



Universidad Católica de Cuyo

Facultad de Filosofía y Humanidades

Licenciatura en Psicología

Sánchez Guzmán, Milagros Camila

Zárate, María Laura

Luján Gómez, Paula Araceli

San Juan, 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

“La ansiedad durante procesos de selección en una empresa IT: una propuesta para la promoción de estrategias frente a la ansiedad en los candidatos”.

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

SÁNCHEZ GUZMÁN, Milagros Camila

SAN JUAN

2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

“La ansiedad durante procesos de selección en una empresa IT: una propuesta para la promoción de estrategias frente a la ansiedad en los candidatos”.

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

SÁNCHEZ GUZMÁN, Milagros Camila

Directora de área: Lic. ZÁRATE, María Laura

Tutora académica: Lic. LUJÁN GÓMEZ, Paula A.

SAN JUAN

2026

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Católica de Cuyo y a los docentes de la carrera que brindaron con gran vocación su conocimiento y experiencia, dejando una huella de aprendizaje en mi trayecto educacional.

A mi directora de área, Lic. María Laura Zárate, que mostró predisposición para orientarme en el camino de la Psicología Laboral.

A mi tutora académica, Lic. Paula Lujan, gracias por la entrega y el acompañamiento en el desarrollo de mi TIF.

A mi mamá y a mi papá, con su ejemplo, el valor de la constancia, de luchar siempre por tus metas y cumplirlas. Finalmente, quiero agradecer a mis amigos y familiares, quienes han brindado su apoyo incondicional y su cariño. Gracias por sostenerme en los momentos difíciles, por celebrar conmigo cada pequeño logro, por hacer de este camino una experiencia llena de aprendizajes y alegrías.

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final tiene como objetivo analizar la ansiedad presente durante los procesos de selección en una empresa del sector de Tecnología de la Información (IT) y desarrollar una propuesta de estrategias preventivas orientadas a su regulación en los candidatos. La ansiedad constituye un fenómeno frecuente en contextos de evaluación laboral, pudiendo afectar tanto el desempeño de los postulantes como la calidad de las decisiones de contratación. En el ámbito IT, la complejidad de los procesos, la presión por demostrar competencias técnicas y la incertidumbre entre etapas pueden intensificar esta experiencia. El estudio se desarrolló en el marco de prácticas profesionales supervisadas en una empresa IT de la provincia de San Juan, bajo un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por siete postulantes a puestos tecnológicos, a quienes se les administró el Inventario de Ansiedad de Beck (BAI) luego de la entrevista laboral. Asimismo, se realizó observación participante del proceso de selección. Los resultados indicaron niveles de ansiedad mínima en la totalidad de los participantes, aunque se registraron manifestaciones leves en algunos síntomas somáticos. A partir de estos hallazgos y del análisis del contexto organizacional, se elaboró una propuesta preventiva orientada a la promoción de recursos personales y psicoeducativos que favorezcan la regulación emocional de los candidatos. Se concluye que la implementación de estrategias preventivas contribuye al bienestar psicológico de los postulantes y a la optimización de los procesos de selección en empresas del sector IT.

Palabras claves: Ansiedad laboral; selección de personal; sector IT; psicología organizacional; estrategias preventivas.

Abstract

The present Final Integrative Project aims to analyze anxiety during selection processes in an Information Technology (IT) company and to develop a proposal of preventive strategies aimed at regulating anxiety in job candidates. Anxiety is a frequent phenomenon in evaluative work contexts and can affect both candidates' performance and the quality of hiring decisions. In the IT sector, the complexity of selection processes, the pressure to demonstrate technical skills, and uncertainty between stages may intensify this experience. The study was carried out within the framework of supervised professional practice in an IT company located in the province of San Juan, Argentina, using a non-experimental, descriptive, cross-sectional design. The sample consisted of seven candidates applying for technological positions, who completed the Beck Anxiety Inventory (BAI) after their job interview. In addition, participant observation of the selection process was conducted. Results indicated minimal levels of anxiety across all participants, although mild somatic symptoms were observed in some cases. Based on these findings and the analysis of the organizational context, a preventive proposal was developed, focused on the promotion of personal and psychoeducational resources to support candidates' emotional regulation. It is concluded that the implementation of preventive strategies contributes to candidates' psychological well-being and to the optimization of selection processes in IT companies.

Keywords: work anxiety, personnel selection, IT sector, organizational psychology, preventive strategies.

Índice

Introducción	7
Planteo del problema.....	7
Marco Teórico	10
Origen de las Empresas de Tecnología de la Información (IT).....	10
Evolución del reclutamiento en el sector IT	10
Reclutamiento y selección IT	11
Etapas del proceso de selección IT	15
Psicólogo laboral	16
La ansiedad como constructo psicológico	17
Recursos personales.....	21
Inventario de Ansiedad de Beck.....	25
Antecedentes	26
Metodología	29
Objetivo general	29
Objetivos específicos.....	29
Tipo de estudio	29
Participantes	30
Procedimiento.....	30
Instrumentos	32
Resultados	37

Inventario de Ansiedad de Beck.....	37
Conclusión	42
Sugerencias.....	44
IRFA.....	44
Principios de IRFA.....	46
Estructura de las etapas	48
Apéndice	52
Anexos.....	52
Anexo A	52
Anexo B.....	53
Anexo C.....	54
Anexo D	54
Referencias Bibliográficas	56

Introducción

Planteo del problema

La ansiedad constituye un factor de riesgo potencial en diversos contextos, especialmente en aquellos que implican evaluación y exposición personal, como los procesos de selección laboral. Numerosos estudios señalan que la ansiedad en entrevistas puede interferir con el desempeño de los candidatos, afectando tanto la calidad de sus respuestas, como también la percepción que los evaluadores tienen de ellos (McCarthy & Goffin, 2004; Powell & Goffin, 2004). En línea con esto, evidencia experimental reciente sugiere que la manifestación de conductas no verbales ansiosas puede perjudicar las evaluaciones de desempeño y la percepción de competencia durante entrevistas (Mastrella et al., 2023).

En el estudio de McCarthy y Goffin (2004), realizado con una muestra de 429 candidatos a diferentes puestos laborales, se encontró que la gran mayoría (93%) reportó síntomas de ansiedad durante las entrevistas. Estos hallazgos ponen de manifiesto la alta frecuencia de manifestaciones ansiosas en contextos de selección laboral y su impacto directo tanto en el comportamiento de los postulantes como en la valoración que reciben.

En el ámbito de las empresas de tecnología de la información (IT), los procesos de selección suelen caracterizarse por su extensión y complejidad, lo cual puede intensificar los niveles de tensión en los postulantes. En este sentido, investigaciones previas han demostrado que los candidatos tienden a reaccionar negativamente frente a procesos de selección largos o poco claros, ya que la incertidumbre y la demora en obtener respuestas incrementan la ansiedad (Hausknecht et al., 2004; Truxillo et al., 2017). A su vez, estudios recientes muestran que los tiempos de comunicación y las demoras influyen en la equidad percibida por los candidatos y en resultados actitudinales durante el proceso, reforzando el rol de la incertidumbre como elemento estresor (Barattucci et al., 2025).

Según Borghans et al. (2016), los contextos altamente competitivos, como los del sector IT, pueden amplificar la ansiedad de los candidatos debido a la presión de demostrar habilidades técnicas avanzadas y la percepción de evaluación constante. Además, la rapidez con la que evoluciona la tecnología y la alta demanda de perfiles especializados genera un ambiente de constante comparación y competencia entre candidatos y profesionales. En contextos técnicos afines al sector IT, también se ha documentado ansiedad vinculada a instancias de evaluación social y desempeño, asociada al temor a la crítica y evaluación negativa (Lee & Hicks, 2024).

En los procesos de selección en empresas de tecnología, la ansiedad se presenta como un factor central que puede afectar tanto el desempeño como la experiencia del candidato. Según Chapman y Zweig (2005), la ansiedad anticipatoria en entrevistas laborales influye negativamente en la concentración, la capacidad de respuesta y la comunicación efectiva de las competencias, incluso en candidatos técnicamente competentes. En procesos mediados por tecnología, como entrevistas por video asincrónicas, se ha observado que ciertas características del diseño (por ejemplo, tiempo de preparación y posibilidad de regrabar) se relacionan con ansiedad, equidad percibida, estrategias de manejo de impresión y desempeño (Roulin et al., 2023). Asimismo, incrementar la presencia social del formato (por ejemplo, mediante recursos en video en lugar de texto) puede asociarse con menor ansiedad y mejor desempeño (Salimian Rizi & Roulin, 2024).

Si se considera la perspectiva del candidato, el deseo de obtener un nuevo empleo y la oportunidad de demostrar sus capacidades pueden convertirse en factores que potencien la ansiedad y la aparición de síntomas asociados, tales como nerviosismo, bloqueos o dificultades para responder de manera adecuada durante las entrevistas. La espera entre etapas, la falta de retroalimentación inmediata y la posibilidad de no ser seleccionado en

instancias finales refuerzan esta experiencia ansiógena, lo que justifica la necesidad de profundizar en el estudio de esta problemática. A nivel organizacional, estos efectos no solo comprometen la experiencia del postulante, sino que también pueden distorsionar la calidad de las decisiones de contratación, generando un riesgo de pérdida de talento valioso (Anderson et al., 2018; Highhouse, 2008). En paralelo, la evidencia reciente remarca que demoras comunicacionales y decisiones comunicadas tardíamente pueden deteriorar percepciones de justicia y variables relevantes del proceso (Barattucci et al., 2025).

El presente trabajo se realizó en el marco de las prácticas profesionales supervisadas en el área laboral, desarrolladas en una empresa del sector IT. Durante este período, se pudo observar que la ansiedad es un fenómeno recurrente en los candidatos, presente tanto en las entrevistas como en todas las etapas del proceso de selección, incluyendo los tiempos de espera y la incertidumbre sobre los resultados.

Los candidatos manifiestan esta ansiedad frente a la presión de demostrar sus habilidades técnicas, resolver problemas complejos en plazos ajustados y adaptarse a distintas modalidades de evaluación. En particular, en instancias mediadas por tecnología, la literatura reciente indica que el diseño del proceso y el modo en que se presenta la evaluación puede modular reacciones del candidato, incluyendo ansiedad y conductas de afrontamiento (Roulin, Pham, & Bourdage, 2023; Salimian Rizi & Roulin, 2024; Suen & Hung, 2024).

La presencia de múltiples intermediarios y la falta de coordinación entre ellos pueden incrementar los tiempos de espera y generar sensación de incertidumbre, contribuyendo a aumentar la ansiedad. Por ello, la gestión eficiente del proceso y la transparencia en la comunicación son esenciales para garantizar que tanto la empresa como los candidatos tengan una experiencia satisfactoria.

Por lo anteriormente mencionado es que surge la pregunta de investigación ¿Cómo pueden implementarse estrategias preventivas que contribuyan a mantener bajos niveles de ansiedad en los candidatos? Por lo tanto, el objetivo de esta investigación busca proponer estrategias orientadas a la prevención y contribuir a la regulación de los niveles de ansiedad durante los procesos de selección en empresas del sector IT, promoviendo un entorno que permita a los candidatos demostrar sus competencias de manera más efectiva y saludable.

Marco Teórico

Origen de las Empresas de Tecnología de la Información (IT)

La tecnología de la información (IT) como campo moderno comenzó a consolidarse en la década de 1950, cuando Harold J. Leavitt y Thomas L. Whisler (1958) acuñaron por primera vez el término tecnología de la información en un artículo publicado en la *Harvard Business Review*. Según estos autores, la IT se define como el uso de técnicas de procesamiento, la aplicación de métodos estadísticos y matemáticos para la toma de decisiones, y la simulación del pensamiento de orden superior mediante programas computacionales, destacando su importancia en la gestión empresarial y en la organización de la información para la toma de decisiones estratégicas.

En línea con esta evolución, Stark (2022) explica que, dentro de las empresas, IT no solo refiere al conjunto de tecnologías, sino también a la función o departamento responsable de operar infraestructura (computadoras, servidores) y proveer servicios y soluciones de IT, enmarcando su desarrollo histórico y su rol organizacional en el contexto corporativo.

Evolución del reclutamiento en el sector IT

El reclutamiento en el sector IT ha evolucionado significativamente desde sus inicios. En las primeras etapas, las empresas se centraban principalmente en evaluar habilidades técnicas y experiencia laboral. Sin embargo, con el tiempo, se reconoció la importancia de

evaluar también las competencias interpersonales y la alineación cultural de los candidatos (Gómez, 2017).

Según Gómez (2017), esta evolución llevó a la incorporación de psicólogos organizacionales en los procesos de selección, quienes aportan su expertise en la evaluación de habilidades blandas y en el diseño de procesos de selección más holísticos, asegurando que los comportamientos y competencias de los candidatos se ajusten a las necesidades y exigencias de la organización. Además, la digitalización ha transformado el reclutamiento en el sector IT, con la implementación de herramientas como entrevistas virtuales, evaluaciones en línea y el uso de algoritmos para filtrar candidatos. Estas tecnologías han permitido a las empresas acceder a un grupo más amplio de talentos y agilizar el proceso de selección.

El reclutamiento se está reconfigurando en dos frentes complementarios: la digitalización del proceso y la ampliación de los criterios de evaluación más allá de lo estrictamente técnico. El autor Tholen (2024) muestra que, mientras gana fuerza la evaluación de fit organizacional/cultural, esta también puede operar como un criterio de fronterización y exclusión si se usa para justificar quién encaja y quién no.

En esa misma dirección, Allal-Chérif et al. (2021) señalan que las redes sociales funcionan como un pool amplio y de bajo costo, empujando a las empresas a desarrollar su presencia digital, reputación y atractivo, y a operar con flujos de información mucho más grandes y diversos. Incluso describen mecanismos concretos por los cuales las redes facilitan la atracción: la conexión directa reclutador-candidato, el construir una mayor transparencia para construir confianza y un ordenamiento progresivo de candidatos en función de criterios.

Reclutamiento y selección en empresas IT

Concepto de selección laboral. La selección de personal es el proceso de evaluación y toma de decisiones mediante el cual, a partir de un conjunto de candidatos reclutados, la organización elige a quienes resultan más adecuados para los puestos disponibles, priorizando a quienes muestran mayor potencial de desempeño y un buen ajuste con la organización. Puede entenderse como un proceso sistemático de evaluación, comparación y toma de decisiones mediante el cual, a partir de un conjunto de candidatos, la organización busca identificar quiénes poseen los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos relevantes para el puesto, atraer y sostener el interés de los perfiles más calificados, y finalmente elegir a quienes muestran mayor potencial de desempeño y un mejor ajuste con la organización (Potočnik et al., 2021).

Reclutamiento moderno y participación de actores externos. Breugh (2008) explica que los procesos de reclutamiento modernos han evolucionado hacia modelos más colaborativos, donde las organizaciones frecuentemente recurren a la participación de agencias o socios externos especializados. Este tipo de colaboración tiene como objetivo optimizar la identificación y selección del talento, ya que permite a las empresas acceder a un espectro más amplio de candidatos y beneficiarse del conocimiento técnico de los reclutadores especializados.

Sin embargo, el autor advierte que la incorporación de intermediarios también puede introducir etapas adicionales al proceso, lo que repercute en su duración y en la experiencia de los postulantes, quienes pueden percibir tiempos de espera prolongados o una comunicación fragmentada durante el proceso de selección (Breugh, 2008). En línea con el autor anterior, Kroll et al. (2021) describen la asignación del reclutamiento a agencias externas como una tendencia de los procesos modernos en dónde señalan que algunas

empresas optan por derivar el reclutamiento a agencias con experiencia porque estas cuentan con habilidades y recursos que la organización puede no tener internamente.

Highhouse et al. (2015) destacan que la comunicación y la transparencia en los procesos de selección son factores determinantes para la satisfacción del candidato y la reputación organizacional. En entornos donde se emplean socios externos o múltiples instancias de evaluación, la claridad en la información que se brinda al postulante cobra especial relevancia. Los autores sostienen que una comunicación deficiente o una coordinación ineficiente entre los distintos actores del proceso pueden generar percepciones negativas, desmotivación y dudas sobre la cultura organizacional. Por tanto, recomiendan diseñar procedimientos integrados que garanticen coherencia entre las distintas etapas y los mensajes que recibe el candidato.

La percepción de los candidatos hacia los procesos de reclutamiento y selección está directamente influida por su duración, claridad y nivel de feedback recibido. En su revisión meta-analítica, los autores demuestran que los procesos prolongados o con múltiples fases generan emociones negativas, como ansiedad e incertidumbre, que disminuyen la motivación y la percepción de justicia organizacional. Este tipo de reacciones puede tener un impacto duradero en la imagen de la empresa y en su capacidad para atraer talento calificado en el futuro. (McCarthy & Cheng, 2018).

Etapas del proceso de selección IT

Definición del perfil de la vacante. En selección IT, la etapa inicial no es publicar la búsqueda, sino definir con precisión qué desempeño se espera y qué evidencias lo van a demostrar. En esa línea, Sackett et al. (2023) remarcan que los predictores más potentes tienden a ser específicos del puesto y que esto exige un análisis cuidadoso del trabajo.

Complementariamente, desde una perspectiva más estratégica, Ahmad y Alqaarni (2023) describen la transición desde un análisis del puesto tradicional hacia un job analysis estratégico, más continuo y conectado con cambios tecnológicos y del entorno. Plantean que la capacidad de una organización para definir especificaciones y descripciones del puesto antes de contratar es central y que el análisis del puesto alimenta decisiones clave. Como producto, en IT esta etapa suele dejar definidos las competencias técnicas, competencias conductuales, criterios observables por etapa, restricciones del rol (seniority, modalidad, husos horarios, entre otros).

Búsqueda del perfil (sourcing). Nikolaou (2021) explica que el *sourcing* se ubica en la fase de atracción del ciclo de reclutamiento y que la tecnología la transformó de forma decisiva: las organizaciones ya no dependen solo de publicar avisos, sino que combinan sitios de empleo, para sostener el interés, apoyar el employer branding y acciones complementarias como medir visitas, mejorar características del sitio, y rastrear/seguir candidatos a través de distintos medios, incluyendo redes sociales. Además, destaca que las redes sociales y sitios de networking profesional han sido el desarrollo más importante en la atracción digital, porque cambiaron sustancialmente el foco hacia la identificación y atracción efectiva de candidatos (Nikolaou, 2021).

Screening. Nikolaou (2021) ubica el *screening* como la etapa del ciclo de reclutamiento, selección y la define como el momento en que se revisa la información disponible de los candidatos para estimar su idoneidad para el puesto. El autor explica que, históricamente, ciertos background checks eran realizados por compañías especializadas, pero que el escenario cambió con la aparición de redes sociales y fuentes online.

Entrevista. Wingate y Bourdage (2024) dicen que la entrevista con el psicólogo organizacional no cumple una sola función: suele ser una etapa multipropósito donde se combina evaluación (evidencia conductual y ajuste al rol), reclutamiento e información (aclarar proyecto, modalidad, expectativas, y condiciones). Huffcutt y Murphy (2023) apoyan que el psicólogo en IT diseñe la entrevista con criterios observables, sondeos planificados y pautas de evaluación, especialmente cuando se evalúan competencias como comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje, manejo de conflicto o priorización.

Code challenge. Behroozi et al. (2022) lo describen como un formato de entrevista técnica asincrónica donde la persona candidata resuelve un problema programando y envía un registro del proceso. En sus resultados reportan que el enfoque preserva (y a veces mejora) la estrategia de resolución y la calidad del código, es decir, se evalúa por desempeño observable, lo cual es consistente con tratar el code challenge como una muestra de trabajo en selección IT. En términos de diseño de sistemas de selección, este enfoque es coherente con la recomendación de priorizar predictores específicos del puesto y basados en evidencia, lo que exige que la evaluación esté conectada con lo que el rol realmente demanda (Sackett et al., 2023).

Entrevista técnica. Behroozi et al. (2022) explican que en las entrevistas técnicas sincrónicas, se pide al candidato resolver un problema pensando en voz alta bajo observación directa. Thomas (2023) señala que este proceso suele vivirse como estresante, y que muchas de las preocupaciones reportadas se relacionan con la presión de rendir en el momento, la exposición al juicio externo y la dificultad de mantener una explicación clara mientras se intenta programar y avanzar con el problema.

Decisión. Barattucci et al. (2025) manipulan tiempos de comunicación y etapas del proceso y encuentran que comunicar el rechazo de forma oportuna, especialmente en etapas iniciales, mejora satisfacción, percepciones de justicia, intención de re-postular y de

recomendar la organización; y concluyen que la gestión estratégica de la comunicación fortalece marca empleadora y experiencia del candidato.

Onboarding: integración y bienvenida al equipo. Bauer (2010) analiza el onboarding como una de las etapas más críticas en la relación entre el nuevo colaborador y la empresa. La autora define este proceso como la socialización organizacional planificada, que tiene como objetivo facilitar la adaptación del empleado, reducir la ansiedad inicial y fomentar un sentido de pertenencia. A través de su investigación, demuestra que los programas de onboarding bien estructurados aumentan la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la retención de los nuevos ingresos.

Señala que el psicólogo laboral desempeña un rol clave en esta fase, ya que su participación permite integrar el componente emocional y social del proceso, promoviendo el bienestar psicológico desde el primer día. Además, el onboarding efectivo debe incluir actividades de presentación, acompañamiento, definición clara de expectativas y mecanismos de feedback. En el ámbito IT, donde la rotación suele ser alta y la cultura de trabajo puede ser demandante, una incorporación acompañada contribuye a reducir la ansiedad y a mejorar el engagement a largo plazo (Pološki Vokić & Regul Erent Ondrušek, 2024).

Psicólogo Laboral

El psicólogo laboral es el profesional que aplica conocimientos psicológicos al contexto de trabajo para comprender y mejorar la conducta de las personas en las organizaciones. Desde esta perspectiva, su intervención puede organizarse en áreas como evaluación y selección de personal, desarrollo de talento, motivación y facilitación de procesos dentro de la organización. Para diagnosticar y abordar problemáticas laborales, el psicólogo laboral puede recurrir a métodos como encuestas, entrevistas y observación,

integrando evidencia para orientar decisiones e intervenciones. Asimismo, su práctica debe considerar dimensiones éticas y riesgos del contexto laboral debido a su impacto en el bienestar y el funcionamiento organizacional (Ireland, 2024).

En el contexto de empresas IT, los psicólogos organizacionales realizan tareas como el análisis de puestos de trabajo, la selección de personal, la capacitación y el desarrollo de los empleados, la gestión del clima laboral y la prevención de riesgos psicosociales. Su intervención contribuye a crear entornos laborales saludables y a fomentar el desarrollo profesional de los empleados, lo que, a su vez, impacta positivamente en la productividad y éxito de la empresa. La incorporación del psicólogo organizacional en empresas IT ha sido fundamental para optimizar los procesos de selección y mejorar el bienestar de los empleados (Fink & Napper, 2024).

Según el artículo de la Academia Digital de Psicología y Aprendizaje (ADIPA, 2023), los psicólogos laborales desempeñan diversas funciones dentro de una empresa, enfocándose en mejorar el bienestar y el rendimiento de los empleados, así como en optimizar el funcionamiento general de la organización. En el contexto de empresas IT, los psicólogos organizacionales realizan tareas como el análisis de puestos de trabajo, la selección de personal, la capacitación y el desarrollo de los empleados, la gestión del clima laboral y la prevención de riesgos psicosociales (ADIPA, 2023).

La ansiedad como constructo psicológico

La ansiedad según Freud (1975) la describe como un estado afectivo o emocional que surge frente a un peligro exterior conocido. Es decir como una señal de alarma que cuando hay una amenaza real en el ambiente externo, que el sujeto percibe como tal, y la ansiedad es una reacción ante ese peligro.

Según la *American Psychiatric Association* (APA, DSM-5), la ansiedad es un estado emocional caracterizado por sentimientos de aprensión, tensión, inquietud, preocupación y síntomas somáticos de activación del sistema nervioso autónomo. Este estado emocional puede interferir en la funcionalidad del individuo, limitando su eficacia en situaciones de evaluación o rendimiento, como ocurre en los procesos de selección laboral.

Según Spielberger et al. (1970), la ansiedad de estado es una reacción emocional transitoria caracterizada por tensión y aprensión ante situaciones concretas, mientras que la ansiedad de rasgo se refiere a una predisposición relativamente estable a experimentar ansiedad en distintas circunstancias. La ansiedad tiene un impacto directo sobre el desempeño laboral y la activación fisiológica y cognitiva de los individuos.

La ansiedad-estado, al ser un estado emocional transitorio, provoca aumentos en la tensión, aprensión y activación del Sistema Nervioso Autónomo, afectando la atención, la concentración y la percepción de situaciones como amenazantes. Por su parte, la ansiedad-rasgo, al ser una predisposición relativamente estable, hace que ciertos individuos perciban una mayor cantidad de situaciones como amenazantes y estén más predispuestos a experimentar ansiedad-estado con mayor frecuencia o intensidad. La interacción entre ambos tipos de ansiedad explica por qué la respuesta ansiosa varía entre personas y situaciones, y cómo la ansiedad-estado puede afectar de manera significativa el rendimiento laboral y la capacidad de afrontar tareas bajo presión (Spielberger, 1972).

Según Díaz Granados (2024), la ansiedad de estado se entiende como una reacción momentánea del individuo ante una circunstancia concreta, que varía en intensidad y duración según la percepción subjetiva del peligro o la exigencia que se enfrenta. En otras palabras, este tipo de ansiedad refleja cómo la persona se siente en el aquí y ahora, siendo una respuesta emocional directa al contexto. Tal como señalan Cajas (2021) y Şahan y Tangiltiz

(2021), se trata de un fenómeno transitorio que tiende a disminuir o desaparecer una vez que el estímulo estresante deja de estar presente. De este modo, la ansiedad de estado no es una característica estable de la personalidad, sino un estado pasajero que se activa cuando las demandas externas superan temporalmente los recursos percibidos por el sujeto.

En el ámbito laboral, esta forma de ansiedad puede manifestarse en situaciones de presión, sobrecarga de trabajo o evaluaciones de desempeño, donde el trabajador experimenta una activación emocional intensa pero temporal. Díaz Granados (2024) sostiene que este tipo de ansiedad, aunque momentánea, puede influir en la eficacia y en el bienestar psicológico si se presenta de forma recurrente o prolongada, contribuyendo al desarrollo del estrés laboral.

En esta misma línea, Díaz Granados (2024) señala que las personas con alta ansiedad rasgo tienden a interpretar los acontecimientos cotidianos de manera más negativa o peligrosa, mostrando una mayor sensibilidad ante los estímulos estresantes. Este tipo de ansiedad implica una disposición psicológica que condiciona la forma en que el individuo piensa, siente y actúa frente a los desafíos. De acuerdo con Iwata et al. (2024), quienes presentan una elevada ansiedad rasgo suelen mantener un estado de alerta constante, lo que incrementa la probabilidad de desarrollar respuestas ansiosas ante circunstancias neutras o mínimamente amenazantes.

Según Sierra et al. (2003), la ansiedad se puede presentar como anticipatoria, en donde es una respuesta emocional caracterizada por sentimientos de preocupación, temor o tensión que se experimentan antes de enfrentar una situación futura percibida como amenazante. Esta forma de ansiedad se distingue por su carácter anticipatorio, es decir, la capacidad de prever o señalar el peligro o amenaza para el individuo, confiriéndole un valor funcional importante.

En el ámbito de las entrevistas laborales, la ansiedad anticipatoria puede manifestarse como una preocupación excesiva por el desempeño, el miedo al rechazo o la incertidumbre sobre el proceso de selección. Esta ansiedad puede afectar negativamente la preparación del candidato y su desempeño durante la entrevista. Es fundamental que las empresas reconozcan este fenómeno y consideren estrategias para mitigar su impacto, creando un ambiente de selección más inclusivo y equitativo (González, 2020).

El impacto de la ansiedad en las entrevistas laborales no se limita al bienestar emocional del candidato. También puede influir en la percepción que los entrevistadores tienen del postulante, afectando así las decisiones de contratación. En entrevistas laborales la ansiedad es un fenómeno complejo que involucra factores individuales y contextuales. Se puede ver manifiesta a través de diversas respuestas fisiológicas, cognitivas y conductuales que pueden afectar el desempeño del candidato (Mastrella et al., 2023).

Las respuestas fisiológicas son reacciones automáticas del cuerpo ante situaciones percibidas como amenazantes. En el contexto de una entrevista laboral, los candidatos pueden experimentar sudoración excesiva (aumento de la transpiración, especialmente en manos, axilas y rostro), taquicardia (aceleración del ritmo cardíaco, que puede generar sensación de palpitations), temblores o agitación (movimientos involuntarios, como manos temblorosas) y dificultad para respirar (sensación de falta de aire o respiración superficial). Estas respuestas son parte del sistema nervioso autónomo y son comunes en situaciones de estrés o ansiedad (Mayo Clinic, 2025).

A la par, las manifestaciones cognitivas incluyen alteraciones en los procesos mentales, como el bloqueo mental (dificultad para recordar información o formular respuestas coherentes), la preocupación excesiva (pensamientos intrusivos sobre el desempeño en la entrevista o el resultado del proceso) y las distorsiones cognitivas

(interpretaciones erróneas de la situación, como sobreestimar la posibilidad de fracaso). Estas alteraciones pueden interferir con la capacidad del candidato para comunicarse eficazmente y tomar decisiones durante la entrevista (Arias, 2020).

Por otra parte, las manifestaciones conductuales se refieren a comportamientos observables que resultan de la ansiedad, tales como la evitación (tendencia a evitar situaciones que generan ansiedad, como no asistir a la entrevista o responder de manera vaga), la rigidez en la comunicación (dificultad para mantener contacto visual, tono de voz monótono o lenguaje corporal cerrado) y los comportamientos repetitivos (movimientos nerviosos, como jugar con objetos, tocarse el cabello o morderse los labios). Estos comportamientos pueden ser interpretados negativamente por los entrevistadores, afectando la evaluación del candidato (Noguera, 2018).

Recursos personales

Los recursos personales son capacidades internas y habilidades que los individuos pueden movilizar para afrontar eficazmente situaciones ansiógenas, como las entrevistas de trabajo. Disponer de recursos personales adecuados permite regular la ansiedad y optimizar el desempeño (Petruzzello et al., 2022).

Autoconfianza. Se define como: La creencia de un individuo en su capacidad para organizar y ejecutar las acciones necesarias para manejar situaciones futuras con éxito (Bandura, 1997, p. 3). Chamorro-Premuzic (2013) destaca que una alta autoconfianza permite a los candidatos presentarse con seguridad, reducir la ansiedad y mejorar su desempeño durante el proceso de selección. Además, subraya la importancia de la preparación adecuada, el autoconocimiento y la práctica de habilidades sociales como estrategias efectivas.

En la misma línea, Stajkovic y Luthans (1998) encontraron que la autoconfianza y la autoeficacia influyen positivamente en la motivación y el rendimiento laboral, mientras que Judge et al. (1998) demostraron que una alta autoconfianza se relaciona con una mayor satisfacción personal y desempeño en contextos de logro.

Autoeficacia. Es un concepto introducido por Bandura (1997), es la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones necesarias para manejar situaciones específicas. En el contexto de entrevistas laborales, una alta autoeficacia permite a los candidatos enfrentar las preguntas con seguridad y adaptarse a situaciones imprevistas. Pajares (1996) señala que la autoeficacia influye significativamente en la autorregulación, la perseverancia y la percepción de control sobre los resultados. Por su parte, Schunk y DiBenedetto (2020) destacan que la autoeficacia no solo potencia el rendimiento, sino que también disminuye la ansiedad en situaciones evaluativas. Además, Luszczynska et al. (2005) subrayan su papel como factor protector frente al estrés, contribuyendo a una mayor resiliencia y bienestar psicológico.

Resiliencia. Según Boris Cyrulnik (2010), la resiliencia es un proceso que permite a ciertos individuos desarrollarse con normalidad y en armonía con su medio a pesar de vivir en circunstancias adversas. Cómo también la capacidad de adaptarse positivamente frente a la adversidad. En el ámbito laboral, permite a los individuos recuperarse rápidamente de fracasos o rechazos, manteniendo una actitud positiva. Desarrollarla implica cultivar una mentalidad de crecimiento, mantener una red de apoyo social y practicar técnicas de afrontamiento efectivas.

Desde una perspectiva complementaria, Masten (2001) describe la resiliencia como la capacidad humana ordinaria de adaptarse positivamente frente a la adversidad, el trauma o el estrés significativo (p. 227). Luthar et al. (2000) plantean que la resiliencia no debe entenderse como un rasgo fijo o una simple ausencia de problemas, sino como un proceso

dinámico mediante el cual los individuos logran adaptarse positivamente ante situaciones adversas. Según estos autores, implica una interacción constante entre factores personales (como la autoestima, la autoeficacia o las habilidades de afrontamiento) y factores contextuales (como el apoyo social y las oportunidades del entorno). En este sentido, subrayan que las personas resilientes no son inmunes al malestar o al estrés, sino que poseen recursos internos y externos que les permiten afrontarlos y seguir desarrollándose de manera saludable.

Por su parte, Connor y Davidson (2003) destacan la importancia de la resiliencia como un factor protector de la salud mental y del desempeño, tanto en la vida cotidiana como en contextos laborales. Los autores señalan que la resiliencia puede fortalecerse mediante la experiencia, la práctica reflexiva y el aprendizaje emocional.

Inteligencia Emocional. Según Salovey y Mayer (2004), la inteligencia emocional se define como la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones propias y ajenas. Estos autores destacan que dicha habilidad permite integrar la información emocional en los procesos de razonamiento, promoviendo respuestas más adaptativas frente a situaciones desafiantes. Goleman (1995) amplió este concepto hacia el ámbito organizacional, señalando que la inteligencia emocional influye significativamente en el desempeño laboral, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales.

Mayer et al. (2004) conciben la inteligencia emocional como una forma específica de inteligencia social que implica la habilidad para percibir, comprender, utilizar y regular las emociones de manera adaptativa. Su modelo, de base cognitiva, distingue cuatro ramas fundamentales: la percepción emocional, la facilitación emocional del pensamiento, la comprensión emocional y la regulación emocional. Según los autores, el adecuado desarrollo de estas habilidades favorece la autorregulación y el equilibrio emocional, permitiendo

integrar la información afectiva al razonamiento y reducir los niveles de ansiedad ante situaciones de presión o evaluación. Así, la inteligencia emocional se constituye en un recurso esencial para la adaptación, la empatía y el afrontamiento eficaz de las demandas del entorno laboral.

Tolerancia a la Frustración. Ellis (1962) la definió como una de las dimensiones centrales del bienestar psicológico, enfatizando que la baja tolerancia a la frustración deriva de creencias irracionales que intensifican la ansiedad y el malestar. En trabajos posteriores, Ellis (2004) profundizó en la idea de que aceptar las dificultades como parte natural de la vida permite disminuir la reactividad emocional ante las adversidades.

Harrington (2005) Según el autor, las personas con alta tolerancia a la frustración poseen una mayor capacidad para manejar la incomodidad emocional, la demora en la gratificación y los contratiempos cotidianos, sin recurrir a conductas impulsivas o evasivas. Este nivel de autorregulación permite sostener el esfuerzo ante tareas desafiantes y mantener la motivación incluso frente a resultados inciertos. En su investigación, Harrington (2005) identificó que una mayor tolerancia a la frustración se asocia con menores niveles de procrastinación, mayor estabilidad emocional y una actitud más flexible ante las dificultades, lo que favorece un desempeño más eficaz en contextos académicos y laborales.

En consonancia con estos aportes, Sirois et al. (2013) investigaron la relación entre tolerancia a la frustración, ansiedad y procrastinación, encontrando que los individuos con baja tolerancia a la frustración tienden a experimentar mayores niveles de ansiedad, evitación y sentimientos de incompetencia, especialmente frente a tareas percibidas como difíciles o amenazantes. Según los autores, la incapacidad para tolerar el malestar emocional asociado al esfuerzo o a la posibilidad de fracaso lleva a conductas de postergación y evasión, lo cual incrementa el malestar psicológico y refuerza el círculo de la ansiedad.

En este sentido, la tolerancia a la frustración actúa como un factor protector que permite sostener la acción dirigida a objetivos, manejar la incertidumbre y reducir la reactividad emocional frente al estrés. En conjunto, los hallazgos de estos autores refuerzan la idea de que tanto la inteligencia emocional como la tolerancia a la frustración constituyen recursos psicológicos fundamentales para el afrontamiento adaptativo, la resiliencia y la gestión de la ansiedad en contextos exigentes, como los procesos de selección laboral o entornos profesionales altamente competitivos (Santarpia et al., 2023).

Inventario de Ansiedad de Beck

El instrumento de evaluación el Inventario de Ansiedad de Beck (*Beck Anxiety Inventory*, BAI), desarrollado desarrollado por Beck et al. (1988), en el marco del Center for Cognitive Therapy (Universidad de Pensilvania) con el objetivo de contar con una medida breve de ansiedad clínica que, al mismo tiempo, minimizara el solapamiento con sintomatología depresiva. En su formulación original, el BAI fue diseñado para evaluar severidad de síntomas ansiosos en población clínica, y luego se extendió su uso a contextos no clínicos y de investigación, manteniendo su utilidad como indicador de intensidad sintomática (Beck et al., 1988; Beck & Steer, 1993). En particular, Vizioli y Pagano (2022) señalan que el desarrollo original partió de un conjunto amplio de 86 ítems, del cual se seleccionaron 21 reactivos para la versión final; y que, en esa etapa inicial, se describió una estructura de dos factores (un componente ligado a síntomas somáticos y otro más asociado a síntomas subjetivos de ansiedad y pánico).

Los inicios fueron cuando se identificó una deficiencia significativa en las herramientas de evaluación existentes, que no lograban diferenciar adecuadamente entre la ansiedad y la depresión. Esta falta de diferenciación dificultaba el diagnóstico preciso y, por lo tanto, la administración de tratamientos adecuados, ya que la ansiedad y la depresión,

aunque a menudo coexisten, son trastornos distintos que requieren enfoques terapéuticos diferentes. Y es que, antes de su desarrollo, muchas herramientas de evaluación, como el BDI, no distinguían suficientemente entre los síntomas de ansiedad y depresión, lo que podía llevar a diagnósticos erróneos y tratamientos inadecuados. Por ello, Beck reconoció la importancia de tener una herramienta que pudiera centrarse exclusivamente en la evaluación de los síntomas de ansiedad, excluyendo aquellos que pudieran solaparse con la depresión (Flores, 2024).

Antecedentes

Estudios previos buscaron evaluar la ansiedad presente en procesos de selección tradicional. Tal es el caso del trabajo de Carranza Chavarría (2024), quien se centró en analizar la ansiedad en los candidatos durante los procesos de selección de personal y cómo esta influye en su desempeño. Se realizó en la institución educativa privada de Lima Metropolitana (Perú), en el área de reclutamiento y selección. En dónde fueron 260 postulantes a distintos puestos (docentes, tutores, secretarias, psicólogos, operarios, etc.). La investigación se desarrolló mediante un estudio descriptivo y correlacional, en el que se aplicaron instrumentos psicométricos validados, destacando la Escala de Ansiedad en Entrevistas de Selección (MASI, McCarthy, 2004), diseñada para medir la ansiedad específica en procesos de selección a través de cinco dimensiones: ansiedad por apariencia, ansiedad social, ansiedad por comunicación, ansiedad por desempeño y ansiedad conductual. La muestra estuvo compuesta por candidatos que participaron en procesos de selección en distintas organizaciones, permitiendo obtener evidencia sobre cómo la ansiedad se manifiesta en situaciones reales de evaluación laboral.

La autora identificó que la ansiedad es un factor que puede afectar tanto la percepción de autoeficacia como la calidad de las respuestas en entrevistas laborales, especialmente cuando los procesos son extensos o poco claros. Los resultados indicaron que altos niveles de

ansiedad se asociaban con una disminución en el desempeño percibido y con dificultades para expresarse de manera clara durante la entrevista.

Asimismo, observaron que la ansiedad podía ser modulada mediante estrategias de preparación previa, retroalimentación y acompañamiento durante el proceso, lo que contribuía a mejorar la experiencia del candidato y a optimizar la evaluación por parte de los entrevistadores. La autora concluyó que la implementación de medidas orientadas a minimizar la ansiedad en los postulantes no solo beneficia al candidato en términos de bienestar emocional y desempeño, sino que también tiene un impacto positivo en la eficiencia y la equidad del proceso de selección.

Mastrella et al. (2023), por su parte, realizaron un estudio en el que se exploró la relación entre la ansiedad de los candidatos y su desempeño durante entrevistas laborales, así como los efectos de la retroalimentación y el acompañamiento en la reducción de la ansiedad. Se trabajó con una muestra de 823 postulantes que participaron en entrevistas simuladas y reales en distintas organizaciones de Estados Unidos con en Prolific. Los investigadores evaluaron la ansiedad mediante instrumentos psicométricos validados, midiendo tanto ansiedad de estado como rasgo antes, durante y después de la entrevista. Además, se utilizaron medidas específicas para evaluar el desempeño en la entrevista y las percepciones de los evaluadores sobre calidez y competencia de los candidatos. Para controlar la manipulación experimental, los investigadores incluyeron chequeos de conducta no verbal ansiosa, observando variables como contacto visual, movimientos de extremidades y automanipulación, así como respuestas a ítems de autoevaluación de ansiedad. Todas las escalas utilizadas mostraron una consistencia interna alta, garantizando la fiabilidad de las mediciones.

Los resultados indicaron que los niveles de ansiedad elevados se asociaron con un desempeño inferior en la entrevista, afectando la claridad de las respuestas, la comunicación

verbal y no verbal, y la percepción que los evaluadores tenían sobre los candidatos. Además, la implementación de estrategias de feedback positivo y acompañamiento emocional contribuyó a disminuir significativamente la ansiedad en los postulantes, mejorando su desempeño y aumentando la percepción positiva sobre la organización.

Los autores concluyeron que la ansiedad constituye un factor crítico en los procesos de selección. Sugiriendo la necesidad de diseñar intervenciones preventivas y entornos de selección más humanos y empáticos, lo que respalda la relevancia de propuestas orientadas a cuidar la salud emocional de los candidatos.

Peña et al. (2023) realizaron un estudio con el objetivo de analizar cómo la ansiedad influye en el éxito o fracaso de los aprendices durante los procesos de selección de personal en Colombia, compuesta por tres entidades: Mi Banco Colombia (sector financiero), Teleperformance (BPO/call center) y Universidad Cooperativa de Colombia (sector educativo). La investigación fue de tipo transversal comparativa y contó con una muestra de 111 aprendices, hombres y mujeres mayores de edad, pertenecientes a tres empresas colombianas. Para evaluar la ansiedad de los participantes, se utilizó el Cuestionario de Ansiedad Estado-Rasgo (STAI, Spielberger et al., 2011).

Los resultados mostraron que aquellos con niveles más altos de ansiedad evidenciaron un mayor índice de fracaso en los procesos de selección. Los autores concluyeron que la ansiedad constituye un factor probabilístico relevante que puede afectar negativamente el desempeño de los postulantes, especialmente cuando tienen poco control sobre la situación de la entrevista.

Este estudio resaltó la importancia de implementar estrategias preventivas y de acompañamiento en los procesos de selección laboral. Con el fin de reducir los niveles de ansiedad y mejorar las probabilidades de éxito de los candidatos.

Metodología

Objetivo general

Desarrollar un programa de prevención de ansiedad en candidatos para puestos IT en una empresa de la provincia de San Juan.

Objetivos específicos

- Evaluar los niveles de ansiedad en una entrevista laboral de los candidatos a puestos IT.
- Analizar propuestas implementadas de prevención de ansiedad en otros ámbitos de selección de personal.
- Elaborar recursos y materiales psicoeducativos que brinden a los candidatos herramientas para afrontar el proceso de selección con menor ansiedad.

Tipo de estudio

El presente estudio se desarrolló mediante un diseño no experimental, dado que la variable en esta investigación la ansiedad en candidatos durante entrevistas laborales fue observada tal como ocurre en su contexto natural, sin manipulación deliberada de condiciones ni asignación aleatoria de participantes a tratamientos. En este tipo de diseño, el/la investigador/a registra los fenómenos tal como se presentan y analiza sus patrones o asociaciones, sin intervenir para producir cambios en las variables (Hernández-Sampieri et al., 2018).

El alcance del estudio fue descriptivo y se enfocó en especificar propiedades, características y perfiles de personas o fenómenos, permitiendo estimar cómo es y cómo se comporta una variable en un contexto determinado (Hernández-Sampieri et al., 2018).

El diseño fue transversal, recolectan datos en un solo momento, lo que permite describir variables y analizar su comportamiento en un punto temporal específico (Hernández-Sampieri et al., 2018). Este tipo de diseño es útil para estimar el nivel o presencia de una condición en un momento determinado y explorar asociaciones iniciales, aunque sin establecer direccionalidad causal (Levin, 2006).

En la misma línea, textos metodológicos de referencia en ciencias de la salud destacan que el corte transversal es pertinente cuando el objetivo es medir y describir fenómenos en una población en un período concreto, aportando evidencia aplicable para orientar intervenciones o acciones posteriores (Flanagan & Beck, 2024).

Participantes

La muestra estuvo conformada por 7 postulantes que participaron voluntariamente en un proceso de selección de una empresa del sector IT (tecnología de la información) de la provincia de San Juan, Argentina. Todas las personas participantes eran mayores de edad, con una edad comprendida entre 24 y 35 años.

Asimismo, firmaron consentimiento informado previo a la administración de los instrumentos, en concordancia con los principios éticos aplicables a investigaciones con seres humanos. En cuanto a las características sociodemográficas, la muestra se integró por 6 participantes de sexo masculino y 1 participante de sexo femenino. Respecto del perfil profesional, los postulantes se desempeñaban en roles del área tecnológica, específicamente el área de QA Engineer y Mobile (ingeniería/desarrollo móvil).

Procedimiento

La presente investigación se llevó a cabo en el marco de las prácticas profesionales supervisadas en una empresa de IT de la provincia de San Juan. A través de la observación

participante durante 150 horas, se recolectaron datos sobre el procedimiento en el proceso de selección de los candidatos para las diferentes vacantes que se encontraban en la empresa, cómo se desarrollaban las interacciones entre las diferentes áreas y los proyectos en curso. Así como también se hizo énfasis en las tareas y responsabilidades de cada trabajador, así como en los procesos y herramientas utilizadas para brindar servicios a los clientes.

El proceso de selección observado presentaba una estructura relativamente establecida, aunque podía variar según la vacante o el área de especialización. En términos generales, comenzaba con una entrevista inicial con el/la reclutador/a o psicólogo/a laboral, orientada a relevar experiencia previa, formación académica y expectativas profesionales, así como a valorar aspectos vinculados con la comunicación, la disponibilidad y la adecuación cultural al puesto y a la organización.

Posteriormente, los postulantes avanzaban a entrevistas técnicas en las que se evaluaban conocimientos específicos sobre tecnologías y herramientas requeridas para el rol, mediante conversaciones guiadas, resolución de ejercicios en tiempo real o análisis de proyectos previos.

En algunos casos, se incluía un code challenge como prueba práctica, destinada a medir habilidades de programación, creatividad y eficiencia en la implementación y, cuando correspondía, aspectos de documentación del código. Finalmente, quienes superaban las instancias anteriores participaban de una entrevista con el cliente final, orientado a la capacidad de trabajo en equipo y la alineación de expectativas.

Durante las observaciones realizadas se identificaron factores que inciden en la experiencia subjetiva del proceso por parte de los candidatos, tales como la duración total del proceso, la claridad de la información brindada sobre cada etapa, el feedback recibido, y la

flexibilidad para adaptarse a distintos horarios o modalidades. Estos elementos se consideraron relevantes para contextualizar el análisis de la ansiedad situacional asociada a la entrevista laboral.

Con el fin de garantizar la viabilidad y el éxito de la investigación, se estableció una reunión con la tutora de campo para consultar la problemática que había en el lugar, cómo también hubo tiempo de observación para conocer esta problemática. En semanas posteriores se presentó la idea de investigación pensada y se explicitó el objetivo general de la misma

Una vez finalizada cada entrevista por videollamada, se realizó a cada participante una breve explicación del objetivo del estudio, destacando la voluntariedad de la participación, la confidencialidad de los datos y el uso exclusivamente académico de la información. Luego se solicitó la aceptación y firma del consentimiento informado.

Posteriormente, se administró el Inventario de Ansiedad de Beck (BAI) en una versión adaptada a formato de formulario virtual, el cual fue respondido por cada postulante después de la entrevista. Al finalizar la carga, se verificó la correcta recepción de las respuestas para su registro.

Finalmente, se procedió a la recolección, organización y análisis de los datos obtenidos. Los puntajes del BAI fueron sistematizados e interpretados según los criterios del instrumento, permitiendo describir los niveles de ansiedad presentes en la muestra. A partir de los resultados cuantitativos y los elementos contextuales relevados, se elaboró una propuesta preventiva orientada al bienestar emocional de los/as postulantes, ajustada a las características del proceso de selección IT.

Instrumentos

Observación participante

La observación participante constituye una estrategia clásica de producción de datos en investigación cualitativa y trabajo de campo, en la que el investigador se inserta en el escenario de estudio para observar sistemáticamente lo que sucede mientras mantiene algún nivel de participación en las actividades o dinámicas del contexto. Jorgensen (1989) plantea que esta metodología implica involucramiento directo con el entorno social para comprender prácticas, significados y rutinas desde una perspectiva situada, lo cual favorece una aproximación más cercana a la experiencia de los actores.

Desde el enfoque etnográfico, Hammersley y Atkinson (2019) destacan que el trabajo de campo se apoya fuertemente en la observación participante y en interacciones cotidianas, subrayando además la necesidad de reflexividad: reconocer que la presencia del investigador influye en el campo y en la interpretación de lo observado. Esta perspectiva resulta especialmente útil en entornos organizacionales, donde muchas reglas, prioridades y dinámicas se expresan más en la práctica que en documentos formales. (Hammersley y Atkinson, 2019).

Inventario de Ansiedad de Beck

El BAI es un instrumento psicométrico estandarizado diseñado para evaluar la severidad de los síntomas de ansiedad en adultos y adolescentes. La consigna indica que la persona debe responder cuánto le afectó cada síntoma durante la última semana, incluyendo el día de hoy, mediante una escala tipo Likert de 4 puntos (0 a 3). En el manual se señala que su administración suele requerir aproximadamente entre 5 y 10 minutos, y que también puede aplicarse de forma asistida si la persona requiere apoyo para comprender o completar el cuestionario (Beck & Steer, 1993, véase Apéndice A).

En este trabajo, el BAI fue administrado en modalidad virtual, mediante un formulario online, manteniendo la redacción y el sistema de respuesta original (0–3) y respetando el marco temporal de respuesta, tal como se especifica en el manual. En consecuencia, la adaptación realizada fue de formato (digitalización del protocolo), sin modificación del contenido de los ítems ni del modo de puntuación propuesto por el instrumento.

Puntuación e interpretación. La puntuación total del BAI se obtiene sumando los valores de los 21 ítems, con un rango posible de 0 a 63. El manual recomienda rangos interpretativos de severidad: 0–7 (mínima), 8–15 (leve), 16–25 (moderada) y 26–63 (severa). Estos puntos de corte se utilizan para estimar la intensidad de los síntomas reportados; no obstante, el propio manual advierte que la interpretación debe realizarse considerando el contexto y el objetivo de uso del instrumento, evitando equiparar automáticamente los rangos a diagnósticos clínicos (Beck & Steer, 1993).

Confiabilidad. En relación con la confiabilidad, el manual reporta una alta consistencia interna para la muestra de desarrollo del instrumento y una estabilidad temporal adecuada. En población argentina, estudios de adaptación y evaluación psicométrica reportan evidencia favorable de validez y confiabilidad, con índices de consistencia interna elevados y resultados que sostienen su uso para evaluar sintomatología ansiosa en adultos (Vizioli & Pagano, 2020).

Validez. El manual describe evidencias de validez de contenido (selección de síntomas representativos de ansiedad), validez convergente (asociaciones sustanciales con otras medidas de ansiedad) y validez discriminante (relaciones más bajas con algunas medidas de depresión respecto de otras escalas de ansiedad). En estudios con población hispanohablante, también se han reportado evidencias de validez factorial, discriminante y de criterio; por ejemplo, Sanz et al. (2012) encontraron que personas con trastornos de ansiedad

tendían a puntuar más alto que otros grupos diagnósticos, lo que respalda su utilidad clínica como medida de severidad sintomática.

Dimensiones y estructura factorial. En cuanto a dimensiones, la evidencia sobre la estructura interna del BAI no es completamente unívoca. El manual describe que, en el estudio original, un análisis factorial identificó dos dimensiones correlacionadas: una predominantemente somática/fisiológica (p. ej., síntomas corporales de activación) y otra vinculada a componentes más subjetivos/afectivos de temor (Beck & Steer, 1993).

Alta consistencia interna. Se refiere al grado en que los ítems de un cuestionario están relacionados entre sí y miden el mismo constructo. En el caso del BAI, esto significa que todos los ítems están alineados en medir los síntomas de ansiedad.

Fiabilidad test-retes. Se hace alusión a la capacidad de una herramienta de producir resultados consistentes cuando se administra en diferentes momentos a las mismas personas bajo condiciones similares. Un aspecto crucial para su uso en la evaluación longitudinal de la ansiedad y en la monitorización del progreso de los pacientes durante el tratamiento.

Estandarización y comparabilidad. Permite la comparación de resultados entre diferentes estudios y poblaciones, facilitando una comprensión más profunda de la ansiedad y la efectividad de las intervenciones desarrolladas.

De manera consistente, Hewitt y Norton (1993) reportaron una solución de dos factores asociados a síntomas cognitivos y somáticos, reforzando la idea de componentes relacionados dentro de una experiencia ansiosa global. Sin embargo, investigaciones posteriores han señalado que estos factores suelen aportar poca varianza adicional respecto de la puntuación total, por lo que se recomienda principalmente el uso del puntaje global como indicador de severidad (Sanz et al., 2012). En línea con esa cautela, estudios de adaptación

en Argentina han informado resultados compatibles con una interpretación unidimensional del instrumento en población general adulta, sosteniendo el uso del puntaje total como medida principal (Vizioli & Pagano, 2020).

Resultados

Inventario de Ansiedad de Beck

Tal como se indicó en el apartado Instrumentos, la ansiedad fue evaluada mediante el Inventario de Ansiedad de Beck (BAI), compuesto por 21 ítems con formato de respuesta de 0 a 3 (0 = en absoluto; 1 = levemente; 2 = moderadamente; 3 = severamente; véase Anexo A). El puntaje total se obtuvo a partir de la suma de los ítems (rango posible: 0–63). Para su interpretación se consideraron los puntos de corte establecidos en el manual, donde 0–7 corresponde a ansiedad mínima.

En la muestra evaluada ($n = 7$), la totalidad de los participantes obtuvo puntajes dentro del rango de ansiedad mínima (0–7), como se presenta en la Tabla 1. Los estadísticos descriptivos del puntaje total se detallan en la Tabla 2.

En términos descriptivos, no se registraron respuestas en las categorías moderadamente (2) ni severamente (3). Tres participantes (42.9 %) indicaron al menos un síntoma en la categoría levemente, mientras que cuatro (57.1 %) respondieron en absoluto en la totalidad de los ítems. Considerando el total de respuestas emitidas ($n = 147$; 7 participantes \times 21 ítems), la categoría levemente representó el 2.7% (véase Anexo B).

Tabla 1

Distribución del nivel de ansiedad según puntaje total del BAI ($n = 7$)

Nivel de ansiedad	Rango (puntaje total)	n	%
Mínima	0–7	7	100.0
Leve	8–15	0	0.0
Moderada	16–25	0	0.0
Severa	26–63	0	0.0

Nota. BAI = Inventario de Ansiedad de Beck. Clasificación según puntos de corte indicados (0–7 = mínima). Como se observa en la Tabla 1, el 100% de los participantes ($n = 7$) se ubicó en el rango de ansiedad mínima (0–7). No se registraron casos en los niveles leve, moderado ni severo. Elaboración propia.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos del puntaje total del BAI ($n = 7$)

Variable	Media	DE	Mediana	Mín–Máx
Puntaje total BAI	0.57	0.79	0.00	0–2

Nota. La media del puntaje total fue de 0.57 (DE = 0.79), con una mediana de 0.00 y un rango observado entre 0 y 2 puntos. Elaboración propia.

Análisis descriptivo por dimensiones

Con fines exclusivamente descriptivos, los ítems del BAI se agruparon en tres dimensiones: somática, cognitiva y mixta. La interpretación principal se basó en el puntaje total del instrumento y su clasificación por niveles de ansiedad. A continuación, se presentan los resultados correspondientes a cada dimensión.

Dimensión somática (síntomas fisiológicos). En la Tabla 3 detalla la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los ítems 1, 4, 6, 10 y 12 del BAI.

Tabla 3

Dimensión somática (BAI): ítems, síntomas y distribución porcentual de respuestas

Ítem	Síntoma	Respuesta	Respuesta “En
		“Levemente (1)”	Absoluto (0)” (%)

(%)			
1	Torpe o entumecido	0.0	100.0
4	Incapacidad para relajarse	14.3	85.7
6	Mareado, o que se le va la cabeza	0.0	100.0
10	Nerviosismo	42.9	57.1
12	Con temblores en las manos	0.0	100.0
Promedio simple		11.4	88.6

(dimensión)

Nota. Como se observa en la Tabla 3, el ítem “Nerviosismo” presentó un 42.9 % de respuestas en la categoría “Levemente” y un 57.1 % en “En absoluto”. En el ítem “Incapacidad para relajarse”, el 14.3 % se ubicó en “Levemente”, mientras que el 85.7% se registró en “En absoluto”. Los restantes ítems no presentaron respuestas superiores a la categoría “En absoluto”. El promedio simple de la dimensión fue 11.4 % en “Levemente” y 88.6 % en “En absoluto”. Elaboración propia.

Dimensión cognitiva. En la Tabla 4 se presenta la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los ítems 5, 7, 9 y 14 del BAI.

Tabla 4

Dimensión cognitiva (BAI): ítems, síntomas y distribución porcentual de respuestas

Ítem	Síntoma	Respuesta	Respuesta “En
		“Levemente (1)”	Absoluto (0)” (%)

(%)			
5	Con temor a que ocurra lo peor	0.0	100.0
7	Con latidos del corazón fuertes y acelerados	0.0	100.0
9	Atemorizado o asustado	0.0	100.0
14	Con miedo a perder el control	0.0	100.0
Promedio simple		0.0	100.0

(dimensión)

Nota. Como se observa en la Tabla 4, la totalidad de las respuestas en los ítems agrupados en esta dimensión se concentró en la categoría “En absoluto” (100 %). El promedio simple de la dimensión fue 0.0 % en “Levemente” y 100 % en “En absoluto”. Elaboración propia.

Dimensión mixta. En la Tabla 5 se muestra la distribución porcentual de las respuestas correspondientes a los ítems 2, 3 y 8 del BAI.

Tabla 5

Dimensión mixta (BAI): ítems, síntomas y distribución porcentual de respuestas

Ítem	Síntoma	Respuesta		“En
		“Levemente (1)” (%)	Absoluto (0)” (%)	
2	Acalorado	0.0	100.0	
3	Temblores en piernas	14.3	85.7	

8	Inestable	0.0	100.0
---	-----------	-----	-------

Promedio	simple	4.8	95.2
-----------------	---------------	------------	-------------

(dimensión)

Nota. Como se observa en la Tabla 5, el promedio simple de la dimensión fue 4.8 % en “Levemente” y 95.2 % en “En absoluto”. Elaboración propia.

Conclusión

El presente Trabajo Integrador Final tuvo como objetivo general desarrollar un programa de prevención de la ansiedad en candidatos que participan en procesos de selección para puestos del sector IT en una empresa de la provincia de San Juan. Asimismo, se plantearon como objetivos específicos evaluar los niveles de ansiedad presentes durante la entrevista laboral, analizar propuestas de prevención de la ansiedad implementadas en otros contextos de selección y elaborar recursos psicoeducativos que brinden herramientas para afrontar el proceso con menor ansiedad.

Este enfoque resulta relevante dado que la literatura actual señala que los procesos de selección constituyen experiencias evaluativas complejas, capaces de generar reacciones emocionales que influyen tanto en el bienestar psicológico del candidato como en su desempeño observable y en la percepción de justicia del proceso (Truxillo et al., 2017; Highhouse et al., 2018). En particular, en el sector IT, la extensión de los procesos, la presión por demostrar competencias técnicas y la incertidumbre entre etapas pueden intensificar dichas reacciones emocionales (Roulin et al., 2023).

En relación con el primer objetivo específico, los resultados obtenidos mediante la administración del Inventario de Ansiedad de Beck (BAI) indicaron que la totalidad de los participantes presentó niveles de ansiedad mínima. Este hallazgo sugiere que, desde una perspectiva cuantitativa, el proceso de selección evaluado no fue experimentado como altamente amenazante por los postulantes. Sin embargo, tal como señalan Díaz Granados (2024) y Sierra et al. (2003), la ansiedad de estado en contextos evaluativos puede manifestarse de forma transitoria y situacional, sin necesariamente alcanzar niveles elevados o clínicamente significativos.

En este sentido, el análisis se enriqueció a partir de la observación participante, donde se identificaron manifestaciones conductuales y fisiológicas compatibles con ansiedad leve, tales como nerviosismo, tensión corporal y respiración acelerada durante las entrevistas. Estos hallazgos coinciden con investigaciones que sostienen que la ansiedad en entrevistas laborales puede expresarse de manera sutil, afectar la comunicación y el desempeño del candidato, aun cuando los niveles globales de ansiedad sean bajos (Mastrella et al., 2023). Asimismo, estudios actuales sobre entrevistas mediadas por tecnología indican que el diseño del proceso, la claridad de la información brindada y el grado de previsibilidad influyen directamente en la ansiedad, la percepción de equidad y la experiencia del candidato (Roulin et al., 2023; Salimian Rizi & Roulin, 2024).

En relación con los objetivos vinculados al análisis de propuestas preventivas y a la elaboración de recursos psicoeducativos, la revisión teórica y empírica evidenció que la comunicación clara, el feedback oportuno y el acompañamiento durante el proceso de selección constituyen estrategias fundamentales para reducir la ansiedad y mejorar la experiencia del candidato (Highhouse et al., 2015; Barattucci et al., 2025). Estas prácticas favorecen percepciones de justicia organizacional y permiten a los postulantes desplegar sus competencias en condiciones emocionales más favorables, contribuyendo a evaluaciones más justas, equitativas y humanas.

A partir de la integración entre los resultados obtenidos, el contexto organizacional observado y los aportes teóricos actuales, se elaboró una propuesta preventiva orientada a la promoción de recursos personales y estrategias de regulación emocional. En este sentido, el Protocolo IRFA se presenta como una herramienta que busca reducir la ansiedad anticipatoria y situacional mediante prácticas de integridad, respeto, feedback y acompañamiento a lo largo del proceso de selección. La evidencia reciente respalda que este tipo de intervenciones

no solo contribuyen al bienestar psicológico de los candidatos, sino que también optimizan la calidad evaluativa y fortalecen la experiencia del candidato y la marca empleadora (Bauer, 2010; Pološki Vokić & Regul Erent Ondrušek, 2024).

Sugerencias

Los resultados obtenidos a partir del Inventario de Ansiedad de Beck (BAI) indicaron niveles mínimos de ansiedad en los postulantes evaluados. No obstante, el análisis del proceso de evaluación aplicado a candidatos para puestos IT permitió identificar en el marco de la observación participante el registro de comportamientos que pueden interpretarse como expresiones de ansiedad anticipatoria y situacional durante instancias evaluativas (por ejemplo: tensión corporal, respiración agitada, discurso acelerado, dificultades para sostener la fluidez verbal o silencios prolongados, especialmente vinculadas al contexto de entrevista). A partir de la observación de respuestas conductuales, cognitivas y fisiológicas se evidenció la necesidad de implementar estrategias preventivas orientadas al bienestar del candidato durante instancias evaluativas.

En función de lo observado, se elaboró una propuesta para la promoción de estrategias de afrontamiento de la ansiedad en candidatos, orientada a mejorar el proceso de selección desde una perspectiva ética, empática y humanizada. En este sentido, el programa no solo funciona como un dispositivo de apoyo para el postulante, sino que también contribuye a optimizar la calidad evaluativa, permitiendo conocer de manera más auténtica el perfil profesional y reduciendo sesgos asociados al impacto de la ansiedad.

IRFA

La propuesta IRFA plantea un marco de promoción para disminuir la ansiedad anticipatoria y situacional de los candidatos durante procesos de selección IT, sin perder

rigurosidad evaluativa. Su foco es elevar la experiencia del candidato mediante prácticas comunicacionales y procedimentales consistentes, apoyadas en la evidencia sobre reacciones de candidatos, justicia percibida y seguridad psicológica (Bauer et al., 2020; Edmondson, 1999; Gilliland, 1993).

El protocolo se operacionaliza a lo largo de un proceso integral (desde definición del perfil hasta onboarding), con énfasis en entrevistas virtuales y evaluaciones técnicas. Está diseñado para escenarios con múltiples actores (RR. HH., psicología laboral, líderes técnicos, partners o clientes) y busca reducir puntos de fricción típicos: silencios prolongados, criterios opacos, entrevistas con sorpresa y devoluciones inconsistentes.

Se espera que la implementación de las estrategias propuestas contribuya, en primer lugar, a la reducción de la ansiedad pre-entrevista y durante la interacción evaluativa, favoreciendo un mayor nivel de previsibilidad del proceso y un trato respetuoso hacia los postulantes. Esta disminución de la activación ansiosa permitiría generar un contexto más regulado emocionalmente, facilitando una participación más equilibrada por parte de los candidatos.

Asimismo, se prevé una mejora en el desempeño comunicacional, expresada en mayor fluidez, claridad expositiva y capacidad de argumentación, producto de una menor sobrecarga cognitiva y emocional. Al reducirse la interferencia de la ansiedad situacional, el postulante podría desplegar de manera más adecuada sus competencias, conocimientos y habilidades, favoreciendo una evaluación más ajustada a su perfil real.

Del mismo modo, se espera un incremento en la satisfacción con el proceso de selección y en la percepción de justicia organizacional, lo cual impactaría positivamente en el atractivo organizacional y en la reputación empleadora. Procesos más transparentes,

estructurados y centrados en el bienestar del candidato tienden a fortalecer la imagen institucional y la confianza en la organización.

Finalmente, la adopción de prácticas preventivas orientadas al bienestar psicológico promovería procesos más éticos, verificables y coherentes con los principios del reclutamiento responsable, alineados con una concepción del trabajo que prioriza el respeto por la dignidad humana. Esto podría traducirse también en una mayor satisfacción post-proceso y en una percepción global positiva de la empresa, incluso en aquellos casos en los que el candidato no resulte seleccionado.

Principios de IRFA. Se resumen en cuatro compromisos conductuales y operativos que deben sostenerse en cada etapa del proceso. Estos pilares se vinculan con la justicia procedimental e interaccional y con prácticas recomendadas para mejorar la experiencia del candidato (Bauer et al., 2020).

El modelo propuesto se estructura en torno a cuatro dimensiones centrales: Integridad, Respeto, Feedback y Acompañamiento, las cuales orientan la implementación de prácticas de selección más éticas, transparentes y centradas en el bienestar del candidato (véase Anexo C).

La dimensión Integridad refiere a la coherencia entre lo prometido y lo efectivamente realizado durante el proceso de selección, así como a la consistencia en la aplicación de criterios evaluativos. Implica garantizar confidencialidad, transparencia procedimental y claridad en las reglas del proceso. En términos operativos, se traduce en la explicitación y, cuando resulte pertinente, la socialización de criterios y rúbricas de evaluación, así como en la alineación de los mensajes transmitidos por los distintos actores intervinientes como recursos humanos, psicólogos, reclutadores y referentes técnicos, a fin de evitar

contradicciones o ambigüedades que puedan incrementar la incertidumbre y la ansiedad del postulante.

La dimensión Respeto se vincula con el trato digno y no estigmatizante hacia los candidatos, el uso de un lenguaje claro y accesible, el resguardo de la privacidad y la minimización de situaciones potencialmente humillantes o generadoras de malestar social. Esto supone, en la práctica, una presentación cordial del proceso, la solicitud de consentimiento informado en caso de grabaciones, la formulación de preguntas pertinentes al rol y la posibilidad de ofrecer pausas cuando la dinámica de la entrevista lo requiera, promoviendo así un entorno psicológicamente seguro.

La dimensión Feedback contempla la provisión de información oportuna, suficiente y accionable acerca del estado del proceso y, cuando corresponda, sobre los criterios evaluados. La comunicación clara de los próximos pasos, junto con devoluciones centradas en aspectos observables y relacionados con el perfil del puesto, contribuye a reducir la incertidumbre, fortalecer la percepción de justicia organizacional y favorecer el aprendizaje del candidato, incluso cuando el resultado no sea favorable.

Por último, la dimensión Acompañamiento alude al sostén operativo y emocional brindado a lo largo del proceso, incluyendo la orientación previa sobre el formato de evaluación, la existencia de un canal de consulta para resolver dudas y la anticipación de información relevante que permita disminuir la carga cognitiva asociada a la situación evaluativa. En términos concretos, implica ofrecer vías de contacto formales (correo electrónico o chat), enviar confirmaciones y recordatorios, compartir agenda e instrucciones técnicas con antelación, brindar recomendaciones generales de preparación y contemplar alternativas razonables ante contingencias, favoreciendo así una experiencia más contenida y predecible.

Estructura de las etapas. En la etapa de definición del perfil de la vacante, la integridad se expresa en la claridad de los criterios y en la coherencia entre aquello que se declara como requisito y lo que efectivamente se evalúa. Resulta fundamental realizar una reunión inicial entre entrevistadores, referentes de recursos humanos y líder técnico para alinear expectativas, delimitar el contexto del rol y precisar el nivel de seniority requerido, distinguiendo competencias excluyentes (must-have) de aquellas deseables (nice-to-have), así como modalidad de trabajo y rango salarial. Asimismo, se definen las etapas del proceso, su duración estimada y los actores intervinientes, validando guiones de comunicación estandarizados para mensajes de avance, pausa o rechazo, a fin de garantizar consistencia y previsibilidad.

Durante la etapa de búsqueda o sourcing, el objetivo consiste en atraer candidatos adecuados sin incrementar la ansiedad mediante mensajes ambiguos o invasivos. Desde el enfoque IRFA, se promueve una comunicación honesta respecto del rol y sus condiciones, incluyendo seniority, modalidad y rango, evitando promesas no verificables. El primer contacto debe ser claro y breve, consultando el interés del profesional en una vacante alineada con su perfil. Se recomienda ofrecer un canal para consultas y alternativas de coordinación horaria, registrar consentimiento cuando el contacto se realice por canales no laborales y respetar explícitamente la negativa, garantizando un cierre cordial en caso de no continuidad.

En la etapa de postulación y screening, la disminución de la incertidumbre resulta central. Confirmar la recepción de la postulación y comunicar los próximos pasos junto con tiempos estimados contribuye significativamente a la percepción de justicia. Durante el screening, las preguntas deben alinearse con la rúbrica previamente definida, evitando indagaciones irrelevantes o invasivas. Asimismo, se excluye la solicitud de información

sensible, como datos relativos a salud, embarazo, afiliación política o religión y la revisión de redes sociales privadas, en resguardo del principio de respeto y confidencialidad.

La entrevista inicial constituye una instancia crítica tanto en la evaluación como en la experiencia emocional del candidato. Entre 24 y 48 horas antes del encuentro, se sugiere enviar información anticipatoria que incluya duración, estructura, nombres y roles de los entrevistadores, aclaración sobre la eventual presencia de una instancia técnica y especificación de la plataforma y requisitos técnicos. En caso de registro o grabación, debe solicitarse consentimiento informado. También puede proporcionarse material digital de apoyo por ejemplo, en formato PDF con recomendaciones para la preparación emocional, ejercicios breves de regulación, sugerencias para entrevistas virtuales y orientaciones para el automanejo del diálogo interno. Recordar que es posible solicitar una pausa breve refuerza la sensación de seguridad psicológica (véase Anexo D).

Durante la entrevista, se recomienda iniciar con presentaciones claras, explicitando objetivos y estructura, enfatizando que se trata de un espacio de diálogo más que de un examen, lo cual contribuye a reducir la tensión inicial. Un breve intercambio cordial previo a los aspectos técnicos facilita la construcción de un clima de confianza. Es pertinente verificar condiciones técnicas y de comodidad, formular preguntas conductuales orientadas a la evidencia y cuidar los tiempos de intervención, evitando interrupciones. Ante manifestaciones de ansiedad, se sugiere normalizar la experiencia sin minimizarla, aplicar escucha activa y ofrecer pausas conscientes que permitan al candidato recomponerse. El cierre debe ser claro y predecible, explicitando próximos pasos y fechas estimadas de respuesta, habilitando preguntas y agradeciendo el tiempo y esfuerzo dedicados. Un mensaje posterior breve confirmando la continuidad del proceso refuerza la integridad comunicacional.

En la entrevista técnica, el objetivo es evaluar competencias específicas y calidad de razonamiento sin incrementar la ansiedad mediante criterios ocultos o arbitrariedad. Se priorizan problemas representativos del trabajo real, permitiendo preguntas de clarificación y explicitando supuestos. Se valora el proceso de razonamiento además del resultado final, evitando dinámicas de “trampa” o situaciones humillantes. Si el candidato experimenta bloqueo, puede ofrecerse reformular o dividir el problema. En el caso de code challenges, se recomienda indicar el tiempo estimado de dedicación y una fecha límite razonable, entregar instrucciones y criterios de evaluación por escrito y evitar consignas extensas o ambiguas. El feedback debe centrarse en criterios y evidencias observables, no en rasgos personales.

En la etapa de decisión y comunicación, sostener la integridad y el respeto resulta esencial para mitigar frustración y ansiedad. La decisión debe comunicarse en el plazo acordado o, en caso de demoras, actualizar la información oportunamente y por el canal previamente establecido. Ante un rechazo, se recomienda un cierre humano, claro y breve, evitando ambigüedades. Cuando sea posible, pueden ofrecerse uno o dos puntos de mejora basados en la rúbrica evaluativa, sin revelar información interna ni realizar comparaciones con otros candidatos. Si corresponde y es genuino, puede dejarse abierta la posibilidad de futuras vacantes.

Finalmente, la etapa de onboarding o integración busca evitar que el cierre del proceso implique un “salto al vacío”. Proporcionar antes del ingreso una agenda de la primera semana, documentación necesaria y un contacto de referencia contribuye a reducir incertidumbre. El primer día debe incluir bienvenida formal, clarificación de expectativas realistas y recorrido por herramientas y canales de comunicación. La asignación de un referente y la planificación de reuniones iniciales favorecen la regulación emocional en la transición al nuevo rol.

Como complemento evaluativo, puede incorporarse un formulario de feedback emocional, de carácter opcional y anónimo, con ítems en escala tipo Likert orientados a medir claridad del proceso, trato respetuoso, suficiencia de actualizaciones, posibilidad de expresar dudas y consistencia entre entrevista y rol. Asimismo, preguntas abiertas permiten identificar aspectos desafiantes y oportunidades de mejora, fortaleciendo un circuito de retroalimentación continua alineado con el bienestar del candidato.

Esta iniciativa surge como respuesta a la necesidad de optimizar la experiencia del candidato, favorecer procesos de evaluación más humanos y disminuir los niveles de ansiedad anticipatoria y situacional que emergen en escenarios de entrevista. Como también fortalece la imagen de la empresa y optimiza los procesos de reclutamiento.

En síntesis, el trabajo desarrollado permite afirmar que la incorporación de la dimensión emocional en los procesos de selección no constituye un elemento accesorio, sino una condición necesaria para garantizar evaluaciones más ajustadas, éticas y contextualizadas. Reconocer la presencia de ansiedad anticipatoria y situacional, aun cuando no alcance niveles clínicamente significativos, habilita intervenciones preventivas orientadas a optimizar tanto la experiencia del candidato como la calidad de la decisión organizacional. Desde esta perspectiva, el psicólogo laboral asume un rol estratégico que trasciende la mera evaluación técnica, posicionándose como agente de cuidado, regulador del clima emocional del proceso, promotor de prácticas de selección coherentes con el bienestar psicológico y la dignidad de las personas. De este modo, la propuesta presentada aporta una contribución aplicable a escenarios organizacionales más amplios, alineada con una concepción integral y responsable de la gestión del talento.

Apéndice

Anexos

Anexo A

Instrumento utilizado: Inventario de Ansiedad de Beck (BAI)

Inventario de Ansiedad de Beck (BAI)					
	En absoluto	Levemente	Moderadamente	Severamente	
1	Torpe o entumecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Acalorado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Con temblor en las piernas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Incapaz de relajarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Con temor a que ocurra lo peor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Mareado, o que se le va la cabeza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Con latidos del corazón fuertes y acelerados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Inestable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Atemorizado o asustado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Nervioso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En absoluto	Levemente	Moderadamente	Severamente	
11	Con sensación de bloqueo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Con temblores en las manos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Inquieto, inseguro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Con miedo a perder el control.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Con sensación de ahogo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Con temor a morir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Con miedo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Con problemas digestivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Con desvanecimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Con rubor facial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En absoluto	Levemente	Moderadamente	Severamente	
21	Con sudores, fríos o calientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo B

Gráficos estadísticos

Distribución global de ansiedad

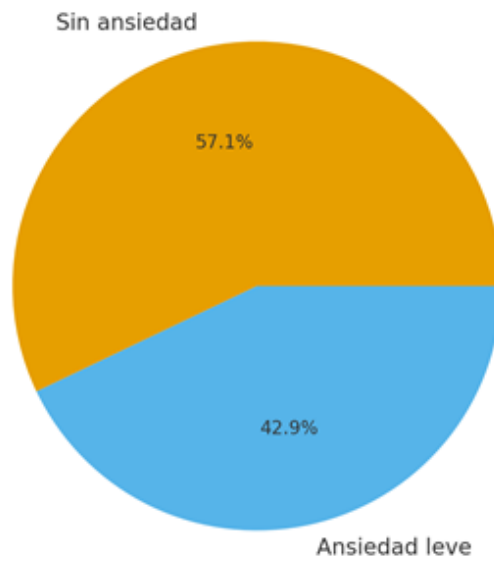


Figura 1. Distribución porcentual de síntomas leves

Síntomas leves reportados

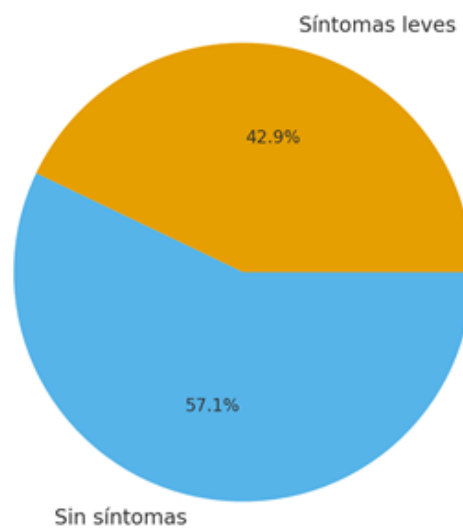


Figura 2. Porcentaje global libre de ansiedad vs leve

Nota. La presencia de ansiedad es fisiológica no clínica. 57.1% . 42.9% ansiedad leve. Fuente de elaboracion propia.

Anexo C

Resultados y Tablas - Propuesta Preventiva de Ansiedad

Tabla 1

Descripción general de la propuesta

Eje del proceso	Objetivo principal	Acciones incluidas	Resultado esperado
Pre-entrevista	Brindar seguridad y anticipación	Información previa + PDF + contención	Menor ansiedad inicial
Inicio	Reducir tensión inicial	Presentación cálida	Mayor apertura y confianza
Durante	Acompañamiento emocional	Pausas + escucha activa	Discurso fluido y seguro
Post-entrevista	Cierre positivo	Agradecimiento + Feedback	Mejor percepción del proceso

Anexo D

Checklist de preparación para entrevistas - IRFA

Nuestro proceso busca ser claro, respetuoso y sin sorpresas. Te vamos a compartir estructura y tiempos, y podrás hacer preguntas en cada etapa.

Checklist de preparación:

- Revisar la agenda enviada (duración, entrevistadores, formato).
- Probar audio/cámara y conexión; tener un plan B (hotspot/teléfono).
- Conectarse 3 o 5 minutos antes de la reunión.
- Tener ejemplos de proyectos o situaciones (problema, acción, resultado, aprendizaje).
- Preparar 3-5 preguntas sobre rol, equipo, stack y forma de trabajo.
- Si necesitas un ajuste (horario, descanso, accesibilidad), avisarlo con anticipación.

Evitar:

- Buscar respuestas perfectas, valoramos el razonamiento y la honestidad.
- Quedarte con dudas, al final siempre hay espacio para preguntas.

Te deseamos muchos éxitos en esta etapa. Quedamos a disposición para acompañarte y brindarte apoyo ante cualquier consulta o necesidad durante el proceso.

Referencias Bibliográficas

Academia Digital de Psicología y Aprendizaje (ADIPA). (2023). ¿Qué hace un psicólogo laboral en una empresa?.

Ahmad, S., & Alqaarni, S. (2023). Job analysis in organizations: Transition from traditional to strategic. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01424, 1–18.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1424>

Allal-Chérif, O., Yela Aránega, A., & Castaño Sánchez, R. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence.

Technological Forecasting and Social Change, 169, 120822.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>

American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.).

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.

Barattucci, M., Russo, A., Grobelny, J., Santisi, G., & Ramaci, T. (2025). Candidates' reactions to job application rejections at different phases of the recruitment process: The impact of employability and communication delays on perceived fairness and recruitment selection outcomes. *Journal of Management & Organization*. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2025.11>

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding: New employees need more than a handshake*. SHRM

Foundation. <https://www.shrm.org/foundation>

Beck, A. T., Epstein, N., Brown, G., & Steer, R. A. (1988). An inventory for measuring clinical anxiety: Psychometric properties. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(6), 893–897.

Beck, A. T., & Steer, R. A. (1993). *Beck Anxiety Inventory manual*. Psychological Corporation.

Behroozi, M., Parnin, C., & Brown, C. (2022). Asynchronous technical interviews: Reducing the effect of supervised think-aloud on communication ability. In *Proceedings of the 30th ACM Joint European Software Engineering Conference and Symposium on the Foundations of Software Engineering (ESEC/FSE '22)* (pp. 294–305). Association for Computing Machinery.

Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & Weel, B. T. (2016). The economics and psychology of personality traits. *Journal of Human Resources*, 51(4), 789–825.

Breaugh, J. A. (2008). *Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process*. Society for Human Resource Management Foundation.

Cajas, R. (2021). *Síndrome de burnout y salud mental en docentes de primaria de Red 4, Ugel 1, San Juan de Miraflores, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].

Repositorio de la Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61280/Cajas_NRB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carranza Chavarría, M. B. (2024). *Ansiedad en candidatos a puestos de trabajo de una institución educativa privada de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad

Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV.

<https://repositorio.unfv.edu.pe/items/51fda094-789d-44ff-b1f2-b7679965a84e>

Chamorro-Premuzic, T. (2013). *Confidence: The surprising truth about how much you need and how to get it*. Profile Books.

Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology, 58*(3), 673–702.

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety, 18*(2), 76–82.

Cyrulnik, B. (2010). *Los patitos feos: La resiliencia, una infancia infeliz no determina la vida*. Gedisa.

Díaz Granados, J. F. (2024). *Ansiedad estado y rasgo y estrés en trabajadores de una empresa privada de Lima Sur, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. Lyle Stuart.

Ellis, A. (2004). *Rational emotive behavior therapy: It works for me—It can work for you*. Prometheus Books.

Fink, A. A., & Napper, C. (2024). The world of HR is changing rapidly: I-O psychology can help (SIOP White Paper Series). Society for Industrial and Organizational Psychology.

Flanagan, J., & Beck, C. T. (2024). *Polit & Beck's nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice* (12th ed.). Wolters Kluwer.

Flores, E. (2024, noviembre). *Evaluación de la ansiedad: Aplicación y análisis de la prueba BAI*. NeuroClass. <https://neuro-class.com/courses/evaluacion-de-la-ansiedad-aplicacion-y-analisis-de-la-prueba-bai/>

Freud, S. (1975). *Introductory lectures on psycho-analysis* (J. Strachey, Trans.). Hogarth Press. (Obra original publicada en 1916–1917).

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Gómez, M. C. A. (2017). *Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones*.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (2019). *Ethnography: Principles in practice* (4th ed.). Routledge.

Harrington, N. (2005). The frustration discomfort scale: Development and psychometric properties. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 12(5), 374–387.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hewitt, P. L., & Norton, G. R. (1993). The Beck Anxiety Inventory: A psychometric analysis. *Psychological Assessment*, 5(4), 408–412.

Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333–342.

Highhouse, S., Doverspike, D., & Guion, R. M. (2015). *Industrial and organizational psychology: Perspectives on science and practice*. Routledge.

Ireland, S. (2024). *Bridging the gap between human behavior and organizational context: An introduction to industrial/organizational psychology (IO) in a socially responsible framework*. In J. Walker & D. Circo (Eds.), *Applied psychology in the modern era*. Springer.

Iwata, Y., Ono, M., Ishii, Y., Ito, S., Kikkawa, M., Morishita, C., & Masuya, J. (2024). Effects of peer victimization in childhood and trait anxiety on job stress in adulthood. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, *20*, 1131–1138.

Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. SAGE.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *83*(1), 17–34.

Kroll, E., Veit, S., & Ziegler, M. (2021). The discriminatory potential of modern recruitment trends—A mixed-method study from Germany. *Frontiers in Psychology*, *12*, 634376. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.634376>

Leavitt, H. J., & Whisler, T. L. (1958). Management in the 1980s. *Harvard Business Review*, *36*(6), 41–48.

Lee, C. S., & Hicks, C. M. (2024). Understanding and effectively mitigating code review anxiety. *Empirical Software Engineering*, *29*, Article 161. <https://doi.org/10.1007/s10664-024-10550-9>

Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-Based Dentistry*, *7*(1), 24–25. <https://doi.org/10.1038/sj.ebd.6400375>

- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *Journal of Psychology, 139*(5), 439–457.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development, 71*(3), 543–562.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*(3), 227–238.
- Mastrella, S. J., Powell, D. M., Bonaccio, S., & McMurtry, C. M. (2023). The impact of interviewees' anxious nonverbal behavior on interview performance ratings. *Journal of Personnel Psychology, 22*(2), 99.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry, 15*(3), 197–215.
- Mayo Clinic. (2025). Trastornos de ansiedad: Síntomas y causas. <https://www.mayoclinic.org/es/diseases-conditions/anxiety/symptoms-causes/syc-20350961>
- McCarthy, J., & Goffin, R. (2004). Measuring job interview anxiety: Beyond weak knees and sweaty palms. *Personnel Psychology, 57*(3), 607–637.
- McCarthy, J. M., & Cheng, B. H. (2018). Candidate reactions to recruitment and selection: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 103*(11), 1227–1248.
- Noguera, J. (2018). *Estudio de caso sobre trastorno de ansiedad generalizada en un adolescente*. Universidad de Bogotá.
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology, 24*, e2. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>

Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543–578.

Peña, M., Marquez, T., & Garces, T. (2023). *Ansiedad según el resultado en el proceso de selección de personal de aprendices en Colombia* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia.

Petruzzello, G., Chiesa, R., Guglielmi, D., van der Heijden, B., de Jong, J. P., & Mariani, M. G. (2022). The development and validation of a multi-dimensional job interview self-efficacy scale. *Personality and Individual Differences*, 184, 111221.

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111221>

Pološki Vokić, N., & Regul Erent Ondrušek, V. (2024). Is engaged onboarding important for engaged work? The relationship between structured onboarding and employee engagement. *Journal of Contemporary Management Issues*, 29(2), 59–70.

<https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.2.5>

Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: Recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159–174.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>

Roulin, N., Pham, L. K. A., & Bourdage, J. S. (2023). Ready? Camera rolling... action! Examining interviewee training and practice opportunities in asynchronous video interviews. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103912. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103912>

Roulin, N., Wong, O., Langer, M., & Bourdage, J. S. (2023). Is more always better? How preparation time and re-recording opportunities impact fairness, anxiety, impression

management, and performance in asynchronous video interviews. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 333–345.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2156862>

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2023). Revisiting the design of selection systems in light of new findings regarding the validity of widely used predictors. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 283–300.

<https://doi.org/10.1017/iop.2023.24>

Salimian Rizi, M., & Roulin, N. (2024). Does media richness influence job applicants' experience in asynchronous video interviews? Examining social presence, impression management, anxiety, and performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 32(1), 54–68. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12448>

Sanz, J., García-Vera, M. P., & Fortún, M. (2012). El “Inventario de Ansiedad de Beck” (BAI): Propiedades psicométricas de la versión española en pacientes con trastornos psicológicos. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual*, 20(3), 563–583.

Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.

Sierra, J. C., Ortega, V., & Zubeidat, I. (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Ansiedad y Estrés*, 9(1), 3–12.

Sirois, F. M., Melia-Gordon, M. L., & Pychyl, T. A. (2013). “I’ll look after my health, later”: An investigation of procrastination and health. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 699–703.

Spielberger, C. D. (1972). *Anxiety: Current trends in theory and research*. Academic Press.

Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., & Lushene, R. E. (1970). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Consulting Psychologists Press.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240–261.

Stark, R. (2022). The Big Picture—Information Technology in Enterprises. In *Virtual Product Creation in Industry: The Difficult Transformation from IT Enabler Technology to Core Engineering Competence* (pp. 13-41). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Suen, H.-Y., & Hung, K.-E. (2024). Revealing the influence of AI and its interfaces on job candidates' honest and deceptive impression management in asynchronous video interviews. *Technological Forecasting and Social Change*, *198*, 123011.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123011>

Tholen, G. (2024). Matching candidates to culture: How assessments of organisational fit shape the hiring process. *Work, Employment and Society*, *38*(3), 705–722.

<https://doi.org/10.1177/09500170231155294>

Thomas, T. (2023). The whiteboarding technical interview experience from the interviewee perspective. In *Creativity and Cognition (C&C '23)*. ACM.

González, C. P., Martín, C. M., & Torres, G. H. (2020). Aplicación individual del tratamiento transdiagnóstico a un caso de ansiedad generalizada. *Ansiedad y estrés*, *26*(1), 9-13.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant reactions to hiring procedures. In *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 53–70).

Vizioli, N., & Pagano, A. (2020). Adaptation of the Beck Anxiety Inventory in population of Buenos Aires. *Interacciones*, 6(3), e171. <https://doi.org/10.24016/2020.v6n3.171>

Wingate, T. G., & Bourdage, J. S. (2024). What are interviews for? A qualitative study of employment interview goals and design. *Human Resource Management*, 63(4), 555–580. <https://doi.org/10.1002/hrm.22215>

Arias, A. G. Z. (2020). *Intervención cognitivo conductual para la reducción de la ansiedad en adolescentes de un centro psicológico privado* (Doctoral dissertation, Universidad de Lima).