



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La entrevista de selección de personal mediante
videoconferencias: una revisión bibliográfica

Autoras

Ana Moratinos Sancho

Sandra Otal Carreras

Director

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2021

Contenido

Índice de tablas	3
Índice de figuras	4
Resumen	5
Abstract	5
Introducción	6
Organización del trabajo	6
Marco teórico	7
1 La selección de personal	7
1.1 Relevancia de la selección de personal para las organizaciones	8
1.2 Fases del proceso de selección	8
1.3 Los métodos de selección, su fiabilidad y su validez	9
2 La entrevista como método de selección de personal	10
2.1 Concepto de entrevista	11
2.2 La validez de la entrevista	11
2.3 Ventajas e inconvenientes de la entrevista	12
2.4 Tipos de entrevista	13
3 La selección de personal a través de internet	14
3.1 La entrevista a través de Internet	15
Parte empírica	17
4 Metodología	17
4.1 Materiales	17
4.2 Procedimiento	17
4.3 Análisis	17
5 Resultados	19
6 Discusión y conclusiones	25
6.1 Limitaciones e investigación futura	26
Referencias	27

Índice de tablas

Tabla 1. Campos de búsqueda según base de datos.....	17
Tabla 2. Resumen de los hallazgos empíricos relacionados con el uso de la videoconferencia en los procesos de selección.....	19

Índice de figuras

Figura 1. Fiabilidad y validez de los métodos de selección de personal. 10

Resumen

La selección de personal es una herramienta clave para captar empleados capacitados para los puestos de trabajo y, se puede realizar a través de diferentes métodos. En este Trabajo de Fin de Grado nos centramos en como el avance de la tecnología ha propiciado la realización de la selección de personal a través de videoconferencias, definiendo el concepto de entrevista y su aplicación al proceso de selección. Para completar dicha información, se lleva a cabo una revisión y análisis de artículos científicos relacionados con el tema. Concluyendo, por un lado, la ausencia de investigaciones en este ámbito y por otro, la necesidad de ampliar el uso de las nuevas tecnologías en la selección de personal ahora que nos encontramos en un mundo cada vez más informatizado.

Abstract

Personnel selection is a key tool to recruit trained employees for jobs. However, it can be done through different methods. In this Degree Final Project, we focus on how the advancement of technology has led to the selection of personnel through video conferences, redefining the concept of job interview and its application to the selection process. To back up this information, an analysis of scientific articles related to the subject is carried out. Concluding, on the one hand, the absence of research in this area and, on the other, the need to expand the use of new technologies in the selection of personnel, especially, in this increasingly computerized world.

Introducción

La selección de personal es una herramienta fundamental en los recursos humanos. Su principal función es la de captar a los trabajadores más cualificados para cubrir los puestos de trabajo. Es indispensable que dicha selección se haga a través de los métodos correctos para asegurarnos que el resultado final, es decir, la contratación de los candidatos sea eficiente y satisfactoria para la organización, puesto que son los trabajadores quienes a través de su esfuerzo y dedicación van a llevar a la empresa a conseguir sus objetivos.

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) consiste en una revisión bibliográfica de la selección de personal a través de la videoconferencia, con el objetivo de analizar los diferentes estudios que se han realizado acerca de la materia.

A la hora de llevar a cabo nuestro trabajo no nos hemos querido centrar únicamente en los métodos tradicionales, como pueden ser las entrevistas tradicionales cara a cara y en persona, sino que hemos querido ampliar la investigación hacia los métodos novedosos que han ido apareciendo en base a la digitalización del mundo laboral.

Tomando como referencia la actualidad mundial, y más en concreto la pandemia de "Covid-19" consideramos sustancialmente importante que las empresas se adapten a los nuevos métodos de selección, donde no es necesario la presencialidad ni por parte del entrevistador ni del entrevistado, sin que esto pueda perjudicar el resultado final del proceso de selección de personal.

Además, y para finalizar, hemos querido conocer las percepciones tanto de candidatos como de entrevistadores ante los distintos tipos de entrevista, así como los motivos que los llevan a estos a escoger las entrevistas cara a cara frente a las entrevistas a través de videoconferencias.

Organización del trabajo

El primer capítulo de este Trabajo Fin de Grado es el correspondiente al marco teórico. En él analizamos varios aspectos como son la selección de personal, la entrevista como método de selección y la entrevista a través de internet.

En el segundo capítulo, nos adentramos en la metodología usada para la búsqueda de los artículos científicos los cuales van a ser analizados.

En el tercer capítulo, encontramos un resumen de los resultados tras la búsqueda bibliográfica.

Y para finalizar en el cuarto capítulo, hablamos de las conclusiones que hemos sacado de este trabajo y se propone la realización de un estudio en el que se evalué la validez de la entrevista por videoconferencia en el proceso de selección de personal.

Marco teórico

1 La selección de personal

Existen muchas definiciones acerca de la selección de personal, tomando como referencia a De Ansorena (2005), podemos interpretar la selección de personal como una práctica regulada mediante la cual las empresas atraen y evalúan las particularidades personales de los candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más adecuados tanto para el puesto que van a desempeñar, como a las normas de la empresa y al clima de esta, que va a determinar el éxito en el desempeño productivo del trabajador hacia la organización.

Análogamente, Salgado y Moscoso (2001) entienden que la selección de personal es un proceso de toma de decisiones sobre la adaptación que necesitan los solicitantes al puesto disponible, para ello previamente, tenemos que ser conocedores de las propiedades del puesto, y de esta forma, comprobar que los candidatos tengan las características necesarias para realizar el trabajo de forma óptima. Por ello, la selección de personal cobra sentido cuando hay una necesidad por parte de la empresa de captar a nuevos trabajadores, bien porque un puesto ha quedado vacante o porque se ha creado un nuevo puesto, el cual necesita ser ocupado.

Siguiendo con Salgado y Moscoso (2008), la selección de personal es considerada uno de los procesos más críticos de la gestión de los recursos humanos dentro de las propias organizaciones. Este proceso condicionará la actividad de los procesos que se producen después de la selección. Al producirse esta selección de manera óptima permitirá la integración de trabajadores que mostrarán unas altas capacidades relacionadas con su puesto de trabajo. Estos futuros trabajadores demostraran un aprovechamiento de su formación, así como altas posibilidades a la hora de promocionar a puestos superiores, todo esto conllevará la consecución de los resultados esperados por parte de la empresa. Por todo ello, el proceso de selección merece una especial consideración.

Tomando a estos autores como referencia, diferenciamos dos modelos de selección de personal: el modelo de selección tradicional y el modelo de selección estratégica. Estos guardan relación con el momento histórico y el formato en el que se realizan.

En cuanto al modelo de selección tradicional, el mercado está dominado por la estabilidad productiva. Los trabajadores realizan el mismo trabajo durante toda su vida laboral. La empresa se encarga de valorar si el empleado posee los conocimientos y experiencia necesaria para incorporarse inmediatamente a su puesto de trabajo (Salgado y Moscoso, 2008). Este proceso de selección es muy sencillo, puesto que el solicitante lo único que tendría que mostrar es que tiene los conocimientos necesarios para trabajar en ese puesto y que puede aplicarlos.

El modelo de selección estratégica, tienen una concepción bastante diferente del mercado en comparación con el anterior modelo. Este mercado se caracteriza por la globalización, su volatilidad y por la reducción de fronteras. Esto provoca que los puestos de trabajo pasen a ser mucho más complejos, y, por lo tanto, las cualidades que tendrán que mostrar serán mucho más complejas. Ya no solo bastará con demostrar la experiencia en el puesto o los conocimientos como en el modelo anterior, ahora se buscará nuevas características, como son: la capacidad de aprendizaje, flexibilidad, manejo de las tecnologías, idiomas, y un gran etc. Para esto surgen nuevos elementos para la selección de personal (Salgado y Moscoso, 2008).

1.1 Relevancia de la selección de personal para las organizaciones

Partimos de la idea de que las empresas están formadas por personas y de estas dependen el éxito de la organización, por lo que contar con el personal idóneo es sinónimo de triunfo en la productividad de la empresa (Pérez, 2019).

Basándonos en De Ansorena (2005), el proceso de selección de personal es la vía para captar a trabajadores de calidad, y con talento que se adapten a las necesidades de la empresa. Sin embargo, cuando se oferta una plaza vacante puede suceder que lleguen cientos de currículums a la empresa, lo que tomaría demasiado tiempo entrevistar a cada candidato, por lo que tener un proceso de selección de personal eficiente, y un análisis del puesto bien definido, nos va a ayudar a eliminar candidatos que no se ajusten al perfil del puesto, así como tampoco al de la organización (Pérez, 2019).

Como veremos a continuación, existen varios tipos de selección, pero si cada uno de ellos se usa correctamente se va a facilitar la contratación, cubriendo rápidamente la plaza vacante, reduciendo la rotación de personal, en el caso de que no se busque un reclutamiento interno, lo que va a traer consigo un aumento de la moral de los trabajadores, cuyo resultado final va a ser una mayor eficiencia y ganancias para la empresa (Pérez, 2019).

1.2 Fases del proceso de selección

Si bien cada empresa puede llevar a cabo el proceso de selección de diferentes formas, es recomendable seguir una serie de pautas, según (ESERP Business y Law School, s.f.):

1. Definición de las necesidades de personal donde se toma conciencia por parte de la empresa de la necesidad de captar nuevos trabajadores o de reubicar los trabajadores ya existentes.
2. Elaboración del perfil del candidato en el cual hay que clarificar los requisitos, conocimiento y competencias que debe poseer el candidato escogido.
3. Lanzamiento de la convocatoria se inicia la búsqueda de candidatos mediante aplicaciones de búsqueda de empleo, radio, redes sociales...
4. Preselección de candidatos donde se realiza una primera criba de los candidatos que se han reclutado para el puesto a cubrir, basándonos en sí la experiencia y formación de cada uno de ellos se adaptan al puesto.
5. Selección en la que se entrevista a los candidatos, y si la empresa lo considera oportuno se les realizan pruebas de selección, como test psicológicos, exámenes médicos...
6. Se elabora un informe de los candidatos puesto que una vez se ha recogido toda la información de los candidatos, esta es analizada y se valoran los pros y contras de cada uno de ellos.
7. Toma de decisión en la que se escoge al trabajador que más se adapta al puesto de trabajo, el cual posee el perfil más adecuado para realizar dicho trabajo, y, por lo tanto, el que más valor va a aportar a la empresa.
8. Contratación donde se establecen las condiciones del contrato, remuneración, jornada, funciones a realizar...
9. Incorporación en la que se acompaña por parte del personal de la empresa al nuevo trabajador para que este conozca las normas y el funcionamiento de la empresa.

10. Seguimiento del personal nuevo mediante encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño.

1.3 Los métodos de selección, su fiabilidad y su validez

Una vez la empresa decide contratar a nuevo personal, las formas de realizar esta captación son varias y distan en función de varios factores como pueden ser el presupuesto que puede aportar la empresa, del tiempo de captación que dispone, o del tamaño de la empresa entre otros, por lo que teniendo en cuenta dichos factores, y tomando como referencia a Cook (2016), los métodos de selección son (Ramos-Villagrasa, 2020)

- Métodos de selección tradicionales que son el currículum vitae, la entrevista convencional y referencias. Dichos métodos son usados en mayor medida por pequeñas y medianas empresas. A continuación, vamos a describir cada uno de ellos:
 - o Curriculum Vitae es un documento personal donde se encuentra la información de los candidatos al puesto, dicho documento recoge los datos personales, académicos y profesionales, así como información extra como, por ejemplo, el conocimiento de idiomas. Puede ocurrir también, que sea la propia empresa quien dicte qué información le es interesante y sean los candidatos quienes a través de un formulario rellenen la solicitud de empleo.
 - o Entrevista convencional es una conversación entre dos personas, entrevistador y candidato al puesto, cuyo objetivo es conseguir información y valorar las características del posible trabajador. Dicha conversación versa sobre logros, información, conocimientos del candidato. Puede ser estructurada, semiestructurada o no estructurada.
 - o Referencias aparecen cuando el responsable de selección busca información sobre el candidato a través de antiguos compañeros, jefes, formadores.
- Métodos de selección novedosos donde se encuentran los cuestionarios, test, entrevista conductual estructurada, test de muestras de trabajo, simulaciones y assessment center. Son métodos menos conocidos pese a que se han ido usando desde hace varias décadas.
 - o Cuestionarios y test son un cúmulo de interrogantes y afirmaciones que son aplicadas a todos los candidatos de la misma forma, normalmente escrita.
 - o Entrevista conductual estructurada, una vez se realiza un análisis del puesto a cubrir, teniendo en cuenta las tareas que de este se desprenden, se realizan a los candidatos una serie de preguntas, todas ellas iguales, para posteriormente comparar las respuestas, utilizando casos específicos que pueden ocurrir en el desempeño del puesto.
 - o Simulaciones en las que se toma como referencia las tareas del desarrollo del puesto, se reproducen situaciones que pueden derivar de este para comprobar cómo los candidatos actuarían ante los problemas. Aparece aquí el *“assessment center”*, que reproduce simulaciones, además de otras pruebas para valorar a los candidatos.

Según Salgado y Moscoso (2008), a la hora de seleccionar un método u otro debemos tener en cuenta la validez del instrumental que vamos a utilizar para tomar esa decisión. Actualmente, la forma más utilizada para llegar a una conclusión acerca de la validez de un instrumento es el metaanálisis, la cuál es una técnica cuantitativa en la que se revisa de manera exhaustiva y permite ver con claridad la manera en la que los estudios han sido seleccionados y valorados. Podemos encontrar un gran número de metaanálisis para comprobar la validez y la utilidad de la mayoría de los instrumentos que podemos usar en la selección de personal.

Por otro lado, también debemos tener en cuenta la fiabilidad, entendida como la coherencia de las medidas que se repiten durante el proceso de medición. Es decir, si la variabilidad obtenida de los valores es muy amplia, se concluye que los valores son ambiguos y poco fiables. Por lo que para considerar que un instrumento es fiable, los resultados deberían ser siempre que se use el mismo método de selección, independientemente del momento en que se realice (Delgado y Prieto, 2010).

En la siguiente figura (ver Figura 1), podemos observar la fiabilidad y validez de los diferentes métodos de selección de personal (Salgado y Moscoso, 2008)

FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Método	Fiabilidad	Validez Operativa
Entrevista Conductual Estructurada	.83	.63
Exámenes (Tests) de Conocimientos	.80	.45
Assessment Center - Simulaciones	.70	.37
Entrevistas Convencionales Estructuradas	.65	.33
Referencias Personales	.60	.26
Valoración de Méritos y Formación	.80	.18
Entrevistas No Estructuradas	.50	.14

Nota. Validez operativa= validez observada corregida por fiabilidad del criterio y restricción indirecta en el predictor.

Figura 1. Fiabilidad y validez de los métodos de selección de personal. Fuente: Salgado y Moscoso, 2008.

2 La entrevista como método de selección de personal

Los procesos de selección pasan por la parte de la entrevista, la cual, es un proceso esencial a la hora de completar con éxito la selección de personal (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010) Al abrir el proceso de selección con una entrevista, puedes eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos fundamentales y, además, permite atender de forma más adecuada al candidato, de manera que se facilita la captación de reclutamiento del talento, y de los posibles trabajadores que más valor pueden proporcionar a la empresa (Salgado y Moscoso, 2001).

Es el método de selección de personal más usado por los expertos en la materia de los recursos humanos. De acuerdo con Salgado y Moscoso (2001, p. 29) se cita que “varios estudios realizados en diversos países europeos muestran que la entrevista se utiliza en más del 90% de los casos (...) En Estados Unidos ocurre lo mismo, las estimaciones sobre el uso de la entrevista oscilan entre un 80% y un 99%”. La mayoría de las veces es la entrevista la que constituye la parte central para la evaluación del futuro personal y otras muchas veces es esta la toma de decisiones se toma solo a partir de esta. Por eso, tras numerosos estudios se ha determinado que el 100% de los contratados para un puesto de trabajo tiene que superar una entrevista durante su proceso de selección (Salgado y Moscoso, 2008)

Esta técnica es la más utilizada en selección de personal, superando con creces otras como pueden ser las referencias, test, centro de evaluación, los datos bibliográficos. Sin embargo, esta técnica no es exclusiva de la selección de personal puesto que puede ser utilizada en otros campos (Muchinsky, 1986).

2.1 Concepto de entrevista

La entrevista en el proceso de selección cobra especial importancia puesto que permite al entrevistador conocer si la persona que se ha ofertado para el puesto de trabajo es la adecuada para éste. Puede definirse como una comunicación formalizada de interacción a través del lenguaje, entre dos o varias personas, en el caso de que se trate de una entrevista grupal, la cual da lugar a un intercambio de información mediante preguntas, test, o pruebas cuyo resultado sirva para evaluar la idoneidad del entrevistado al puesto de trabajo (Olleros Izard, 2007).

Se espera que las entrevistas sean cuidadosas, en el sentido, de poseer una delicada elaboración de en la preparación de estas. Para asegurar el éxito de la entrevista es muy importante haberla preparado con anterioridad, por lo que hay que seleccionar el lugar más adecuado y confortable, esto evita que la entrevista pueda ser interrumpida por ruidos o escuchada por otras personas. Suelen durar en torno a los 30 minutos y 120 minutos, para evitar que los candidatos se vayan acumulando y teniendo en cuenta que hay que planificar una serie de descansos para el entrevistador.

Además, a la hora de preparar la entrevista es importante que el entrevistador revise el análisis del puesto y elabore un estudio de los candidatos preseleccionados. La entrevista se divide en 4 fases, que son: de bienvenida, de recopilación de información, de suministro de información y conclusión (Chamorro-Premuzic y Furnham, 2010).

Siguiendo a Chamorro-Premuzic y Furnham (2010), describiremos cada una de estas fases. En esta primera fase, las partes se saludan, y presentan, está dirigida principalmente a reducir el nerviosismo que puedan tener los candidatos. En la segunda, que ocupa la mayor parte del tiempo de la entrevista se formulan las preguntas relevantes para recabar información de ellas. A continuación, en la tercera fase, se sugiere al candidato que las preguntas o dudas que le han podido surgir a lo largo de la entrevista. Y finalmente en la última fase, se suele explicar al candidato como va a ser el proceso de selección que se va a seguir, y tras esto, la despedida.

2.2 La validez de la entrevista

Como hemos señalado en el apartado Los métodos de selección y siguiendo a Salgado y Moscoso (2008), la validez es muy importante para determinar cuál es el instrumento que vamos a utilizar a la hora de seleccionar personal. En el caso de la entrevista, desde hace más de sesenta años se llevan realizando revisiones sobre la validez de esta en la selección de personal. Hasta 1987, en las revisiones que se habían realizado solo se llegaba a la conclusión de que la entrevista poseía una baja fiabilidad, lo que quiere decir que al realizar una misma entrevista dos entrevistadores diferentes, estos apenas coincidían en las percepciones que ambos tenían de un mismo candidato. Además, que su validez era escasa o nula, puesto que no aportaba nada la predicción de rendimiento que sí que podían aportar otros instrumentos, es el caso de los test de habilidades cognitivas.

Para Salgado y Moscoso (2008), esto les surgía una contradicción, como puede ser que el instrumento más utilizado para predecir el rendimiento futuro del personal era a su vez incapaz de predecirlo. Algunas de las respuestas a esto, de acuerdo con los autores citados anteriormente, son que (p.19): "(1) La entrevista es un instrumento fácil de usar. Prácticamente cualquiera puede, aparentemente, utilizarlo sin apenas

preparación; (2) Es un instrumento muy versátil, ya que sirve para cualquier puesto, organización o situación; (3) Es el mejor medio para conocer personal y físicamente a los candidatos; (4) Permite a los candidatos que expliquen personalmente sus méritos para el puesto; (5) Permite dar información personalizada sobre la organización al solicitante; (6) Es relativamente más barato que otros instrumentos de selección; y (7) Los directivos y solicitantes la aceptan mejor que otros instrumentos en los procesos de selección”

Con estas explicaciones no se defiende el uso de la entrevista como método de apoyo a la hora de tomar decisiones en cuanto a la selección del personal. Pero, estudios recientes han demostrado que, siguiendo unas determinadas características y en algunas condiciones, la entrevista poseía fiabilidad y su validez aumentaba. (Salgado y Moscoso, 2008)

Donde se encuentran más fallos en la entrevista y que es un causante de su escasa validez, es en el formato de esta. Para arreglar esto, se proponen diferentes alternativas, la principal de ellas es la entrevista conductual estructurada (Salgado y Moscoso, 2008). Estos mismos son los que definen las principales características de las entrevistas conductuales estructuradas, que son (p.20): “(1) las preguntas que componen la entrevista se desarrollan a partir de un análisis de puestos, empleando la técnica de los Incidentes Críticos; (2) se desarrollan cuestiones cuyo contenido se refiere exclusivamente a conductas en el puesto; (3) se formulan a cada candidato todas las cuestiones desarrolladas; (4) se repite todo el proceso de entrevista con todos los entrevistados; (5) las respuestas de los sujetos se evalúan mediante “escalas de observación conductual” o usando “escalas de valoración con anclajes conductuales”, también desarrolladas a través de análisis de puestos (EVAS)”. Es la entrevista conductual estructurada la que posee una validez semejante a la de los test de habilidades cognitivas, que son los mejores instrumentos a la hora de seleccionar personal. (Salgado y Moscoso, 2008).

2.3 Ventajas e inconvenientes de la entrevista

La entrevista posee un gran número de ventajas a la hora de su utilización (Salgado y Moscoso, 2001) puesto que en ella se reúnen los datos necesarios sobre los candidatos como pueden ser la personalidad o los conocimientos de éste para tras esto elegir al óptimo. Otra ventaja es que atrae a postulantes hacia el futuro puesto de trabajo y la empresa. También se puede utilizar, aunque no se tenga ningún tipo de formación sobre esta, es muy flexible, ya que se puede utilizar para cualquier puesto, nos podemos orientar hacia un objetivo o en un tema específico, y libertad a la hora de qué y cómo preguntar al candidato.

Siguiendo a Bretones y Rodríguez (2008), la entrevista como método de selección de personal también presenta diferentes inconvenientes. La entrevista supone un alto coste de tiempo puesto que esta necesita una preparación, realización y un análisis exhaustivo de los datos recabados, pero lo más importante es que muchos directivos debido a que consideran que la entrevista es muy sencilla se ven capacitados para llevarla a cabo. Sin embargo, esto no es cierto ya que es una técnica difícil y compleja que requiere a una persona capacitada y con experiencia en su uso. Algunos estudios como el de Hunter y Hunter (1984) y Harris (1989), señalan que la entrevista tiene una “baja validez predictiva sobre el desempeño futuro de los candidatos”, ya que esta se encarga de analizar aspectos relacionados con lo social y lo afectivo de las personas, y no en evaluar si el entrevistado desempeñará sus tareas de forma adecuada.

Tomando como referencia el apartado acerca de la validez de la entrevista, que la entrevista posea poca validez predictiva nos indica que sería conveniente empezar a utilizar la entrevista conductual estructurada (Salgado y Moscoso, 2008).

2.4 Tipos de entrevista

Existen diversos tipos de entrevistas de selección de personal según el grado de estructura que persiga el entrevistador (Salgado y Moscoso, 2001):

- Entrevista no estructurada

Consiste principalmente en una charla informal entre el entrevistador y el entrevistado. Las preguntas se lanzan sin un guion previo, lo que provoca que exista mayor libertad a la hora de plantear estas. Estas preguntas son totalmente abiertas, y se evita dirigir al entrevistado en la posible respuesta que pueda dar. A medida que el entrevistado va contestando, estas preguntas son adaptadas siguiendo el transcurso de la entrevista. Este tipo de entrevista es más utilizada en empresas de países como Francia, Alemania, Italia y Reino Unido.

- Entrevista estructurada

Por el otro lado, tenemos este tipo de entrevista en la que las preguntas en esta ocasión sí que siguen un guion o formulario, previamente preparado. Al tratarse de una estructura fija, proporciona resultados fiables y de forma rápida. Con esta se consigue obtener la misma información de todos los postulantes al puesto. Además, estas entrevistas, son las más usadas cuando se tratan de grandes procesos de selección.

- Entrevista semiestructurada

Este tipo de entrevista combina los citados en los apartados anteriores. En este, las preguntas se preparan antes de la entrevista, aunque la entrevista cuenta con una estructura previamente preparada, el entrevistador puede seguir otra trayectoria para conseguir la información necesaria acerca del entrevistado.

3 La selección de personal a través de internet

Las tecnologías de la información y la comunicación han proporcionado efectos en la mayor parte los aspectos de nuestra sociedad. No solo ha cambiado la forma en la que nos comunicamos con los demás, la forma en la que compramos o la educación, sino que también ha cambiado por completo nuestra vida. También, ha propiciado grandes cambios en los procesos de organización, como es la gestión de los recursos humanos. Ha transformado la forma en la que se recluta, selecciona y se mantiene a los empleados (Stone et al., 2015).

Con la globalización de Internet, nos resulta mucho más sencillo encontrar la solución a nuestros problemas, tenemos mayor capacidad de comunicación con el mundo, y por supuesto, mayor facilidad para recopilar datos e intercambiar información. Esto ha supuesto que el uso de Internet se extienda a multitud de ámbitos, uno de ellos el laboral, y más en concreto el uso de internet para la realización de entrevistas en la selección de personal, así como para la búsqueda de empleo. El estudio sobre Hábitos de los Usuarios de Internet 2013 realizado por la Asociación Mexicana de Internet A.C (AMIPCI,2013), reflejó que el 39% de los trabajadores son más propensos a buscar empleo a través de portales de empleo y redes sociales.

En el caso de España, la selección de personal digital es usada en los trabajos denominados esenciales en base a las normativas aprobadas por el Gobierno, es el caso de la Asociación de Empresarios de la Limpieza de la Comunidad de Madrid, la cual ha aumentado la contratación a través de esta vía un 10%. Las empresas españolas son cada vez más conscientes de la importancia de la digitalización e informatización del proceso de selección de personal, ya que los datos nos dicen que un 75% de las empresas han iniciado el proceso o se encuentran en una fase avanzada de la transformación digital en RRHH (Ranera, s.f.).

Cada vez son más las empresas que están poniendo en marcha iniciativas relacionadas con la selección de personal vía digital aunque actualmente solo un 20% tienen establecida una hoja de ruta de transformación digital en RRHH, lo que nos quiere decir que estas iniciativas son, de momento, puntuales y sin una planificación coordinada (Ranera, s.f.).

Dicho reclutamiento se hace a través de plataformas digitales como "*Linkedin*", sin embargo, hay un 22% de compañías españolas que ha contratado sus servicios de Talent Solutions. Con todo ello, están apareciendo en España empresas que ayudan a las organizaciones en su búsqueda de personal de forma online, aparece aquí Adecco, que realiza trabajos de gestión, así como de formación del personal (Ranera, s.f.)

Tal y como informó CedarCrestone (2012-2013) un 80% de una muestra de empresas estadounidenses hicieron uso de la selección electrónica, facilitando el proceso de contratación a través de dispositivos móviles y teléfonos inteligentes. Los candidatos, a través de una cámara web y un micrófono, responden en un video a una serie de preguntas de entrevistas, y los reclutadores, pueden reproducir el video donde y cuando quieran. Por otro lado, la tecnología también ha propiciado que sean los propios solicitantes quienes, visitando un sitio web específico, respondan una serie de preguntas sobre un puesto de trabajo en concreto, y envíen esas respuestas al entrevistador, pudiendo realizar el procedimiento de selección en cualquier hora y parte del mundo.

En la medida en que el uso de Internet se ha extendido globalmente, han ido apareciendo los detractores de este servicio. Hay personas que no están de acuerdo con el uso de internet o de la tecnología para llevar a cabo entrevistas de trabajo, puesto que afirman que se pierde el sentido de la intuición, o que se reduce el intercambio de sensaciones entre candidato y entrevistador. Para dar solución a ello, el avance de la

tecnología ha traído herramientas que permiten dicho intercambio de sensaciones, a través de plataformas digitales como Zoom o Google Meet, que permiten el contacto visual y facilitan el lenguaje hablado, y que, por lo tanto, se asemejan en mayor medida a la entrevista cara a cara más convencional.

Como consecuencia del aumento del uso de la tecnología para la búsqueda de empleo por parte de los trabajadores, las empresas y más en concreto, los reclutadores, han aumentado el uso de estas plataformas para evolucionar en la forma de contratar a trabajadores.

Se han creado empresas virtuales, que se han especializado en la selección de personal y que prestan sus servicios de forma on-line, utilizando la videograbación para las entrevistas, la evaluación psicológica de los candidatos y el entrenamiento en línea (Blasco, 2004).

De acuerdo con Stone et al. (2015), las empresas a la hora de realizar la selección de personal se utilizan diversas tecnologías de la información. Según investigaciones actuales, no queda claro si los diversos sistemas de selección electrónica permiten contratar a los mejores solicitantes o si esto aumentará la diversidad de las plantillas. Un problema que existe a la hora de realizar la selección de personal a través de internet es que puede aumentar la preocupación por el impacto de los conocimientos informáticos y un aumento de la ansiedad en grupos como de adultos de mayor edad.

En conclusión, el uso de las nuevas tecnologías puede hacer que se superen algunas limitaciones existentes en la actualidad, y, además, pueden ayudar a las empresas a conseguir sus objetivos. No obstante, el mundo cada vez está avanzando más deprisa, lo que producirá que los sistemas tecnológicos a la hora de seleccionar personal crezcan, e incluso que surjan nuevos métodos que desbancaran a los actuales.

3.1 La entrevista a través de Internet.

Internet nos ofrece diferentes formas a través de las cuales se pueden realizar las entrevistas, que pueden ser vía correo electrónico, las llamadas asincrónicas, o las entrevistas en línea, que son vía chat.

En la última década, el uso de la tecnología de la información en las prácticas de gestión de los recursos humanos se ha disparado en las organizaciones (Cascio and Aguinis, 2011; Gaine y Klaas, 2008; Viswesvaran, 2003) Siendo más evidente el uso en el reclutamiento y en la selección de personal dado que reduce costes para la empresa y optimiza la eficiencia de la selección de esta. (Chapman y Webster, 2003). Es por esto por lo que muchas empresas han decidido dar el paso a las videoconferencias frente a las entrevistas convencionales (Chapman y Rowe, 2001; HuffCut y Culbertson, 2010), puesto que permiten, además, tener un mayor alcance de solicitantes en regiones más dispersas geográficamente (Chapman, 1999; Chapman y Webster, 2003).

Pese a que son métodos novedosos, ofrecen una serie de ventajas frente a la entrevista convencional, que les hacen ser valoradas como una herramienta adecuada y metodológica de igual forma que la segunda (Hamilton y Bowers, 2006). Dichas ventajas son la inexistencia de límites geográficos para la realización de entrevistas, y en base a esto, la entrevista por internet permite entrevistar a candidatos con dificultades sociales, como por ejemplo aquellos que se encuentran en centros penitenciarios, o en hospitales, o aquellos socialmente aislados por residir en zonas de guerra, o los que presentan dificultades para moverse hasta el centro de trabajo para realizar la entrevista (Hamilton y Bowers, 2006). Otra de las ventajas de este tipo de entrevista es el ahorro de costos que supone para la empresa al no requerir la presencialidad del candidato (Hamilton y Bowers, 2006).

Sin embargo, surgen inconvenientes con el uso de dichas entrevistas, como pueden ser en el caso de las entrevistas a través del correo electrónico, en las cuales no se observan las reacciones del aspirante ante las

preguntas del entrevistador. Además, el nivel de confianza que se establece en las entrevistas convencionales es mayor al que se crea en este tipo de entrevistas, otro de estos inconvenientes sería que al no estar ambos en el mismo lugar, y con las mismas condiciones, el entrevistado puede tener interrupciones de las cuales no sea consciente el entrevistador (Pérez, 2019).

Dichos inconvenientes, propician que los candidatos que han sido entrevistados a través de internet obtengan calificaciones más bajas que los que son entrevistados en persona (Blacksmith et al., 2016; Sears et al., 2013).

Además de las entrevistas a través de internet, existen otros tipos de entrevistas como pueden ser las telefónicas, las cuales presentan mayor facilidad para transcribir la entrevista, y permiten tener una comunicación más fluida (Hamilton y Bowers, 2006). Pese a que pueden tener un coste adicional, al tratarse de llamadas entre por ejemplo diferentes zonas geográficas o pueden aparecer dificultades para cuadrar horarios si se trata de diferentes horarios geográficos.

Parte empírica

4 Metodología

4.1 Materiales

La unidad de análisis que hemos utilizado para llevar a cabo esta revisión empírica son artículos científicos publicados en revistas de la base de datos científicas *Web of Science (WOS)*, la cual es una referente mundial en referencias bibliográficas y en *Scopus*, estas son las bases de datos mundiales de referencias bibliográficas y citas de publicaciones periódicas que llevan recogiendo información desde 1900 hasta la actualidad. La Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) da acceso a las instituciones científicas españolas de manera gratuita para los miembros de estas, en nuestro caso se trata de la Universidad de Zaragoza.

4.2 Procedimiento

Para comenzar con esta revisión, lo primero que realizamos fue plantearnos los términos de búsqueda y los campos en los que se realizaría esta. Los términos tienen que establecerse en inglés, puesto que es el idioma de los resúmenes de las bases de datos citadas en el párrafo anterior.

En un primer momento los términos seleccionados fueron “*e-interview*” (entrevista digital) y “*personnel selection*” (selección de personal), dicha búsqueda arrojó un total de 51.955 resultados, por lo que tal magnitud de resultados era inviable que fueran analizados uno por uno. Como consecuencia decidimos introducir nuevos términos de búsqueda para ajustar el número de resultados. Los términos seleccionados finalmente fueron un total de 6: “*face-to-face*” (cara a cara), “*videoconference*” (videoconferencia), “*employment interview*” (entrevista de trabajo), “*personnel selection*” (selección de personal), y “*employee selection*” (selección de empleados).

Dado que *Web of Science* solo arrojó 8 resultados, ampliamos la búsqueda a la base de datos de *Scopus*, donde se introdujeron los mismos términos que en la base de datos anterior. A la hora de realizar la búsqueda, los términos se introdujeron añadiendo OR entre un término y el siguiente. No se consideró conveniente acotar los artículos en base a su fecha de publicación.

En relación con los campos de búsqueda en *Web of Science*, empleamos “título del artículo”, para términos principales como pueden ser videoconferencia y entrevista digital, y en el campo de “tema” se empleó selección de personal y entrevista de trabajo. En el caso de la web *Scopus*, se volvió a utilizar en título las palabras entrevista digital, cara a cara, videoconferencia, y los términos selección de personal y entrevista de trabajo en “*abstract*” (resumen). Esta búsqueda queda aclarada en la Tabla 1.

Base de datos	Términos en inglés (campos de búsqueda)
WOS	<i>Videoconference, e-interview, face-to-face (Title Article), employment interview, personnel selection employee selection (Topic)</i>
SCOPUS	<i>Videoconference, e-interview, face-to-face (Title Article) Employment interview, personnel selection, employee selection (Abstract)</i>

Tabla 1. Campos de búsqueda según base de datos.

4.3 Análisis

Una vez realizada la búsqueda en las citadas bases de datos, *Web of Science* y *Scopus*, el siguiente paso consiste en la lectura de los resúmenes. Con esto lo que se pretende es descartar aquellos artículos que no

estén relacionados con el tema de este TFG. Tras esto, se procedió a leer aquellos documentos que consideramos interesantes y adecuados, y que estaba permitida su lectura, dichos artículos quedaron registrados en la referencia bibliográfica. Es en este punto del análisis, donde tomando como referencia nuestro objetivo de búsqueda de artículo, el uso de las videoconferencias en la selección de personal, comprobábamos si el documento era válido o no. A partir de los registros considerados aptos e interesantes, se sintetizó la información y se procedió a su comentario.

5 Resultados

La búsqueda en *Web of Science* con los términos de referencia y empleando OR entre cada termino, en un primer momento, aportó un total de 8 resultados, de los cuales 2 de ellos, fueron considerados validos (25% del total), siendo los otros 6 restantes descartados (75% del total) porque el tema no se adecuaba a nuestro objetivo de búsqueda. pudiendo acceder a la totalidad de ellos. Dado que el número de artículos encontrados con estos términos nos pareció bajo, se decidió añadir AND entre términos, lo que no dio ningún resultado. Por lo que finalmente optamos por redactar los términos de la siguiente manera: “e-interview” OR “employment interview” AND “videoconference”, lo cual aportó un total de 10 resultados, siendo únicamente dos de ellos (20% del total) relacionados con el tema, pero que finalmente no se adecuaron a los contenidos.

En cuanto a *Scopus*, la búsqueda arrojó 4 resultados, de estos 2 fueron considerados validos (50% del total), sin embargo, uno de ellos (25% del total) ya había sido considerado válido en la búsqueda realizada en el anterior buscador de datos. Por lo tanto, de un total de 12 artículos solo se adaptaban a las características 3 de ellos (25% del total), por lo que serán estos los artículos en los que nos centraremos a la hora de comprobar los resultados.

En la siguiente Tabla 2, podemos observar un resumen de los principales artículos que han sido analizados.

Estudio	Método	Objetivo de la investigación	Principales resultados
Basch et al. (2020)	114 participantes	Diferencias percibidas de los solicitantes en los diferentes métodos de la entrevista.	Los participantes perciben mayor calidad de contacto en las entrevistas <i>cara a cara que en las entrevistas por videoconferencia.</i>
Sears et al. (2013)	104 participantes	Tres dimensiones de la justicia procesal más relevantes para las entrevistas por medio de conferencia.	Los candidatos puntúan desfavorablemente las entrevistas por video comparación con las entrevistas “
Straus et al (2001)	60 participantes	Explorar los efectos del medio de la entrevista en las valoraciones.	Las valoraciones son más altas para el teléfono que para las entrevistas <i>cara a cara</i> , los solicitantes reaccionan menos favorablemente al video en comparación las entrevistas <i>cara a cara</i>

Tabla 2. Resumen de los hallazgos empíricos relacionados con el uso de la videoconferencia en los procesos de selección.

En el estudio elaborado por Basch et al. (2020) se concluye que los entrevistados por medios tecnológicos han obtenido peores resultados que aquellos que se entrevistan cara a cara. Según el estudio esto se debe por la falta de presencia social, así como de la gestión de la impresión. Añade además que los candidatos se encuentran más cómodos en las entrevistas presenciales que en las telemáticas. Si bien es cierto que, gracias a plataformas como Google Hangouts o Skype, las entrevistas virtuales se asemejan más a las convencionales, por lo que se pueden usar indistintamente en procesos de selección similares.

Basándonos en la teoría de la presencia social, la entrevista puede variar en cuanto al nivel de presencia social percibida, puesto que esta sufre bajo la influencia de la telecomunicación, ya que hay ciertos comportamientos no verbales que pueden verse limitados en las entrevistas por videoconferencias, dado que estas no muestran la imagen completa de los gestos y de las expresiones faciales.

Por otro lado, se concluye que las entrevistas cara a cara poseen mejor ancho de banda social, lo cual hace referencia a que cuantas más vías de comunicación verbales y no verbales se utilizan en la transmisión de información por parte de un emisor, mejor será la comprensión de la información por parte del receptor. También que estas poseen mayor transparencia pese a que el avance de la tecnología, la creación de cámaras de alta resolución y el establecimiento de conexiones a internet es más rápida, provocando una mayor similitud entre las entrevistas *cara a cara* y las entrevistas por videoconferencia (Daft y Lengel, 1986).

A continuación, se detallan una serie de hipótesis del porqué de las diferencias entre las videoconferencias y las entrevistas *cara a cara*. Una de ellas radica en que los entrevistados reciben valoraciones de rendimiento más bajas en las entrevistas por videoconferencia en comparación con las entrevistas *cara a cara*. Según Basch et al. (2020) esto se debe a que los entrevistados no pueden utilizar según qué tácticas verbales como enfatizar los puntos fuertes, establecer contacto visual directo, lo cual, está demostrado, que se traduce en un rendimiento más bajo en las videoconferencias, puesto que no se mira a los ojos de la otra persona, sino a una cámara.

Estos mismos sugieren que la interacción social en las videoconferencias es peor puesto que no hay presencia física en un mismo lugar del candidato y del entrevistador, a lo que hay que sumar el tamaño de la pantalla, así como de la imagen captada por la cámara que puede perjudicar dicha interacción. Por lo que, podemos concluir que la falta de presencia social afecta a la comunicación entre entrevistador y candidato, lo que da lugar a un bajo rendimiento de la entrevista. En base a esto, declaran que los entrevistados perciben las videoconferencias más negativamente que las entrevistas convencionales.

Para poder entender esta predisposición de los candidatos a las entrevistas convencionales hay que tener en cuenta las normas de justicia, es decir, las oportunidades de los candidatos a mostrar sus competencias, experiencias y habilidades, si bien es cierto que en las entrevistas *cara a cara* estas normas se cumplen, en las videoconferencias lo hacen, pero en menor medida.

La privacidad es otro de los elementos que perjudican a las videoconferencias frente a las entrevistas convencionales, ya que provocan más preocupaciones acerca de la privacidad, puesto que nunca se sabe a ciencia cierta si el otro participante de la entrevista está grabando la conversación. Pese a lo mencionado anteriormente, también cabe destacar la flexibilidad que ofrecen las entrevistas por videoconferencia, dada la falta de necesidad de desplazamiento para llevarlas a cabo, lo que facilita la coordinación del proceso de selección.

Para completar la información y los resultados, se elaboró un estudio para poder obtener resultados fiables, en un primer momento eran 142 participantes, pero finalmente solo participaron 114, todos ellos

universitarios. El estudio constaba de tres partes, la primera de ellas era un cuestionario en línea acerca de su experiencia en entrevistas de selección en general y de las entrevistas a través de la tecnología en particular. Una segunda parte consistió en la entrevista en sí, que podía ser videoconferencia, o entrevista *cara a cara*, ambas estaban siendo grabadas. Y finalmente se les envió el cuestionario final, donde contenía ítems relativos a la percepción de imparcialidad, la claridad del contacto visual... Durante ambas entrevistas, los participantes debían acudir vestidos adecuadamente como si de una entrevista real se tratase. Las videoconferencias se realizaron a través de Skype.

En cuanto al contenido de la entrevista, esta constaba de 13 preguntas, seis de ellas en base al comportamiento del pasado y siete orientadas al futuro. Dicha entrevista se planteó de forma estructurada para evitar que los entrevistadores pudieran indagar más allá de lo estrictamente necesario. Una vez se realizaron las entrevistas, tanto *cara a cara* como videoconferencias, los participantes respondieron un cuestionario donde les preguntaban acerca de la gestión de la impresión, calidad percibida del contacto visual, presencia social, percepciones de equidad y, por último, preocupación por la privacidad.

Los resultados de dicho estudio corroboraron lo anteriormente mencionado, puesto que los participantes percibieron mayor calidad de contacto visual en las entrevistas *cara a cara* que, en las entrevistas por videoconferencia, así como una mayor presencia social percibida en las entrevistas cara a cara, también se confirmó que se obtienen peores resultados en las videoconferencias, por último, y como ventaja de las videoconferencias, los participantes las perciben como más flexibles.

Para finalizar con el estudio, Basch et al. (2020) redactaron una serie de conclusiones, a partir de las cuales se deduce que, pese a que este estudio otorga cierta prevalencia de las entrevistas *cara a cara* frente a las videoconferencias, hay que considerar que cada vez estamos más familiarizados con la tecnología, lo que en un futuro puede dar lugar a la subestimación de las diferencias entre las videoconferencias y las entrevistas convencionales.

Cabe destacar que el estudio se ha basado en la realización de entrevistas estructuradas, por lo que, para conseguir datos más fiables en cuanto a la comparación de las entrevistas convencionales y las videoconferencias, sería necesario realizar otro estudio en entrevistas menos estructuradas.

Una última conclusión que ofrece el estudio, dado los resultados de este, es que no se deben emplear ambos tipos de entrevista en la misma fase del proceso de selección, puesto que estaríamos dando lugar a la discriminación de candidatos, ya que no tendrían la misma oportunidad de mostrar sus competencias aquellos que sean entrevistados cara a cara, a aquellos que lo hagan de manera virtual, lo cual no quiere decir que deban abandonarse las videoconferencias ya que traen consigo una reducción de costes en el proceso de contratación.

Del mismo modo que el texto anterior, a continuación, vamos a examinar la influencia de la tecnología de las videoconferencias en las reacciones de los candidatos, así como en los juicios de los entrevistadores en las entrevistas de trabajo.

En este estudio, elaborado por Sears et al. (2013) se centran en las tres dimensiones de la justicia procedimental más relevantes para las entrevistas por medio de videoconferencia: la relación con el trabajo, la oportunidad de realizar el trabajo y la información sobre la selección. Entendiendo la oportunidad de realizar el trabajo o rendimiento como la posibilidad de demostrar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de la persona (Gilliland, 1993), en el caso de las videoconferencias, existen limitaciones en la fluidez dado que hay dificultad por parte de los candidatos para expresarse plenamente de forma verbal y no verbal.

En el caso de la relación con el puesto de trabajo, se refiere a la medida en que se evalúa la información relevante para el puesto, en este caso, el estudio avala que hay personas que se pueden sentir discriminadas puesto que puede haber candidatos “expertos en tecnología” que les puede dar una ventaja frente a ellos en una videoconferencia.

Por último, la información sobre la selección incluye la información, la comunicación y las explicaciones ofrecidas a los candidatos sobre el proceso de selección, en este caso se puede considerar que las entrevistas a través de video conferencia proporcionan menos información que las entrevistas *cara a cara*, dado que son más novedosas. Por lo que podemos concluir, que los candidatos van a decantarse por la entrevista convencional, frente a las videoconferencias.

Siguiendo con el hilo de la evaluación de los candidatos, estos van a otorgar peor puntuación a los entrevistadores con respecto a simpatía, confianza y competencia en las entrevistas a través de internet, frente a las entrevistas cara a cara.

Contradiendo todo lo anteriormente dicho, aparece Chapman y Rowe (2001) afirmando que los entrevistadores atribuyen calificaciones más altas a los candidatos en las videoconferencias puesto que los consideraban en desventaja frente a las entrevistas *cara a cara*, y en consecuencia los compensaban con notas más favorables.

En el estudio participaron 104 personas, de las cuales 52 eran candidatos y 52 entrevistadores, todos ellos estudiantes de MBA a tiempo completo. Siendo elegidos aleatoriamente como solicitantes o como candidatos, estos últimos fueron entrevistados con una entrevista *cara a cara* y una entrevista por videoconferencia, teniendo un entrevistador diferente en cada una de ellas. Las entrevistas por videoconferencia se hicieron a través de la plataforma Microsoft NetMeeting, con dos altavoces de audio y una pantalla de ordenador de 17 pulgadas, además de una cámara web. Previo a la realización de la entrevista, los participantes del estudio contestaron un breve cuestionario sobre experiencia laboral y en entrevistas, así como sexo, edad, origen étnico, al llegar a la sesión de las entrevistas, recibieron una breve explicación sobre el estudio y el trabajo. Las entrevistas consistieron en 12 preguntas situacionales, donde se evaluaba la toma de decisiones, la iniciativa, las habilidades interpersonales, la comunicación y la presentación general.

Una vez finalizada esta, los candidatos rellenaron un cuestionario donde medían la justicia procedimental asociada a la entrevista, y las características del entrevistador, así como el entrevistador evaluó las características del solicitante. Tal y como se predecía, los resultados del estudio dictaminaron que los candidatos puntuaron menos favorablemente a las entrevistas por videoconferencia en comparación con las entrevistas *cara a cara*, puesto que las primeras aportan menos información sobre la selección, por lo que se consideran menos relacionadas con el trabajo. Por otro lado, los candidatos afirmaron que la realización de la entrevista a través de internet aminoraba su rendimiento en la entrevista.

En cambio, Chapman y Rowe (2001) observaron que ciertos entrevistadores producían juicios más válidos en las entrevistas a través de videoconferencia que en las *cara a cara*, dado que en las primeras limitaban la información no verbal, lo que ocasionaba que los entrevistadores se centraran más en las respuestas verbales y la información que aportaban estas.

Como conclusión, consideramos que en el caso de que una organización opte por el uso de las videoconferencias en un proceso de selección de personal han de tener en cuenta los efectos negativos de esta, para mejorar la percepción de equidad de los candidatos, a través de, por ejemplo, proporcionar

material adicional de preparación previo a la entrevista, o la visualización de un video informativo. Expertos aconsejan limitar el uso de las entrevistas a través de videoconferencias al inicio del proceso de contratación para descartar a aquellos candidatos que son claramente inadecuados.

En tercer lugar, encontramos el estudio de Straus et al. (2001), en el que se habla de cómo debido a la escasez de trabajadores cualificados y a la alta rotación ha hecho que las empresas empezaran a buscar candidatos fuera de sus áreas locales, y para reducir los costes han empezado a entrevistar a los solicitantes a distancia.

Esta investigación quiere abordar si está bien fundada la dependencia en los nuevos medios tecnológicos para la búsqueda de personal, y si producen mayores beneficios que un aumento de la eficiencia. Para ello, se examinarán las alternativas a la entrevista convencional comparando los efectos de las videoconferencias y de la entrevista telefónica con las entrevistas *cara a cara*, examinando, así como los medios de comunicación afectan a los juicios de los entrevistadores sobre las habilidades y destrezas de los candidatos al puesto.

Para Straus et al. (2001), una de las características principales que influye a la hora de comenzar un proceso de selección es el ancho de banda, que revela el número de las diferentes señales que se transmiten en un medio. De esta forma, los medios que muestran canales auditivos y visuales proporcionan un mayor ancho de banda. Es el caso de las entrevistas telefónicas que poseen menor ancho de banda porque filtran las señales visuales. Además de esta, otra característica es la sincronía, que hace referencia al intercambio de información de manera rápida y ajusta la información a las preguntas que realiza el entrevistador. La integración que se produce en las entrevistas cara a cara es de manera sincrónica, puesto que no se retrasa el intercambio comunicativo, y en el caso de las entrevistas telefónicas sí que se produce un pequeño retraso. Por otro lado, tenemos las videoconferencias en las que sí que se provocan retrasos en la transmisión de la señal que en ocasiones pueden interferir toda la comunicación, además de que en este medio también se produce una desincronización del audio y del video.

Se querían evaluar un serie de hipótesis las cuales eran, (1) que las evaluaciones de los entrevistadores serán más favorables en las entrevistas telefónicas que en las entrevistas cara a cara, (2) que existe una relación entre el atractivo físico y el medio de comunicación, es decir, los entrevistados menos atractivos físicamente obtendrán una mayor evaluación en las entrevistas telefónicas, (3) que las evaluaciones de los entrevistados serán mucho más favorables en una entrevista cara a cara que, en una entrevista por videoconferencia, (4) se mostrará una mayor comprensión y fluidez de la conversación en las entrevistas cara a cara que en las videoconferencias, y (5) los entrevistados se encontrarán más cómodos en una entrevista cara a cara que en una entrevista por videoconferencia.

En este estudio participaron 60 estudiantes de primer año del grado de Administración de Empresas de una universidad privada. El 73% de los estudiantes entrevistados para el estudio, eran hombres, y la edad media se situaba en 26,4 años. Fueron reclutados a través de un anuncio por correo electrónico que fue enviado a todos los alumnos de primero de dicha carrera. En el caso de los entrevistadores, constaban por 3 mujeres y 3 hombres, con una media de 35,2 años y todos ellos pertenecientes a la raza caucásica para controlar los efectos que podía provocar la raza en los entrevistados.

Los entrevistados se sometieron cada uno a dos tipos de entrevista. La primera era una entrevista *cara a cara* y la segunda una entrevista o bien por videoconferencia o bien por teléfono. Esta asignación se produjo al azar. En total se obtuvieron 60 entrevistas *cara a cara* y 30 entrevistas por videoconferencia o por teléfono. Las entrevistas *cara a cara* se realizaron en la sala de entrevistas del centro de carreras de la universidad. Por

otro lado, las entrevistas telefónicas se realizaron usando teléfonos de oficina estándar, los entrevistadores se encontraban en una parte del edificio alejada de la sala en la que estaban los entrevistados. En el caso de las videoconferencias, se realizaron usando el equipo "PictureTel", encontrándose ambos grupos en salas separadas. Todas las entrevistas fueron grabadas y los participantes fueron informados de esto.

Tras realizar las entrevistas, se llegó a la conclusión de que el ancho de banda afectó a las percepciones que mostraron los entrevistados. Además, se comprobó que los entrevistadores evaluaron de manera más favorable a los entrevistados por teléfono, a los cuales solo se les escuchaba la voz, que a los entrevistados en los que se les podía observar también de manera visual. Los participantes con características visuales menos favorables obtuvieron una mayor calificación en las entrevistas telefónicas que en las que se realizaron *cara a cara*, sin embargo, cabe destacar que las características más favorables no ayudaron a obtener una mayor puntuación en las entrevistas *cara a cara*. Aunque en las videoconferencias se encontraron una serie de dificultades a la hora de tener un buen "feed-back" entre entrevistador y entrevistado, por lo que se pudo comprobar que la sincronía no afectaba a los juicios de los entrevistadores, es decir, no se les evaluó de manera desfavorable.

En el caso de los entrevistados, evaluaron menos favorablemente a los entrevistadores en cuanto a su simpatía, competencia y fiabilidad cuando se trataba de video conferencias, en comparación con las entrevistas *cara a cara*. Por el contrario, a los entrevistados sí que le afecta la sincronía a la hora de realizar las entrevistas, esto se puede explicar en base a que estos intentan regular más su velocidad a la hora de hablar y de reaccionar a las respuestas físicas del entrevistador.

6 Discusión y conclusiones

En este trabajo nuestro objetivo ha sido realizar una revisión bibliográfica sobre la selección de personal a través del uso de videoconferencias. Los resultados obtenidos en base a esta investigación guardan relación con el contenido teórico y muestran como el avance tecnológico ha introducido nuevas formas de entrevistar y llevar a cabo el proceso de selección de personal y es por esto, por lo que surge este TFG.

Sin embargo, hemos podido comprobar que no existen suficientes investigaciones acerca de la aplicación directa de la videoconferencia en la selección de personal, pero pese a ser esta escasa, hemos llegado a una serie de conclusiones que evolucionan en los diferentes artículos analizados.

Para comenzar con las conclusiones, hemos podido observar que los tres artículos de la investigación (100% del total) concuerdan en cuándo usar la videoconferencia en el proceso de selección de personal. En el estudio de Straus et al. (2001) se concluye que el momento idóneo para realizar una entrevista por videoconferencia es al comienzo del proceso, es decir, en la preselección, puesto que es aquí donde se pueden asegurar el descartar a los candidatos que claramente no sean aptos para el puesto de trabajo que se desea cubrir, del mismo modo, el estudio realizado por Sears et al. (2013) también se aconseja limitar el uso de las entrevistas al momento de la preselección, dado que una contratación inexacta puede ocasionar altos costes a la empresa. Dicho autor, da prevalencia a las entrevistas *cara a cara* para mitigar las reacciones negativas de los candidatos ante las entrevistas por videoconferencia. Sears et al. (2013) añade, además, que en aquellos procesos de selección en donde hay muy pocos candidatos para cubrir un puesto de trabajo determinado, no es aconsejable el uso de las videoconferencias, a no ser que el objetivo de esta sea aumentar el número de solicitantes del puesto de trabajo.

Los artículos científicos revisados avalan el ahorro de costes tanto para la empresa como para los trabajadores que provoca el uso de las videoconferencias frente a los costes de desplazamiento que conlleva la entrevista *cara a cara*.

El estudio realizado por Basch et al (2020), en sus conclusiones, afirma que los candidatos van a optar por las entrevistas *cara a cara* puesto que se sienten más cómodos con ella y no perciben discriminación entre unos candidatos y otros en base a sus conocimientos informáticos. Además, dicho estudio muestra como los solicitantes presentan mayor preocupación en cuanto a su privacidad en las entrevistas por videoconferencia, puesto que los candidatos dicen no poder controlar totalmente la transmisión de información a través de internet.

Los principales factores que hacen de la entrevista *cara a cara* la más elegida son la percepción de equidad por parte de los candidatos, un mayor ancho de banda social que favorece la comunicación entre entrevistador y entrevistado, así como una mejor calificación del desempeño, lo que hace que puedan mostrar mejor sus competencias y habilidades, y por lo tanto tener más posibilidades de ser contratados.

Finalmente, la totalidad de los estudios concuerdan que tanto entrevistador como entrevistado obtienen mejor valoración en cuanto a simpatía y confianza por la otra parte cuando se realizan las entrevistas cara a cara. Los autores afirman que esto se debe a una mayor comunicación visual entre las dos partes, ya que mirar directamente a los ojos genera más confianza que la barrera que crea la cámara web, pese a que, los avances tecnológicos cada vez mejoran más este tipo de herramientas comunicativas audiovisuales.

Una vez analizados todos los artículos científicos en base al uso de las videoconferencias en el proceso de selección de personal podemos concluir que, si bien es un método que está avanzando con la globalización de la tecnología, aun se debe limitar su uso al comienzo de la preselección para evitar situaciones

discriminatorias entre candidatos. En base a esto, consideramos que se deben realizar más investigaciones acerca del tema para conseguir reducir estas posibles desigualdades para que, teniendo en cuenta las ventajas que ofrece respecto de las entrevistas *cara a cara*, su uso se pueda ampliar en un futuro en las organizaciones, puesto que son un entorno cada vez más informatizado, no solo en los procesos de selección, sino también en el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo, y la forma de realizar estas, con una mayor presencia de teletrabajadores y todo lo que ello conlleva.

6.1 Limitaciones e investigación futura

La principal limitación del presente TFG es el limitado número de artículos encontrados a la hora de comenzar nuestra revisión teórica, lo cual da lugar a una repetición de ideas y conceptos en los artículos analizados. Si bien esto puede no ser percibido como algo negativo, dado que las conclusiones de los artículos concuerdan entre ellas, la falta de distintas valoraciones y por lo tanto la ausencia de comparaciones, no permite afirmar cual es la opinión correcta.

El campo sobre el que hemos realizado el análisis da pie a mucha investigación en el futuro, en especial en como el desarrollo tecnológico puede afectar y, en este caso, favorecer el uso de internet y de las videoconferencias en el proceso de selección de personal.

De acuerdo con el párrafo anterior, una propuesta de investigación que esclareciera el uso de las videoconferencias sería la siguiente: En primer lugar, encontrar una serie de empresas que estuviesen conformes con participar en el estudio, empresas de distintos tamaños para poder generalizar los resultados obtenidos, siempre y cuando puedan pagar el coste del estudio y tengan necesidades reales de búsqueda de personal. A continuación, se iniciarán dichos procesos de selección para cubrir las vacantes, siendo dichos procesos llevados a cabo a través de entrevistas *cara a cara* y entrevistas por medio de videoconferencia, con el objetivo de comprobar como difieren dichos procesos en base al tipo de entrevista escogida.

Para ello, cada empresa seleccionará el mismo número de empleados, con el mismo tipo de entrevista, para que, en tercer lugar, se haga un seguimiento laboral de los candidatos escogidos con el objetivo de demostrar la validez de las entrevistas a través de internet. Somos conscientes de que este tipo de estudio es un tanto utópico, y que requiere de aportación económica, de esfuerzo y de un gran número de personal para poder ser llevado a cabo, pero que, si se consigue, va a aportar luz sobre el uso de las videoconferencias en la selección de personal.

Referencias

- AMIPCI (2013-2015). *Estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet en México*. <https://imco.org.mx/estudio-de-habitos-de-los-usuarios-de-internet-en-mexico-via-amipci/>
- Basch, J.M., Melchers, K.G., Kurz, A. (2020). It Takes More Than a Good Camera: Which Factors Contribute to Differences Between Face-to-Face Interviews and Videoconference Interviews Regarding Performance Ratings and Interviewee Perceptions?. *J Bus Psychol*. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09714-3>
- Blacksmith, N., Wilford, J. C., y Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2, 12-20. <https://doi.org/10.25035/pad.2016.002>
- Blasco, D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 20(2161).
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Pirámide.
- Cascio, W., y Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Pearson.
- Chamorro-Premuzic, T. y Furnham, A. (2010). *Psicología de la selección de personal*. TEA S.A.
- Chapman, D.S. (1999). Expanding the search for talent: adopting technology-based strategies for campus recruiting and selection. *Journal of Cooperative Education*, 34, 35-41.
- Chapman, D.S., y Rowe, P.M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: a field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 279-298.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., y Webster, J. (2003). Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 944-953. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.944>.
- Chapman, D. S., y Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113-120. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234>
- CedarCrestone (2012-2013). *HR Systems Survey White Paper 15th Annual Edition*.
- Cook, M. (2006). *Personnel selection: Adding value through people-a changing picture*. Wiley Blackwell.
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>.
- De Ansorena A, (2005). *15 pasos para la selección de Personal*. Editorial Paidós
- Delgado, R. A., y Prieto, G. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles de Psicólogo*, 31(1), 67-74.
- Fermin Tovar, A., Velazquez Zaldivar, R., y Marrero Fornaris, C. E. (2011). La selección de recursos humanos. Un acercamiento teórico metodológico. *Contribuciones a la Economía*, 1-4.
- ESERP Business y Law School. (s.f.). *El proceso de reclutamiento y selección de personal*. <https://es.eserp.com/articulos/proceso-seleccion-personal/>

- Gainey, T.W. and Klaas, B.S. (2008). The use and impact of E-HR. *People and Strategy*, 31, 50-55.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694–734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210155>
- Harris, M.M. (1989): Reconsidering the employment interview. A review of recent literature and suggestion for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726
- Hamilton, R. J., y Bowers, B. J. (2006). Internet Recruitment and E-Mail Interviews in Qualitative Studies. *Qualitative Health Research*, 16(6), 821-835. doi:10.1177/1049732306287599
- Hunter, J.E. y Hunter, R.F. (1984): Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Huffcutt, A.I., y Culbertson, S.S. (2010). Interviews. *American Psychological Association*, 185-203.
- Muchinsky, P.M. (1986) Personnel selection methods. En C. L. Cooper y I.T. Roberston, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley
- Olleros Izard, M. (2007). *El proceso de captación y selección de personal*. Gestión 200 (3ª ed.).
- Pérez, O. (2019, 2 de octubre). *La importancia del proceso de reclutamiento y selección en una empresa*. Extraído el 7 de abril de 2021 desde <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Ramos-Villagrasa, P.J. (2020). Los procesos de reclutamiento y selección de personal con perspectiva de género. En E. Sierra y Hernáiz y R. Vallejo Dacosta (Dir.), *Diseño e implementación de planes de igualdad en las empresas* (pp. 367-398). Aranzadi
- Ranera, M. (s.f.). *3er Estudio en España sobre Transformación digital en RRHH*. Extraído el 7 de junio de 2021 desde <https://www.mujeresconsejeras.com/3er-estudio-en-espana-sobre-transformacion-digital-en-rrhh/>
- Sackett, P., y Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad*. Ediciones Pirámide.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sears, G, Zhang, H., Wiesner, W.H., Hackett, R.D., y Yuan, Y. (2013). A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, 51(8), 1733–1752. doi:10.1108/MD-09-2012-0642
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., y Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.002>
- Straus, S. G., Miles, J. A., y Levesque, L. L. (2001). The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, 27(3), 363–381. <https://doi.org/10.1177/014920630102700308>

Viswesvaran, C. (2003). Introduction to the special issue: role of technology in shaping the future of staffing and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 107-112.