



Universidad Católica de Cuyo
Facultad de filosofía y humanidades
Licenciatura en Psicología

Autora: Ruiz Garcia, Guillermina

Directora: Zárate, María Laura

Tutora académica: Luján Gómez, Paula

Araceli

San Juan, 2026



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

**“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MEDIADOS POR
TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: LA PERCEPCIÓN DE
RECLUTADORES Y CANDIDATOS”**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

RUIZ GARCIA, Guillermina

SAN JUAN

2026



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

**“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MEDIADOS POR
TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: LA PERCEPCIÓN DE
RECLUTADORES Y CANDIDATOS”**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
ÁREA PSICOLOGÍA LABORAL

RUIZ GARCIA, Guillermina

Directora de área: Lic. ZÁRATE, María Laura

Tutora académica: Lic. LUJÁN GÓMEZ, Paula A.

SAN JUAN

2026

Agradecimientos

A Dios, por iluminar mi elección vocacional y mostrarme este propósito.

A la Universidad, por las múltiples oportunidades de crecimiento personal y profesional que me brindó a lo largo de la carrera.

A los profesores y profesionales con quienes he compartido este camino, por su apasionada entrega y generosa transmisión de conocimientos.

A mi directora, Lic. Laura Zárate, por su amabilidad y disposición en cada momento.

A mi tutora académica, Lic. Paula Luján, por formar parte de este último e importante paso de mi formación académica, con devoluciones claras que me permitieron alcanzar este objetivo tan anhelado.

A mis compañeras y compañeros de la facultad, por ser un motor de búsqueda, preguntas y cuestionamientos que enriquecieron profundamente mi aprendizaje.

A mi familia y amigas, por acompañar cada alegría y cada dificultad transitada durante estos años.

Finalmente, agradezco especialmente a mis padres, por brindarme las posibilidades necesarias, y más aún, para recorrer este camino, y por acompañarme en cada momento con sensibilidad, respeto y confianza.

Resumen

Este estudio aborda las percepciones de reclutadores y candidatos sobre la implementación de tecnología e inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Se desarrolló una investigación de carácter exploratorio en una empresa del sector IT de la provincia de San Juan, Argentina, mediante la administración de dos cuestionarios autoadministrados diseñados ad hoc, compuestos por escalas tipo Likert y, uno de ellos, incluyó preguntas abiertas. Los resultados evidencian que la IA es valorada por su capacidad de agilizar tareas operativas, especialmente en la revisión de currículums y la automatización de procesos repetitivos. Los candidatos identifican posibles riesgos asociados a la deshumanización y despersonalización del proceso, mientras que los reclutadores tienden a relativizar estos aspectos. Si bien ambos grupos señalan que la intervención humana es necesaria, los candidatos son quienes le atribuyen mayor valor, mientras que los reclutadores se posicionan desde una lógica más instrumental y operativa. Se concluye que la incorporación de tecnologías e IA en el reclutamiento requiere de un enfoque equilibrado que combine eficiencia tecnológica con una mirada humana que preserve la dimensión relacional del proceso.

Abstract

This study examines recruiters' and candidates' perceptions regarding the use of technology and artificial intelligence (AI) in recruitment and personnel selection processes. An exploratory study was conducted in an IT company located in San Juan, Argentina, using two ad hoc self-administered questionnaires composed of Likert-type scales; one of the instruments also included open-ended questions. Findings show that AI is positively valued for its capacity to streamline operational tasks, particularly résumé screening and the automation of repetitive procedures. Candidates, however, identify potential risks associated with the dehumanization and depersonalization of the selection process, whereas recruiters

tend to downplay these concerns. Although both groups acknowledge the necessity of human involvement, candidates assign greater importance to it, while recruiters adopt a more instrumental and efficiency-oriented perspective. Overall, the findings suggest that integrating technology and AI into recruitment practices requires a balanced approach that combines technological efficiency with a human-centered perspective that preserves the relational dimension of the process.

Palabras clave: reclutamiento, selección de personal, percepción, reclutadores, candidatos, entrevistas virtuales, tecnología, inteligencia artificial.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	9
Planteo del problema.....	9
Marco teórico.....	12
<i>Trabajo.....</i>	<i>12</i>
<i>Búsqueda de Empleo.....</i>	<i>14</i>
<i>Industria IT.....</i>	<i>16</i>
<i>Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....</i>	<i>17</i>
Planificación de Personal.....	18
Proceso de Reclutamiento.....	20
Proceso de Selección.....	21
<i>Reclutamiento Tradicional y Mediado por Tecnología.....</i>	<i>24</i>
<i>Entrevista en Procesos de Reclutamiento y Selección.....</i>	<i>26</i>
Entrevistador.....	28
Entrevistado.....	29
Antecedentes.....	30
METODOLOGÍA.....	38
Objetivo general.....	38
Objetivos específicos.....	38
Tipo de estudio.....	38
<i>Participantes.....</i>	<i>39</i>
Reclutadores.....	39
Candidatos.....	40
Procedimiento.....	41
Instrumentos.....	42
RESULTADOS.....	46
Resultados del Cuestionario para Reclutadores.....	46
<i>Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual.....</i>	<i>46</i>
<i>Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales.....</i>	<i>47</i>

<i>Bloque 3: Percepción de la Evaluación del Candidato durante la Entrevista Virtual</i>	50
<i>Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento</i>	52
Resultados del Cuestionario para Candidatos	54
<i>Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual</i>	55
<i>Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales</i>	56
<i>Bloque 3: Percepción de la Evaluación durante la Entrevista Virtual</i>	60
<i>Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento</i>	61
<i>Bloque 5: Experiencia en la Entrevista</i>	64
DISCUSIÓN	66
APÉNDICE	74
Anexo I	74
<i>Cuestionario para Reclutadores</i>	74
Anexo II	87
<i>Cuestionario para Candidatos (Sección en Español)</i>	87
<i>Cuestionario para Candidatos (Sección en Inglés)</i>	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

Introducción

Planteo del problema

El trabajo ocupa un lugar primordial en la vida de los seres humanos dado que gran parte del tiempo se dedica al mismo (Carrizo, 2021). Si bien el trabajo adquiere un significado particular para cada individuo, en las sociedades occidentales se ha consolidado como un valor fundamental de “inscripción social”; en contraposición, la ausencia de trabajo, deviene en procesos de desestructuración social (Rivas, 2004, como se citó en Velásquez, 2013).

En virtud de la importancia que el trabajo reviste en la vida de las personas, resulta pertinente focalizar en un momento clave de la trayectoria laboral: la búsqueda de empleo. La mayoría de las personas adultas buscan empleo al menos una vez en su vida, ya sea al graduarse, al perder un trabajo, cuando desean un cambio, entre otras situaciones (van Hooft et al., 2021). La instancia o las múltiples instancias de búsqueda laboral representan en la vida de un sujeto una experiencia psicológica y social relevante. Este proceso es vivido de manera singular por cada individuo, dado que pueden estar presentes una multiplicidad de motivaciones. En este sentido, el empleo no sólo cumple funciones manifiestas de carácter económico sino también latentes, tales como proporcionar un significado, brindar estructura, posibilitar la participación social, proveer identidad y estatus, así como favorecer el desarrollo personal y profesional (Jahoda, 1982, como se citó en van Hooft et al., 2021). Es por ello que en los procesos de reclutamiento y selección de personal resulta imprescindible situar a la persona como eje central, reconociendo su bagaje e historia laboral como punto de partida en la construcción del proceso.

No obstante, esta centralidad de la persona en el empleo se enfrenta hoy a desafíos derivados de la transformación digital de los procesos de reclutamiento. El candidato con sus

ansiedades, temores, incertidumbres, entusiasmo o ilusiones, se enfrenta a la dinámica, agilidad y contratiempos de las empresas que buscan cubrir vacantes de forma rápida y eficaz. Por su parte, para las empresas resulta imperativo el adaptarse a la modernización, ya que no hacerlo puede implicar quedar rezagadas frente a un mercado cada vez más digitalizado. La innovación, agilidad, énfasis en la experiencia de los clientes y consideración de la gran oferta que se presenta ante los usuarios, son aspectos claves de la transformación digital (Giaccone & Diez, 2019).

Frente a esta situación y, siendo pioneras las empresas del rubro de las Tecnologías de la Información (IT), las corporaciones han impulsado la digitalización de los procesos de reclutamiento y la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA). Los avances tecnológicos, de este modo, han facilitado la ejecución de diversas tareas que, en todas las etapas del proceso de selección (atracción, preselección, selección e incorporación a la organización), consumen mucho tiempo (Nikolaou, 2021).

De acuerdo con el informe de Global Talent Trends 2024 de Randstad en su investigación de 21 mercados a nivel mundial, incluyendo Argentina, el 66% de las organizaciones utiliza IA en los procesos de Recursos Humanos. Si bien las empresas encuentran beneficios vinculados a la mayor eficiencia de los procesos, la automatización de los flujos de trabajo, la posibilidad aumentada de que los colaboradores se enfoquen en proyectos estratégicos y la identificación de talentos con habilidades específicas, también manifiestan preocupaciones vinculadas a la reducción del contacto humano, la posibilidad de amplificación de sesgos algorítmicos o una dependencia excesiva de la automatización (Randstad, 2024). Por su parte en el año 2025, en el informe de Talent Trends de Randstad se identificó que un 81% de las empresas en Argentina ya aplica IA en distintas áreas de sus negocios y en específico, es un 37% de empresas las que utilizan IA, automatización y Big

Data en la búsqueda y atracción de talentos, lo que podría considerarse como una tendencia consolidada en el país (Randstad, 2025). Estos datos evidencian que la digitalización y el uso de IA en los procesos de selección son prácticas generalizadas en las organizaciones argentinas. Sin embargo, aún hay mucho por describir acerca de cómo estos cambios se traducen en experiencias concretas de quienes participan en estos procesos.

En este marco, durante las Prácticas Profesionales Supervisadas, en el área de *People Care*¹ y *IT Recruiting* en una empresa de San Juan dedicada al rubro IT, y con fines de obtener el título de la Licenciatura en Psicología, es que surgió el interés por los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología, y en particular, la importancia de la percepción de los agentes que participan de dichos procesos. En el curso de las mencionadas prácticas se pudo observar cómo se llevan a cabo dichos procesos, en qué partes específicas se utiliza la tecnología, lo que permitió preguntarse acerca del impacto del uso de las mismas, en términos de ventajas y desventajas. A su vez, se logró observar la manera singular en que los reclutadores proceden con los candidatos desde que se publica una posición vacante hasta que la misma es cubierta. Ello llevó a preguntarse acerca de qué prácticas en particular generan una vivencia de personalización del proceso, de mayor cercanía, de disminución de las barreras idiomáticas y tecnológicas. Si bien las ventajas del uso de las tecnologías podían ser evidenciadas en lo referente a optimización de tiempos y automatización de tareas, el vínculo reclutador-candidato dejaba abiertas varias preguntas, lo que fue estímulo para esta investigación.

¹ Denominación utilizada en algunas organizaciones para el área de Recursos Humanos, que pone énfasis en el cuidado y bienestar integral de las personas trabajadoras, así como en su desarrollo y experiencia dentro de la organización.

La experiencia del candidato es un área donde la tecnología tiene un gran impacto. La valoración o percepción de ello dependerá de distintos factores tales como el grado de acompañamiento del reclutador, la modalidad de contacto y el uso que se haga de las herramientas tecnológicas. La falta de interacción personal, cara a cara, con el entrevistador, entre otras características propias de estos modos de reclutamiento mediados por tecnología pueden impactar sobre el proceso y la vivencia de la persona en búsqueda de empleo (Nikolaou, 2021). Sobre ello, el informe anteriormente mencionado de Talent Trends de Randstad (2025) muestra que un 33% de empresas argentinas utilizan la IA con fines de personalizar la experiencia de los candidatos.

Para finalizar, la forma en que tanto reclutadores como candidatos perciben los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e IA constituye el eje de la presente investigación. Conocer, de este modo, los alcances, beneficios y limitaciones de la digitalización en el vínculo humano que sostiene los mencionados procesos desde la perspectiva de los distintos actores intervinientes es lo que convoca. En este sentido se busca poner foco en ambos actores del proceso ya que, por un lado, los candidatos, son quienes tienen menor incidencia en el modo en que se configuran estos procesos pero son los principales receptores de sus efectos y, por otro, los reclutadores, son los principales agentes beneficiados por el uso de tecnologías en el reclutamiento, a la par de ser quienes tienen la posibilidad de introducir cambios que resguarden el componente humano en la búsqueda de empleo.

Marco teórico

Trabajo

A lo largo del tiempo, el concepto de trabajo ha variado en consonancia con los cambios socio-culturales e históricos de cada época y contexto. Asimismo, en la actualidad

no existe una única definición de trabajo que abarque la totalidad de significación que se le puede atribuir al mismo.

Más allá de la diversidad de perspectivas (sociales, económicas, filosóficas, psicológicas, entre otras) desde las que puede concebirse el trabajo, es innegable el valor que adquiere el trabajo en uno u otro momento de la historia de las personas. En línea con esto, el trabajo, considerado desde su dimensión más positiva, provee medios de sustento, vínculos sociales, contribución, autonomía personal y un propósito vital (Blustein et al., 2023).

En este marco, las nociones de trabajo decente y significativo se consolidan como perspectivas contemporáneas provenientes de políticas públicas y las ciencias sociales que integran condiciones objetivas y vivencias subjetivas del trabajo. Blustein et al. (2023) sostienen que el trabajo decente y el trabajo significativo pueden constituirse como dimensiones específicas del trabajo (p. 290).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el trabajo decente en función de cuatro objetivos estratégicos: “la promoción de los derechos en el trabajo, el empleo, la protección social y el diálogo social” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1999, p. 6). Sobre estos objetivos la OIT estableció parámetros que definen el trabajo decente. En este sentido, el mismo garantiza la equidad, seguridad y dignidad; promueve los derechos humanos en el lugar de trabajo como parte de normas y valores compartidos; fomenta el diálogo social entre trabajadores, empleadores, sindicatos y gobiernos; y asegura la protección social mediante condiciones laborales seguras, tiempo suficiente para el descanso y otros apoyos para los trabajadores y sus familias (OIT, 2008, como se citó en Blustein et al., 2023). Por su parte, el trabajo significativo se refiere al “trabajo experimentado como particularmente significativo y que tiene un significado más positivo para los individuos” (Rosso et al., 2010, como se citó en Blustein et al., 2023, p. 95).

En conjunto, ambas nociones acerca del trabajo (decencia y significado) permiten comprender la experiencia laboral como una vivencia subjetiva, donde la percepción de los actores cobra un papel central. Un aspecto a puntualizar es que el trabajo decente constituye una premisa que antecede al trabajo significativo (Duffy et al., 2016, como se citó en Blustein et al., 2023). En consideración de estas puntuaciones se puede ubicar que el trabajo no sólo tiene valor de sustento, sino que puede tener función de dar coherencia a la identidad y ser fuente de conexión con valores personales, contribuciones sociales y propósitos más amplios. Este aspecto resulta pertinente al contextualizar a la persona en búsqueda de empleo, ya que las trayectorias laborales previas pueden ser muy diversas: algunas marcadas por experiencias de trabajo decente y otras no, y con distintas expectativas respecto a la posibilidad de alcanzar un trabajo que resulte significativo.

Búsqueda de Empleo

La búsqueda de empleo puede considerarse un proceso recurrente a lo largo de la vida laboral, que forma parte de la trayectoria vital de las personas. Este proceso incluye una multitud de variables que deben considerarse, sobretodo desde la posición de las empresas que poseen como clientes, por un lado, a personas en búsqueda de empleo y, por otro, a las empresas en búsqueda de talentos, es decir, organizaciones con un modelo de negocios abocado al reclutamiento y selección de personal. La búsqueda de empleo puede ser definida como “un proceso autorregulado y orientado a objetivos, en el que la cognición, las emociones y la conducta se centran en la preparación, la identificación y la búsqueda de oportunidades laborales” (Wanberg et al., 2020, p. 674).

Wanberg et al. (2020) comentan que en este proceso, las personas presentan distintos comportamientos orientados a la búsqueda. En esta búsqueda, por tanto, pueden diferenciarse dos fases complementarias. Por un lado, la búsqueda de empleo preparatoria en la que se realizan distintas actividades previas a la solicitud de un empleo orientadas a la recopilación

de información y exploración de opciones a través de diversas fuentes. Por otro lado, la búsqueda de empleo activa, la cual está centrada en la postulación efectiva. En esta última, se adaptan los comportamientos y los materiales en función de las necesidades de los posibles empleadores (currículums, cartas de presentación y comportamientos en entrevistas).

Durante la búsqueda de empleo intervienen procesos cognitivos y emocionales que influyen en la manera en que los individuos enfrentan esta etapa. Entre ellos, la autorregulación ocupa un lugar central, dado que involucra todas las acciones dirigidas a establecer objetivos, traducirlos en planes y, finalmente, iniciar, mantener y adaptar esa búsqueda para alcanzar dichos objetivos propuestos (Wanberg et al., 2020).

Por supuesto existen diferencias individuales en estos comportamientos de búsqueda de empleo. Wanberg et al. (2020) destacan variables de personalidad, actitudinales y contextuales intervinientes. En relación a la personalidad exponen que se espera mayor participación y éxito en estos procesos de personas con bajo neuroticismo, alta extroversión, abiertas a la experiencia y con autopercepción de valía y control. Por su parte, los factores actitudinales entran en juego cuando a lo que creencias afectivas, cogniciones y juicios sobre el empleo, desempleo y búsqueda de trabajo refieren. En particular, la negatividad ante el desempleo, el compromiso con el empleo y la autoeficacia en la búsqueda de empleo resultan influyentes en la participación y calidad en la búsqueda de empleo. Finalmente, y dado que los solicitantes de empleo siempre están inmersos en un contexto socioeconómico que ofrece oportunidades y también genera limitaciones, es que se tiene en cuenta ello como factores que afectan la búsqueda de empleo. Estos factores determinan la eficacia del proceso de búsqueda, así como la experiencia subjetiva del candidato.

En la actualidad, es evidente que, tanto las prácticas de reclutamiento y selección como las personas en búsqueda de empleo, se encuentran profundamente atravesadas por los avances tecnológicos. Sin embargo, aún persisten interrogantes acerca de cómo estas

transformaciones digitales inciden en los procesos psicológicos subyacentes a la búsqueda laboral (Wanberg et al., 2020).

Industria IT

Las empresas que poseen un modelo de negocio asociado a la provisión de soluciones digitales para procesamiento, resguardo de datos y comunicaciones, se consideran del rubro IT. El negocio IT puede formar parte dentro de una organización como un departamento o como la fuerza productiva de la misma. Empresas desarrolladoras de software, de servicios en la nube, de comunicaciones, entre otras, son ejemplos de esto último. Dentro de este gran rubro existen áreas con un alto nivel de especificidad y, por tanto, perfiles de puesto aún más especializados. A modo de ejemplo se pueden mencionar el área de Development, con los perfiles de Developer, Analyst, Project Manager o el área de Testing, con perfiles como QA Engineer, Junior y Senior Testers, entre otros (Goñez, 2020).

Goñez (2020) comenta que Argentina, históricamente y hasta la actualidad, no puede satisfacer la demanda laboral en el sector IT con la cantidad de talentos con preparación académica disponibles (p. 14). Esta situación genera una gran competencia entre empresas por atraer talento especializado, por lo que deben diseñar estrategias de atracción y ofertas de gran valor agregado, es por esto que los horarios flexibles, la modalidad de trabajo remota y los salarios por encima de la media nacional, entre otros, se convierten en características presentes en estos procesos de reclutamiento.

La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI), con la misión de impulsar el crecimiento y posicionamiento de la industria IT Argentina a nivel nacional e internacional, tuvo la iniciativa de generar un Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos (OPSSI), entidad que publicó un reporte en el año 2025 sobre el posicionamiento de la industria IT en 2024 (CESSI & OPSSI, 2025). Según este reporte, la industria mantiene un crecimiento

sostenido del empleo desde el año 2015 (a excepción del segundo trimestre del año 2020) acumulando más de 60.000 nuevos puestos de trabajo en la última década. Solo en 2024 se registraron 6.131 nuevos puestos de trabajo, alcanzando un total de 158.179 empleos formales registrados en el rubro.

El informe también señala que el poder adquisitivo de los trabajadores del sector logró mantenerse en los últimos dos años, dado que la actualización salarial acompañó de forma casi paralela a la inflación. En cuanto a las modalidades de trabajo, característica propia de esta industria, se destaca que el 88% de las empresas operan de manera totalmente o mayoritariamente remota, confirmando la fuerte digitalización del sector. Otro dato relevante es que la rotación de personal, indicador de alto impacto en la gestión de Recursos Humanos, cayó al 20% en 2024, un valor notablemente bajo para la presente industria que históricamente se ha caracterizado por una alta movilidad laboral. Finalmente, se presentó en el reporte a Estados Unidos como el principal destino de exportación de servicios, concentrando alrededor de un 47% del total, lo que es especialmente importante para la presente investigación, dado que la empresa en la que se realizaron las Prácticas Profesionales Supervisadas posee como principales clientes organizaciones del mencionado país.

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

A lo largo del tiempo, los cambios culturales, económicos y sociales de cada época han modificado los focos de atención de las organizaciones. En la actualidad, las empresas reconocen que en el capital humano radica la clave de su éxito. Los autores Palomino y Herrera (2019) destacan la administración y organización de los recursos humanos como un medio para que las personas alcancen sus objetivos y cubran sus necesidades profesionales y personales dentro de una organización, al mismo tiempo que las organizaciones se benefician del talento de sus colaboradores, lo que les permite mantenerse competitivas en el mercado.

Dentro de las funciones que competen a quienes ejercen roles en la gestión del talento humano, ya sea dentro de un departamento de recursos humanos o en una consultora especializada, se encuentra la responsabilidad de contar con el personal idóneo que la organización necesita. Para ello, se ponen en marcha diversos procesos interrelacionados, entre los cuales, Palomino y Herrera (2019) destacan la planificación de personal y los subsiguientes procesos de reclutamiento y selección, como parte de un ciclo continuo de identificación, atracción y evaluación de talento.

Planificación de Personal. Las organizaciones necesitan atraer y retener colaboradores que acompañen y estén comprometidos con los objetivos de las mismas. Las organizaciones, más allá de sus particularidades, apuntan a una lógica de trabajo productivo, y entre sus objetivos se encuentra la búsqueda de alcanzar mayores niveles de productividad. Sin embargo, la productividad se encuentra directamente asociada a la planificación y orden organizacional, cuestión más bien estratégica y que convoca en este apartado. En particular, el departamento de Recursos Humanos posee dentro de sus funciones la planificación a corto, mediano y largo plazo del Talento Humano, lo que permite, a su vez, una mejor organización de los recursos.

La planificación del personal incluye procesos de gestión e implementación de planes y programas, determinados de acuerdo a las necesidades de personal, en los cuales se garantiza el número suficiente de personal, con las competencias necesarias y en los puestos adecuados, para satisfacer eficientemente las necesidades operacionales de las empresas o instituciones (Palomino y Herrera, 2019, p.14).

La planificación implica previsión. Para poder prever se necesita de un amplio conocimiento de la situación, de las necesidades de las organizaciones y los posibles cambios que se producirán. Para analizar la planeación de personal, es necesario: contar con estructuras organizacionales claras, lo que puede traducirse en organigramas y descriptivos de

puesto para identificar necesidades de nuevos puestos o supresión de los mismos; analizar fuentes de reclutamiento y sistemas adecuados para la selección de personal; así como, generar planes de desarrollo y formación del talento.

Palomino y Herrera (2019) destacan que los cambios transformacionales de la tecnología, así como la proyección de crecimiento en una organización o el índice de rotación de personal, son los factores a considerar en la planeación de personal. La planificación de personal, de este modo, es un proceso integrado, no independiente del planeamiento estratégico general de una empresa.

Un elemento clave que, según la organización y el orden que posea la misma, puede ubicarse dentro de lo que constituye la planificación del personal, es la descripción y análisis de puestos. Chiavenato (2011) define la descripción de puesto como “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización” (p.190). Constituye la definición de los aspectos intrínsecos de un puesto, es decir, el contenido del mismo (qué hace, cómo y por qué). En complemento a la descripción se encuentra el análisis del puesto, orientado a los aspectos extrínsecos de un puesto, determinando así todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño (Chiavenato, 2011).

Una vez planificada la dotación de personal y determinados los requisitos específicos de los puestos, se concluye el momento de identificación de la necesidad de personal. Luego de ello, se da inicio al proceso de reclutamiento, primera instancia de atracción de candidatos.

Proceso de Reclutamiento. En esta fase, el equipo encargado de la gestión de talento humano, debe conocer qué necesidades de personal hay. Asimismo, deben tener claridad en el descriptivo de puesto, es decir, particularmente qué es lo que se está buscando y, por otro lado, el tipo de contrato a ofrecer a los candidatos. Una vez que se genera la vacante, se da inicio al proceso de reclutamiento. El reclutamiento consiste en “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 128). En este proceso influyen diversos factores, entre ellos: las fuentes que se utilizan para atraer candidatos (internas o externas), las características del reclutador y las políticas que atañen a la empresa o institución en búsqueda de aspirantes y aquella encargada del reclutamiento, en caso de ser externa.

El reclutamiento entendido como atracción de talento puede realizarse de forma interna o externa (Palomino y Herrera, 2019). El reclutamiento interno implica aperturar la búsqueda a colaboradores que se encuentren trabajando en la empresa. Este procedimiento constituye una transferencia o una promoción, en caso de que la persona se mueva a otra área o a una jerarquía superior, respectivamente. El reclutamiento externo, en contraposición, implica extender el alcance de la búsqueda a toda persona, dentro o fuera de la organización que desee postularse. Chiavenato (2011) destaca las siguientes herramientas destinadas a la atracción de personal: anuncios escritos en diarios y revistas; contratación de agencias de reclutamiento; contacto con escuelas y universidades; carteles o anuncios en lugares visibles; referencias laborales; reclutamiento virtual mediante plataformas virtuales o redes sociales; bases de datos de procesos anteriores.

Como anteriormente se mencionó, las características del reclutador tienen influencia sobre este proceso. En particular, Palomino y Herrera (2019) destacan que la empatía constituye una competencia esencial del reclutador, ya que las personas reaccionan mejor

ante reclutadores amables, que muestran interés real en la entrevista, que proveen a los candidatos de retroalimentación oportuna en la fase de la selección en la que se encuentren.

Ahora bien, concluida la etapa de reclutamiento propiamente dicha, en la que se ubica un conjunto de postulantes potencialmente calificados, el proceso continúa con la selección. En esta instancia se evalúa la adecuación de la persona al puesto y a la organización.

Proceso de Selección. Una vez presentados varios candidatos tras el proceso de reclutamiento, en la selección la tarea básica se encuentra en escoger aquellos que tienen más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla (Chiavenato, 2011, p. 144).

Palomino y Herrera (2019) definen, dentro del proceso de selección las siguientes subfases:

Preselección. Constituye un momento fundamental del proceso ya que se realiza el primer filtro de candidatos, lo que implica una gran responsabilidad de no dejar fuera del proceso perfiles de interés para la decisión final (Alles, 2010, como se citó en Palomino y Herrera, 2019). En primer lugar se procede con un análisis comparativo del postulante y el perfil requerido. Este momento implica realizar una comparación entre el perfil duro del aspirante (información básica, educación, experiencia, etc.) y el descriptivo de puesto. Una vez que se obtienen los candidatos potenciales se precisa un pre-screening telefónico, como segundo momento de esta fase del proceso, el cual puede adquirir un formato digital, en algunos casos, en función de la organización. En este momento el foco está puesto en recabar

a detalle y en profundidad la información que el candidato ubica en su hoja de vida para así, dar cuenta de un ajuste al perfil duro que sea considerable. El objetivo será obtener una base de datos constituida por candidatos interesados en la posición vacante y que cumplan con los requerimientos técnicos mínimos que la organización solicite.

Fase de oposición. Luego de considerar los candidatos que se adecuen a lo que a perfil duro respecta, se procede con la búsqueda del perfil blando acorde a lo que la vacante y organización requieren. En esta instancia se pueden utilizar distintas técnicas, que apuntan a verificar, de distintos modos, la adecuación de la persona a la posición vacante. La entrevista técnica y la evaluación técnica o Assessment Center apuntan a conocer si el aspirante posee los conocimientos técnicos. El Assessment Center es más práctico ya que evalúa al sujeto mediante situaciones que buscan predecir la ejecución de alguna tarea o función en el puesto de trabajo. Ambas técnicas, entrevista y evaluación, pueden complementarse. En esta fase, a su vez, pueden realizarse evaluaciones psicométricas, orientadas a la medición de rasgos de la personalidad y habilidades cognitivas en los candidatos, de modo que esto resulte como un complemento final para asegurarse de un correcto ajuste puesto-perfil. De esta fase surge lo que se denomina terna, es decir, la selección de candidatos que atravesaron las distintas instancias y que en dicho proceso han sido sujetos de revisión del desempeño, de resultados y de verificación de referencias. Esa terna, luego pasa a una entrevista final con el área requirente, quienes toman la decisión final del proceso de selección.

Palomino y Herrera (2019) afirman la relevancia de que el reclutador comunique e informe a todos los participantes del proceso, las fases del mismo y el estado de los postulantes en la selección de personal. Ello aporta claridad y transparencia a todos los actores del proceso impactando en los candidatos (escogidos y los que no), generando así una imagen corporativa adecuada.

Elección final. Se produce una vez que el departamento solicitante toma una decisión en relación al candidato con mayor idoneidad para el puesto vacante mediante una entrevista final. A partir de aquí, el departamento de Recursos Humanos se encargará de solicitar exámenes y documentación pertinente para proceder con la contratación e inducción a la empresa.

En relación a todo el proceso de reclutamiento y selección Palomino y Herrera (2019) exponen las nociones de oferta y demanda vinculadas al mismo. Plantean que dentro de la dinámica de selección se presenta una demanda del cliente interno, quien solicita personal, y una demanda del cliente externo, es decir, quien aspira a un puesto de trabajo. Recursos Humanos, ya sea desde una posición dentro de la organización o como consultor externo, es el encargado de conciliar ambas demandas para formular así una oferta que responda a las necesidades particulares.

En relación a la demanda del cliente interno, este espera contar con una amplia y suficiente cantidad de candidatos idóneos en el menor tiempo posible. Para responder a dicha demanda, el área responsable del reclutamiento y selección debe asegurar una adecuada difusión de la vacante, ya sea mediante estrategias masivas o focalizadas según el perfil requerido y seleccionar fuentes de reclutamiento pertinentes. Asimismo, resulta importante incorporar herramientas y prácticas acordes con las innovaciones tecnológicas actuales, de modo que se optimice el alcance y la calidad de los postulantes.

Por su parte, el cliente externo, es decir, el aspirante, espera del proceso claridad en las ofertas laborales, que exista un orden y transparencia acerca de los aspectos mínimos de una oferta laboral, entre ellos, las funciones del cargo, a quién reporta, el salario y los beneficios. Sin embargo, pueden presentarse barreras comunicacionales que influyan en el resultado final de la presentación de la oferta laboral, por ejemplo, barreras semánticas (uso de lenguaje apropiado), personales (saber expresar emocionalidad en el mensaje y generar

emociones positivas en las publicaciones) y físicas (ruido, distancia, canal, tecnología interviniente) (Davis y Newstrom, 2003, como se citó en Palomino y Herrera, 2019). A su vez, también demanda una oferta que sea fácilmente accesible y que posea un valor agregado en comparación con otras organizaciones.

Reclutamiento Tradicional y Mediado por Tecnología

Tradicionalmente los métodos empleados en atracción, reclutamiento y selección de talento se han basado en las interacciones humanas y en la toma de decisiones, también realizadas por personas. No obstante, el avance de tecnologías y aprendizaje automático de la IA ha introducido un nuevo paradigma en este sector de Recursos Humanos (Rukadikar et al., 2025). La IA sintetiza y automatiza tareas intelectuales y es, por lo tanto, potencialmente relevante para cualquier ámbito de la actividad intelectual humana. En este sentido, es un campo genuinamente universal (Russell & Norvig, 2004, p. 1).

Este carácter universal de la IA ha favorecido cambios en el ámbito de la selección de personal. La consecución de fases de identificación, atracción y evaluación de candidatos anteriormente descrita no pierde vigencia en la actualidad, sino que en ese formato y con dichas herramientas se introducen nuevos agentes de interpretación y análisis, lo que no reemplaza el rol del reclutador sino que transforma sus funciones.

Rukadikar et al. (2025) revisan diversas teorías y modelos que explican distintas variables influyentes en la implementación de tecnología en los procesos de reclutamiento y selección. Por un lado, el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) plantea que las personas tienden a aceptar la tecnología sólo cuando la consideran beneficiosa para alcanzar sus objetivos. De este modo, los especialistas en Recursos Humanos adoptan soluciones de IA si estas contribuyen a una gestión más eficiente de los mismos. En reclutamiento y selección esto puede traducirse como evaluación de candidatos más precisa, contratación de talentos de mayor calidad y, en general, la contribución a una simplificación del proceso (Rukadikar et

al., 2025). Por su parte, exponen la teoría de gestión estratégica, conocida como Visión Basada en Recursos (VBR) que enfatiza en el uso de tecnología e IA como recursos claves de las organizaciones en su mantenimiento de ventaja competitiva.

La transición del reclutamiento tradicional al asistido por IA está marcado por la confluencia de la innovación tecnológica y las necesidades cambiantes de las organizaciones dado el mercado laboral actual que tiene la característica de ser dinámico (Mäki, 2020, como se citó en Rukadikar et al., 2025). Los autores destacan tanto los beneficios de la presente transformación como las desventajas a considerar.

Por un lado, los algoritmos impulsados por IA pueden localizar, filtrar y seleccionar candidatos con éxito, ahorrando tiempo y energía a los reclutadores, lo que constituye una ventaja evidente. Además, los sistemas impulsados por IA han aumentado su precisión en la evaluación de los aspirantes ya que con sus análisis avanzados pueden predecir idoneidad y adecuación al puesto, lo que disminuye, la presencia de sesgos humanos que decantan en menor equidad y diversidad en los procesos, particularidades que suelen estar presentes en los procesos de selección tradicionales. Otra de las ventajas que se encuentra en esta comparativa se vincula al impulso de marca empleadora que se genera mediante las comunicaciones que incluyen los chatbots automatizados, las videoentrevistas y las recomendaciones de trabajo personalizadas.

Sin embargo, la contraparte de desventajas, debe continuar siendo objeto de revisión, observación y constante consideración, principalmente en torno a las preocupaciones éticas, los prejuicios algoritmos y la posibilidad de despersonalización en los procesos (Rukadikar et al., 2025). De este modo y, para garantizar una aplicación fructífera de la IA en la selección de talentos, los responsables de tomar decisiones, es decir, los reclutadores, deben integrar el uso de estas herramientas con una comprensión matizada de los posibles sesgos, a la vez de

tener presentes las consideraciones éticas y realizar, en consecuencia, una supervisión continua.

Entrevista en Procesos de Reclutamiento y Selección

Según Casullo y Marquez (2003, como se citó en Fernández-Ballesteros, 2013) la entrevista “es el instrumento de evaluación que precede a cualquier modalidad de intervención o proceso de toma de decisiones, adopta un formato interactivo y está presente en el continuo evaluación-intervención” (p.168). Entrevistar, por tanto, implica una forma específica de interacción verbal y no verbal, entre entrevistador y entrevistado. Siendo ello una generalidad, la misma se utiliza con distintos propósitos según el ámbito. Por ejemplo, en el área laboral, Fernández-Ballesteros (2013) ubica como fin el indagar en los aspirantes a un puesto características de personalidad, estrategias, incidentes críticos, habilidades, competencias y datos biográficos (p.168).

En los procesos de reclutamiento y selección, específicamente luego de una fase de prescreening, la primera herramienta que se utiliza es la entrevista. En ella se consideran aspectos observables del sujeto (discurso, por ejemplo), biografía personal, formativa y profesional, expectativas, disponibilidad, entre otros criterios que buscan dar cuenta del grado de adecuación del aspirante respecto a un conjunto de criterios (Fernández-Ballesteros, 2013). De ello se infieren ciertas fortalezas y oportunidades de mejora sobre el candidato en relación al puesto y la organización.

La autora Fernández-Ballesteros (2013) destaca que el formato de entrevista puede variar entre ser estructurado, no estructurado o semiestructurado. Si bien en el ámbito de las organizaciones, se pueden emplear distintas combinaciones en función de cada empresa, en términos generales, la interacción en reclutamiento y selección suele iniciarse con un formato abierto que da paso a una modalidad semiestructurada, siguiendo algunas preguntas que permitan recabar datos biográficos, características personales y laborales. A su vez, siguiendo

las ideas de la autora, pueden presentarse otro tipos de entrevistas que indagan particularmente aquellas características relevantes en contexto de búsqueda de empleo. Entre ellas se encuentran las entrevistas situacionales, en las que el evaluador plantea situaciones-problema hipotéticas y solicita al entrevistado que detalle el modo de proceder que tendría ante la misma. Otra de las estrategias propuestas es la entrevista de incidentes críticos, la cual está basada en el uso de incidentes críticos que se detectan en los análisis de puestos de trabajo y a partir de ellos se formulan preguntas sobre los modos de afrontamiento de situaciones que efectivamente se dan, con una determinada frecuencia, en puestos concretos. Asimismo, se presenta otra estrategia a utilizar en las entrevistas laborales, las llamadas *killer questions* o preguntas determinantes, dado que la respuesta afirmativa a las mismas se considera imprescindible para continuar en el proceso de selección.

Un punto relevante acerca de la entrevista y, principalmente, del análisis e interpretación que se haga de la misma, es la consideración de la interacción como premisa principal y como parte clave de la información que se obtenga. Esto refiere considerar que la respuesta obtenida de una persona proviene de la formulación de una pregunta de otra persona, lo que implica una dependencia de ambas (Fernández-Ballesteros, 2013).

Esta dinámica interactiva no solo organiza el contenido de la entrevista, sino también cómo es percibida e interpretada por los participantes. En este sentido, la percepción se constituye como un proceso central, dado que comprende un conjunto de procesos psicológicos mediante los cuales las personas otorgan significado a los estímulos que reciben, a la vez de que integran aspectos como el juicio, la memoria, el contexto, las experiencias previas y las relaciones que establecen entre ellos (Schiffman, 2004, como se citó en Sánchez-Márquez, 2019). Desde esta perspectiva, la percepción implica organizar, reconocer e interpretar la información captada a través de la sensación, configurando así una comprensión subjetiva de la realidad (Sánchez-Marquez, 2019, p. 9). La percepción de los

agentes intervinientes de la entrevista es fundamental ya que intervendrá en lo que el momento del encuentro e interacción suceda. Conviene destacar en lo que a los agentes partícipes de la entrevista concierne, el comentario de la autora Fernández-Ballesteros (2013):

Entrevistador. Es responsable de conocer y dar cuenta de los comportamientos verbales y no verbales que se presentan en la interacción, controlar la distribución de los roles y tener dominio sobre los contenidos que se esperan producir en la interacción, en el caso del ámbito laboral, conocimiento sobre los puestos de trabajo y el contexto laboral en el que se insertan.

Se identifican ciertas habilidades relacionadas a la pericia en la dirección de la interacción. Entre ellas se encuentra el manejo de la latencia interverbalizaciones, es decir, el tiempo que transcurre entre la finalización del comentario del entrevistador y el inicio de respuesta del entrevistado y el respeto y atención por la latencia intraverbalización del entrevistado, referente las pausas del mismo en sus verbalizaciones. La habilidad en el entrevistador se encuentra entonces cuando el mismo no altera con sus propias conductas las tendencias del entrevistado en su comunicación, ya sea interrumpiendo, forzando su ritmo, etc.

Por otro lado, la autora ubica los comportamientos no verbales del entrevistador, como el contacto ocular, la sonrisa y los movimientos de cabeza indicando afirmación, comprensión, y simpatía, como influyentes también en la naturaleza de los contenidos, la cantidad y precisión de la información que se obtiene. Estas características, a su vez, son promotoras de la empatía, que parece ser claramente apreciable por los entrevistados. La misma es entendida como “la capacidad de un interlocutor para ponerse en el lugar de la persona con la que habla y para inducir un clima cálido y favorable a la comunicación” (Fernández-Ballesteros, 2013, p. 181).

Entrevistado. De parte del aspirante es fundamental su disposición a compartir la información requerida y el tipo de elaboración que haga de las respuestas. La disposición dependerá de la motivación e implicancia frente a la evaluación, a la vez de la eficacia de los recursos facilitadores que ponga en marcha el entrevistador, mediante la empatía y el manejo de refuerzos. Sin embargo, pueden existir errores en la información brindada en casos en que el entrevistado posea una alta motivación lo que lleve a producir una gran cantidad de información y, en consecuencia, un aumento de probabilidad de producción de sesgos.

Por otro lado, la elaboración de las respuestas se vincula al tipo de lenguaje y la naturaleza de los contenidos por los que se pregunta. El desconocimiento o falta de familiaridad con un lenguaje especializado puede provocar respuestas imprecisas, negación, o falta de respuesta.

Con ello se puede concluir en que la información que se obtenga y la interpretación que se realice de la misma no es sin la consideración de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado. Si bien es un objetivo la obtención de la máxima información posible, la misma debe ser sobre los elementos de indagación previstos. De este modo, las desviaciones en las unidades de evaluación deben ser vigiladas ya que, por un lado, no debe resentirse el resultado de la entrevista, pero, por el otro, hay desviaciones que operan como recursos para iniciar el contacto, facilitar la comunicación o establecer una relación más empática. Fernández-Ballesteros (2013) propone incentivar la elicitación de información que se relaciona directamente con los contenidos que se busca indagar y neutralizar la tendencia a generar información no relacionada a ellos mediante el uso de refuerzos verbales y no verbales y la retirada de refuerzo, por ejemplo de atención (p. 183). La puesta en marcha de dichas estrategias y comportamientos diferenciales debe ser iniciado por el entrevistador para lo cual requiere de la capacidad de identificación y discriminación de contenidos y de una consistencia en su comportamiento. El entrevistador entonces debe conocer el patrón de

comportamiento específico del entrevistado para así ajustar su propia conducta, en cuanto a lo que va a reforzar, sonreír, asentir, animar, manteniendo la máxima consistencia posible.

Antecedentes

Diversos estudios abordaron la percepción de los procesos de reclutamiento y selección de personal mediados por tecnología e inteligencia artificial (IA), tanto desde la perspectiva de reclutadores como de candidatos. Sardi y Troilo (2020), en su estudio, analizaron las características de las entrevistas mediadas por tecnologías (EMTs) en procesos de selección de personal, desde la visión de reclutadores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense. El estudio fue de corte transversal, descriptivo-comparativo, con enfoque cualitativo, y utilizó entrevistas semiestructuradas para indagar los significados y percepciones de los 20 selectores que conformaron la muestra.

Los selectores de la muestra ubicaron variables que inciden en las diferencias que se presentan en cada proceso de selección de personal, entre ellas: el tipo de perfiles trabajados, el tipo de empresa o cliente, la cultura empresarial y el tipo de conducción jerárquica de la empresa. Dichas variables, y con preponderancia del tipo de empresa, se encontraron incidentes, a su vez, en los modos de llevar a cabo las entrevistas laborales. Algo a destacar en el estudio es que el total de la muestra evidenció el uso de algún dispositivo tecnológico en al menos un momento del proceso de selección.

Entre los principales hallazgos se identificaron ventajas asociadas a las EMTs como lo son el ahorro de tiempo y de recursos involucrados, y la mayor practicidad y flexibilidad en los procesos. Los selectores identificaron un aspecto que resulta especialmente relevante para la presente investigación: las EMTs posibilitan un contexto de mayor relajación y comodidad para la situación de entrevista, al desarrollarse en un entorno conocido que favorece un

acercamiento empático y de confianza que puede reducir las ansiedades propias del encuentro.

Por otra parte, se evidenciaron limitaciones relevantes de las EMTs en comparación con las entrevistas cara a cara (ECCs). En las EMTs los selectores identificaron una pérdida parcial de lenguaje no verbal, por motivo de que el dispositivo tecnológico reduce la cercanía física entre selector y candidato. Otra limitación que se detectó se vincula a las posibles fallas técnicas que pueden presentarse al usar tecnología. Algo que se reconoció como similitud entre ambas modalidades de entrevista es que la estructuración y contenido no requiere de una disposición particular, diferente a la de una ECC, ya que el objetivo final de la entrevista de selección es el mismo.

Si bien los resultados mostraron que no se requiere de una preparación totalmente diferente a la que se implementaría en una ECC para la conducción de EMTs, los selectores apreciaron que la modalidad virtual exige un esfuerzo mayor en el desarrollo de ciertas competencias y habilidades. Con respecto a la escucha activa, pese a que es una destreza que debe ser implementada en toda instancia de entrevista, en las EMTs se requiere un entrenamiento y agudeza en la atención mayor a la que se implementa en las ECC. Aparejada a la escucha activa, la empatía puede generarse y permitir el desarrollo y provecho de la entrevista. Los selectores que formaron parte del estudio coincidieron que la implementación de preguntas informales en el inicio o preguntas más abiertas permiten generar la mencionada empatía y romper con la distancia interpersonal que genera la tecnología.

Adicionalmente, se evidenció la necesidad de que el selector posea conocimiento en las tecnologías que median el proceso, ya que ante cualquier eventualidad por fallas técnicas, consideraron que deben poseer de alternativas. En línea con ello, en el estudio se reconoció como una de las principales desventajas de la implementación de EMTs las fallas en

conectividad y la presencia de problemas técnicos. Vinculado a ello se señaló la flexibilidad y adaptabilidad como habilidades que permiten responder sin frustración o negación ante las posibles interrupciones o situaciones que acontezcan en una EMTs.

Otro de los puntos considerados en la investigación concierne a las habilidades comunicacionales y de interacción virtual. Se identificó que las mismas son de fundamental relevancia en las EMTs ya que debe existir claridad en el discurso para hacerse entender considerando la ausencia de algunos indicadores de lenguaje no verbal, lo que configura una de las principales limitaciones de las EMTs.

En relación a lo anteriormente mencionado, los selectores de la muestra también destacaron la necesidad de desarrollar aún más la capacidad analítica y de autoobservación, dado que el discurso debe pensarse desde el qué se dice y el cómo. Además, apelar a otras fuentes de evaluación que permitan recuperar o reemplazar esa información al menos de modo parcial se percibió como una posibilidad valiosa a implementar. Algunas de las fuentes que destacaron fueron: el contraste con la información de entrevistas presenciales posteriores; la implementación de estrategias complementarias como referencias, baterías de test, entre otros; el uso de la técnica de la repregunta para detectar inconsistencias en el discurso.

Los autores encontraron también que la creatividad es una habilidad a entrenar para las EMTs. Puesto que pueden presentarse interrupciones durante el desarrollo de la entrevista y con la consideración de que cada candidato tiene características singulares (y se presentan con modalidades singulares: candidatos muy nerviosos o introvertidos o los que llevan un speech muy preparado), es que el selector se enfrenta a espacios únicos en los que entra en juego su creatividad. Se destacó entonces la creatividad como una habilidad importante ya que el reclutador debe variar las estrategias que pone en marcha en la entrevista,

desestructurando a alguien muy estructurado o generando confianza con el candidato que se encuentra reticente.

La administración del tiempo es otra de las capacidades que los selectores percibieron como importante para el desarrollo de una EMTs. En vista de que las EMTs poseen características particulares, es que el selector debe ser organizado, resolutivo y conciso en la conducción.

Con respecto a los perfiles de los candidatos, es importante destacar que los candidatos con perfiles IT fueron los que los reclutadores identificaron como de mejor adherencia a la modalidad de EMTs. En cuanto al comportamiento de los candidatos, los selectores interpretaron que el candidato se encuentra más cómodo en las EMTs por encontrarse en un contexto seguro y conocido como puede ser su casa u oficina, ello puede llevar a que el candidato se muestre más informal, relajado, menos ansioso, más amigable, más espontáneo y con mayor apertura al diálogo. Sin embargo, la mitad de los reclutadores que participaron del estudio percibieron que esas diferencias en el comportamiento pueden vincularse a otros factores no necesariamente ligados a la modalidad de EMTs o ECC. Los selectores también brindaron su perspectiva acerca de la predisposición de los candidatos a las EMTs que intuyeron amplia, sobre todo en las primeras instancias del proceso de selección, dada la practicidad y comodidad de la modalidad además del ahorro de tiempo y dinero.

Finalmente, el estudio concluyó que la combinación de entrevistas virtuales y presenciales potencia la satisfacción y compromiso de los candidatos. Esto se debe a que el primer contacto digital actúa como facilitador del vínculo inicial y permitiría transmitir la cultura organizacional.

Ahora bien, Aquiles (2022) investigó la percepción de estudiantes universitarios peruanos respecto al uso de IA como eje de influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. A las variables mencionadas (IA, y el proceso de reclutamiento y selección) se le definieron dos dimensiones: conocimiento y ventajas, referidas a la IA; aceptación y humanización, vinculadas al reclutamiento y selección. Con respecto al conocimiento se utilizó esta dimensión en relación a la forma en que los estudiantes participantes del estudio experimentan con la IA en actividades de la vida cotidiana, como el uso de plataformas. En cuanto a las ventajas, se analizó cómo es que la IA puede tener un mejor desempeño que una persona en la actividad del reclutamiento y selección. La aceptación, por su parte, se incluyó para analizar la forma en que los jóvenes perciben si los procesos de reclutamiento y selección están afectados por la IA y si estiman que se volverá algo rutinario y usual en las empresas. Finalmente, acerca de la humanización se estudió si la IA puede volver los procesos de recursos humanos más objetivos, evitando caer en sesgos cognitivos, y en consecuencia, la posibilidad de que la misma reemplace al ser humano.

El método de este estudio fue inductivo, con enfoque cuantitativo y de tipo transversal, no experimental y analítico. La muestra estuvo compuesta por 120 estudiantes de dos universidades de Lima, seleccionados por muestreo por conveniencia. Se utilizó como instrumento una escala Likert orientada a medir percepciones sobre ventajas, uso, humanización y aceptación de la IA en la selección de personal.

Los resultados mostraron que los participantes perciben una influencia moderada de la IA en los procesos de reclutamiento y selección. A medida que aumenta la familiaridad de los estudiantes con las tecnologías, crece también la aceptación de que la IA intervenga en las evaluaciones laborales. Asimismo, se observó que, cuanto mayor es el conocimiento sobre la tecnología, más se reconoce la potencial deshumanización del proceso, manifestándose una

mayor disposición a ser evaluados por un software predictivo en lugar de por un reclutador humano. Finalmente, la percepción de ventajas asociadas al uso de IA se relacionó con una mayor aceptación de su implementación en reemplazo de los reclutadores tradicionales, siendo esta una de las relaciones más fuertes entre las dimensiones de la investigación.

En la misma línea de investigaciones que analizan la inclusión de IA en los procesos de Recursos Humanos, Álvarez Rodríguez (2025) analizó las percepciones sobre los beneficios y desafíos del uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección en una agencia de capital humano en el estado de Zacatecas, México.

El estudio fue de naturaleza exploratoria, descriptiva e inductiva, con un diseño transversal y un enfoque cualitativo. La muestra estuvo conformada por los 7 trabajadores de la empresa consultora. Como instrumento se diseñó una entrevista, elaborada a fin de abordar de manera integral las percepciones sobre el impacto de la IA en los procesos de reclutamiento y selección. Para la elaboración de la misma, se realizó una selección de preguntas bajo la revisión de literatura académica y estudios previos referentes en la exploración del impacto del uso de IA en recursos humanos.

Los hallazgos indicaron que entre los principales beneficios del uso de IA se destacan la mayor eficiencia en las etapas iniciales del reclutamiento y la reducción de la carga manual de trabajo para los reclutadores. Se identificó, por tanto, que la IA agiliza el proceso de revisión de currículums y de preselección de candidatos. Ello permite que el equipo de trabajo se enfoque en funciones estratégicas y de mayor valor agregado como evaluar aspectos técnicos. Sin embargo, en etapas finales del proceso, donde una valoración en profundidad del candidato es requerida, se sigue considerando el proceso manual como fundamental.

Se resaltó la importancia de la intervención humana para complementar las decisiones automatizadas. Los reclutadores, de este modo, deben personalizar los procesos, según las características del puesto y de la persona evaluada, lo que permite una conexión más genuina con los candidatos y por tanto una evaluación más completa. De igual modo se detectó la relevancia de la intervención humana con fin de mitigar posibles sesgos que se presentan en los algoritmos de IA. En relación con los sesgos algorítmicos, se encontró que la colaboración entre los equipos de recursos humanos y tecnología es esencial para asegurar la minimización de los mismos por medio de sistemas de IA efectivos y éticos.

No obstante, también se identificaron desafíos, en particular el procesamiento limitado de ciertos formatos de currículums, como por ejemplo, aquellos que contienen gráficos o tablas. En función de lo que se mencionó respecto a los sesgos, los participantes del estudio encontraron que ello podría afectar la equidad y diversidad en la selección de candidatos. También se evidenció preocupación acerca de la capacidad de la tecnología de evaluar adecuadamente habilidades blandas e interpersonales en los candidatos dado que no son fácilmente cuantificables o visibles en un currículum. Por esto mismo es que se detectó de gran utilidad el uso de la IA en la etapa inicial de preselección y con un enfoque principalmente de identificación de habilidades técnicas. En cuanto a la percepción de transparencia y confianza en el uso de IA se encontraron resultados diversos ya que, por un lado, se observó como una característica acorde a la cultura de ciertas empresas que poseen la innovación como un valor, por otro lado, se percibieron ciertas preocupaciones especialmente en lo concerniente a interpretar aspectos cualitativos de los candidatos.

En esta investigación también los participantes de la muestra compartieron sugerencias en pos de abordar los desafíos que percibieron se presentan en el uso de IA a la vez de optimizar lo que ya consideraron funcional. Sugirieron de este modo la

implementación de herramientas de Big Data y Deep Learning para fortalecer la IA en la identificación de patrones y competencias específicas de los candidatos y así reducir sesgos. También se propuso la continua capacitación en el uso de IA y fortalecimiento de las habilidades de interpretación, haciendo foco en el conocimiento de las capacidades y limitaciones de estas herramientas, para así sacar mayor provecho del uso de las mismas. Finalmente, propusieron, en base a lo percibido, el desarrollo de “métricas de valor agregado” destinadas a evaluar la efectividad de la IA en la selección de talento, integrando resultados cuantitativos y cualitativos.

Metodología

Objetivo general

Explorar las percepciones de reclutadores y candidatos acerca de los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e inteligencia artificial.

Objetivos específicos

1. Evaluar las percepciones de reclutadores y candidatos acerca de las entrevistas mediadas por tecnología.
2. Comparar las percepciones de reclutadores y candidatos acerca del uso de tecnología e IA en los procesos de reclutamiento y selección.
3. Identificar las competencias valoradas positivamente en la conducción de entrevistas virtuales desde la perspectiva de reclutadores y candidatos.
4. Analizar las ventajas y desventajas percibidas en el uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección.

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo cuantitativa dado que utiliza la recolección de datos mediante medición numérica y su posterior análisis estadístico con el fin de describir patrones y tendencias en las percepciones analizadas (Hernández Sampieri et al., 2006). Este enfoque resulta pertinente porque el instrumento diseñado, un cuestionario autoadministrado con ítems cerrados y escala Likert, permite cuantificar las respuestas y comparar los resultados entre los grupos de participantes, en este caso, reclutadores y candidatos (Hernández Sampieri et al., 2006).

El estudio se enmarca dentro de un diseño no experimental, ya que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández Sampieri et al., 2006, p. 205), es decir, que se estudia aquello que quiere conocerse así como naturalmente se da en su contexto. El

mismo es de corte transversal porque los datos fueron recolectados en un único momento temporal (Hernández Sampieri et al., 2006).

Respecto de su alcance, el estudio es exploratorio, debido a que examina un tema poco estudiado en la literatura y, particularmente, no abordado previamente dentro de la empresa donde se desarrolló la investigación (Hernández Sampieri et al., 2006). También presenta un alcance descriptivo, ya que se busca detallar las percepciones de los participantes a partir de diversas dimensiones operativizadas en el cuestionario, para así, valga la redundancia, “describir lo que se investiga” (Hernández Sampieri et al., 2006, p.102). Finalmente, el estudio incorpora un componente comparativo, en tanto explora las diferencias entre los dos grupos involucrados en el proceso de reclutamiento y selección (reclutadores y candidatos).

Participantes

El presente estudio se realizó durante procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo en una empresa del rubro IT de la provincia de San Juan. Se dirigió tanto a personas que ejercían el rol de reclutadores de personal para el momento de responder el cuestionario como así también a candidatos que participaron de los procesos de reclutamiento. De este modo, la muestra se conformó por dos grupos: reclutadores y candidatos.

Reclutadores

Al respecto de los reclutadores, la invitación a participar en el estudio se extendió a toda persona que se encontrara al momento del estudio ejerciendo funciones de reclutador en la empresa. Así es que se incluyeron colaboradores parte del personal permanente, como también aquellas personas que participaban de los programas de reclutamiento freelance que posee la organización o quienes se encontraban bajo un contrato de prácticas profesionales supervisadas.

Los reclutadores que participaron voluntariamente del estudio fueron 6. Un 33,3% de la muestra, al momento de responder el cuestionario, se encontraba en un rango etario de los 18 a los 24 años y un 66,7% entre los 25 a 34 años. La totalidad del grupo era de nacionalidad argentina. El 50% de la muestra participante fue de género femenino y el otro 50% del género masculino y, del mismo modo, 50% de los participantes poseían, al momento de responder, estudios universitarios en curso y, el otro 50%, estudios universitarios completos. Todos los participantes con formación en Psicología. Finalmente, en cuanto a la experiencia laboral en reclutamiento, 33,3% de los reclutadores partícipes poseían menos de 1 año de experiencia en ese puesto, un 50% entre 1 a 3 años y el 16,7% restante contaba con una experiencia de entre 4 y 5 años.

Candidatos

Por otro lado, el segundo grupo parte de la muestra fueron los candidatos que atravesaron un proceso de reclutamiento y selección con alguno de los reclutadores del anterior grupo descrito. Participaron 11 personas. De ellas, un 63,6% de un rango etario entre los 25 y 34 años, un 18,1% de 35 a 44 años y, finalmente un 18,1% de un rango de 45 a 54 años. Asimismo, 72,7% de los participantes fueron de nacionalidad brasilera, 18,1% de nacionalidad argentina y un 9% de nacionalidad peruana. De la totalidad de candidatos, un 81,8% fueron de género masculino y el restante 18,1% del grupo, de género femenino. Para el momento en que respondieron el cuestionario, el 54,5% de ellos poseían su formación universitaria completa, mientras que, el 45,4% restante, una formación de posgrado. Todos ellos con una formación de base vinculada al sector IT y afines. En cuanto a la experiencia laboral, 90,9% de la muestra poseía más de 6 años de desarrollo en el rubro IT, el restante 9,1% del grupo con una experiencia de entre 4 y 5 años en la industria. Ello quiere decir que la muestra de candidatos tenía un perfil Seniority en el rubro IT.

Procedimiento

La presente investigación se llevó a cabo en el marco de las Prácticas Profesionales Supervisadas para la obtención del título de la Licenciatura en Psicología. Las mismas se realizaron en una empresa del rubro IT dedicada a la provisión de soluciones tecnológicas y de talento para clientes nacionales e internacionales ubicada en la provincia de San Juan.

La participación en el área de *IT Recruiting* y *People Care* permitió realizar observaciones directas de la dinámica de los procesos de reclutamiento y selección en la organización. El período de prácticas, con una duración de 150 horas, permitió registrar tanto el desarrollo de entrevistas como el modo en que los distintos integrantes del equipo llevan adelante las instancias de selección. De este modo, se observó de forma participante, las maneras de proceder en las entrevistas (todas ellas mediadas por tecnología), poniendo foco en los modos de interactuar, las preguntas realizadas, las adecuaciones y la flexibilidad puesta para con cada uno de los candidatos, las diferencias de las entrevistas en español y en inglés, entre otros puntos que dilucidaron formas muy singulares de realizar lo mismo, ya que si bien existía un cierto formato con el que todos ellos procedían, cada uno lo adecuaba a su estilo y en función del candidato que se encontraba del otro lado de la pantalla.

Asimismo, durante las prácticas, principalmente se llevaron a cabo tareas de reclutamiento. En particular, se desarrollaron tareas de análisis de la descripción de puesto, atracción de candidatos (mediante anuncios y contactando particularmente con posibles candidatos), contacto inicial con aspirantes, preguntas de pre-screening por mensajería, análisis de CV en relación a las vacantes, esclarecimiento de la oferta laboral y de los pasos a seguir durante el proceso, entrevista, formateo del CV a las características del partner con el que trabaja la organización y presentación al partner.

A partir de dichas observaciones y la puesta en práctica, es que surgió el interés por indagar sobre las percepciones de reclutadores y candidatos acerca de los procesos de

reclutamiento y selección mediados, de inicio a fin, por tecnología e IA. Con este propósito, y tomando como referencia estudios antecedentes en la temática, se elaboraron dos cuestionarios en la plataforma de Google Forms, uno destinado a reclutadores y otro a candidatos. Ambos instrumentos se estructuraron a partir de distintos bloques con afirmaciones referentes a los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e IA. Dichas afirmaciones para responder con una escala Likert.

Una vez que los instrumentos estaban confeccionados, fueron revisados por el tutor de campo de la empresa, la tutora académica y la directora del presente trabajo. Cuando los mismos estuvieron confirmados se procedió con la administración.

Se comunicó a los reclutadores de la empresa los fines de las respuestas del cuestionario y se solicitó que lo compartieran a los candidatos con los que atravesaran la instancia de entrevista. Cada uno de los cuestionarios contó con una introducción en la que se presentaban los fines del estudio y se explicitó allí también, el anonimato, confidencialidad, resguardo de datos y la invitación voluntaria a la participación en el mismo.

Instrumentos

Para la recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios autoadministrados confeccionados mediante la plataforma Google Forms, uno de ellos orientado a reclutadores (véase Anexo I) y, el otro, a los candidatos (véase Anexo II). Estos fueron creados con el fin de relevar las percepciones de reclutadores y candidatos sobre los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e IA en una empresa del sector IT de la provincia de San Juan. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2006), el cuestionario se define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 310). Asimismo, los cuestionarios fueron autoadministrados por envío, lo que implica que, siguiendo a los autores

mencionados, los cuestionarios se enviaron directamente por mensajería a los participantes y ellos lo contestaron (Hernández Sampieri et al., 2006).

Ambos cuestionarios se diseñaron siguiendo un formato de introducción, instrucciones para cada una de las secciones del mismo y un agradecimiento final (Hernández Sampieri et al., 2006). En la introducción, se realizó una presentación del proyecto, se destacó el tiempo estimado de respuesta, se clarificaron los puntos de anonimidad, voluntariedad y el fin académico de las respuestas, finalizando con un primer agradecimiento a los participantes.

Luego de esa carátula, los dos cuestionarios se confeccionaron con una primera sección de preguntas sobre datos generales (edad, género, nacionalidad, nivel educativo, experiencia laboral en reclutamiento/en sector IT y área de formación universitaria). Acerca del cuestionario para postulantes, cabe aclarar que el mismo se diseñó en idioma inglés y español, a fin de facilitar la participación de candidatos internacionales, especialmente de Brasil. Esto último debido a la gran prevalencia de candidatos de dicho país en los procesos que se llevan a cabo en la organización y fundamentado en que tanto la comunicación por mensajería (pre-screening y contacto inicial) como las entrevistas virtuales, se realizan en inglés.

A continuación del primer apartado general a responder, se dividió el cuestionario en 4 bloques. Estos estuvieron presentes en los dos cuestionarios (reclutadores y candidatos). Para el cuestionario de los candidatos, por su parte, se agregó un quinto bloque. Se detallan a continuación los mencionados bloques temáticos:

1. Pre-screening y entrevista virtual
2. Estrategias y técnicas de conducción de entrevistas virtuales
3. Percepción de la evaluación del candidato durante la entrevista virtual
4. Percepción del uso de inteligencia artificial en el reclutamiento

5. Experiencia en la entrevista (destinado solo a los candidatos)

Los primeros 4 bloques se constituyeron por ítems presentados en forma de afirmaciones con el fin de medir, con Escalamiento tipo Likert, la reacción del sujeto a las mismas en 5 puntos o categorías, siendo 1 igual a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo (Hernández Sampieri et al., 2006). El motivo de realizar los cuestionarios con este formato de escala tipo Likert es que permitió medir el grado de acuerdo de los participantes con las afirmaciones propuestas, facilitando la cuantificación de percepciones y su posterior análisis comparativo. El último bloque para candidatos se conformó por 2 consignas para responder de forma abierta. La organización de los bloques temáticos se realizó en función de los objetivos específicos del estudio, permitiendo relevar percepciones sobre las distintas etapas del proceso de selección y el uso de tecnologías e IA.

Los ítems utilizados fueron de confección propia y cuya elaboración derivó de una revisión teórica y de la evidencia empírica previamente encontrada. En este sentido, los antecedentes analizados aportaron las categorías conceptuales que orientaron la formulación de cada ítem.

En particular, Sardi y Troilo (2020) con su aporte sobre las percepciones de las entrevistas mediadas por tecnologías permitieron formular afirmaciones en torno a las competencias relevantes para reclutadores que entrevistan bajo modalidad virtual, entre ellas, la empatía, el lenguaje no verbal, la escucha activa, entre otras. Los instrumentos implementados por dichos autores para su investigación fueron entrevistas semiestructuradas, por lo que sus preguntas fueron reformuladas como afirmaciones propias para su evaluación mediante escala Likert.

Por su parte, el estudio de Aquiles (2022) en torno a la percepción de estudiantes respecto al uso de IA como eje influyente en los procesos de reclutamiento y selección de

personal orientó algunos de los ítems de los cuestionarios. El mismo, en su estudio, tomó como instrumento una escala Likert orientada a medir las percepciones sobre ventajas, usos, humanización y aceptación de la IA en la selección de personal.

En la misma línea, la investigación de Álvarez Rodríguez (2025) permitió elaborar los ítems destinados a indagar los beneficios y desafíos percibidos del uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección. Al igual que en el estudio de Sardi y Troilo (2020), esta investigación adoptó la entrevista como instrumento para llevar a cabo sus fines.

Con base y siguiendo la metodología de confección de instrumentos de los autores referentes que se utilizaron como antecedentes, se apostó por el diseño y creación de dos nuevos instrumentos con el fin de responder a los objetivos del presente estudio. A tal efecto, se requirió de un proceso de integración conceptual y empírica, elaborando de este modo cada uno de los ítems a partir de lo encontrado por los autores anteriormente mencionados articulados con lo observado y experimentado en las Prácticas Profesionales Supervisadas realizadas en campo. Ello permitió obtener una pertinencia temática en los ítems en función del problema identificado y de lo que se buscó abordar con el trabajo.

En síntesis y en consonancia con el carácter exploratorio del presente estudio, se optó por el diseño de instrumentos ad hoc, elaborados a partir de la revisión teórica, los antecedentes empíricos y la experiencia de campo, con el fin de relevar de manera pertinente las percepciones de los participantes. Esta decisión metodológica permitió adaptar los instrumentos al contexto específico del sector IT, a las características de los procesos de selección analizados y a los objetivos propuestos en esta investigación.

Resultados

Resultados del Cuestionario para Reclutadores

Para el presente estudio se diseñó un cuestionario orientado a recopilar datos sobre la percepción que tienen los reclutadores de una empresa IT de San Juan acerca de los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e IA (véase Anexo I). El mismo contó con 26 ítems distribuidos en 4 bloques temáticos. Cada uno de los ítems a responder con una Escala Likert: 1=Totalmente en Desacuerdo (TD); 2=En Desacuerdo (D); 3=Indiferente (I); 4=En Acuerdo (A); 5=Totalmente en Acuerdo (TA). Los porcentajes se expresan sobre una muestra de 6 reclutadores.

Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual

En el primer bloque se indagó la percepción de los reclutadores sobre el primer contacto, el pre-screening y la entrevista virtual, instancias que son mediadas por tecnología.

Los ítems incluidos en este bloque fueron:

- Ítem 1: La entrevista virtual sumado al primer contacto (pre-screening por mensajería, mail, etc.) me permite obtener información suficiente del candidato.
- Ítem 2: Las entrevistas virtuales optimizan el tiempo en el proceso de selección.
- Ítem 3: En entrevistas virtuales es necesario aclarar de forma explícita el encuadre y los pasos de la entrevista.
- Ítem 4: Creo que una entrevista presencial aportaría información adicional relevante.

A continuación se exponen los resultados de la Tabla 1.

En relación con la suficiencia de la información recabada por medio del primer contacto y entrevista virtual (Ítem 1), el 66,7% expresó estar de acuerdo, mientras que el 33,3% adoptó una postura indiferente. Por otro lado, se indagó el nivel de acuerdo respecto a la entrevista virtual como medio de optimización del tiempo en el proceso de selección (Ítem 2), el 66,7% indicó estar de acuerdo y el 33,3% totalmente de acuerdo.

En cuanto a la necesidad de explicitar el encuadre y los pasos de la entrevista virtual (Ítem 3), las respuestas se distribuyeron equitativamente: 33,3% manifestó acuerdo, 33,3% total acuerdo y 33,3% una postura neutral. Por último, frente a la afirmación de que una entrevista presencial aportaría información adicional relevante (Ítem 4), el 50% estuvo en desacuerdo y el 16,7% totalmente en desacuerdo, mientras que el 33,3% manifestó estar de acuerdo.

Tabla 1

Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual

Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual						
Ítems	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
1	Suficiencia de información	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%
2	Optimización del tiempo	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
3	Encuadre y pasos	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%
4	Valor agregado presencial	16,7%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%

Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales

En el segundo bloque del cuestionario se exploraron las estrategias y técnicas utilizadas por los reclutadores en la conducción de entrevistas virtuales. Los ítems que se incluyeron en el mismo fueron:

- Ítem 5: Inicio la entrevista con preguntas informales o abiertas para reducir la distancia tecnológica.
- Ítem 6: Me siento cómodo/a realizando preguntas espontáneas que surgen en el momento para reducir la distancia tecnológica.

- Ítem 7: Considero importante dedicar un espacio a conocer al candidato en lo personal y académico, más allá de lo específicamente concerniente a la vacante que se busca cubrir.
- Ítem 8: Considero importante dedicar un espacio a presentar la empresa y su cultura durante las entrevistas virtuales.
- Ítem 9: Una entrevista virtual requiere de un esfuerzo mayor para mantener la escucha activa que una presencial.
- Ítem 10: Considero que es necesario entrenarse específicamente en habilidades de empatía y comunicación para conducir entrevistas virtuales.
- Ítem 11: Mantener la atención plena durante una entrevista virtual es más complejo que en una entrevista presencial.
- Ítem 12: La claridad en el discurso facilita que el candidato se sienta cómodo y comprenda mejor la dinámica de la entrevista.
- Ítem 13: Me entreno o aplico estrategias para manejar candidatos nerviosos, introvertidos o excesivamente estructurados.
- Ítem 14: Considero importante generar confianza y cercanía en las entrevistas virtuales.

Seguidamente se presentan los resultados de la Tabla 2.

Un 66,7% de los reclutadores acordó totalmente con iniciar la entrevista con preguntas informales o abiertas para reducir la distancia tecnológica (Ítem 5). Sobre esto mismo, un 16,7% se encontró de acuerdo y otro 16,7% en total desacuerdo. Siguiendo esta línea, un 66,7% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con realizar preguntas espontáneas que reduzcan la distancia tecnológica (Ítem 6). Un 33,3% estuvo de acuerdo con la anterior afirmación.

En cuanto a la importancia atribuida por parte de los reclutadores a dedicar un espacio de la entrevista para conocer al candidato en lo personal y académico, más allá de lo específicamente concerniente a la vacante que se busca cubrir (Ítem 7), un 50% de la muestra estuvo totalmente de acuerdo, un 16,7% en acuerdo y un 33,3% manifestó indiferencia a ello. Por otro lado, los reclutadores estuvieron en un 83,3% en total acuerdo y en un 16,7% de acuerdo con la importancia de dedicar un espacio a presentar la empresa y su cultura durante las entrevistas virtuales (Ítem 8).

Sobre la afirmación de si es requerido un esfuerzo mayor para mantener la escucha activa en una entrevista virtual en comparación a una presencial (Ítem 9) un 16,7% estuvo en total acuerdo y un 33,3% de acuerdo. Al respecto de la otra mitad de los reclutadores, un 33,3% expresó desacuerdo y un 16,7% indiferencia. Los reclutadores se encontraron en un 83,3% de acuerdo con que es necesario entrenarse específicamente en habilidades de empatía y comunicación para conducir entrevistas virtuales (Ítem 10). Sobre el mismo enunciado un 16,7% estuvo en total acuerdo.

La consideración acerca de si el mantenimiento de la atención plena durante una entrevista virtual es más complejo que en una entrevista presencial (Ítem 11) tuvo un 16,7% de total desacuerdo, un 33,3% de desacuerdo, un 16,7% de indiferencia y un 33,3% de total acuerdo entre los reclutadores. Por su parte, un 83,3% de la muestra de reclutadores se encontró en total acuerdo con la afirmación de que la claridad en el discurso facilita que el candidato se sienta cómodo y comprenda mejor la dinámica de la entrevista (Ítem 12). Sobre la misma, el 16,7% restante del grupo acordó.

Para finalizar con los ítems del segundo bloque, un 83,3% de los reclutadores acordaron que entrenan o aplican estrategias para manejar candidatos nerviosos, introvertidos o excesivamente estructurados (Ítem 13). El 16,7% del grupo acordó totalmente con el enunciado. La última afirmación del presente bloque sobre si consideran importante generar

confianza y cercanía en las entrevistas virtuales (Ítem 14) tuvo un 83,3% de total acuerdo y un 16,7% de acuerdo.

Tabla 2

Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales

Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales						
Ítems	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
5	Preguntas informales/abiertas	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	66,7%
6	Preguntas espontáneas	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
7	Información personal y académica	0,0%	0,0%	33,3%	16,7%	50,0%
8	Presentación empresa y cultura	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%
9	Escucha activa	0,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%
10	Empatía y comunicación	0,0%	0,0%	0,0%	83,3%	16,7%
11	Atención plena	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%	33,3%
12	Claridad discursiva	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%
13	Estrategias para distintos perfiles	0,0%	0,0%	0,0%	83,3%	16,7%
14	Cercanía	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	83,3%

Bloque 3: Percepción de la Evaluación del Candidato durante la Entrevista Virtual

El tercer bloque del cuestionario se orientó a conocer la percepción que tienen los reclutadores sobre la evaluación de los candidatos durante las entrevistas virtuales. Para ello, se consideraron los siguientes ítems:

- Ítem 15: En entrevistas virtuales tiendo a centrar la evaluación en aspectos técnicos y objetivos, limitándose la evaluación de aspectos aptitudinales y actitudinales.
- Ítem 16: En las entrevistas virtuales es más complejo prestar atención a indicadores como tono de voz, silencios, o la organización del espacio del candidato.
- Ítem 17: La repregunta es una técnica efectiva para compensar la falta de información no verbal.

Se presentan, a continuación, los resultados expuestos en la Tabla 3.

Acerca del primer enunciado de este apartado, sobre si en entrevistas virtuales el reclutador centra la evaluación en aspectos técnicos y objetivos, limitando así la evaluación de aspectos aptitudinales y actitudinales (Ítem 15), un 16,7% se encontró en total desacuerdo y un 33,3% en desacuerdo. Además, un 16,7% refirió un total acuerdo con la afirmación, otro 16,7% acuerdo y el restante 16,7% una postura neutral.

Por su parte, la afirmación referente a si en entrevistas virtuales es más complejo prestar atención a indicadores no verbales como tono de voz, silencios, o la organización del espacio del candidato (Ítem 16) tuvo un 50% de respuestas de desacuerdo, un 33,3% de indiferencia y un 16,7% de total acuerdo. Finalmente, el enunciado sobre el uso de la repregunta como técnica efectiva para compensar la falta de información no verbal (Ítem 17) tuvo un 16,7% de total acuerdo, un 33,3% de acuerdo y, el 50% restante, una respuesta indiferente.

Tabla 3

Bloque 3: Percepción de la Evaluación del Candidato durante la Entrevista Virtual

Bloque 3: Percepción de la Evaluación del Candidato durante la Entrevista Virtual						
Ítems	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
15	Predominio aspectos técnicos	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	16,7%

16	Indicadores no verbales	0,0%	50,0%	33,3%	0,0%	16,7%
17	Repregunta	0,0%	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%

Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento

El cuarto y último bloque del cuestionario para reclutadores indagó las percepciones sobre el uso de IA en reclutamiento. Para este fin, incluyó los siguientes ítems:

- Ítem 18: La IA permite revisar currículums en mucho menos tiempo que un reclutador humano.
- Ítem 19: La IA es más eficiente que un humano para identificar a los mejores candidatos.
- Ítem 20: La IA ofrece ventajas claras sobre el trabajo humano en tareas repetitivas del reclutamiento.
- Ítem 21: La IA no puede superar la capacidad humana en la selección de candidatos.
- Ítem 22: La IA disminuye los prejuicios y sesgos cognitivos que pueden tener los reclutadores humanos.
- Ítem 23: El uso de IA en reclutamiento puede deshumanizar los procesos, al disminuir la interacción con un reclutador humano.
- Ítem 24: El trato humano en los procesos de selección es insustituible, incluso si la IA mejora la objetividad.
- Ítem 25: La IA afecta la personalización del proceso de reclutamiento y selección.
- Ítem 26: Considero que la presencia de la mirada humana de un reclutador agrega valor a los beneficios que puede aportar la IA en los procesos de selección.

A continuación se presentan los resultados de la Tabla 4.

El primer enunciado del presente bloque, referente a si la IA permite revisar currículums en mucho menos tiempo que un reclutador humano (Ítem 18), tuvo un 50% de total acuerdo y un 50% de acuerdo entre los reclutadores del grupo. Por otro lado, en relación a si consideraban la IA con mayor eficiencia que un humano para identificar a los mejores candidatos (Ítem 19), un 16,7% de los reclutadores manifestaron total desacuerdo, un 33,3% desacuerdo, otro 33,3% indiferencia y finalmente, un 16,7% de acuerdo.

Un 50% de los reclutadores consideró con total acuerdo que la IA ofrece ventajas claras sobre el trabajo humano en tareas repetitivas del reclutamiento (Ítem 20). El otro 50% acordó también con dicho enunciado. A pesar de ello, un 50% de los reclutadores se encontró totalmente de acuerdo con que la IA no puede superar la capacidad humana en la selección de candidatos (Ítem 21). Un 16,7% tan sólo acordó con este ítem. Sin embargo, un 16,7% expresó desacuerdo con la afirmación y otro 16,7% una postura neutral.

Al respecto de si la IA disminuye los prejuicios y sesgos cognitivos que pueden tener los reclutadores humanos (Ítem 22), un 16,7% de la muestra manifestó total desacuerdo, otro 16,7% desacuerdo y, en iguales proporciones (33,3%), acuerdo e indiferencia frente al enunciado. Por otra parte, el ítem referente a si el uso de IA en reclutamiento puede deshumanizar los procesos, al disminuir la interacción con un reclutador humano (Ítem 23), tuvo un 16,7% de respuestas de total acuerdo, un 33,3% de acuerdo, un 16,7% de indiferencia y un 33,3% de desacuerdo.

Un 50% de los reclutadores se encontró totalmente de acuerdo con que el trato humano en los procesos de selección es insustituible, incluso si la IA mejora la objetividad (Ítem 24). El otro 50% se encontró de acuerdo con ello. Por otro lado, un 50% de la muestra manifestó desacuerdo frente a la afirmación de si la IA afecta la personalización del proceso de reclutamiento y selección (Ítem 25). Un 33,3% sí acordó con ello y un 16,7% del grupo expresó neutralidad.

Para finalizar con los resultados del cuarto y último bloque del cuestionario para reclutadores, un 50% de ellos se encontró totalmente de acuerdo con que la presencia de la mirada humana de un reclutador agrega valor a los beneficios que puede aportar la IA en los procesos de selección (Ítem 26). Un 33,3% de la muestra acordó con ello y, el 16,7% restante, manifestó total desacuerdo con ello.

Tabla 4

Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento

Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento						
Ítems	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
18	Agilidad en procesos	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
19	Eficiencia en identificación de candidatos	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%
20	Ventajas en tareas repetitivas	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
21	Limitación IA	0,0%	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%
22	Reducción de sesgos cognitivos	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%
23	Riesgo de deshumanización	0,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%
24	Insustituibilidad del trato humano	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
25	Impacto de la IA en la personalización	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%
26	Valor agregado mirada humana	16,7%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%

Resultados del Cuestionario para Candidatos

Para el otro grupo de la muestra, conformado por candidatos de procesos de reclutamientos llevados a cabo por la misma empresa IT de San Juan en la que los reclutadores desempeñan su labor, se confeccionó un cuestionario para indagar las

percepciones acerca de los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e IA (véase Anexo II). En él se contó con 26 ítems distribuidos en 4 bloques temáticos. Cada uno de los ítems a responder con una Escala Likert: 1=Totalmente en Desacuerdo (TD); 2=En Desacuerdo (D); 3=Indiferente (I); 4=En Acuerdo (A); 5=Totalmente en Acuerdo (TA). Además de dichos ítems y, a diferencia del cuestionario destinado a reclutadores, se agregó un quinto bloque con dos enunciados para responder de forma abierta. Cabe mencionar que cada una de las secciones del cuestionario, incluidos los 5 bloques, se presentaron tanto en idioma español como inglés. Finalmente mencionar que los porcentajes que se expresan a continuación se realizan sobre una muestra de 11 candidatos.

Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual

En el primer bloque se indagó acerca de las percepciones en torno al primer contacto del candidato, el pre-screening y la entrevista virtual, desde la mirada de los candidatos. Para este fin se consideraron los siguientes ítems:

- Ítem 1: La entrevista virtual y el primer contacto (pre-screening por mensajería, mail, etc.) me permiten brindar información suficiente sobre mí para iniciar un proceso de selección.
- Ítem 2: Las entrevistas virtuales optimizan tiempo dentro del proceso de selección.
- Ítem 3: En entrevistas virtuales considero necesario que el reclutador aclare de forma explícita el encuadre y los pasos de la entrevista.
- Ítem 4: En una entrevista presencial podría aportar información adicional relevante sobre mí.

Se exponen, a continuación, los resultados obtenidos en la Tabla 5.

Los candidatos consideraron en un 72,7% y con total acuerdo que, la entrevista virtual y el primer contacto les permite brindar información suficiente sobre sí mismos para iniciar un proceso de selección (Ítem 1). En un 18,2% los candidatos estuvieron de acuerdo con el

enunciado y, en un 9,1% respondieron de forma indiferente al mismo. Por otra parte, 90,9% del grupo de candidatos se encontraron totalmente de acuerdo con que las entrevistas virtuales optimizan el tiempo dentro del proceso de selección (Ítem 2). En línea con ello, el 9,1% manifestó acuerdo frente a dicha afirmación.

Los candidatos acordaron en un 36,4% que es necesario, en entrevistas virtuales, que el reclutador aclare de forma explícita el encuadre y los pasos de la entrevista (Ítem 3). El 63,3% manifestó un total acuerdo con ello. Un 45,5% de los candidatos consideró con total acuerdo que en una entrevista presencial podrían aportar información adicional relevante sobre ellos (Ítem 4). En iguales porcentajes de la muestra (9,1%) los candidatos expresaron acuerdo e indiferencia frente a dicho enunciado. Finalmente, un 18,2% del grupo manifestó total desacuerdo con dicho ítem y otro 18,2%, desacuerdo.

Tabla 5

Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual

Bloque 1: Pre-screening y Entrevista Virtual						
Items	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
1	Suficiencia de información	0,0%	0,0%	9,1%	18,2%	72,7%
2	Optimización del tiempo	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	90,9%
3	Encuadre y pasos	0,0%	0,0%	0,0%	36,4%	63,6%
4	Valor agregado presencial	18,2%	18,2%	9,1%	9,1%	45,5%

Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales

El segundo bloque se orientó a conocer cómo las distintas estrategias y técnicas en la conducción de entrevistas, implementadas por reclutadores, son percibidas por los candidatos. Los ítems que se consideraron para este apartado fueron:

- Ítem 5: Valoro que el reclutador inicie la entrevista con preguntas informales o abiertas para reducir la distancia tecnológica.
- Ítem 6: Me siento cómodo/a cuando el reclutador realiza preguntas espontáneas que surgen en el momento.
- Ítem 7: Considero importante que el reclutador dedique un espacio a conocerme en lo personal y académico, más allá de lo específicamente concerniente a la vacante.
- Ítem 8: Considero importante que el reclutador dedique un espacio a presentar la empresa y su cultura durante la entrevista virtual.
- Ítem 9: Considero que una entrevista virtual requiere de un esfuerzo mayor por parte del reclutador para mantener la escucha activa que una entrevista presencial.
- Ítem 10: Creo que el reclutador debería estar entrenado en habilidades de empatía y comunicación para conducir entrevistas virtuales.
- Ítem 11: Mantener la atención plena durante una entrevista virtual es más complejo que en una presencial.
- Ítem 12: La claridad en el discurso del reclutador facilita el sentirme cómodo/a y comprender mejor la dinámica de la entrevista.
- Ítem 13: Considero que el reclutador tuvo la capacidad de adoptar estrategias para adaptarse a mi estilo en la entrevista (nerviosismo, introversión, etc.).
- Ítem 14: Considero importante que el reclutador genere confianza y cercanía en las entrevistas virtuales.

Se presentan los resultados de la Tabla 6.

En un 54,5% de total acuerdo, los candidatos valoran que el reclutador inicie la entrevista con preguntas informales o abiertas para reducir la distancia tecnológica (Ítem 5). Un 18,2% de los candidatos acordó con dicho enunciado y un 27,3% expresó indiferencia. Por otro lado, los candidatos se sienten cómodos frente a las preguntas espontáneas que el

reclutador realiza (Ítem 6) en un 36,4% de acuerdo y un 54,5% de total acuerdo. Sin embargo, un 9,1% de los candidatos participantes manifestó total desacuerdo con el enunciado.

Los candidatos acordaron en un 45,5% y en un 27,3% de forma total, que es importante que el reclutador dedique un espacio a conocer los candidatos en lo personal y académico, más allá de lo específicamente concerniente a la vacante (Ítem 7). El 27,3% restante respondió con indiferencia al enunciado. Un 54,5% de los candidatos acordaron que es importante que el reclutador dedique un espacio a presentar la empresa y su cultura durante la entrevista virtual (Ítem 8). Del grupo participante, un 36,4% estuvo totalmente de acuerdo con esta práctica y un 9,1% expresó indiferencia.

En relación a la escucha activa, los candidatos manifestaron total desacuerdo en un 18,2% y desacuerdo en un 27,3%, con que se necesita de mayor esfuerzo para mantenerla por parte de un reclutador en una entrevista virtual, en comparación con una presencial (Ítem 9). Sobre el mismo ítem, 27,3% del grupo expresó indiferencia, un 9,1% si acordó y un 18,2% acordó de manera total. Por su parte, un 81,8% de la muestra respondió con total acuerdo que el reclutador debe estar entrenado en habilidades de empatía y comunicación para conducir entrevistas virtuales (Ítem 10). El 18,2% restante también acordó con ello.

Un 27,3% del grupo consideró con total acuerdo que mantener la atención plena durante una entrevista virtual es más complejo que en una presencial (Ítem 11). Un 18,2% acordó con esto y un 9,1% expresó indiferencia. Sin embargo, un 27,3% de la muestra expresó total desacuerdo y un 18,2% desacuerdo. Un 81,8% de los candidatos acordó con totalidad en que la claridad en el discurso del reclutador facilita el sentirse cómodo/a y comprender mejor la dinámica de la entrevista (Ítem 12). El 18,2% restante de la muestra acordó con el enunciado.

Recordando que, los candidatos que respondieron el cuestionario, previamente habían realizado un proceso de reclutamiento con los reclutadores también encuestados, un 54,5% consideró con total acuerdo que el reclutador tuvo la capacidad de adoptar estrategias para adaptarse al estilo del candidato en la entrevista (nerviosismo, introversión, etc.) (Ítem 13). Asimismo, el 45,5% de los demás participantes acordaron con ello. Para finalizar con el segundo bloque, un 54,5% de los candidatos acordaron que es importante que el reclutador genere confianza y cercanía en las entrevistas virtuales (Ítem 14). También acordaron de forma total en un 45,5%.

Tabla 6

Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales

Bloque 2: Estrategias y Técnicas de Conducción de Entrevistas Virtuales						
Items	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
5	Preguntas informales/abiertas	0,0%	0,0%	27,3%	18,2%	54,5%
6	Preguntas espontáneas	9,1%	0,0%	0,0%	36,4%	54,5%
7	Información personal y académica	0,0%	0,0%	27,3%	45,5%	27,3%
8	Presentación empresa y cultura	0,0%	0,0%	9,1%	54,5%	36,4%
9	Escucha activa	18,2%	27,3%	27,3%	9,1%	18,2%
10	Empatía y comunicación	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	81,8%
11	Atención plena	27,3%	18,2%	9,1%	18,2%	27,3%
12	Claridad discursiva	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	81,8%
13	Estrategias para distintos perfiles	0,0%	0,0%	0,0%	45,5%	54,5%
14	Cercanía	0,0%	0,0%	0,0%	54,5%	45,5%

Bloque 3: Percepción de la Evaluación durante la Entrevista Virtual

En el tercer bloque se exploró la percepción de la evaluación que realizan los reclutadores sobre los candidatos durante las entrevistas virtuales desde la mirada de estos últimos. Para ello se utilizaron los siguientes enunciados:

- Ítem 15: Percibo que en la entrevista virtual el reclutador se centra más en aspectos técnicos y objetivos, limitándose la evaluación de mis aspectos aptitudinales y actitudinales.
- Ítem 16: Considero que durante la entrevista virtual es más difícil que el reclutador preste atención a indicadores como mi tono de voz, silencios o la organización de mi espacio.
- Ítem 17: Percibo que el reclutador utiliza la repregunta para compensar la falta de información no verbal durante la entrevista virtual.

A continuación se exponen los resultados de la Tabla 7.

Un 18,2% de los candidatos se encontró en total desacuerdo con que el reclutador, en una entrevista virtual, centra su evaluación mayormente en aspectos técnicos y objetivos, limitando de este modo la evaluación de aspectos aptitudinales y actitudinales del candidato (Ítem 15). En la misma línea, un 36,4% de los candidatos estuvo en desacuerdo con ello. A pesar de ello, un 9,1% de los candidatos partícipes estuvo totalmente de acuerdo con lo expuesto y en un 18,2% de acuerdo. El 18,2% restante, mostró una posición indiferente hacia el enunciado.

Por otra parte, un 27,3% del grupo de candidatos estuvo totalmente en desacuerdo con que en la entrevista virtual es más difícil que el reclutador preste atención a indicadores no verbales utilizados por los candidatos como tono de voz, silencios o la organización del espacio (Ítem 16). Asimismo, en un 36,4% los candidatos no acordaron. Sin embargo, un

9,1% de los candidatos acordó con el enunciado y otro 9,1% acordó de forma total. Finalmente, es el 18,2% restante de la muestra quienes fueron indiferentes a la afirmación.

Al respecto del último ítem de este bloque, un 18,2% de los candidatos estuvo en total desacuerdo con la percepción de uso de la repregunta por parte del reclutador para compensar la falta de información no verbal durante la entrevista virtual (Ítem 17). Otro 18,2% de la muestra se encontró en desacuerdo y un 36,4% manifestó indiferencia. Como contraparte, un 18,2% del grupo si acordó con el enunciado y un 9,1% acordó totalmente.

Tabla 7

Bloque 3: Percepción de la Evaluación durante la Entrevista Virtual

Bloque 3: Percepción de la Evaluación durante la Entrevista Virtual						
Ítems	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
15	Predominio aspectos técnicos	18,2%	36,4%	18,2%	18,2%	9,1%
16	Indicadores no verbales	27,3%	36,4%	18,2%	9,1%	9,1%
17	Repregunta	18,2%	18,2%	36,4%	18,2%	9,1%

Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento

En este apartado se abordan las percepciones de los candidatos sobre el uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Para este fin, se hizo uso de los siguientes enunciados:

- Ítem 18: Percibo que la IA permite que el reclutador agilice procesos del reclutamiento (como la revisión de currículums).
- Ítem 19: Considero que la IA es más eficiente que un reclutador humano para identificar a los mejores candidatos.
- Ítem 20: Percibo que la IA ofrece ventajas claras sobre el trabajo humano en tareas repetitivas del reclutamiento.

- Ítem 21: Considero que la IA no puede superar la capacidad humana en la selección de candidatos.
- Ítem 22: Percibo que la IA ayuda a disminuir los prejuicios y sesgos cognitivos que podrían tener los reclutadores humanos.
- Ítem 23: Percibo que el uso de IA puede deshumanizar los procesos de selección, al disminuir la interacción con el reclutador humano.
- Ítem 24: Considero que el trato humano en los procesos de selección es insustituible, incluso si la IA mejora la objetividad.
- Ítem 25: Percibo que la IA afecta la personalización del proceso de reclutamiento y selección.
- Ítem 26: Considero que la presencia de la mirada humana de un reclutador agrega valor a los beneficios que puede aportar la IA en los procesos de selección.

Se continúa con la exposición de los resultados de la Tabla 8.

Los candidatos acordaron totalmente en un 18,2% en que la IA permite que el reclutador agilice procesos del reclutamiento (como la revisión de currículums) (Ítem 18). Sobre el mismo, un 27,3% también acordó y un 18,2% expresó indiferencia. Sin embargo, un 18,2% se encontró en total desacuerdo con el enunciado y otro 18,2% en desacuerdo.

Por otro lado, un 72,2% de los candidatos estuvieron en total desacuerdo en que la IA es más eficiente que un reclutador humano para identificar a los mejores candidatos (Ítem 19). En igual cantidades de la muestra, un 9,1% manifestó desacuerdo, otro 9,1% indiferencia y, el último 9,1%, acuerdo.

En relación a las ventajas percibidas del uso de IA por sobre el trabajo humano en lo referido a tareas repetitivas del reclutamiento (Ítem 20) un 36,4% de los candidatos expresaron total desacuerdo. Un 18,2% no acordó con el enunciado y un 27,3% manifestó indiferencia. El 18,2% restante acordó con la afirmación.

Un 63,6% de los candidatos expresó total acuerdo con que la IA no puede superar la capacidad humana en la selección de candidatos (Ítem 21). Del mismo modo un 9,1% acordó. A pesar de esto, un 18,2% de la muestra respondió indiferente y un 9,1% con total desacuerdo.

En relación a los prejuicios y sesgos cognitivos que pueden tener los reclutadores humanos, un 45,5% de los candidatos acordó que el uso de IA podría disminuir su impacto en el proceso de reclutamiento (Ítem 22). Un 9,1% acordó totalmente con esto. Por otro lado, un 18,2% estuvo en total desacuerdo con la afirmación y un 9,1% en desacuerdo. Finalmente, el 18,2% restante del grupo expresó indiferencia ante el enunciado.

Un 54,5% de candidatos se encontró totalmente de acuerdo y, en un 18,2% de acuerdo, con que la IA puede deshumanizar los procesos de selección, al disminuir la interacción con el reclutador humano (Ítem 23). Sin embargo, un 9,1% del grupo expresó indiferencia, otro 9,1% desacuerdo y el restante 9,1% total desacuerdo con este enunciado.

Los candidatos en un 72,7% estuvieron totalmente de acuerdo con que el trato humano en los procesos de selección es insustituible, incluso si la IA mejora la objetividad (Ítem 24). Un 9,1% también acordó. Por el contrario, un 9,1% de los candidatos estuvo totalmente en desacuerdo. En último término, un 9,1% fue indiferente a este enunciado.

En cuanto al impacto de la IA en la personalización del proceso de reclutamiento y selección (Ítem 25) un 54,5% de candidatos estuvieron totalmente de acuerdo con que es afectada la personalización del proceso por el uso de IA. Un 27,3% también estuvo de acuerdo con ello. Sin embargo, hubo un 9,1% que manifestó indiferencia y otro 9,1% que expresó desacuerdo.

Para finalizar con el último ítem del cuarto bloque, un 63,6% de los candidatos respondieron con total acuerdo a que la presencia de la mirada humana, de un reclutador,

agrega valor a los beneficios que puede aportar la IA en los procesos de selección (Ítem 26). Siguiendo con ello un 18,2% estuvo de acuerdo y, el restante 18,2% expresó indiferencia.

Tabla 8

Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento

Bloque 4: Percepción del Uso de IA en Reclutamiento						
Items	Enunciado sintético	TD	D	I	A	TA
18	Agilidad en procesos	18,2%	18,2%	18,2%	27,3%	18,2%
19	Eficiencia en identificación de candidatos	72,7%	9,1%	9,1%	9,1%	0,0%
20	Ventajas en tareas repetitivas	36,4%	18,2%	27,3%	18,2%	0,0%
21	Limitación IA	9,1%	0,0%	18,2%	9,1%	63,6%
22	Reducción de sesgos cognitivos	18,2%	9,1%	18,2%	45,5%	9,1%
23	Riesgo de deshumanización	9,1%	9,1%	9,1%	18,2%	54,5%
24	Insustituibilidad del trato humano	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	72,7%
25	Impacto de la IA en la personalización	0,0%	9,1%	9,1%	27,3%	54,5%
26	Valor agregado mirada humana	0,0%	0,0%	18,2%	18,2%	63,6%

Bloque 5: Experiencia en la Entrevista

Este bloque final en el cuestionario orientado a candidatos tuvo como propósito conocer por medio de dos enunciados abiertos cómo fue la experiencia del candidato en el proceso de reclutamiento, especialmente en el momento de la entrevista virtual. Asimismo, permitió relevar sugerencias orientadas a mejorar estos procesos para que resulten más cercanos y favorables para las personas en búsqueda de empleo. Las respuestas brindadas en otros idiomas fueron traducidas al español con fines prácticos de presentación y análisis.

El enunciado número 27 consistió en proponer al candidato que describa alguna actitud, comportamiento o estrategia del entrevistador que le haya hecho sentirse cómodo/a

durante la entrevista. La mayoría de los candidatos destacó la importancia de generar un clima distendido y humano desde el inicio del encuentro. En particular, se valoraron las preguntas informales de inicio, a modo de “preguntas rompehielo”, así como el diálogo espontáneo, que permitieron establecer cercanía antes de abordar aspectos técnicos. Asimismo, se resaltaron la escucha activa, la empatía y la conducción natural de la conversación como factores que favorecen la confianza y el respeto mutuo. Algunas respuestas ilustran estos aspectos: *“Los ice-breakers al principio son buenos para desestructurar un poco”*, *“El diálogo espontáneo”*, *“La escucha activa, empatía y paciencia del entrevistador me hicieron sentir cómoda”*. También se mencionó como positivo que el entrevistador aborde la entrevista como un espacio de conocimiento mutuo y no como un examen rígido del currículum vitae.

Por su parte, el enunciado número 28 y final, se orientó a conocer de qué manera consideran los candidatos que se podrían mejorar los procesos de selección para que se sientan más cercanos y cómodos durante los mismos. En este punto, las respuestas evidencian la importancia de la claridad y la transparencia en la comunicación, especialmente en lo referido a los tiempos del proceso, la retroalimentación y la información sobre el puesto. Varios candidatos señalaron la necesidad de comunicar oportunamente cuando una vacante se cancela o cuando se producen demoras, así como la conveniencia de informar el rango salarial desde el inicio del proceso.

Entre las respuestas se destacan expresiones como: *“Comunicar apropiadamente cuando la oferta se cae”*, *“Informar el salario al comienzo de la conversación”* y *“Enviar previamente las etapas del proceso ayuda mucho”*. Asimismo, algunos participantes sugirieron limitar la cantidad de etapas y la duración de las entrevistas técnicas, mientras que otros valoraron positivamente la modalidad actual, señalando que su experiencia fue satisfactoria.

Discusión

El presente trabajo tuvo como objetivo principal explorar las percepciones de reclutadores y candidatos acerca de los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e inteligencia artificial (IA). La relevancia de este estudio se fundamenta en la centralidad que dichos procesos ocupan en la trayectoria laboral de las personas y en el impacto que pueden tener sobre su experiencia subjetiva de la búsqueda de empleo. En este sentido, resulta pertinente considerar las variables de personalidad, actitudinales y contextuales que influyen en dicha experiencia, tal como han señalado autores referentes en el área (Wanberg et al., 2020). En un contexto organizacional caracterizado por la creciente digitalización y el uso extendido de herramientas tecnológicas e IA (Randstad, 2025), se vuelve necesario indagar de qué modo estas transformaciones inciden en las vivencias de los distintos actores que participan de los procesos de selección. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de los objetivos específicos planteados en este estudio.

En relación con la percepción de reclutadores y candidatos acerca de las entrevistas virtuales, los resultados muestran una valoración mayormente coincidente entre ambos grupos. En particular, se destaca que este tipo de entrevistas permiten obtener información suficiente sobre los candidatos, tanto en aspectos técnicos como actitudinales y aptitudinales, al tiempo que favorece la optimización de los tiempos del proceso de selección. Este hallazgo, especialmente en lo referido a la eficiencia temporal en las distintas etapas del proceso, resulta coincidente con lo señalado por Nikolaou (2021).

No obstante, tanto reclutadores como candidatos subrayan la importancia de contar con un encuadre claro de la entrevista virtual y con una explicitación precisa de las etapas que conforman el proceso. Esta necesidad se encuentra en consonancia con las ideas de Palomino y Herrera (2019) en relación con la fase de oposición del proceso de selección. En la misma

línea, la claridad en la comunicación aparece como un factor central para sostener una experiencia evaluativa adecuada en contextos mediados por tecnología.

Asimismo, ambos grupos consideran que, pese a las limitaciones propias de la no presencialidad y a posibles barreras tecnológicas, es posible atender a indicadores no verbales durante el intercambio. Este resultado se diferencia de lo hallado por Sardi y Troilo (2020), quienes identifican la virtualidad como una limitación clara en este aspecto. Sin embargo, se observan diferencias en la percepción de las estrategias utilizadas para compensar eventuales pérdidas de información. Mientras que los reclutadores refieren recurrir a técnicas como la repregunta, esta práctica no es identificada de manera explícita por los candidatos.

Por último, un aspecto relevante en relación con la experiencia de la entrevista virtual se vincula con el valor asignado a la instancia presencial. En este punto se evidencian diferencias entre ambos grupos, ya que los candidatos consideran positiva la posibilidad de una entrevista presencial como complemento del proceso, mientras que los reclutadores no identifican un valor agregado significativo en dicha modalidad. Este hallazgo difiere de lo planteado por Sardi y Troilo (2020), quienes sostienen que la combinación de ambas modalidades resulta ideal por potenciar la satisfacción y compromiso de los candidatos.

Por otra parte, en relación con las competencias valoradas positivamente en la conducción de entrevistas dentro de los procesos de reclutamiento y selección, tanto reclutadores como candidatos coinciden en destacar aquellas prácticas que favorecen un clima de cercanía y confianza. En este sentido, se identifica como positivo el inicio de la entrevista mediante preguntas informales o abiertas, así como la posibilidad de dar lugar a preguntas espontáneas a lo largo del intercambio, evitando formatos excesivamente estructurados. Este aspecto también fue observado por Sardi y Troilo (2020) en su estudio con reclutadores.

Del mismo modo, ambos grupos valoran la dedicación de un espacio de la entrevista para conocer aspectos personales del candidato, más allá de lo estrictamente técnico, así como la presentación de la empresa y de su cultura organizacional. Estas prácticas parecen contribuir a una experiencia de entrevista más personalizada y significativa para los participantes.

En lo que respecta a la comunicación, reclutadores y candidatos señalan la importancia de que quienes conducen las entrevistas cuenten con entrenamiento en habilidades comunicacionales y empáticas, con especial énfasis en el uso de un discurso claro. En este punto, resulta pertinente retomar el énfasis que Fernández-Ballesteros (2013) pone en la influencia de los comportamientos del entrevistador sobre la información que se obtiene, así como en la promoción de la empatía, capacidad claramente valorada por los entrevistados. En continuidad con ello, se valora positivamente el manejo singular de cada candidato, destacándose la flexibilidad del entrevistador para adaptarse a las particularidades de cada caso. Esta capacidad ha sido identificada como relevante por Fernández-Ballesteros (2013) como por Sardi y Troilo (2020), quienes la conceptualizan en términos de creatividad.

En relación con la escucha activa, si bien es considerada un componente relevante del proceso, los reclutadores refieren que su implementación requiere un mayor esfuerzo en contextos de virtualidad, aspecto también observado por Sardi y Troilo (2020). Sin embargo, esta percepción no es compartida de manera homogénea por los candidatos, quienes en su mayoría no identifican mayores dificultades asociadas a esta modalidad. De manera similar, se registran opiniones diversas en ambos grupos respecto del mantenimiento de la atención plena durante la entrevista virtual, sin que pueda establecerse con claridad acerca de si esta resulta más compleja en comparación con la modalidad presencial. En el caso de los entrevistadores, una leve mayoría no considera que la virtualidad implique una dificultad adicional en este aspecto.

En cuanto a las ventajas y desventajas percibidas por ambos actores respecto del uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección, los resultados permiten identificar valoraciones diferenciadas según el tipo de tarea involucrada. En particular, la agilidad que la IA proporciona en determinadas instancias del proceso, como la revisión de currículums, es señalada de manera consistente como una ventaja, especialmente por parte de los reclutadores. En consonancia con ello, se destaca su utilidad en la realización de tareas repetitivas, contribuyendo a la optimización de tiempos y recursos. No obstante, estas ventajas no se traducen en una mayor valoración de la IA para la identificación de los mejores candidatos. De manera explícita, la mayoría de los participantes considera que la capacidad humana no puede ser superada en las decisiones vinculadas a la selección de personas, lo que señala un límite claro al uso de estas herramientas cuando se trata de evaluar aspectos subjetivos y relacionales.

Respecto de la posibilidad de que la IA contribuya a la reducción de prejuicios o sesgos cognitivos humanos, los resultados muestran opiniones diversas entre los participantes, sin que pueda establecerse una valoración consensuada que la ubique claramente como una ventaja o desventaja. Por otro lado, una de las principales desventajas identificadas se relaciona con el riesgo de deshumanización de los procesos de selección asociado al uso de IA. En este aspecto se observan diferencias en las percepciones de ambos grupos dado que mientras los candidatos tienden a considerar la despersonalización del procesos como un riesgo significativo, los reclutadores, con opiniones más heterogéneas, en su mayoría no lo identifican como una problemática relevante. Resulta pertinente, en este punto, retomar lo planteado por Aquiles (2022), quien señala que a mayor conocimiento sobre la tecnología utilizada, mayor es el reconocimiento de la potencial deshumanización del proceso, lo que paradójicamente se asocia a una mayor disposición por parte de los candidatos a ser evaluados mediante estas herramientas.

Finalmente, la mayor parte de los participantes coincide en que, aun reconociendo las ventajas que ofrece la IA, principalmente en términos de eficiencia y optimización del tiempo, la presencia y la mirada humana continúan siendo centrales en los procesos de reclutamiento y selección. Este hallazgo resulta coincidente con lo planteado por Álvarez Rodríguez (2025) y se diferencia de lo observado por Aquiles (2022).

A partir del análisis comparativo de las percepciones de reclutadores y candidatos sobre los procesos de reclutamiento y selección mediados por tecnología e IA, se observa la coexistencia de puntos de convergencia y divergencias entre ambos grupos. En términos generales, ambos actores comparten una valoración positiva de las entrevistas virtuales y del uso de herramientas tecnológicas en tanto favorecen la optimización de tiempos y la agilidad de los procesos, así como la posibilidad de obtener información relevante sobre los candidatos, lo que coincide con los hallazgos de Sardi y Troilo (2020). Sin embargo, las diferencias se vuelven más visibles al considerar la vivencia subjetiva del proceso y el lugar que cada actor ocupa dentro de él. En este sentido, resulta pertinente retomar el planteo de Fernández-Ballesteros (2013), quien destaca que la entrevista no puede pensarse sin la interacción, dado que la información que se produce emerge de la interdependencia entre los agentes involucrados en el diálogo.

Desde esta perspectiva, mientras que los reclutadores tienden a posicionarse desde una lógica más instrumental y operativa, orientada a la eficiencia y a la gestión del proceso, los candidatos ponen mayor énfasis en los aspectos vinculares, comunicacionales y experienciales de la entrevista. Esta diferencia de posicionamiento se expresa, por ejemplo, en la valoración del encuentro presencial, en la percepción del riesgo de deshumanización asociado al uso de IA y en la necesidad de un encuadre claro y personalizado durante las instancias de evaluación. Esta mayor aceptación del uso de tecnología e IA por parte de los reclutadores puede ser leída a la luz del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), el cual

plantea que una tecnología es percibida como beneficiosa cuando contribuye al logro de los objetivos propuestos (Rukadikar et al., 2025).

Asimismo, las diferencias inherentes a los roles que cada actor ocupa en el proceso parecen incidir en la manera en que se perciben las herramientas tecnológicas y la IA. Mientras que los reclutadores reconocen su valor como apoyo en tareas específicas y repetitivas, sin atribuirles un rol central en la toma de decisiones, los candidatos manifiestan mayor sensibilidad frente a los posibles efectos de despersonalización y pérdida de la dimensión humana del proceso. Estas percepciones, que configuran ventajas y desventajas percibidas, se condicen con lo investigado por Rukadikar et al. (2025).

No obstante, más allá de estas diferencias, ambos grupos coinciden en señalar que la presencia y la mirada humana continúan siendo un componente central en los procesos de reclutamiento y selección, especialmente en lo que respecta a la evaluación integral de las personas y a la experiencia subjetiva que dichos procesos implican. Este punto de convergencia refuerza la idea de que la tecnología y la inteligencia artificial, si bien constituyen herramientas valiosas, requieren ser integradas de manera complementaria y situada, preservando el lugar del vínculo y la comunicación en el encuentro entre candidatos y organizaciones.

Una de las limitaciones del presente trabajo se vincula con las características de los participantes. Durante el desarrollo de las Prácticas Profesionales Supervisadas, el equipo de reclutamiento con el que se trabajó estuvo conformado por profesionales provenientes de distintas áreas de formación, tales como Psicología, Recursos Humanos y Administración de Empresas. Esta diversidad generó la expectativa de analizar posibles diferencias en las percepciones según el área de formación profesional. Sin embargo, dado el carácter voluntario de la participación, no fue posible contar con una muestra suficiente que habilitara

dicho análisis comparativo, ya que todos los reclutadores participantes poseían formación en Psicología.

A partir de los hallazgos obtenidos, se considera pertinente proponer algunas sugerencias y líneas de intervención a futuro. En primer lugar, una posible intervención dirigida a los reclutadores de la organización en la que se realizó el estudio podría consistir en la implementación de un taller orientado a reflexionar sobre la situación de entrevista en el contexto actual, con especial énfasis en las particularidades de la modalidad virtual. Dicho espacio podría propiciar la revisión de prácticas habituales y la construcción de herramientas que permitan preservar la calidez y cercanía, aspectos altamente valorados por los candidatos.

Asimismo, en el marco de este taller, podría elaborarse y compartirse una guía de buenas prácticas para la conducción de entrevistas virtuales, recuperando aquellas estrategias que fueron valoradas positivamente en el presente estudio. Esta guía podría también difundirse a través de la red social de LinkedIn, considerando la amplia comunidad de profesionales del área de reclutamiento y de la industria IT que participa activamente en dicha plataforma.

Por otro lado, con el objetivo de sostener una retroalimentación continua respecto de la experiencia de los candidatos, se sugiere el diseño de un modelo de encuesta de satisfacción breve y estandarizada para ser enviada luego de la entrevista o al finalizar el proceso de reclutamiento y selección. De este modo, el área de reclutamiento podría incorporar de manera sistemática el análisis de la experiencia del candidato como parte de sus prácticas habituales.

Finalmente, a partir de los resultados del estudio, surge un interrogante en relación con la formación académica en la Licenciatura en Psicología. Si bien la entrevista constituye una herramienta central en la formación del psicólogo, se considera que la inclusión de instancias específicas de formación en entrevista laboral podría resultar de gran valor,

atendiendo a las particularidades que este tipo de entrevistas presenta en el ámbito organizacional.

Apéndice

Anexo I

Cuestionario para Reclutadores

Encuesta para Reclutadores

Hola! Mi nombre es Guillermina. Recientemente finalicé mis Prácticas Profesionales Supervisadas en la empresa dentro del área de Recruiting y People Care.

La siguiente encuesta forma parte de mi Trabajo Final Integrador (TIF) para la carrera de Lic. en Psicología. El objetivo del mismo es explorar qué tan humanizados se perciben los procesos de reclutamiento IT por parte de reclutadores y candidatos.

- ✓ La participación es anónima y voluntaria.
- ✓ No se recopilarán datos personales identificatorios.
- ✓ Podés abandonar la encuesta en cualquier momento.
- ✓ La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Tiempo estimado de respuesta: 10 minutos

¡Te agradezco desde ya tu participación!

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Edad *

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55 o más

2. Género *

- Masculino
- Femenino
- No binario
- Prefiero no decir

3. Nacionalidad *

Tu respuesta _____

4. Nivel educativo *

- Estudios secundarios completos
- Técnico / terciario
- Universitario en curso
- Universitario completo
- Posgrado

5. Experiencia laboral en reclutamiento *

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-5 años
- 6 años o más

6. Carrera universitaria o área de formación *

- Psicología
- Recursos Humanos
- Ciencias Económicas / Administración / Contabilidad
- Ingeniería / Programación / Tecnología / Sistemas
- No aplica / No estoy cursando estudios universitarios
- Otros: _____

Encuesta para Reclutadores

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bloque 1: Pre-screening y entrevista virtual

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando una escala Likert de:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

1. La entrevista virtual sumado al primer contacto (pre-screening por mensajería, * mail, etc.) me permite obtener información suficiente del candidato.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Las entrevistas virtuales optimizan el tiempo en el proceso de selección. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. En entrevistas virtuales es necesario aclarar de forma explícita el encuadre y los pasos de la entrevista. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. Creo que una entrevista presencial aportaría información adicional relevante. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Encuesta para Reclutadores

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bloque 2: Estrategias y técnicas de conducción de entrevistas virtuales

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando una escala Likert de:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

5. Inicio la entrevista con preguntas informales o abiertas para reducir la distancia tecnológica. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. Me siento cómodo/a realizando preguntas espontáneas que surgen en el momento para reducir la distancia tecnológica. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Considero importante dedicar un espacio a conocer al candidato en lo personal y académico, más allá de lo específicamente concerniente a la vacante que se busca cubrir. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Considero importante dedicar un espacio a presentar la empresa y su cultura durante las entrevistas virtuales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. Una entrevista virtual requiere de un esfuerzo mayor para mantener la escucha activa que una presencial. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. Considero que es necesario entrenarse específicamente en habilidades de empatía y comunicación para conducir entrevistas virtuales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Mantener la atención plena durante una entrevista virtual es más complejo que en una entrevista presencial. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. La claridad en el discurso facilita que el candidato se sienta cómodo y comprenda mejor la dinámica de la entrevista. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. Me entreno o aplico estrategias para manejar candidatos nerviosos, introvertidos o excesivamente estructurados. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Considero importante generar confianza y cercanía en las entrevistas virtuales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Encuesta para Reclutadores

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bloque 3: Percepción de la evaluación del candidato durante la entrevista virtual

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando una escala Likert de:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

15. En entrevistas virtuales tiendo a centrar la evaluación en aspectos técnicos y objetivos, limitándose la evaluación de aspectos aptitudinales y actitudinales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

16. En las entrevistas virtuales es más complejo prestar atención a indicadores *
como tono de voz, silencios, o la organización del espacio del candidato.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

17. La repregunta es una técnica efectiva para compensar la falta de información *
no verbal.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

20. La IA ofrece ventajas claras sobre el trabajo humano en tareas repetitivas del reclutamiento. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

21. La IA no puede superar la capacidad humana en la selección de candidatos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

22. La IA disminuye los prejuicios y sesgos cognitivos que pueden tener los reclutadores humanos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

23. El uso de IA en reclutamiento puede deshumanizar los procesos, al disminuir la interacción con un reclutador humano. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

24. El trato humano en los procesos de selección es insustituible, incluso si la IA ^{*} mejora la objetividad.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

25. La IA afecta la personalización del proceso de reclutamiento y selección. ^{*}

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

26. Considero que la presencia de la mirada humana de un reclutador agrega ^{*} valor a los beneficios que puede aportar la IA en los procesos de selección.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Anexo II

Cuestionario para Candidatos (Sección en Español)

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

Hola! Mi nombre es Guillermina. Recientemente finalicé mis Prácticas Profesionales Supervisadas en la empresa dentro del área de Recruiting y People Care.

La siguiente encuesta forma parte de mi Trabajo Final Integrador (TIF) para la carrera de Lic. en Psicología. El objetivo del mismo es explorar qué tan humanizados se perciben los procesos de reclutamiento IT por parte de reclutadores y candidatos.

- ✓ La participación es anónima y voluntaria.
- ✓ No se recopilarán datos personales identificatorios.
- ✓ Podés abandonar la encuesta en cualquier momento.
- ✓ La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

🕒 Tiempo estimado de respuesta: 10 minutos

¡Te agradezco desde ya tu participación!



Hello! My name is Guillermina. I recently completed my Professional Internship at within the Recruiting and People Care area.

This survey is part of my Final Integrative Project (TIF) for the degree in Psychology. Its aim is to explore how humanized IT recruitment processes are perceived by recruiters and candidates.

- ✓ Participation is anonymous and voluntary.
- ✓ No personal identifying data will be collected.
- ✓ You may leave the survey at any time.
- ✓ The information gathered will be used exclusively for academic purposes.
- 🕒 Estimated completion time: 10 minutes

Thank you very much for your participation!

* Indica que la pregunta es obligatoria

Elige el idioma en el que contestaras la encuesta - Choose the language in which you will answer the survey *

- Español - Spanish
- Inglés - English

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Datos generales

1. Edad *

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55 o más

2. Género *

- Masculino
- Femenino
- No binario
- Prefiero no decir

3. Nacionalidad *

Tu respuesta

4. Nivel educativo *

- Estudios secundarios completos
- Técnico / terciario
- Universitario en curso
- Universitario completo
- Posgrado

5. Experiencia laboral en el rubro IT *

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-5 años
- 6 años o más

6. Carrera universitaria o área de formación *

- Ingeniería en Sistemas / Informática / Computación
- Programación / Desarrollo de Software
- Ingeniería Electrónica / Telecomunicaciones
- Ciencias de Datos / Matemática / Estadística
- Diseño UX/UI / Multimedia / Artes Digitales
- Otra área de tecnología
- No aplica / No estoy cursando estudios universitarios
- Otros: _____

3. En entrevistas virtuales considero necesario que el reclutador aclare de forma explícita el encuadre y los pasos de la entrevista. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. En una entrevista presencial podría aportar información adicional relevante sobre mí. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bloque 2: Estrategias y técnicas de conducción de entrevistas virtuales

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando una escala Likert de:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

5. Valoro que el reclutador inicie la entrevista con preguntas informales o abiertas * para reducir la distancia tecnológica.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. Me siento cómodo/a cuando el reclutador realiza preguntas espontáneas que * surgen en el momento.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Considero importante que el reclutador dedique un espacio a conocerme en lo personal y académico, más allá de lo específicamente concerniente a la vacante. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Considero importante que el reclutador dedique un espacio a presentar la empresa y su cultura durante la entrevista virtual. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. Considero que una entrevista virtual requiere de un esfuerzo mayor por parte del reclutador para mantener la escucha activa que una entrevista presencial. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. Creo que el reclutador debería estar entrenado en habilidades de empatía y comunicación para conducir entrevistas virtuales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Mantener la atención plena durante una entrevista virtual es más complejo que en una presencial. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. La claridad en el discurso del reclutador facilita el sentirme cómodo/a y comprender mejor la dinámica de la entrevista. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. Considero que el reclutador tuvo la capacidad de adoptar estrategias para adaptarse a mi estilo en la entrevista (nerviosismo, introversión, etc.). *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Considero importante que el reclutador genere confianza y cercanía en las entrevistas virtuales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bloque 3: Percepción de la evaluación durante la entrevista virtual

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando una escala Likert de:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

15. Percibo que en la entrevista virtual el reclutador se centra más en aspectos técnicos y objetivos, limitándose la evaluación de mis aspectos aptitudinales y actitudinales. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

16. Considero que durante la entrevista virtual es más difícil que el reclutador preste atención a indicadores como mi tono de voz, silencios o la organización de mi espacio. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

17. Percibo que el reclutador utiliza la repregunta para compensar la falta de información no verbal durante la entrevista virtual. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bloque 4: Percepción del uso de inteligencia artificial en el reclutamiento

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando una escala Likert de:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

18. Percibo que la IA permite que el reclutador agilice procesos del reclutamiento *
(como la revisión de currículums).

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

19. Considero que la IA es más eficiente que un reclutador humano para identificar a los mejores candidatos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

20. Percibo que la IA ofrece ventajas claras sobre el trabajo humano en tareas repetitivas del reclutamiento. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

21. Considero que la IA no puede superar la capacidad humana en la selección de candidatos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

22. Percibo que la IA ayuda a disminuir los prejuicios y sesgos cognitivos que podrían tener los reclutadores humanos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

23. Percibo que el uso de IA puede deshumanizar los procesos de selección, al disminuir la interacción con el reclutador humano. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

24. Considero que el trato humano en los procesos de selección es insustituible, incluso si la IA mejora la objetividad. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

25. Percibo que la IA afecta la personalización del proceso de reclutamiento y selección. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

26. Considero que la presencia de la mirada humana de un reclutador agrega valor a los beneficios que puede aportar la IA en los procesos de selección. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bloque 5: Experiencia en la entrevista

Este bloque incluye dos preguntas abiertas que resultan especialmente valiosas, ya que permiten escuchar directamente la voz de cada candidato y recopilar sugerencias para humanizar y mejorar los procesos de selección. Agradecemos mucho su participación y honestidad.

27. Describa alguna actitud, comportamiento o estrategia del entrevistador que le * haya hecho sentirse cómodo/a durante la entrevista.

Tu respuesta

28. Indique de qué manera considera que se podrían mejorar los procesos de selección para que se sienta más cercano/a y cómodo/a durante el mismo. *

Tu respuesta

Cuestionario para Candidatos (Sección en Inglés)

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Background Information

1. Age *

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55 or more

2. Gender *

- Male
- Female
- Non-binary
- Prefer not to say

3. Nationality *

Tu respuesta _____

4. Education level *

- Completed high school
- Technical / Associate degree
- University studies in progress
- Completed university degree
- Postgraduate degree

5. Work experience in the IT field *

- Less than 1 year
- 1-3 years
- 4-5 years
- 6 years or more

6. University degree or field of study *

- Systems Engineering / Computer Science / Computing
- Programming / Software Development
- Electronic Engineering / Telecommunications
- Data Science / Mathematics / Statistics
- UX/UI Design / Multimedia / Digital Arts
- Other technology field
- Not applicable / I am not currently pursuing a university degree
- Other

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Block 1: Pre-screening and virtual interview

Please indicate your level of agreement with the following statements using a Likert scale:

1 = Strongly disagree

2 = Disagree

3 = Neutral

4 = Agree

5 = Strongly agree

1. The virtual interview and the first contact (pre-screening through messaging, email, etc.) allow me to provide enough information about myself to begin a selection process. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

2. Virtual interviews optimize time within the selection process. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

3. In virtual interviews, I consider it necessary for the recruiter to explicitly clarify *
the framework and the steps of the interview.

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

4. In a face-to-face interview, I could provide additional relevant information about *
myself.

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Block 2: Strategies and techniques for conducting virtual interviews

Indicate your level of agreement with the following statements using a Likert scale of:

1 = Strongly disagree

2 = Disagree

3 = Neutral

4 = Agree

5 = Strongly agree

5. I value when the recruiter starts the interview with informal or open questions to reduce the technological distance. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

6. I feel comfortable when the recruiter asks spontaneous questions that arise during the interview. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

7. I consider it important that the recruiter takes time to get to know me personally and academically, beyond what is specifically related to the job position. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

8. I consider it important that the recruiter takes time to present the company and its culture during the virtual interview. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

9. I consider that a virtual interview requires the recruiter to make a greater effort to maintain active listening compared to an in-person interview. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

10. I believe the recruiter should be trained in empathy and communication skills to conduct virtual interviews. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

11. Maintaining full attention during a virtual interview is more challenging than in an in-person interview. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

12. The clarity of the recruiter's communication helps me feel comfortable and better understand the flow of the interview. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

13. I believe the recruiter was able to adopt strategies to adapt to my style during the interview (nervousness, introversion, etc.). *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

14. I consider it important that the recruiter builds trust and rapport during virtual interviews. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Block 3: Perception of evaluation during the virtual interview

Please indicate your level of agreement with the following statements using a Likert scale:

1 = Strongly disagree

2 = Disagree

3 = Neutral

4 = Agree

5 = Strongly agree

15. I perceive that in the virtual interview the recruiter focuses more on technical and objective aspects, limiting the evaluation of my aptitude and attitudinal qualities. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

16. I consider that during the virtual interview it is more difficult for the recruiter to *
pay attention to indicators such as my tone of voice, pauses, or the organization
of my space.

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

17. I perceive that the recruiter uses follow-up questions to compensate for the *
lack of non-verbal information during the virtual interview.

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Block 4: Perception of the Use of Artificial Intelligence in Recruitment

Please indicate your level of agreement with the following statements using a Likert scale:

1 = Strongly disagree

2 = Disagree

3 = Neutral

4 = Agree

5 = Strongly agree

18. I perceive that AI allows the recruiter to streamline recruitment processes (such as reviewing resumes). *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

19. I consider that AI is more efficient than a human recruiter at identifying the best candidates. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

20. I perceive that AI provides clear advantages over human work in repetitive recruitment tasks. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

21. I consider that AI cannot surpass human capacity in candidate selection. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

22. I perceive that AI helps reduce the biases and cognitive prejudices that human recruiters might have. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

23. I perceive that the use of AI can dehumanize the selection processes by reducing interaction with the human recruiter. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

24. I consider that human interaction in the selection processes is irreplaceable, even if AI improves objectivity. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

25. I perceive that AI affects the personalization of the recruitment and selection process. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

26. I consider that the human presence of a recruiter adds value to the benefits that AI can provide in the recruitment and selection processes. *

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Encuesta para Candidatos/Survey for Candidates

* Indica que la pregunta es obligatoria

Block 5: Interview Experience

This block includes two open-ended questions that are particularly valuable, as they allow us to hear directly from each candidate and gather suggestions to humanize and improve the selection processes. We greatly appreciate your participation and honesty.

27. Describe any attitude, behavior, or strategy of the interviewer that made you feel comfortable during the interview. *

Tu respuesta

28. Please indicate how you think the selection process could be improved to make you feel closer and more comfortable during it. *

Tu respuesta

Referencias bibliográficas

- **Álvarez Rodríguez, Y.** (2025). *Percepción sobre los beneficios y desafíos del uso de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la agencia de capital humano ADN Talent en el estado de Zacatecas* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Digital UAA. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/3192>
- **Aquiles, J. C.** (2022). Percepción de los estudiantes universitarios sobre el uso de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 2(3), 35–44. <https://revistascientificas.usil.edu.py/radee/article/view/28>
- **Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D.** (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 211–314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- **Carrizo, S. N. M.** (2021). De la presencia a la virtualidad: El impacto del teletrabajo en la vida cotidiana y las relaciones laborales en tiempos del COVID-19. *Grado Cero. Revista de Estudios en Comunicación*, (3), 1–17. <https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/grado/article/view/1070/1177>
- **CESSI & OPSSI.** (2025, abril). *Reporte del sector de software y servicios informáticos de Argentina*. Cámara de la Industria Argentina del Software/Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos. <https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2025/05/Reporte-Sector-sftware-y-Servicios-Informaticos-abril-2025.pdf>

- **Chiavenato, I.** (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- **Fernández-Ballesteros, R.** (2013). *Evaluación psicológica: Conceptos, métodos y estudio de casos*. Pirámide.
- **Giaccone, J. M., & Diez, L. A.** (2019). *Los procesos y estrategias de reclutamiento, atracción y selección de perfiles IT en el AMBA* [Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Digital UBA. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/15022119_GiacconeJM.pdf
- **Goñez, M. J.** (2020). *Selección estratégica de capital humano para las áreas de IT* (Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín).
- **Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.** (2006). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). McGraw-Hill. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPLERI.pdf>
- **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.2021.7>
- **Organización Internacional del Trabajo.** (1999). *Memoria del Director General: Trabajo decente*. Conferencia Internacional del Trabajo, 87.^a reunión, Ginebra. <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- **Palomino G., J., & Herrera B., I.** (2019). *Técnicas de reclutamiento y selección de personal*. Instituto Tecnológico Superior Quito Metropolitano (ITSQMET).
- **Rukadikar, A., Khandelwal, M., & Warriar, U.** (2025). Reimagining recruitment: Traditional methods meet AI interventions—A 20-year assessment (2003–2023).

Cogent Business & Management, 12(1), Article 2454319.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2454319>

- **Russell, S. J., & Norvig, P.** (2004). *Inteligencia artificial: Un enfoque moderno* (2.^a ed.). Pearson Educación.
<https://luismejias21.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/inteligencia-artificial-un-enfoque-moderno-stuart-j-russell.pdf>
- **Sánchez-Márquez, N. I.** (2019). *Sensación y percepción: Una revisión conceptual*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gnc.11>
- **Sardi, B., & Troilo, F.** (2020). *Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores* (Documento de trabajo No. 737). Serie Documentos de Trabajo. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238362/1/737.pdf>
- **Van Hooft, E. A., Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Basbug, G.** (2021). Job search and employment success: A quantitative review and future research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 674–713.
<https://doi.org/10.1037/apl0000660>
- **Velásquez, N. R. P.** (2013). Inserción laboral y salud mental: Una reflexión desde la psicología del trabajo. *Tesis Psicológica*, 8(2), 64–77.
<https://revistas.libertadores.edu.co/index.php/TesisPsicologica/article/view/339>
- **Wanberg, C. R., Ali, A. A., & Csillag, B.** (2020). Job seeking: The process and experience of looking for work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315–337.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044939>