

- Hart, R., & Goldstein, M. (1985). Computer assisted psychological assessment. *Computers in Human Services*, 1(3), 69-75.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hobsbawm, E. (2009). *La era de la revolución: 1789-1848* (6ª ed.). Buenos Aires: Crítica.
- Huffcutt, A. I. & Arthur, W. (1994). Hunter and hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-levels jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 184-190.
- Jansen, P.G.W. (1989). New Technology and Selection. *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. En P. Herriot y N. Anderson (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 93-107). Chichester: John Wiley y Sons.
- Jones, J., & Higgins, K. (2001). Megatrends in personnel testing: A practitioner's perspective. *Journal of applied Testing Technology*, 3(1), 1-14.
- Joyce, S. P. (2016). The Internet Revolution: Digital Disruption in Recruiting and Job Search. *Career Planning and Adult Development Journal*, 32(2), 14–21.
- Kreps, G. L. (1995). Teoría clásica de la Organización. En Kreps, G. L., *La comunicación en las organizaciones* (pp.67-81). USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kroeck, K.G. & Magnusen, K.O. (1997) Employer and job candidate reactions to videoconference job interviewing. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(2), 137–142.
- Kvale, S. (2011) *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós.
- Lievens, F., Van Dam, K. & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Emerald*, 31(5), 580-601.
- LinkedIn Talent Solutions (2018). Tendencias internacionales en selección de personal 2018: Reinención de la entrevista, 5 nuevas maneras de seleccionar candidatos. Recuperado de [https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjOsPHt0pDfAhUGhpAKHZgAD98QFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fbusiness.linkedin.com%2Fcontent%2Fdam%2Fme%2Fbusiness%2Fes-mx%2Ftalent-solutions%2Fresources%2Fpdf%2Fglobal-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf&usg=AOvVaw1pP0bGBweJ\\_u9JSFt7bVgh](https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjOsPHt0pDfAhUGhpAKHZgAD98QFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fbusiness.linkedin.com%2Fcontent%2Fdam%2Fme%2Fbusiness%2Fes-mx%2Ftalent-solutions%2Fresources%2Fpdf%2Fglobal-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf&usg=AOvVaw1pP0bGBweJ_u9JSFt7bVgh)
- Mababu Mukur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Biblioteca digital Repositorio Académico*, 32(10), 135-151.
- Marcos Diez, B.C., Pitrelli, A. & Sardar, J. M. (2015). *Reclutamiento 2.0*. (Trabajo Final de Grado). UADE, Buenos Aires, Argentina.

- Mas Ivars, M. & Quesada Ibañez, J. (2005). Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España (1ª ed.). Madrid: Fundación BBVA.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos (9ª ed.). México D. F.: Pearson.
- Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Moscoso, S. & Salgado, J. F. (2001). Psychometric properties of a structured behavioral interview to hire private security personnel. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 51–59.
- Ochoa Hortelano, J. L. (2002). Anotaciones sobre lecturas acerca del teletrabajo. Recuperado de <http://cederul.unizar.es/noticias/sicoderxv/12.pdf>
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral*, 3(5), 93-109.
- Purcalla Bonilla, M.A; Belzunegui Eraso, A; Moreno Gené, J; Pastor Gosálbez, I & Romero Burillo, A. M. (2010). Empleo, Organización empresarial y Tecnología (1ª ed.). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Purvis, J. (2015). Human Resources Marketing and Recruiting: Essentials of Digital Recruiting. En M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management* (pp.53-71). Berlin: Springer.
- Richino, S.V. (2008). Selección de Personal (2ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Riesman, D. (1981). La muchedumbre solitaria. Barcelona: Paidós.
- Rojas Aguado, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0. Barcelona: UOC.
- Romero Delgado, J. J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. (Trabajo de Grado). Universidad Miguel Hernandez de Elche, Elche, España.
- Rostow, W. W. (1963). *The Economics of Take-off into Sustained Growth: Proceedings of a Conference held by the International Economic Association*. London: The Macmillan Press.
- Russell, D. P. (2007). Recruiting and staffing in the electronic age: A research-based perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 91-101.
- Salgado, J. F & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2011). *La Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal: Teoría, práctica y rentabilidad* (3ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Salgado, J.F., Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2001). A new look at the predictors in personnel selection. En D. N. Anderson, S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology* (1). London, UK: Sage.
- Schein, E. H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

- Schlemenson, A. (2007). Remontar la crisis: el desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Silvester, J. & Anderson, N. R. (2003). Technology and Discourse: A Comparison of Face-to-face and Telephone Employment Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(23), 206-214.
- Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. & Gibb, A. (2000). A Cross Modal Comparison of Telephone and Face-to-Face Selection Interviews in Graduate Recruitment, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1). 16-21.
- Soman, V. & Madan, A. (2009, March). Social signaling: predicting the outcome of job interviews from vocal tone and prosody. Trabajo presentado en IEEE In'tl Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing, Dallas, Texas. Recuperado de [hd.media.mit.edu/techreports/TR-637.pdf](http://hd.media.mit.edu/techreports/TR-637.pdf)
- Straus, S., Miles, J. & Levesque, L. (2001). The effects of videoconference, telephone, and face-to face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, 27(3), 363-382.
- Thornburg, L. (1998). Computer-assisted interviewing shortens hiring cycle. *HR Magazine*, 43(2), 73-79.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Barcelona: Granica.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. En A.R. Ameigeiras, L. B. Chernobilsky, V. Giménez Béliveau, F. Mallimaci, N. Mendizábal, G. Neiman, G. Quaranta & A. J. Soneira, *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 23-60). Barcelona: Gedisa Editorial.
- Veccia T. A. (2002). Teoría y Práctica de la entrevista. Su aplicación en procesos diagnósticos. Validez y confiabilidad del instrumento. En T. A. Veccia, B. H. Cattaneo, J. G. Calzada, & M. A. Ibañez, *Diagnostico de la Personalidad: Desarrollos Actuales y Estrategias Combinadas* (pp. 11-40). Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Woźniak, J. (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment Methods. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), 257-278.