

Un aporte a la psicología laboral en tiempos de pandemia: La entrevista de selección de personal mediada por la tecnología

*A contribution to occupational psychology in times of pandemic:
the job interview mediated by technology*

Sardi, Beatriz Noemí

RESUMEN

Las entrevistas laborales mediadas por las TICs (EMTs), también llamadas entrevistas virtuales o remotas, se posicionan cada vez más como una de las principales herramientas utilizadas por selectores de personal en las primeras instancias del proceso de selección de personal, como alternativa eficaz a la tradicional modalidad de entrevista cara a cara (ECC).

Además de las ventajas conocidas como el ahorro de tiempo y dinero, se encontraron características específicas de las EMTs que, si bien, pueden relacionarse con la dinámica de las 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 interesantes con relación al 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, conjuntamente con destrezas de interacción virtual, flexibilidad y creatividad.

Palabras clave: Entrevista laboral mediada por las TICs (EMT), Entrevista Virtual, Entrevista Remota, Selector de Personal, TICs.

ABSTRACT

The job interviews mediated by ICTs (TJIs), also called virtual or remote interviews, have gradually begun to take over more and more space as one of the main tools applied by recruiters in the first stages of the recruitment process. They are an effective alternative to the traditional face-to-face job interview (FJI). In addition to the advantages regarding money and time that have already been studied, some other special characteristics on TJI were found. Despite

being related to FJI's dynamic, significant differences are shown and they must be learned by the recruiters to determine the scope and applicability of the virtual job interview in the recruitment process they lead. Different variables, such type of job profiles, type of company, its approach and organizational culture must also be considered.

Moreover, interesting results were found in connection with recruiters' role when they lead TJI. This type of job interview demands a higher training in the core competences of the role such as active listening, empathy, and analytical capacity. Furthermore, the development of technical abilities and technological expertise, apart from virtual interaction skills, flexibility and creativity are also very important.

Key words: Job interview mediated by ICTs (TJI), Virtual Job Interview, Remote Job Interview, Recruiter, ICTs

Introducción

Según Mas Ivars & Quesada Ibañez (2005), el desarrollo de las Tecnologías, Información y Comunicaciones (TICs) y, por consiguiente, la difusión de información de forma rápida y globalizada juega un papel cada vez más significativo en los procesos de selección. 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 (Blasco, 2004a; Fundación Sepi, 2008; Purcalla Bonilla, et al., 2010). 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 (Echeverría, 2000).

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*, que apunta a determinar si los candidatos poseen los conocimientos necesarios para poner en práctica en el puesto laboral en lo inmediato, recurriendo a la aplicación estricta de los principios e instrumentos clásicos de selección. Un segundo modelo de *selección estratégica* que toma en

cuenta las transformaciones que han ido sucediendo a lo largo de los últimos años, producto de la globalización de los mercados y el crecimiento exponencial de la tecnología y que 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. Bajo este modelo, los cambios constantes en los ciclos de vida de los productos y servicios exigen empleos cada vez más demandantes en términos de procesamiento de la información y toma de decisiones por lo que el selector debe recurrir a una mayor complejidad de estrategias de reclutamiento y selección para atraer candidatos (Salgado & Moscoso, 2008).

Si bien ambos modelos conviven en la actualidad, los modelos clásicos de cómo atraer, reclutar, y retener a los candidatos están adaptándose cada vez más al nuevo contexto de la sociedad de la información, lo que demanda nuevas habilidades a los profesionales de las áreas de recursos humanos y una adaptación constante a las nuevas realidades (Mababu Mukiur, 2016).

En 2016 las compañías invertían un 12% de sus ingresos en tecnología digital, mientras que históricamente sólo lo hacían en un 5% o 7% (CEB Gartner Inc., 2018). Con la irrupción del Covid-19, la inversión en IT y soluciones tecnológicas ha sido de un 51% y 45% en medianas y grandes empresas versus el 36% en pequeñas

compañías (Technology by PageGroup, 2020). Es decir, el impacto del Covid-19 ha acelerado el proceso de digitalización y transformación tecnológica de una gran cantidad de empresas. Incluso en aquellas en donde dichos procesos no se encontraban siquiera en sus agendas (Gartner Inc., 2020; IBM Corporation, 2020).

La definición misma de organización ha ido evolucionando en los últimos años y hoy se encuentran conceptos tales como organización virtual (Aguer Hortal, 2005; Fernández Monroy, 2003) o teletrabajo (Delgado & Osio, 2011; Filippi, 2010; Ochoa Hortelano, 2002; Osio, 2010), el cual ha cobrado una visibilidad y relevancia inéditas como consecuencia de la pandemia. Y es que, a raíz de la crisis sanitaria, el trabajo remoto ha sido clave para el funcionamiento y en muchos casos, la supervivencia de una innumerable cantidad de compañías (UBA psicología, 2020). Desde abril del presente año el teletrabajo ha cobrado incluso estatuto legal, modificando la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral en modalidad remota (Ley 27555, 2021).

En este marco de emergencia sanitaria a nivel mundial, las EMTs se han incorporado al proceso de selección de una diversidad de empresas de modo casi forzado, abrupto e inesperado. Han sido una de las principales alternativas para lograr continuar con el proceso de selección de personal asegurando

un encuadre que respete el aislamiento social y la seguridad de los candidatos y selectores involucrados. Sin embargo, gran parte de la bibliografía disponible hasta la actualidad respecto de la entrevista de selección de personal 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.

Siendo la entrevista de selección de personal la técnica más utilizada por las organizaciones a nivel mundial (Salgado, et al., 2001) y 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. Esta es la dirección y el principal objetivo que sigue el presente documento, describiendo los resultados obtenidos en la investigación que fue parte del Trabajo Integrador Final de la Carrera de Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo sobre las características de las EMTs desde la

perspectiva de Selectores de Personal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense (Sardi, 2019).

Antecedentes

Ávila Díaz (2013) define a las TICs del siguiente modo:

(...) conjunto de herramientas, soportes y canales desarrollados y sustentados por las tecnologías (telecomunicaciones, informática, programas, computadores e internet) que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos, contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética a fin de mejorar la calidad de vida de las personas (Ávila Díaz, 2013, pp. 222-223).

La definición esbozada permite contemplar la complejidad del procesamiento de la información, dado que no basta con hablar de computadoras o informática para comprender la diversidad de tecnologías que forman parte de la realidad social actual. Si bien las TICs, a veces denominadas Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) fueron asociadas al concepto de informática (Malbernat, 2010), la Internet forma parte del proceso de la información, ya sea de modo distribuido o remoto.

De acuerdo con Toscano Ruíz (2015), hablar de procesamiento

remoto involucra no solo el concepto de telecomunicación, sino que además se podría estar haciendo referencia a un dispositivo muy distinto a un computador tradicional como, por ejemplo, un teléfono móvil, una computadora ultra portátil, con la capacidad de operar en red mediante comunicación inalámbrica, con cada vez más prestaciones, facilidades y rendimiento.

Por otro lado, la definición permite visualizar no solamente un componente tecnológico, sino también social, dada su incidencia en las transformaciones de las estructuras culturales y económicas, educación, sociedad, organizaciones, medicina, turismo, transporte, gobierno, medio ambiente, comunicaciones, agricultura, cultura, familia, entre otros (Aguar Perera, 2005; Freire Rubio, 2008; Gargallo Castel, 2018; Jáudenes, 2006; Katz, 2009; Montenegro, 2005).

Muchos autores han abordado el impacto de las tecnologías en las organizaciones y en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Un estudio realizado en Europa por Lievens et al. (2002) y ampliado luego por Anderson et al. (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 7 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 a la importancia de combinar modelos de reclutamiento tradicionales (no mediados por la tecnología) y el 2.0 para alcanzar procesos altamente efectivos (Marcos Diez et al., 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 (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 (Cummins, 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, 2004b) 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 et al., 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 et al., 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). 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 et al., 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 en 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.

Metodología

Se realizó un estudio descriptivo comparativo, de corte transversal y con un abordaje cualitativo (Hernández Sampieri, et al., 2010). 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.

La muestra de expertos no probabilística, cuya extensión se rigió a partir del criterio de saturación de nueve categorías estuvo conformada por 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 tenía más de 32,5 años, mientras que el 50% restante tenía menos de esa edad. La edad mínima de la muestra fue de 22 años y la edad máxima de 51 años. La edad de mayor frecuencia en la muestra fue 29 años. En cuanto al nivel educativo, un 10% tenía universitario incompleto, un 30% nivel universitario completo, un 50% posgrado completo y un 10% posgrado incompleto.

Como técnica principal para la recolección de datos se utilizó la Entrevista Semiestructurada recurriendo a una modalidad de entrevista virtual (video llamadas en su mayoría) utilizando Skype, WebEx o Zoom, según la disponibilidad de los integrantes de la muestra.

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 elegidas y descritas en el siguiente apartado (Hernández Sampieri, et al., 2010).

Resultados y discusión¹

Tipo de empresa/cultura organizacional: 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 Business Process Outsourcing (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.

El tipo de empresa, haciendo referencia a su cultura organizacional, enfoque y valores es una de las primeras variables consideradas por selectores al momento de decidir por la implementación de modalidades de entrevista virtual o presencial. De acuerdo con ello, empresas más tradicionalistas o “vieja escuela” con un enfoque “job centric” 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

o “candidate centric”, al poner el foco en la experiencia del candidato, permiten la incorporación de nuevas modalidades de entrevista virtual que se adapten a las necesidades del candidato, sin necesidad del encuentro presencial.

Perfiles laborales: 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, que requieren un menor grado de calificaciones 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 o que demandan un mayor nivel de calificaciones y en general, puestos de contrato permanente, las EMTs han mostrado ser ampliamente efectivas y reemplazan el tradicional encuentro presencial en las primeras instancias del proceso de selección de personal. Se considera que este tipo de perfiles introduce una complejidad mayor en materia de estrategia de selección, permitiendo que los selectores recurran a tecnologías y estrategias de reclutamiento más diversas.

Los perfiles que han demostrado tener mejores resultados en la conducción de las EMT son 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 SR 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 JR: En general pertenecen a un grupo generacional con un manejo muy desarrollado de herramientas tecnológicas, con lo cual suelen recibir positivamente 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 cumplir con los plazos requeridos y evaluar todas las características de personalidad o competencias del puesto. La modalidad presencial permite, en cambio, evaluar muchos candidatos al mismo tiempo y en un mismo día, implementando assessment centers, role plays o dinámicas grupales que permitan visibilizar competencias esenciales para el rol como negociación, habilidades de interacción social, empatía, persuasión, entre otras.

▪ Perfiles Operativos: Los perfiles que demandan mayor destreza física para el manejo de máquinas industriales, carga de materiales, trabajo en línea, entre otros. Según la muestra entrevistada, este tipo de perfil posee menos destreza con las tecnologías requeridas para la implementación de una EMT. La capacidad de abstracción que requieren estas tecnologías no son las que, en general, manejan los perfiles operativos. Muchas veces, estos perfiles, tampoco cuentan con la accesibilidad necesaria para su desarrollo, según los selectores de la muestra.

▪ Perfiles asociados a determinado grupo generacional:

Si bien no se habla aquí de un perfil laboral en sí mismo, 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.

Criterio/evaluación del propio selector: 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 la elección de una EMT. 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, por lo que resulta 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 búsqueda: Otra de las variables de relevancia en la elección de modalidades de entrevista virtual o presencial es el mercado para el cual se trabaja y la locación de la búsqueda. En general, si la búsqueda es para el mercado argentino, es mayor la probabilidad 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.

Características generales: En cuanto a características generales, las EMTs no han arrojado diferencias notorias en 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, aproximadamente 45 minutos, aunque puede resultar más breve en algunos casos, por el ahorro de aspectos logísticos, protocolares y dinámicas presentes en una ECC. En general, se implementa 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.

El software más utilizado para la realización de las EMTs es Skype. Sin embargo, los selectores de la actualidad conocen e implementan más de una tecnología y las ofrecen como alternativa para el desarrollo de

las EMTs. Entre ellas: Hangouts, Zoom, WebEx, teléfono de línea, Meet (Google), Google+, Teams Platform (Microsoft) y G Suite (google). Cabe destacar que las video llamadas de WhatsApp se están posicionando cada vez más como una de las herramientas más elegidas entre selectores por su creciente calidad de conexión y practicidad. La video llamada es la primera opción entre selectores y sólo en los casos de falla de conexión o problemas con internet, brindan al candidato la opción de llamada sin video.

En relación a la estructuración y contenido de la EMT, no se requiere de una estructura 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 reducir la distancia entre selector-candidato dada por la mediación del dispositivo tecnológico.

Rol del selector: 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 por orden de relevancia.

- Escucha activa y empatía: si bien, la escucha activa es una de las principales destrezas que debe implementar todo selector en entrevista, en el caso de las EMTs, la atención debe ser mucho más rigurosa para no desconcentrarse con las interferencias que pueden ocurrir en la conexión o contexto, evitar perderse en la conversación y generar la empatía necesaria para el desarrollo de la entrevista. Al mediar un dispositivo tecnológico entre selector-candidato, se requiere de un entrenamiento y una agudeza en la atención mayor que la que normalmente se implementa en la ECC.

- Habilidades técnicas: 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.

- Flexibilidad y adaptabilidad: 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: Se refiere a la claridad en el discurso para hacerse entender aún en ausencia de algunos indicadores del lenguaje no verbal. Algunos ejemplos brindados por los selectores: Hablar más pausado, contar y relatar el puesto laboral en lugar de leer la descripción laboral tal como está escrita.

- Creatividad: Es importante que el selector sepa cómo manejar diversas situaciones que pueden 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 sirvan en ese momento y que le permitan desestructurar a alguien muy estructurado o generar la confianza necesaria si el otro se encuentra reticente. Ejemplos brindados por los selectores: Realizar preguntas informales y “salirse del libreto” frente a situaciones que podrían generar incomodidad como la

aparición de una mascota frente a cámara, el cruce de un familiar en el fondo, un llamado inesperado.

- Administración del tiempo: Se trata de saber organizar la entrevista a pesar de 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: 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.

- Destrezas de interacción virtual: Bajo esta denominación se agrupan las principales habilidades y destrezas propias del contexto virtual, en las que los selectores deben entrenarse para facilitar y posibilitar la interacción virtual en la entrevista. Un ejemplo brindado por los selectores hace referencia a la necesidad de respetar ciertos lineamientos que suceden en lo virtual como mirar a la cámara cuando se habla, esforzarse por hacer contacto visual, más allá de no tener a la persona delante. No detenerse en la lectura de un CV impreso, por ejemplo y bajar constantemente la mirada.

Criterio de selección: El criterio para decidir si el perfil del candidato es acorde al perfil buscado 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, por orden de relevancia:

- **Indicadores complementarios durante la EMT:** Cuando se realiza una entrevista por video llamada, hay indicadores que resultan 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.
- **Contraste con lo presencial:** Durante 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:** Solicitud de referencias, psicotécnicos y baterías de tests.
- **Técnica de la repregunta:** Requiere una escucha activa del contenido del discurso para detectar inconsistencias, sobre todo cuando se trata de una entrevista por teléfono. Repreguntar más allá de una primera respuesta rápida para una correcta evaluación del perfil general del candidato.

Conducción de EMT, dificultades vs alternativas: 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 más 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 los 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.

Conducción de EMT según aspectos laborales e indicadores sociodemográficos del selector: 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, puede 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 y puede que incluso no hayan completado su carrera de grado o se hayan inclinado por una formación complementaria de orden más informal o autodidacta. Los selectores de esta generación prefieren la implementación de las EMTs, pero no descuidan la importancia de otras variables como el tipo de perfil o el cliente para el que se trabaje.

Predisposición y comportamiento de los candidatos: 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 sienten seguros, su casa u oficina, por ejemplo. Sin embargo, tal comportamiento puede estar asociado con otras variables que no necesariamente están relacionadas 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 debe 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.

Hacia una definición de la EMT o Entrevista de Selección Virtual

A partir de los resultados obtenidos y tomando como referencia los desarrollos bibliográficos en torno a la temática aquí presentada, podría decirse que las entrevistas de selección mediadas por las TICs se enmarcan dentro de lo que se describió como modelo de selección estratégica dado que siguen la línea de las más recientes

investigaciones en reclutamiento y selección de personal, considerando los cambios que las TICs introdujeron a sus procesos y fundamentalmente, a los modos de entrevistar candidatos (Salgado & Moscoso, 2008). Poseen el mismo objetivo que propone Albajari (1996) para las entrevistas en el ámbito laboral: 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, pero ello sucede a partir de un encuentro virtual entre selector y candidato posibilitado por el uso de cualquiera de las herramientas o canales esbozados en la definición de TICs (Ávila Díaz, 2013) 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).

Quedan excluidas de la definición de entrevistas virtuales aquellas concepciones que la asocian 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).

Reflexiones finales

La tecnología ha sido un aliado clave en la mejora, desarrollo y puesta en marcha de nuevas estrategias de reclutamiento y selección. Las entrevistas de selección virtuales han sido un ejemplo

concreto de ello y la emergencia sanitaria global ha venido a acelerar el proceso de transformación digital y tecnológica de cientos de empresas que aún no lo tenían incorporado en sus agendas de corto o largo plazo. Empresas con un enfoque más tradicionalista en las que lo presencial y estrategias de selección clásicas parecían prácticas inamovibles, han debido valerse de la tecnología para poder sostener sus objetivos de negocio y sobrevivir en tiempos de pandemia.

Sin embargo, los resultados de la presente investigación muestran que las tecnologías aún con sus más recientes y sofisticados desarrollos no pueden aplicarse a todo y a todos los procesos por igual, he allí la tarea más importante del selector. Discernir, evaluar y analizar las necesidades de selección en función del tipo de empresa y el mercado para los que se trabaja, la cultura organizacional, el perfil buscado y su propio criterio como selector son variables fundamentales al momento de implementar una EMT. Del mismo modo, la formación y entrenamiento en habilidades técnicas y competencias claves que demanda el contexto virtual.

Referencias bibliográficas

- Aguer Hortal, M. (2005). *Las Organizaciones virtuales: el reto del nuevo siglo*. Madrid: Pirámide.
- Aguiar Perera, M. V. (2005). *Un nuevo sujeto para la sociedad de la información*. España: Gesbiblo.
- Albajari, V. L. (1996). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial.
- 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.
- Ávila Díaz, W. D. (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. *Hallazgos, 10*(19), 213-233.
- 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 y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4*(1), 91-122.
- Blasco, R. D. (2004b). 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.
- 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. (2018). *Recruiting Technology Strategy for a Digital Environment*. Buenos Aires: Granica.
- 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.
- Cummings, J. (1993). Videoconferencing gives recruiter edge. *Network World*, 10, 25.
- 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.
- 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*. Fernández Monroy, M. (2003). *Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica a los sistemas de franquicia* [Tesis de Doctorado, Universidad de las Palmas de Gran Canaria]. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/1964>
- Filippi, G. (2010). Tecnología y subjetividad: una mirada desde el mundo del trabajo. *Encrucijadas*, 49, 61-63.
- Freire Rubio, M. T. (2008). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: una visión integradora*. Madrid: ESIC.
- Fundación Sepi (2008). *Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo* (1ª ed.). Madrid: Mundi-Prensa Libros.
- Galindo Huertas, J.C. (2013). *La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid]. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/3079>
- 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
- Gargallo Castel, A. F. (2018). La integración de las TIC en los procesos educativos y organizativos. *Educación em Revista*, 34(69), 325-339. doi: 10.1590/0104-4060.57305
- Gartner Inc. (2020). *2021 Recruiting Innovations Bullseye Report*. <https://www.gartner.com/document/3993511?ref=solrAll&refval=290634756>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- IBM Corporation (2020). *COVID-19 y el futuro de los negocios: las epifanías ejecutivas revelan oportunidades posteriores a una pandemia*. IBM Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/downloads/cas/PLM1DROQ>
- Jáudenes, M. (2006). *Cómo usar las nuevas tecnologías en la familia*. Madrid: Palabra.
- Jones, J., & Higgins, K. (2001). Megatrends in personnel testing: A practitioner's perspective. *Journal of applied Testing Technology*, 3(1), 1-14.
- Katz, R. (2009). *El papel de las TIC en el desarrollo: propuesta de América Latina y los retos económicos actuales*. Barcelona: Fundación Telefónica.
- 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.
- Ley 27555 de 2021. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. 5 de febrero de 2021. D.O. No. 34579.
- 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. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/global-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf>
- Mababu Mukiur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Biblioteca digital Repositorio Académico*, 32(10), 135-151.
- Malbernat, L. R. (26 de diciembre de 2010). Tecnologías educativas e innovación en la Universidad. *LaCapitalmdp.com*. <http://www.lacapitalmdp.com/noticias/La-Ciudad/2010/12/27/168009.htm>
- Marcos Diez, B.C., Pitrelli, A. & Sardar, J. M. (2015). *Reclutamiento 2.0* [Trabajo de fin de grado, UADE]. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5644>
- Mas Ivars, M. & Quesada Ibañez, J. (2005). *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España* (1ª ed.). Madrid: Fundación BBVA.
- Montenegro, A. (2005). *Historia del antiguo continente*. Bogotá: Norma.
- Ochoa Hortelano, J. L. (2002). *Anotaciones sobre lecturas acerca del teletrabajo*. <https://docplayer.es/2934106-Anotaciones-sobre-lecturas-acerca-del-teletrabajo.html>
- 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.

- Richino, S.V. (2008). *Selección de Personal* (2ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- 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., 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.
- Sardi, B. N. (2019). *Características de las Entrevistas de Selección de Personal Mediadas por la Tecnología desde la perspectiva de Selectores de Personal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense* [Trabajo Integrador Final de Carrera de Especialización]. Universidad de Buenos Aires.
- 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. (Marzo de 2009). *Social signaling: predicting the outcome of job interviews from vocal tone and prosody* [Resumen de presentación de la conferencia]. IEEE In'tl Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing, Dallas, Texas. <https://vismod.media.mit.edu/pub/tech-reports/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.
- Technology by PageGroup (2020). *Tech, Innovation & Recruitment Trends 2021*. <https://www.michaelpage.ch/news-and-research-centre/studies/tech-innovation-recruitment-trends-2021>
- Toscano Ruíz, D. (2015). Comunicación vs Tecnología. *Cumbres*, 1(1), 49-55.
- UBApsicología. (20 de noviembre de 2020). Conferencia “Experiencias latinoamericanas sobre la Psicología del Trabajo en tiempos de pandemia” [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=f6Jw8QjH8-I>
- 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.

Notas

¹ A los fines del trabajo aquí desarrollado, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la investigación. Para la lectura del material completo, con porcentajes y descripción exhaustiva de categorías de análisis, dirigirse al Trabajo Integrador Final de la Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo referenciado en el apartado anterior bajo el nombre Sardi, B. N. (2019).