



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y
ADMINISTRACIÓN**

**COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
BASADOS EN TECNOLOGÍAS VS TRADICIONALES**

Por:

Cra., Sofía Chipito Bessolo

Cra., Antonella Paolini Banchero

TUTORA: Cra. Silvia Bortagaray Werner

Montevideo

URUGUAY

2025

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....

Tutor/Coordinador

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma)

Profesor..... (nombre y firma)

Profesor..... (nombre y firma)

FECHA.....

Agradecimientos

A la Universidad de la República por toda la infraestructura y conocimientos que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A nuestra familia, parejas y amigos por el apoyo incondicional, así como a nuestros compañeros y docentes por el intercambio de conocimientos.

A Silvia Bortagaray por su gran apoyo y orientación en la aplicación de la metodología, que ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A quienes nos concedieron el tiempo y espacio para una valiosa entrevista.

A todas aquellas personas que compartieron y respondieron nuestra encuesta.

A todas las demás personas que no fueron mencionadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

RESUMEN

Los procesos de reclutamiento y selección de personal constituyen etapas fundamentales en la gestión del talento humano, ya que permiten atraer, evaluar y elegir a los candidatos más idóneos para el puesto de trabajo. Tradicionalmente, estos procesos se basaban en métodos presenciales y herramientas manuales, donde la experiencia y la intuición del reclutador desempeñaban un papel central. Sin embargo, en los últimos años se ha producido una evolución impulsada por la digitalización, incorporándose de esta forma tecnologías avanzadas en los procesos de reclutamiento y selección. Estas innovaciones han modificado la forma en que las empresas reclutan y seleccionan a los candidatos, haciendo que los procesos sean más eficientes, dinámicos y basados en datos.

El presente estudio busca analizar la percepción y valoración de las tecnologías aplicadas a los procesos de reclutamiento y selección tanto en empresas como en candidatos, así como su evolución en Uruguay. A lo largo de la investigación se demuestra que la implementación de nuevas tendencias y tecnologías como la IA es útil tanto para colaboradores como para reclutadores en su justa medida, equilibrando la eficiencia que ofrecen las herramientas digitales con la sensibilidad y el criterio humano del reclutador, garantizando de esta forma procesos más justos, inclusivos y rápidos.

Palabras claves: Recursos Humanos (RRHH), reclutamiento y selección (R&S), grado de aceptación, inteligencia artificial.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	8
2	OBJETIVOS E HIPÓTESIS	10
2.1	OBJETIVO GENERAL	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2.3	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	10
2.4	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
3	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	12
4	MARCO CONCEPTUAL	13
4.1	ANTECEDENTES	13
4.2	RECLUTAMIENTO	14
4.2.1	Fuentes de reclutamiento	14
4.2.2	Medios o canales de reclutamiento	15
4.2.3	Importancia y características del reclutamiento	16
4.3	SELECCIÓN DE PERSONAL	17
4.3.1	Etapas del proceso de selección	18
4.3.2	Decisión final	27
4.4	TENDENCIAS Y TECNOLOGÍAS	28
4.4.1	Marca personal y marca empleadora	28
4.4.2	Inteligencia Artificial (IA)	29
4.4.3	Inteligencia Artificial Generativa	29

4.4.4	Realidad aumentada y virtual	29
4.4.5	Analítica	30
4.4.6	Big Data	30
4.4.7	Machine Learning	31
4.4.8	Deep learning	31
4.5	TECNOLOGÍAS APLICADAS A R&S	32
4.5.1	IA en R&S	32
4.5.2	Sistemas de seguimiento (ATS)	33
4.5.3	Big Data	33
4.5.4	Chatbots	34
4.5.5	Video entrevistas	35
4.5.6	Robots	37
4.5.7	Gamificación	39
4.6	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TECNOLOGÍA APLICADA Y DEBATE ÉTICO	40
4.6.1	Ventajas	40
4.6.2	Desventajas y debate ético	41
5	TRABAJO DE CAMPO	44
5.1	VISIÓN DE LOS COLABORADORES	44
5.1.1	Resultados de la encuesta	44
5.1.2	Análisis de la encuesta	52
5.2	VISIÓN DE RECLUTADORES Y EXPERTOS EN RRHH	55
5.2.1	Reclutadores	55
5.2.2	Expertos en RRHH	63

5.2.3	Análisis de entrevistas a reclutadores y expertos en RRHH	69
6	CONCLUSIONES	74
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
8	APÉNDICE	81

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha percibido un uso exponencial de tecnología en diversos ámbitos, siendo uno de ellos el proceso de reclutamiento y selección de personal. La incorporación de tecnologías en estos procesos ha transformado significativamente la forma en que las empresas identifican talento, lo evalúan y seleccionan.

En Uruguay, aún se observa la coexistencia tanto de herramientas tecnológicas como tradicionales, sin que exista al momento una comprensión clara de las ventajas y desventajas que aporta cada una de ellas, así como de su efectividad y grado de adopción y valoración de las empresas, reclutadores y candidatos.

Esta situación evidencia una problemática no resuelta: aún persisten dudas sobre el impacto de las nuevas tecnologías en estos procesos, en eficiencia, objetividad y calidad, así como también sobre limitaciones y oportunidades que traen aparejadas.

En este marco, el presente trabajo final de Máster tiene como objetivo analizar los cambios generados en los procesos de R&S, a partir de la incorporación de tecnologías, así como también de comparar estos nuevos enfoques tecnológicos con los métodos tradicionales utilizados, con la finalidad de comprender: su grado de adopción, beneficios, limitaciones y perspectivas de evolución.

La pandemia de COVID-19 marcó un antes y un después, tanto en la sociedad como en la forma en que las empresas operan, teniendo que adaptarse en forma rápida a la nueva realidad. Medina (2022) sostiene que este suceso “ha impactado con fuerza en las empresas y ha acelerado de manera exponencial la necesidad de sus transformaciones, provocando que las organizaciones precisen de la innovación y de la redefinición” (p. 16).

Dentro de las diversas transformaciones ocasionadas por este fenómeno, se destaca la evolución de los procesos de reclutamiento y selección, que se trasladaron drásticamente hacia la virtualidad. En los últimos años, se observó un cambio muy notorio: las entrevistas laborales pasaron ser en su gran mayoría virtuales, y sumado a esto, se evidenció una creciente incorporación de inteligencia artificial (IA) en los procesos de R&S, lo que permite optimizar la evaluación de candidatos y

mejorar la toma de decisiones (Stein y Barrachina, 2021). Estas soluciones representaron una ruptura con los métodos tradicionales y, en muchos casos, suplantaron prácticas que hasta entonces habían sido consideradas estándar.

Con el paso del tiempo y el retorno gradual a la normalidad, quedó claro que la virtualidad no sería simplemente un recurso temporal. Muchas empresas adoptaron modalidades de trabajo híbridas o completamente remotas, consolidando un cambio estructural en la forma de operar. De manera similar, los procesos de reclutamiento y selección también experimentaron una transformación permanente: las herramientas tecnológicas, inicialmente adoptadas como una solución ante la crisis, se han integrado como elementos clave para optimizar y modernizar estas prácticas.

Sin embargo, esta transición no ha estado exenta de debate. Mientras algunos sostienen que las tecnologías han mejorado la eficiencia, la rapidez y la seguridad de los procesos, otros argumentan que no logran igualar la efectividad y profundidad de los métodos tradicionales, especialmente en aspectos como la evaluación de competencias blandas o el establecimiento de conexiones humanas. Además, diversos estudios han señalado que el uso de inteligencia artificial en los procesos de selección no está exento de riesgos, particularmente en términos de equidad y transparencia. Como lo destacan Ramírez-Bustamante y Páez (2021), si bien los sistemas de machine learning han agilizado y optimizado la selección laboral, también han generado problemas relacionados con sesgos de género y raciales, lo que plantea desafíos jurídicos y prácticos en su implementación. Estas divergencias de opinión resaltan la necesidad de evaluar cómo las empresas y los candidatos perciben esta nueva realidad.

Este estudio se propone analizar el grado de aceptación y valoración de las tecnologías aplicadas a los procesos de reclutamiento y selección en comparación con los métodos tradicionales, con un enfoque particular en las empresas de Uruguay. Este análisis no solo permitirá entender el impacto actual de estas herramientas, sino también proyectar su relevancia futura en un contexto laboral en constante transformación.

2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la percepción, utilización, valoración y proyección de las tecnologías aplicadas a los procesos de reclutamiento y selección, evaluando su impacto en empresas y candidatos, así como su evolución en Uruguay en comparación con tendencias globales y los hallazgos obtenidos en estudios previos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar cómo las empresas perciben los métodos tecnológicos implementados en procesos de R&S, destacando su impacto en términos de eficiencia, precisión y objetividad en comparación con los métodos tradicionales.
- Analizar la disposición de las empresas a comenzar a utilizar o seguir utilizando tecnologías avanzadas en estos procesos, identificando barreras y facilitadores para su adopción en el mediano y largo plazo.
- Evaluar la percepción de los candidatos sobre los nuevos métodos tecnológicos de reclutamiento y selección, comparándola con su experiencia en procesos tradicionales, para identificar ventajas, desventajas y niveles de confianza en la precisión y equidad de estas herramientas.
- Estudiar las tecnologías disponibles a nivel global y local, explorando cuáles son las más utilizadas en Uruguay y cómo son valoradas tanto por los reclutadores como por los colaboradores.

2.3 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

- Las empresas que han implementado tecnologías avanzadas perciben mejoras en la eficiencia y calidad de los procesos de reclutamiento y selección.
- Los participantes evaluados mediante IA consideran que los resultados reflejan de manera parcial o completa sus competencias reales.

- Existe una disposición creciente por parte de las empresas para adoptar tecnologías avanzadas, pero persisten barreras como costos y resistencia al cambio.

2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el nivel de adopción de tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección en empresas uruguayas?

¿Cómo valoran los reclutadores la efectividad de las herramientas tecnológicas en comparación con los métodos tradicionales?

¿Cuál es la percepción de los candidatos sobre los procesos de selección digitales versus los tradicionales?

¿En qué medida la inteligencia artificial y el análisis de datos han impactado la toma de decisiones en la selección de personal?

¿Ha cambiado la experiencia del candidato con la digitalización del proceso de selección?

¿Cómo influye la automatización en la equidad y transparencia de los procesos de selección?

¿Cuál es la perspectiva a futuro de la digitalización del reclutamiento en Uruguay?

3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de tipo descriptiva utilizando un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos.

Los resultados de este estudio son representativos únicamente para las empresas y candidatos que participaron en los relevamientos.

En primer lugar, para la elaboración del marco conceptual se recopilaron y analizaron datos de estudios e investigaciones anteriormente realizadas a nivel internacional y nacional relacionadas con la temática.

Se realizó una búsqueda bibliográfica con la finalidad de comprender más sobre las fuentes de reclutamiento, etapas del proceso de selección y sobre las nuevas tendencias relacionadas a los procesos de reclutamiento y selección.

En la fase cuantitativa, se realizaron 200 encuestas de tipo cerradas, dirigidas a candidatos para evaluar la percepción sobre las tecnologías utilizadas en los procesos de R&S, su valoración de la equidad y efectividad de estas herramientas, así como el grado de aceptación actual de las mismas. Estas encuestas fueron realizadas mediante formularios de Google.

En la fase cualitativa, se realizaron tres entrevistas en profundidad a reclutadores de diferentes empresas para explorar en las tendencias, desafíos y utilización de tecnología, mediante preguntas estructuradas y abiertas.

Se escogieron empresas de diferentes rubros para poder tener una visión más completa.

También se entrevistó a expertos en recursos humanos y líderes empresariales, así como expertos en tecnologías e inteligencia artificial, para obtener una visión general relacionada al uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección, así como también nuevas tecnologías que existan en diferentes empresas.

El cuestionario realizado a los candidatos y las preguntas a los reclutadores se encuentran en el apéndice.

Por último, se analizaron los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas en Uruguay sacando conclusiones acerca de la temática estudiada.

4 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de comprender los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan esta investigación, en este apartado se desarrollan los principales aspectos vinculados a los procesos de reclutamiento y selección, la incorporación de tecnologías en estos ámbitos y su impacto en las organizaciones.

4.1 ANTECEDENTES

Varios estudios han analizado la evolución de los procesos de reclutamiento y selección, demostrando cómo la tecnología ha transformado estos procedimientos. Diversas investigaciones, tales como la de Valdez Jiménez et al. (2025), hablan acerca de la transición desde modelos tradicionales hacia aquellos más digitales y automatizados. Se ha visto un gran avance en herramientas tecnológicas utilizadas en estos procesos, lo que ha generado grandes cambios en los procesos de captación de talento. No solo se ha posibilitado una reducción de tiempos y costos al automatizar ciertas tareas rutinarias y de aplicación masiva, sino que también se han planteado desafíos en cuanto a la confiabilidad, adaptación y aceptación de estas herramientas por parte de reclutadores y candidatos.

Diversos estudios sobre tendencias emergentes en R&S, tales como las realizadas por LinkedIn (2018), Deloitte (2024) y ManpowerGroup (2024), destacan el impacto creciente de la inteligencia artificial y otras tecnologías como Machine Learning, Realidad Aumentada y Realidad Virtual, entre otras.

A medida que las organizaciones han incorporado estas nuevas tecnologías en sus estrategias de adquisición de talento, se ha generado un debate sobre la efectividad de estos métodos en comparación con los tradicionales. Esto ha sido ampliamente abordado en varios estudios. Valdez Jiménez et al. (2025) y Ramírez-Bustamante y Páez (2021) analizan ventajas y desventajas de los procesos tecnológicos, mientras que Naranjo Gaibor (2024) destaca los riesgos asociados al uso de tecnologías en la selección de personal. Varios estudios analizan los posibles sesgos tecnológicos que pueden existir al utilizar estas herramientas en los procesos, abordado también por varios estudios (Chipito Bessolo et al., 2022; Ramírez-Bustamante y Páez, 2021; ManpowerGroup, 2024).

En particular, este trabajo continúa la investigación realizada en la Tesis de Posgrado *Los procesos de reclutamiento y selección en diferentes empresas en Uruguay* (Chipito Bessolo et al., 2022), la cual examinó el grado de adopción tecnológica en las empresas uruguayas para procedimientos de reclutamiento y selección. En aquel estudio se concluyó que, aunque existía interés en la tecnología, la implementación efectiva era limitada debido a factores como costos, resistencia al cambio y falta de conocimiento técnico. Dado que la tecnología continúa avanzando y su integración en los procesos empresariales es cada vez más relevante, resulta fundamental analizar el desarrollo de esta tendencia en Uruguay y evaluar si en los últimos años ha habido avances en su adopción.

La bibliografía revisada demuestra que los procesos de R&S están cambiando cada vez más, evidenciando una mayor presencia de herramientas tecnológicas, que parecen haberse instalado en forma definitiva. Por ello es de gran relevancia estudiar el grado de adopción de las mismas, así como también su efectividad con respecto a los métodos tradicionales, y entender la valoración de las partes involucradas: reclutadores y candidatos.

4.2 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización busca atraer a candidatos potencialmente calificados para ocupar vacantes dentro de una empresa. Tal como plantean Werther y Davis (2008), es un proceso que “se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (p. 152). También puede ser entendido como una actividad de venta, ya que se intenta vender un puesto a un candidato calificado (Gómez-Mejía et al., 2008).

4.2.1 Fuentes de reclutamiento

Existen tres fuentes de reclutamiento:

- Reclutamiento interno: busca atraer candidatos que ya se encuentran trabajando dentro de la propia organización.
- Reclutamiento externo: busca atraer candidatos disponibles fuera de la organización.

- Reclutamiento mixto: combina las dos anteriores

Estas fuentes poseen sus ventajas y desventajas:

Ventajas del reclutamiento externo: permite renovar la cultura organizacional y aportar enfoques distintos que fomenten la innovación y la mejora de procesos. Incorpora “perspectivas frescas y planteamientos diferentes” (Gómez-Mejía et al., 2008, p. 199). Además, ayuda a modificar situaciones arraigadas que resultan desfavorables para la organización.

Desventajas del reclutamiento externo: puede implicar mayores costos, tiempos prolongados y mayor complejidad, debido a la necesidad de buscar y evaluar candidatos fuera de la organización. También conlleva un mayor grado de incertidumbre, ya que no se conoce al candidato y existe el riesgo de que no se adapte o abandone el puesto rápidamente. Además, puede generar descontento entre empleados internos, quienes podrían sentirse desplazados o poco valorados al no haber sido considerados para la vacante

Ventajas del reclutamiento interno: permite generar un clima positivo dentro de la organización ya que los empleados perciben posibilidades de crecimiento interno. Además, reduce el esfuerzo de adaptación, ya que el empleado ya conoce el funcionamiento interno y no requiere una integración adicional a la cultura organizacional (Werther y Davis, 2008). Por último, se trata de un proceso menos costoso en comparación con el externo.

Desventajas del reclutamiento interno: puede generar frustración o desmotivación en aquellos empleados que aspiraban al puesto y no fueron seleccionados. Por otro lado, al basarse en recursos humanos ya inmersos en la cultura y prácticas existentes, puede reducir la posibilidad de incorporar ideas innovadoras o enfoques externos que impulsen el cambio y la mejora continua.

4.2.2 Medios o canales de reclutamiento

Los medios o canales de reclutamiento pueden clasificarse en externos e internos.

Dentro de los externos, según lo planteado por Chipito Bessolo et al. (2022) se encuentran:

- Anuncios de prensa y radio (periódicos, revistas)
- Anuncios en Internet y páginas web especializadas
- Agencias de contratación y outsourcing

- Anuncios en centros de formación superior (tales como escuelas y universidades)
- Anuncios en el sitio web de la empresa
- Referencias de empleados actuales
- Ferias de empleo
- Banco de datos de candidatos

Dentro de los internos se encuentran:

- Programas de promoción de vacantes (en comunicaciones internas o sitios web de las propias empresas)
- Retención de empleados (cuando una empresa externa hace una oferta laboral a un empleado interno, y como consecuencia la empresa hace una contraoferta para retenerlo)

4.2.3 Importancia y características del reclutamiento

El reclutamiento es una parte fundamental de la gestión de recursos humanos, ya que constituye el primer paso en la incorporación del personal que desempeñará las tareas asignadas y por lo tanto contribuirá a alcanzar los objetivos de la organización. Es por ello que una política de reclutamiento adecuada es clave para mejorar la calidad de talento incorporado a la empresa, así como también para impactar positivamente en la productividad, retención de empleados, y en la propia cultura de la organización. Es el proceso que permite atraer a personas con potencial para aportar valor a la empresa, integrarse en su cultura y alinear sus capacidades con lo que la empresa necesita.

Hoy en día, este proceso se ve alterado por el gran avance de tecnología y su incorporación, que modifica no solo las herramientas utilizadas para reclutar candidatos, sino también los tiempos de cada etapa del proceso, sus costos, las dinámicas, y las expectativas tanto de reclutadores como de postulantes.

En este contexto caracterizado por una incorporación cada vez mayor de tecnología, este proceso ha evolucionado, pasando de enfoques tradicionales hacia modelos más tecnológicos.

Valdez Jiménez et al. (2025) analizan dicha evolución, identificando diversas etapas según la presencia tecnológica detectada: desde el uso básico de medios digitales hasta la integración de herramientas avanzadas de inteligencia artificial.

El punto de partida lo constituye el reclutamiento digital, que introduce el uso de plataformas tecnológicas para la publicación de vacantes, la recepción de postulaciones y la gestión inicial de procesos, permitiendo mayor alcance y eficiencia. A medida que el entorno digital se consolida, surge el **reclutamiento 2.0**, caracterizado por una interacción más directa con los candidatos a través de sitios web corporativos, portales especializados y redes sociales. Este modelo mejora la visibilidad de las ofertas laborales y optimiza la comunicación empresa-candidato.

Posteriormente, el **reclutamiento 3.0** incorpora de forma más estructurada la tecnología y el marketing digital, priorizando la experiencia del postulante, el posicionamiento de la marca empleadora y la búsqueda activa de talento mediante el uso de plataformas sociales y herramientas analíticas. En este enfoque, se comienza a utilizar la Big Data de manera predictiva, facilitando la identificación de perfiles adecuados incluso antes de iniciar un proceso formal de selección.

La evolución continúa con el **reclutamiento 4.0**, donde la inteligencia artificial y el análisis masivo de datos permiten tomar decisiones más precisas y fundamentadas. Este modelo facilita no solo la evaluación automatizada de competencias y antecedentes, sino también el seguimiento de tendencias del mercado laboral y del desempeño pasado de los candidatos.

Finalmente, el enfoque más reciente es el **reclutamiento 5.0**, que representa una síntesis entre tecnología avanzada y valores humanos. En esta etapa se otorga especial relevancia a aspectos como las habilidades blandas, la compatibilidad cultural, la diversidad y la sostenibilidad. El proceso de selección se concibe como una experiencia integral para el candidato, donde la ética, la inclusión y la responsabilidad social se integran como principios rectores junto a la eficiencia tecnológica.

4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un proceso que parte del reclutamiento y es el proceso en el que cada colaborador tiene un primer contacto con la organización, se elige y decide aquellos candidatos que mejor se ajustan a las necesidades del puesto, así como también se evalúan las expectativas que el candidato espera de la empresa y puesto al que aplica (Cancinos, 2015). El proceso por lo

general requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y analizar si los candidatos tienen esas características necesarias, luego de esto se tomará la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos para el puesto (Gómez-Mejía et al., 2008).

El proceso de selección de personal es el proceso que permite a las organizaciones contratar el talento humano requerido en la búsqueda de la mayor efectividad organizacional.

La meta del proceso de selección es el acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y la organización, por lo que se debe asegurar una correcta adecuación con el ambiente laboral, con el jefe, así como con los valores empresariales.

Tomar una decisión correcta a la hora de contratación es muy importante debido a que, si las personas están sobrecalificadas, sub calificadas o no se adaptan a la organización terminarán abandonando la empresa ya sea de forma voluntaria o no (Mondy y Noe, 2005).

Por este motivo es que la selección busca obtener la persona adecuada para el cargo, jefe, el grupo y la organización, ya que el grado de adecuación entre los candidatos a un puesto de trabajo y su empresa predice la futura rotación en el empleo (Pfeffer, 1998).

Si bien el departamento de RRHH es el encargado del proceso de selección es el solicitante del puesto quien toma la decisión final de aceptar o rechazar a un candidato.

Para tomar la decisión de qué solicitantes deben ser contratados se utiliza una combinación de diferentes técnicas de selección y procedimientos, donde los candidatos pasan por diferentes etapas previo a ser contratados.

4.3.1 Etapas del proceso de selección

Las etapas por las que pasa cada candidato pueden variar dependiendo de la organización, el tipo de puesto a ocupar, la urgencia que tenga la organización en cubrir esa vacante, y el costo que se pueda insumir, ya que cuantas más etapas se realizan en un proceso de selección más costoso resulta el mismo, pero también mayores serán las posibilidades de contratar al candidato idóneo para el puesto.

Las etapas que considerar en un proceso de selección estándar son las siguientes:

4.3.1.1 Recepción preliminar de solicitudes

La selección inicia con la recepción de una solicitud de empleo por parte del candidato que es la carta de presentación para aspirar a un empleo

El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo (Mondy y Noe, 2005).

La recepción preliminar de solicitudes sirve para descartar de manera preliminar a algunos candidatos y evaluar y decidir si un aspirante cumple con los requisitos básicos para el puesto. Esta fase suele ser un buen filtro inicial y es donde se descarta a la mayor parte de los candidatos que no cumplen con los requisitos como certificación académica o experiencia requerida (Robbins y Judge, 2009).

Actualmente el proceso de revisión de CV se realiza de forma automática en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro, así como señalar los CV que parecen tergiversar la verdad, que presentan información errónea o que son sospechosos.

Aunque se siga utilizando, el CV no refleja toda la propuesta de valor de un candidato y hay empresas como Google que no los miran, a pesar de esto hay que personalizarlo de acuerdo a cada oferta de empleo de la cual se participe. También es conveniente mencionar la marca personal, y los perfiles en redes sociales, ya que en un perfil en LinkedIn es posible encontrar detalladamente todas las habilidades, capacitaciones y competencias de una persona (Chipito Bessolo et al., 2022).

4.3.1.2 Pruebas de selección

Una vez que el candidato pasa los filtros iniciales, continúa con los métodos de selección sustantiva, los cuales forman la parte medular del proceso e incluyen las pruebas de selección (Robbins y Judge, 2009).

Desde hace mucho tiempo, los empleadores utilizan las evaluaciones para predecir la conducta y el desempeño laboral de los candidatos, ya que las mismas suelen ser efectivas, así como para medir una amplia gama de atributos en los candidatos y evaluar la compatibilidad entre los

candidatos y los requisitos del puesto, en las mismas se pueden evaluar las habilidades cognitivas (mentales), las habilidades motoras y físicas, la personalidad y los intereses, y la eficacia (Dessler y Varela, 2011).

“Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto” (Werther y Davis, 2008, p. 202). Las pruebas computarizadas están reemplazando a los tradicionales manuales, así como a las de papel y lápiz.

Las pruebas de selección más utilizadas son: pruebas de capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

4.3.1.2.1 Pruebas de capacidad

Existen diferentes pruebas de capacidad con las cuales se pueden medir desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción.

Según Gómez-Mejía et al., (2008) las pruebas de inteligencia o capacidad cognitiva miden la capacidad que un candidato puede tener en un área específica, pudiendo dar información del rendimiento en el trabajo del candidato. “Estas pruebas no solo miden un solo rasgo sino también una gama de habilidades, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la destreza matemática” (Dessler y Varela, 2011, p. 146).

Las pruebas de capacidades intelectuales específicas o pruebas de aptitudes sirven para medir y reflejar las destrezas y aptitudes de un candidato para el puesto de trabajo en cuestión, midiendo las capacidades mentales como la memoria y el razonamiento (Dessler y Varela, 2011).

Las pruebas de capacidad física o mecánica miden la coordinación, la fuerza y la destreza o resistencia, las cuales se consideran que son estimadores de productividad y seguridad (Mondy y Noe, 2005).

Las pruebas para medir la inteligencia emocional cuya validez aún es cuestionada, son aquellas pruebas que miden la capacidad de percibir y gestionar las emociones de uno mismo y de los demás (Chipito Bessolo et al., 2022).

4.3.1.2.2 Pruebas psicológicas

El objetivo principal de estas pruebas es hacer un pronóstico del potencial futuro de desarrollo del candidato y tienen como fin medir o evaluar características psicológicas y poder determinar un perfil psicológico específico (Chipito Bessolo et al., 2022).

Dentro de éstas se encuentran las pruebas psicológicas que pueden medir rasgos, características de cada trabajador y el temperamento, así como habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y asertividad personal. Las organizaciones utilizan este tipo de pruebas para medir y poder predecir aspectos intangibles como la introversión, estabilidad y la motivación del candidato.

La extroversión, empatía, diligencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia son considerados como los cinco grandes factores de personalidad en los cuales se puede evaluar a los candidatos. Para que estos factores puedan ser considerados como útiles es necesario realizar primero un análisis e identificar cuáles son los factores que mejoran el rendimiento en el puesto de trabajo (Gómez-Mejía et al., 2008).

4.3.1.2.3 Técnicas de muestra de trabajo y simulaciones

En este tipo de pruebas el solicitante realiza tareas representativas del puesto y son consideradas como altamente válidas debido a que el candidato se enfrenta a una prueba “real” del trabajo que debe desempeñar (Mondy y Noe, 2005).

En las muestras de trabajo se busca predecir el desempeño laboral a la hora de realizar las tareas básicas para el puesto, mide tareas reales del puesto y es difícil fingir las respuestas (Dessler, 2009).

Para los casos de candidatos a gerentes se utiliza un centro de evaluación administrada en donde los mismos resuelven exámenes y toman decisiones en situaciones simuladas por algunos días mientras son observados y se califica su desempeño. A pesar de que la evaluación del desempeño en estos casos es más costosa, se considera una contribución importante para predecir el éxito de candidatos por lo que vale la pena su aplicación (Dessler y Varela, 2011).

4.3.1.3 Entrevista de empleo

La entrevista de selección es la técnica más utilizada a la hora de tomar una decisión de selección. Las mismas consisten en una conversación formal donde tanto el entrevistador como el candidato obtienen información valiosa (Werther y Davis, 2008).

Esta etapa del proceso de selección es la que tiene más peso a la hora de tomar la decisión de contratar ya que tiene un fuerte efecto en las preferencias del entrevistador, por el contrario, los candidatos que no tienen un buen desempeño en la entrevista de empleo suelen ser descartados del proceso (Robbins y Judge, 2009).

Es común que en las entrevistas se evalúen la postura corporal y aspectos personales como la fluidez para hablar, teniendo como finalidad predecir el desempeño futuro en un trabajo de acuerdo con las respuestas que el candidato brinda (Dessler y Varela, 2011).

4.3.1.3.1 Preparación del entrevistador

Para lograr una entrevista efectiva se debe planear la entrevista, comenzando por revisar la solicitud de empleo y currículum del candidato, identificando fortalezas y debilidades. También se debe repasar y tener claro la especificación del puesto de trabajo para poder identificar e iniciar la entrevista teniendo una clara imagen de las características del candidato ideal (Dessler y Varela, 2011). A su vez también el entrevistador debe ser capaz de explicar los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de intereses (Werther y Davis, 2008).

Otro aspecto muy importante por parte del entrevistador es estructurar la entrevista garantizando que las preguntas permitan obtener información real sobre el desempeño que el candidato tendrá en el puesto de trabajo (Dessler y Varela, 2011). así como también deberá considerar las preguntas que tal vez le haga el candidato (Werther y Davis, 2008).

Un factor importante que considerar debe ser la velocidad del proceso. Muchos estudios han demostrado que los mejores candidatos para casi cualquier empleo son contratados y salen del mercado laboral en un periodo de 1 a 10 días. Es de gran importancia que los programadores de entrevistas tomen esto en cuenta (Mondy y Noe, 2005).

Es importante utilizar las mismas preguntas con todos los candidatos reduciendo el sesgo entre ellos (Dessler y Varela, 2011).

Una de las metas del entrevistador debe ser convencer a los candidatos idóneos de aceptar las ofertas de la empresa. Se debe crear un ambiente de confianza (Werther y Davis, 2008).

4.3.1.3.2 Tipos de entrevistas:

a) Entrevistas estructuradas y sin estructura

En las entrevistas no estructuradas el entrevistador hace las preguntas conforme le vienen a la mente y, en general, no se dispone de un formulario que lo guíe (Dessler y Varela, 2011), son consideradas más breves, casuales y conformada por preguntas aleatorias, donde el entrevistador plantea preguntas abiertas (Robbins y Judge, 2009).

Este tipo de entrevista es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable. La entrevista no dirigida requiere más tiempo que la entrevista estructurada y da como resultado la obtención de diferente información de distintos candidatos (Mondy y Noe, 2005).

“En una entrevista más estructurada, o entrevista dirigida, las preguntas y quizá también las respuestas aceptables se especifican de antemano, y las respuestas se califican según lo adecuadas que sean” (Dessler y Varela, 2011, p. 152).

Las entrevistas estructuradas brindan valiosa información relacionada con el puesto de trabajo, siendo más válidas y confiables que las no estructuradas para predecir el desempeño laboral. (Robbins y Judge, 2009).

En el caso de las entrevistas no estructuradas es probable que el entrevistador no realice las mismas preguntas para todos los candidatos y permite al entrevistador profundizar en temas de interés conforme estos surgen. Mientras que en las estructuradas los entrevistadores plantean las mismas preguntas a todos los aspirantes y por ello son más confiables y reducen la subjetividad general pero no siempre proporciona la oportunidad de profundizar en temas de intereses (Dessler, 2009).

Según Werther y Davis (2008) los entrevistadores suelen elegir una entrevista mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas, donde “la parte estructurada proporciona una base informativa,

que permite las comparaciones entre candidatos” (p.207) y la parte no estructurada permite obtener un conocimiento inicial del solicitante.

b) Entrevistas cara a cara, online o telefónicas

Para el caso de las entrevistas cara a cara tanto entrevistador como entrevistado se reúnen y van respondiendo las preguntas de forma oral (Dessler y Varela, 2011).

Tal como plantean Dessler y Varela (2011) “algunas entrevistas se realizan por teléfono y llegan a ser más exactas que las que se realizan cara a cara para juzgar la conciencia, la inteligencia y las habilidades interpersonales de un candidato” (p. 155). Este tipo de entrevistas se centran más en respuestas sustanciales o por lo general se brindan respuestas más espontáneas que cuando el candidato se prepara para concurrir a la entrevista.

La entrevista telefónica puede ser la forma más viable económicamente de intercambiar información con solicitantes de sitios lejanos a pesar de que carece de las ventajas del contacto personal puede filtrar un gran número de candidatos por medio de este método (Mondy y Noe, 2005).

Por otro lado, una entrevista online es aquella en la que el entrevistado no tiene contacto con el entrevistador. Se presentan al candidato una serie de preguntas acerca de los antecedentes, experiencia, habilidades, conocimientos y actitudes laborales que se relacionan con el puesto a ocupar y el mismo responde de forma oral. Las preguntas en este tipo de entrevistas aparecen en una secuencia rápida y requieren que el aspirante se concentre. Este tipo de entrevistas pueden ser ventajosas ya que reducen el tiempo que los gerentes necesitan dedicar a entrevistar candidatos que serán descartados luego. Estudios indican que los aspirantes son más honestos con este tipo de entrevistas que cara a cara, pero las sienten más impersonales (Dessler, 2009).

c) Entrevistas de panel, grupal o individual

En una entrevista de panel el solicitante es entrevistado simultáneamente por un grupo de entrevistadores, en vez de hacerlo en forma secuencial o individual (Dessler y Varela, 2011). En este tipo de entrevistas se reducen los sesgos individuales y tienen mayor validez debido a que varios entrevistadores asignan las puntuaciones para un mismo candidato en un mismo ambiente,

(Robbins y Judge, 2009), obteniendo un punto de vista más general del candidato y puede ser realizada en una o más sesiones (Mondy y Noe, 2005).

Estas entrevistas se realizan de dos a seis miembros y generalmente incluyen un profesional de RRHH, el director que contrata y la persona que será el supervisor del candidato. Los paneles a menudo también incluyen a personas clave de otros departamentos que tienen que colaborar estrechamente con el nuevo contratado. Cuando todos los candidatos han sido entrevistados, el panel establece un ranking de candidatos aceptables para el puesto (Gómez-Mejía et al., 2008).

Las entrevistas en grupo consisten en reunir dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen de inmediato las respuestas de los diferentes solicitantes (Werther y Davis, 2008). Este enfoque puede proporcionar un entendimiento útil de la capacidad interpersonal de los candidatos cuando participan en un debate en grupo (Mondy y Noe, 2005).

En una entrevista individual el solicitante se reúne en persona con un entrevistador, este ambiente permite un intercambio eficaz de información ya que puede hacer sentirse menos amenazado el candidato (Mondy y Noe, 2005).

En resumen, las entrevistas situacionales estructuradas (donde se les pregunta a los candidatos que harían en una circunstancia específica), realizadas cara a cara, parecen ser las más fructíferas para predecir el rendimiento laboral (Dessler y Varela, 2011).

4.3.1.4 Comprobación de antecedentes y referencias

La mayoría de las empresas trata de verificar la información de los antecedentes y las referencias de los candidatos antes de la contratación, pudiendo investigar la información proporcionada por el candidato o descubrir información perjudicial.

Gary Dessler indica que “en una encuesta de aproximadamente 700 gerentes de recursos humanos, el 87% afirmó que realiza verificaciones de referencias” (p. 229).

La profundidad de la investigación depende del puesto que se desea cubrir y del rango, además es una forma directa y poco costosa de investigar información del candidato como puede ser información relacionada a los puestos anteriores.

Los reclutadores utilizan cada vez más las redes sociales para obtener información de los candidatos, por este motivo la presencia en redes sociales es casi tan importante como el currículum vitae. Según un estudio de CareerBuilder, el 70% de los empleadores investigan a los candidatos utilizando las redes sociales durante el proceso de contratación. Los reclutadores verifican la coherencia entre el currículum y el perfil en redes sociales, contenido apropiado, habilidades de comunicación, red de contactos, personalidad y valores.

Un informe de Jobvite de 2023 reveló que el 55% de los reclutadores han reconsiderado a un candidato basándose en su perfil de redes sociales, siendo Facebook y X las plataformas comúnmente más revisadas después de LinkedIn. Esto significa que mantener una presencia profesional en las redes sociales es muy importante.

Así como los reclutadores buscan información relacionada a los candidatos en redes sociales, los solicitantes también visitan las redes sociales de una empresa para obtener información sobre la misma.

En definitiva, según lo planteado por Chipito Bessolo et al. (2022) “la marca personal en internet es un valor cada vez más apreciado por los reclutadores” (p. 29), por lo que los candidatos deben esforzarse por ser activos y visibles en las redes sociales.

4.3.1.5 Examen Médico

El examen médico no siempre se realiza, pero es importante debido a que puede identificar problemas de salud en el candidato, así como reducir el ausentismo y los accidentes o detectar enfermedades que el candidato tiene (Dessler, 2009).

Los mismos son relevantes para detectar si el candidato cumple con los requisitos del puesto de trabajo. Estos exámenes médicos podrían derivar en el rechazo de un candidato únicamente cuando el resultado indique que el desempeño del trabajo se vería afectado debido a la condición médica del candidato (Mondy y Noe, 2005).

4.3.2 Decisión final

Según indican Werther y Davis (2008), luego de finalizadas todas las etapas anteriores, el futuro supervisor del candidato es el encargado de tomar la decisión final y contratar al candidato idóneo para el puesto.

La persona seleccionada tendrá todas las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto y la organización, sin embargo, también se considerarán tanto el potencial de desarrollo del candidato, así como su capacidad para ocupar la posición actual (Mondy y Noe, 2005).

Con respecto a los candidatos que no fueron seleccionados para el puesto, es importante comunicarse con ellos debido a que implicó una inversión en tiempo y evaluaciones de las cuales puede surgir un candidato idóneo para ocupar otro puesto, así como también es importante conservar la información tanto del candidato seleccionado como de los otros solicitantes para futuras oportunidades laborales que puedan surgir (Werther y Davis, 2008).

En caso de que el proceso sea exitoso y se seleccione un candidato se pone en marcha la incorporación al puesto de trabajo, mientras que puede existir el caso de que ninguno de los candidatos sea escogido, y en ese caso se rediseñará el proceso, se reclutará nuevos candidatos, se modificarán las pruebas o se tomarán otras acciones (Chipito Bessolo et al., 2022).

4.3.2.1 Evaluación de los resultados en la selección de personal:

Para el logro de un proceso exitoso el mismo debe ser adaptable, ágil y flexible y a su vez los encargados de los equipos deben de participar en el mismo ya que son quienes van a decidir a los futuros miembros de sus equipos (Chiavenato, 2009).

Existen diferentes métricas que están disponibles para evaluar la eficacia del área de RRHH en el proceso de reclutamiento y de selección, tales como el tiempo requerido para la contratación, la tasa de rotación, los costos de reclutamiento entre otros, es por eso que es muy importante seleccionar a los mejores candidatos que se acoplen de la mejor forma a la organización y al puesto de trabajo (Mondy y Noe, 2005).

4.4 TENDENCIAS Y TECNOLOGÍAS

4.4.1 Marca personal y marca empleadora

En la actualidad, dos tendencias clave están ganando cada vez más relevancia: la marca personal y la marca empleadora.

Marca personal: se refiere a la forma en que los candidatos manejan y muestran su identidad profesional en el mercado laboral. En un entorno cada vez más digital, donde redes sociales y plataformas profesionales como LinkedIn tienen un papel central, es fundamental que los postulantes construyan y comuniquen de manera estratégica sus habilidades, valores, experiencias y reputación. Una marca personal bien definida facilita no solo la visibilidad frente a los reclutadores, sino también permite la diferenciación en un mercado muy competitivo. Valeriano Ortiz (2023) señala que la marca personal puede gestionarse a través de las 4P del marketing personal: el producto, que remite a la propia marca; la plaza, vinculada a espacios en los que busca proyectarse; el precio, entendido como el valor profesional asociado a la formación y experiencia; y la promoción, expresada en el currículum, la entrevista y la presencia digital.

Marca empleadora: es la imagen y reputación que una empresa proyecta como lugar de trabajo. Es fundamental para atraer y retener talento de calidad. Las organizaciones con una marca empleadora fuerte generan confianza y atractivo, transmitiendo sus valores, cultura, beneficios y oportunidades de desarrollo. Según Chipito Bessolo et al. (2022), basándose en Blasco-López et al. (2014), “Se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador” (p. 15). Al igual que una marca comercial busca atraer nuevos clientes y mantener los actuales, la marca empleadora tiene como objetivo atraer y fidelizar tanto a empleados actuales como a potenciales.

La convergencia de ambas tendencias —marca personal y marca empleadora— redefine el proceso de reclutamiento y selección, orientándolo hacia una interacción más humana y estratégica. Por ejemplo, los reclutadores analizan cada vez más las marcas personales para evaluar la adecuación cultural y potencial de desarrollo de los candidatos. Al mismo tiempo, las organizaciones proyectan

su marca empleadora para atraer candidatos que compartan sus valores y visión, facilitando un mejor “fit” entre personas y puestos.

4.4.2 Inteligencia Artificial (IA)

Una de las tecnologías que ha tomado más relevancia en los últimos tiempos es la Inteligencia Artificial.

La misma puede definirse como el campo de estudio de la informática que se enfoca en el desarrollo de sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana. Estas tareas incluyen: el razonamiento, el aprendizaje, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la percepción visual, la comprensión del lenguaje natural, entre otras.

4.4.3 Inteligencia Artificial Generativa

Según Deloitte (2024), nos encontramos en una era de muchos cambios tecnológicos, destacando la aparición de la IA generativa, la cual define como: “un subconjunto de la inteligencia artificial en el que las máquinas utilizan el aprendizaje profundo para generar nuevo contenido en forma de texto, código, voz, imágenes, videos y procesos. El contenido a menudo es indistinguible del material generado por humanos” (Deloitte, 2024, p. 70).

4.4.4 Realidad aumentada y virtual

Otro de los cambios significativos que están ocurriendo en la actualidad de acuerdo con lo planteado por Deloitte en *2024 Tendencias Globales de Capital Humano* es el auge de los mundos virtuales. Destaca la presencia de la Realidad Aumentada (AR), definiéndola como aquella que “superpone contenido creado digitalmente en el entorno real del usuario, generalmente a través de displays de proyección, aplicaciones móviles y lentes inteligentes, ofreciendo una integración perfecta entre los mundos físico y virtual” (p. 71), y de la Realidad Virtual (VR), la cual “crea un

entorno digital completamente inmersivo y renderizado que reemplaza completamente el entorno real del usuario” (p. 71).

4.4.5 Analítica

La analítica aparece como una herramienta clave para ayudar a las organizaciones a hacer un mejor uso de grandes volúmenes de datos. “La analítica en tiempo real aplica lógica y matemáticas a los datos para proporcionar perspectivas que pueden permitir a los usuarios tomar mejores decisiones en tiempo real” (Deloitte, 2024, p. 71).

Un ejemplo interesante de aplicación de esta tecnología es el de una empresa de telecomunicaciones que usó inteligencia artificial para analizar los perfiles de miles de personas dentro de la organización que decían tener experiencia en aprendizaje automático. A partir de esa información, crearon nuevas formas de medir el talento, combinando habilidades, experiencias previas y trayectorias laborales. Luego diseñaron algoritmos para identificar candidatos con perfiles similares, lo que les permitió triplicar la cantidad de talento disponible que habían estimado en un principio. Después de contratar a estos perfiles, les ofrecieron capacitación específica para que pudieran especializarse en las habilidades que la empresa necesitaba. Hoy, esa misma compañía tiene una herramienta que permite a cada persona comparar su perfil con diferentes puestos de trabajo y ver qué habilidades tendría que desarrollar para postularse a otros roles dentro de la organización.

4.4.6 Big Data

Otra tendencia tecnológica clave es el uso de Big Data, que se refiere a la recopilación y gestión de grandes volúmenes de datos provenientes de diversas fuentes digitales, como redes sociales, plataformas en línea o dispositivos móviles. Estos datos se actualizan de forma constante y, una vez procesados y analizados, permiten obtener información valiosa para la toma de decisiones. Como explican Chipito Bessolo et al. (2022), Big Data implica trabajar con enormes cantidades de

información digital que, al ser correctamente analizadas, generan conocimientos de alto valor para quienes pueden acceder y utilizar esa información de manera estratégica.

4.4.7 Machine Learning

El machine learning o aprendizaje automático es una tecnología que permite a los sistemas aprender automáticamente a partir de datos. Utiliza algoritmos capaces de detectar patrones y mejorar su rendimiento con la experiencia, sin que sea necesario programarlos manualmente para cada tarea. Gracias a este entrenamiento con grandes volúmenes de datos, los modelos pueden hacer predicciones o tomar decisiones por sí mismos (Cantero Galeano, 2021).

En el ámbito del reclutamiento, su aplicación ya está generando beneficios concretos. De acuerdo con el informe *Global Recruiting Trends* (LinkedIn, 2018), el verdadero valor del machine learning está en ayudar a priorizar el talento, permitiendo que los reclutadores concentren sus esfuerzos en los candidatos más adecuados, evitando perder tiempo con aquellos que no cumplen con los requisitos del puesto.

4.4.8 Deep learning

El deep learning o aprendizaje profundo es una rama avanzada del machine learning que se basa en el uso de redes neuronales artificiales. Estas redes están inspiradas en el funcionamiento del cerebro humano y procesan la información de forma jerárquica, a través de múltiples capas que aprenden progresivamente desde patrones simples hasta representaciones complejas (Cantero Galeano, 2021). En las primeras capas, el sistema puede identificar elementos básicos, como bordes, colores o formas, mientras que en las capas más profundas es capaz de reconocer estructuras más complejas, como rostros, objetos o escenas completas. Lo que distingue al deep learning es su capacidad para abstraer conocimiento a partir de grandes volúmenes de datos, lo que permite alcanzar niveles de precisión y comprensión que antes eran inalcanzables con algoritmos tradicionales. Por ejemplo, en el ámbito del reclutamiento, las plataformas que utilizan deep learning pueden analizar grandes volúmenes de currículum y perfiles profesionales para identificar

no solo las habilidades explícitas mencionadas, sino también patrones implícitos, como la trayectoria laboral, estilos de comunicación o competencias blandas. Esto permite predecir con mayor precisión qué candidatos tienen mayor probabilidad de éxito en un puesto, mejorando la calidad de la selección y optimizando el proceso para los reclutadores.

4.5 TECNOLOGÍAS APLICADAS A R&S

Si bien la digitalización y la automatización ya venían marcando una tendencia creciente en diversos procesos, la aparición de la pandemia por COVID-19 aceleró significativamente la transformación digital en todos los sectores. En este contexto, el área de recursos humanos no fue la excepción, debiendo adaptar rápidamente sus prácticas a entornos tecnológicos para garantizar la continuidad y eficacia de sus procesos.

4.5.1 IA en R&S

La inteligencia artificial ha transformado significativamente los procesos de selección de personal al permitir la automatización de diversas tareas que antes eran manuales y requerían mucho tiempo. La IA puede automatizar actividades como la revisión inicial del currículum, la búsqueda y clasificación de candidatos, la realización del match entre el perfil del postulante y el puesto, y la planificación de entrevistas. Además, permite recopilar información, detectar posibles falsedades en los perfiles, realizar análisis pragmáticos, y mantener actualizados los sistemas de seguimiento de candidatos (Applicant Tracking Systems, ATS). Estas funciones no solo agilizan el trabajo de los reclutadores, sino que también aumentan la eficiencia y calidad del proceso de selección (LinkedIn, 2018, como se citó en Cantero Galeano, 2021).

Las tecnologías de inteligencia artificial tienen un impacto positivo en los equipos de Recursos Humanos. Según Naranjo Gaibor (2024), estas herramientas permiten que los profesionales del área sean más eficientes y productivos, liberándolos para enfocarse en tareas estratégicas que generan mayor valor para la organización, como el acompañamiento personalizado de los

candidatos, el diseño de estrategias para atraer y retener talento, la negociación y mejora de la marca empleadora, y el desarrollo del capital humano.

4.5.2 Sistemas de seguimiento (ATS)

Uno de los recursos tecnológicos más utilizados en los procesos de R&S son los sistemas de seguimiento de candidatos, conocidos como Applicant Tracking Systems (ATS). Estos sistemas permiten automatizar varias tareas del proceso de selección, como la publicación de ofertas en múltiples canales, el filtrado inicial de currículum mediante el uso de palabras clave (como profesión, habilidades o experiencia), y el almacenamiento de datos sobre el estado de cada candidatura. Más allá de buscar coincidencias literales, estos sistemas también son capaces de relacionar conceptos similares, lo que amplía su capacidad para identificar candidatos adecuados incluso cuando las palabras clave no aparecen de forma explícita. Además, los ATS proporcionan una visión integral del proceso y pueden adaptarse a organizaciones con múltiples sedes, facilitando el seguimiento y análisis de postulaciones en diferentes regiones (Cantero Galeano, 2021). En definitiva, los ATS representan una herramienta poderosa para optimizar la gestión del talento, al combinar funciones de búsqueda, clasificación y análisis en tiempo real, y al liberar tiempo valioso para que los profesionales de Recursos Humanos puedan enfocarse en tareas estratégicas.

4.5.3 Big Data

En el ámbito del reclutamiento y la selección, el uso de Big Data ha revolucionado la forma en que las organizaciones identifican y captan talento. En lugar de basarse únicamente en currículum tradicionales o entrevistas, las empresas pueden ahora aprovechar datos derivados de las interacciones digitales de los candidatos, como sus preferencias, intereses y comportamientos en línea, para identificar patrones que indiquen su compatibilidad con un puesto determinado (Cantero Galeano, 2021).

Una aplicación concreta de Big Data en este contexto es LinkedIn Talent Insights, una herramienta desarrollada por LinkedIn que transforma la información de los perfiles profesionales (como

puestos anteriores, habilidades, estudios y experiencia) en datos estructurados y comparables. A través del uso de inteligencia artificial y aprendizaje automático, esta plataforma analiza y estandariza millones de perfiles, ofreciendo a las organizaciones informes detallados en tiempo real sobre el mercado laboral global (LinkedIn, 2018). Por ejemplo, el Talent Pool Report permite identificar dónde se encuentra el talento disponible, para quién trabaja actualmente y cómo interactúa con determinada empresa, mientras que el Company Report facilita la evaluación comparativa con otras organizaciones en términos de contratación, rotación y retención de personal.

Gracias a este tipo de herramientas basadas en Big Data, los departamentos de Recursos Humanos pueden anticipar tendencias, detectar brechas de habilidades, optimizar sus estrategias de reclutamiento y fortalecer su marca empleadora. Además, permiten tomar decisiones más precisas y fundamentadas, ya que no solo consideran las competencias declaradas por los candidatos, sino también su comportamiento digital y su trayectoria laboral en tiempo real. Big Data permite pasar de un enfoque intuitivo a uno analítico en la gestión del talento, aportando eficiencia, objetividad y una mejor alineación entre las necesidades organizacionales y el potencial humano disponible en el mercado.

4.5.4 Chatbots

En el ámbito del reclutamiento y selección, los chatbots se han consolidado como una herramienta clave para optimizar la interacción con los candidatos. Según Cantero Galeano (2021), los chatbots son programas informáticos diseñados para simular una conversación humana, configurados para responder automáticamente ante determinadas interacciones. En el contexto de selección de personal, se utilizan para identificar palabras clave, procesar sinónimos y dar respuesta a preguntas frecuentes de los postulantes. Su funcionalidad es amplia: permite interactuar con los candidatos, segmentar y recolectar información, hacer seguimiento a postulaciones, coordinar entrevistas mediante distintos canales —como correos electrónicos, redes sociales o sistemas de mensajería— e incluso realizar entrevistas preliminares. Una de sus principales ventajas es su disponibilidad permanente, las 24 horas del día, los siete días de la semana, lo que mejora notablemente la experiencia del usuario y agiliza el proceso de reclutamiento.

Un ejemplo representativo del uso de esta tecnología es el chatbot desarrollado por la empresa argentina Emi Labs (Chipito Bessolo et al., 2022). Este sistema, basado en inteligencia artificial, permite gestionar búsquedas masivas al mantener conversaciones individualizadas con cada postulante. En lugar de analizar currículum directamente, el chatbot realiza preguntas específicas para detectar si el perfil del candidato se ajusta al puesto disponible. En caso afirmativo, lo agenda automáticamente para una entrevista con el área correspondiente; de lo contrario, le sugiere otras vacantes para las que pueda calificar, optimizando así el tiempo tanto de los postulantes como de los equipos de recursos humanos.

4.5.5 Video entrevistas

Las entrevistas de selección, tradicionalmente realizadas en persona, han evolucionado significativamente con la incorporación de tecnologías digitales que buscan superar barreras geográficas y optimizar los procesos, especialmente aceleradas por la pandemia de COVID-19.

Actualmente, las entrevistas pueden ser de dos tipos principales:

- Entrevistas por videoconferencia en tiempo real
- Entrevistas asincrónicas

4.5.5.1 Entrevistas por videoconferencia en tiempo real

Son similares a las entrevistas tradicionales cara a cara, pero se realizan a través de plataformas digitales como Zoom, Meet o Hangouts, permitiendo la interacción directa entre entrevistador y candidato a distancia.

4.5.5.2 Entrevistas asincrónicas

Consisten en que el candidato graba sus respuestas a un conjunto de preguntas previamente establecidas y las sube a una plataforma digital para que luego sean evaluadas por el equipo de selección. Esta modalidad ofrece la ventaja de que múltiples candidatos pueden ser entrevistados

simultáneamente y las grabaciones revisadas por varios evaluadores en diferentes momentos, facilitando la coordinación y comparación.

En estos casos, las entrevistas pueden realizarse siguiendo diferentes modalidades, que incluyen desde responder preguntas previamente enviadas por correo electrónico, hasta interactuar con chatbots diseñados específicamente para conducir este tipo de evaluaciones (Cantero Galeano, 2021).

Hoy en día, estos procesos incorporan tecnologías avanzadas de inteligencia artificial (IA) para analizar aspectos no verbales como expresiones faciales, lenguaje corporal, tono de voz, contacto visual, y hasta indicadores fisiológicos como la frecuencia de parpadeo o la velocidad del habla. Estas herramientas utilizan técnicas de aprendizaje automático para identificar patrones que reflejan rasgos de personalidad, niveles de compromiso, honestidad o capacidad de comunicación, complementando así la información obtenida de las respuestas verbales. Por ejemplo, el reconocimiento facial puede detectar movimientos o gestos asociados con procesos cognitivos, como desplazar la mirada hacia arriba para indicar pensamiento creativo. Luego, el sistema genera informes detallados que cuantifican características como la pasión o confiabilidad de los candidatos en función de estas métricas.

Entre las aplicaciones prácticas, algunas plataformas como Ribbon o Pymetrics utilizan procesamiento de lenguaje natural (NLP) para evaluar la claridad comunicativa, el tono emocional, la coherencia lógica y otras habilidades blandas relevantes para el puesto, alcanzando resultados que han reducido el tiempo de contratación hasta en un 75% y aumentado la retención en un 50%. Sin embargo, la incorporación de IA en la evaluación de entrevistas también presenta desafíos éticos y legales, como garantizar la privacidad de los datos, evitar sesgos culturales y mantener la transparencia en las decisiones automatizadas. Por ello, se enfatiza la necesidad de un equilibrio entre la automatización tecnológica y el juicio humano, donde los reclutadores intervienen para interpretar el contexto, validar resultados y asegurar procesos justos. (Ribbon AI, 2025)

El análisis de patrones históricos mediante machine learning permite además comparar perfiles actuales con aquellos que han tenido éxito en la organización, mejorando la predicción de ajuste cultural y desempeño. Un ejemplo de integración de IA con selección humana es el caso de Unilever, que utiliza herramientas como Pymetrics para filtrar candidatos en base a habilidades

cognitivas y emocionales, complementando con entrevistas tradicionales para evaluar encaje cultural.

En suma, las entrevistas con apoyo tecnológico combinan eficiencia, objetividad y profundidad analítica, transformando la forma en que las organizaciones identifican talento y fortalecen sus procesos de selección en un entorno laboral cada vez más digitalizado y competitivo.

4.5.6 Robots

La incorporación de robots impulsados por inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección ha transformado significativamente la manera en que las organizaciones abordan la gestión del talento.

4.5.6.1 Vera

Un ejemplo destacado es el Robot Vera, que ha sido utilizado por compañías como IKEA, L'Oréal y PepsiCo para automatizar tareas como la revisión de currículum, entrevistas telefónicas o por videollamada, y la preselección de candidatos a gran escala. Esta tecnología permite contactar a decenas de miles de candidatos en cuestión de semanas, seleccionando de forma automatizada a aquellos que cumplen con los requisitos del puesto. Su implementación permite reducir significativamente los costos y tiempos asociados a la contratación, con estimaciones que indican una reducción de hasta un 50% en los costos del área de Recursos Humanos. Además de su eficiencia operativa, Vera actúa como un primer filtro que facilita el trabajo de los reclutadores humanos, quienes intervienen solo en las etapas finales del proceso. (Navarro, 2020).

4.5.6.2 Amelia

Amelia es una herramienta avanzada de inteligencia artificial conversacional. Se distingue por su capacidad para adquirir habilidades, ejecutar tareas de manera autónoma y operar con inteligencia emocional. Amelia puede tomar decisiones por sí misma y adaptarse al contexto emocional de los usuarios, brindando una experiencia de interacción muy similar a la humana. Su diseño le permite interpretar el tono, las expresiones y las emociones durante la conversación, lo que resulta especialmente útil en entornos de Recursos Humanos, donde se la emplea como asistente digital

para realizar entrevistas y atender consultas sobre temas como licencias, horarios o gestiones internas. Su desempeño ha sido destacado por organismos especializados, posicionándola como una de las asistentes virtuales más completas del mercado actual (Cantero Galeano, 2021).

4.5.6.3 Elenius

Elenius the Recruiter, es un robot predictivo que anticipa el comportamiento y las características de los candidatos para facilitar la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento. No requiere currículum ni entrevistas tradicionales, ya que funciona a través de una red social llamada Red Elenius. En esta plataforma, los candidatos completan gratuitamente el test Azulay Bernstein (ADNe), que evalúa el comportamiento emocional y las afinidades respecto a las funciones y valores de la empresa. Por su parte, las organizaciones aplican el test ADNcr para definir sus requisitos y generar un índice de compatibilidad con los postulantes (Cantero Galeano, 2021).

La tecnología que sustenta Elenius se basa en el algoritmo ADNe®, el cual posee significancia científica. Este algoritmo automatiza y acelera el proceso de selección, lo que se traduce en un ahorro económico considerable y una precisión mucho mayor. Elenius procesa más de 36.900 millones de datos por segundo, realizando tareas como el análisis de currículum, la generación de informes psicotécnicos personalizados y la elaboración de rankings de candidatos para cada oferta laboral (Wolters Kluwer, 2022).

Gracias a estas capacidades, Elenius puede realizar un “match” efectivo entre las características emocionales y profesionales de los candidatos y las necesidades de las empresas en cuestión de segundos. Esto permite a los departamentos de Recursos Humanos optimizar su tiempo y recursos, concentrándose en las etapas finales del proceso de selección que requieren interacción humana directa.

4.5.6.4 Pía (People Intelligence Assistant)

Es un robot desarrollado por una startup nacional especializada en IA aplicada a los RRHH. La misma trabaja con empresas pesqueras siendo la finalidad acelerar los procesos de reclutamiento y selección, permitiendo reducir más de un 60% el tiempo que insume un proceso de selección tradicional, mediante el filtrado de candidatos, análisis del lenguaje corporal y la generación de reportes de personalidad e idoneidad.

Los candidatos son evaluados mediante una entrevista laboral automatizada y un test psicotécnico que se realiza totalmente en línea.

Martín Liguori, CEO de la empresa que desarrolló Pía, menciona que el proceso se inicia con el análisis de currículum de cada postulante, a partir de esa información, el sistema compara el perfil del candidato con los requisitos necesarios para el puesto utilizando algoritmos que asignan un puntaje de compatibilidad

Si el candidato cumple cierto puntaje se le envía un link para proceder con una entrevista con un avatar digital interactivo, el cual puede tener apariencia tanto femenina como masculina y diferentes voces y acentos según la configuración elegida por cada empresa y características que necesita que tenga el entrevistador.

Durante la entrevista el avatar puede reformular consultas a pedido del postulante, procesar las respuestas verbales y a su vez analizar el comportamiento no verbal, incluyendo indicadores como el nivel de nerviosismo, gestos corporales, movimientos faciales o desviaciones en el contacto visual.

Según menciona Martin, también se podría incluir un test de inglés evaluando la comprensión oral y determinando el nivel del candidato.

Finalizada la entrevista la empresa obtiene un informe detallado resumiendo el desempeño del candidato. (El Observador, 2025).

4.5.7 Gamificación

La gamificación en reclutamiento y selección de personal consiste en incorporar elementos de juego, como desafíos y competencias, para evaluar a los candidatos de manera más interactiva y atractiva que en las entrevistas tradicionales (Chipito Bessolo et al., 2022). Este enfoque permite evaluar habilidades y competencias de forma auténtica, simulando situaciones reales de trabajo y revelando aspectos del comportamiento que podrían pasar desapercibidos en procesos convencionales.

En términos generales, la gamificación implica aplicar dinámicas y elementos propios de los juegos en actividades que no son lúdicas con el fin de aumentar la motivación, el interés y la participación de las personas (Oxford Learner's Dictionaries, s.f., citado en Riquelme Benítez, 2023), lo cual la convierte en una herramienta relevante para atraer y evaluar talento de manera innovadora.

Según Chipito Bessolo et al. (2022), entre sus ventajas se destacan la diversión, transparencia, dinamismo e interactividad, características que atraen especialmente a candidatos jóvenes, incluso aquellos sin experiencia previa en juegos online.

4.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TECNOLOGÍA APLICADA Y DEBATE ÉTICO

4.6.1 Ventajas

Mayor rapidez y menor costo: Diversas investigaciones coinciden en que uno de los principales beneficios es el incremento en la eficiencia operativa, al permitir una gestión más rápida y menos costosa de los procesos. Las plataformas digitales, los sistemas de seguimiento de candidatos, el análisis automatizado de currículum y la inteligencia artificial posibilitan una reducción significativa en el tiempo destinado a tareas repetitivas y administrativas, como el filtrado inicial de postulaciones. (Ramírez-Bustamante y Páez, 2021; Valdez Jiménez et al., 2025; Cantero Galeano, 2021).

Esto conlleva una redefinición del rol del profesional de Recursos Humanos, quien puede así centrar su atención en etapas que requieren mayor criterio humano y valor agregado, como la evaluación cualitativa, la toma de decisiones finales o el diseño de estrategias de atracción de talento más alineadas con la cultura organizacional (Cantero Galeano, 2021).

Mayor objetividad: La tecnología permite superar limitaciones propias de los métodos tradicionales, particularmente en lo que respecta a la objetividad del proceso. Mientras que las entrevistas presenciales y la revisión manual de CV están sujetas a sesgos cognitivos inconscientes (como el sesgo de afinidad, de género o de procedencia), los sistemas automatizados pueden

configurarse para omitir información sensible como nombres, edad, fotografía o género, promoviendo así una evaluación más justa y basada en competencias objetivas. Tal como indican Valdez Jiménez et al. (2025), estas herramientas tecnológicas ayudan a minimizar los sesgos inconscientes en las primeras etapas del proceso, donde usualmente se produce el mayor descarte de postulantes.

También, se destaca su capacidad para eliminar ciertas inconsistencias y sesgos inherentes a las entrevistas tradicionales. Según Ramírez-Bustamante y Páez (2021), este tipo de herramientas permite estandarizar la formulación de preguntas a todos los candidatos, evitando variaciones que puedan influir en la evaluación final. Asimismo, reduce distorsiones derivadas del efecto contraste —por ejemplo, cuando un candidato sobresaliente es evaluado justo antes que uno promedio, o viceversa— y contribuye a mitigar diversos sesgos sociales, no verbales y cognitivos. Entre estos se encuentran estereotipos de tipo racial, de género o socioeconómico; la influencia de gestos o ademanes que puedan alterar la percepción del evaluador; y sesgos cognitivos como el de negatividad (priorizar los aspectos negativos de un CV) o el efecto halo, que lleva a sobrevalorar cualidades irrelevantes como la vestimenta o el lenguaje corporal.

Otra de las ventajas del uso de las tecnologías en estos procesos, es que se posibilita llegar a un universo más amplio y diverso de candidatos, especialmente al integrarse con plataformas digitales de empleo, redes sociales profesionales o ferias virtuales, lo cual incrementa las oportunidades de encontrar perfiles idóneos y diversos (Valdez Jiménez et al., 2025).

Por último, cabe destacar que la recopilación y análisis de datos generados por estos sistemas también contribuye a una mejor toma de decisiones estratégicas con respecto a estos procesos, brindando métricas sobre tiempos promedio de contratación, tasas de conversión por etapa, fuentes de reclutamiento más efectivas, entre otras variables clave para la mejora continua del proceso.

4.6.2 Desventajas y debate ético

Si bien la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de reclutamiento y selección aporta múltiples beneficios, también ha generado un conjunto de desafíos y preocupaciones éticas que deben ser cuidadosamente considerados por las organizaciones.

Naranjo Gaibor (2024) identifica diversos riesgos asociados al uso de estas tecnologías en los procesos de gestión del talento.

Detección de habilidades blandas: En primer lugar, destaca que las herramientas basadas en inteligencia artificial (IA), en particular aquellas que utilizan algoritmos de aprendizaje profundo, presentan limitaciones importantes a la hora de evaluar habilidades intangibles, como la empatía, la comunicación no verbal o el juicio ético. Estas competencias, difíciles de captar por sistemas automatizados, resultan clave en muchos perfiles y su omisión podría comprometer la calidad del proceso de selección.

Discriminación: Otro aspecto crítico señalado por el autor es la posible reproducción de sesgos y discriminación algorítmica. Si los algoritmos son entrenados con datos históricos que reflejan patrones discriminatorios —por ejemplo, por razones de género, edad o procedencia—, existe un alto riesgo de que tales prejuicios no solo se mantengan, sino que incluso se amplifiquen. Estos sesgos pueden pasar desapercibidos en etapas tempranas del proceso y, en muchos casos, requieren la intervención de evaluadores humanos para ser detectados y corregidos, lo cual cuestiona la confiabilidad del proceso automatizado.

Un caso que ejemplifica los riesgos asociados a los sesgos algorítmicos es el intento de implementación de un sistema de inteligencia artificial por parte de Amazon para automatizar la clasificación de currículum. Este software fue diseñado para identificar patrones de éxito a partir de datos históricos de contrataciones previas. Sin embargo, al basarse en esos antecedentes, el algoritmo comenzó a reproducir patrones discriminatorios, penalizando sistemáticamente a los CV que incluían la palabra “mujer” o hacían referencia a experiencias vinculadas a grupos femeninos. Como consecuencia, la empresa decidió discontinuar su uso al constatar que el sistema favorecía injustamente a perfiles masculinos, reproduciendo y amplificando sesgos preexistentes en los datos con los que había sido entrenado (Toyama y Rodríguez, 2019, como se citó en Chipito Bessolo et al., 2022)

Además, la discriminación algorítmica puede comenzar incluso antes de que los postulantes presenten su currículum a través de sistemas automatizados. Ramírez-Bustamante y Páez (2021) advierten que ciertos algoritmos utilizados por plataformas publicitarias como Google Ads o Facebook pueden sesgar la distribución de las ofertas laborales, mostrando anuncios de empleo

sólo a determinados grupos poblacionales. Este sesgo no responde necesariamente a decisiones conscientes de los anunciantes, sino que es producto del funcionamiento de los propios algoritmos, que optimizan la difusión de contenidos según patrones históricos o de comportamiento, reproduciendo desigualdades preexistentes. Como resultado, ciertos perfiles —por ejemplo, mujeres, personas mayores o grupos étnicos minoritarios— podrían tener menos oportunidades de acceder a ofertas relevantes, lo que plantea una forma de exclusión previa al proceso formal de selección.

Surgen además preocupaciones en torno a la privacidad y seguridad de los datos personales recolectados. La gestión de grandes volúmenes de información sensible, como antecedentes laborales, evaluaciones psicométricas o patrones de comportamiento digital, exige estrictas medidas de protección y cumplimiento normativo. En ausencia de controles adecuados, los derechos de los postulantes podrían verse vulnerados, afectando tanto la confianza como la legitimidad del proceso.

Finalmente, estos autores advierten que la automatización creciente de funciones tradicionalmente desempeñadas por personas podría derivar en la eliminación de ciertos puestos de trabajo, en particular en tareas operativas o administrativas dentro del área de Recursos Humanos. Este fenómeno plantea dilemas éticos relacionados con el impacto de la tecnología sobre el empleo y la sostenibilidad del capital humano.

Estos desafíos técnicos y éticos subrayan que, si bien las tecnologías digitales representan un recurso cada vez más relevante en los procesos de selección, su implementación debe contemplar no solo criterios de eficiencia y precisión, sino también principios de equidad, transparencia y responsabilidad humana.

5 TRABAJO DE CAMPO

5.1 VISION DE LOS COLABORADORES

5.1.1 Resultados de la encuesta

5.1.1.1 Datos generales

La encuesta aplicada fue respondida por 200 encuestados.

a) Estructura por edad:

El 7,5% de las personas que respondieron la encuesta tiene menos de 26 años, el 77,4% tiene entre 26 y 35, el 13,6% tiene entre 36 y 45, y el 1,5% entre 45 y 55 años.

b) Estructura por nivel de formación:

Con respecto al nivel máximo educativo alcanzado el 3% de la población que respondió la encuesta tiene ciclo básico o bachillerato completo, el 7% tiene tecnicatura o similar, el 52,8% tiene un título de grado, en tanto un 37,2% tiene un título de posgrado o superior.



c) Estructura por rubro empresarial:

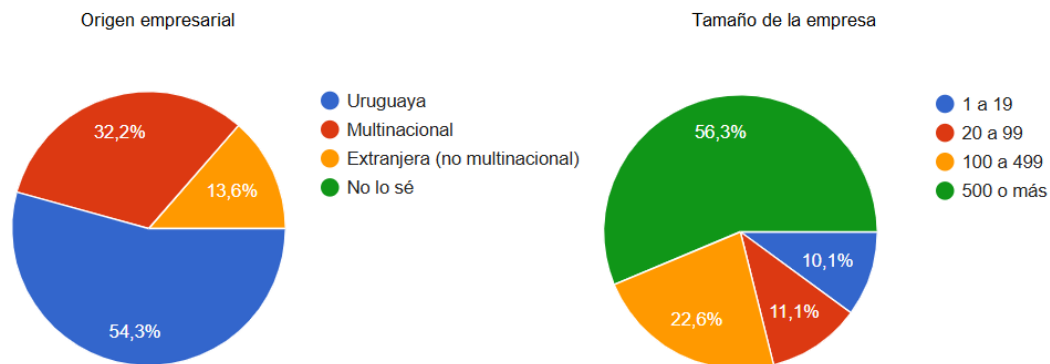
Consultados acerca de la empresa en la cual trabajan, el 5% lo hace en la industria nacional, el 24% en industria multinacional, el 7% lo hace en comercio nacional, el 5% en comercio multinacional, el 11% en servicios nacional, el 44% de los encuestados indicaron que trabajan en una empresa de servicios multinacional, mientras que el 4% trabaja en otro tipo de empresas.

d) Estructura por origen empresarial:

El 54,3% de las empresas de los candidatos encuestados son de origen uruguayo, el 32,2% multinacional y el 13,6% de origen extranjero.

e) Estructura por tamaño de la empresa:

De las mismas el 56,3% tienen 500 o más empleados, el 22,6% tienen entre 100 y 499 empleados, el 11,1% entre 20 y 99 y el restante 10,1% tienen menos de 20 empleados.

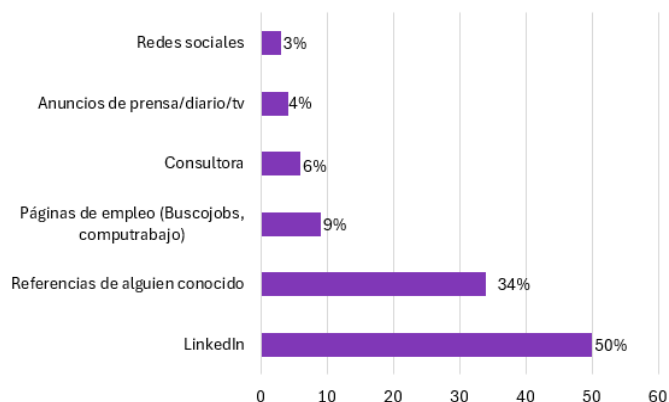


5.1.1.2 Reclutamiento y selección

El 33% de las personas realizaron su último proceso de selección en 2024 o posterior, el 51% entre 2020 y 2023, el 11% entre 2016 y 2019, mientras que el 5% lo realizó en 2015 o antes.

5.1.1.3 Fuentes y medios de reclutamiento

El 50% de los candidatos encuestados indicó que se enteró de la oferta de empleo a través de LinkedIn, el 34% por referencias de alguien conocido, el 9% a través de páginas de empleo (busco Jobs, CompuTrabajo), el 6% a través de una consultora, el 4% a través de anuncios de prensa/diario/tv y el restante 3% a través de redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter entre otros.



El 79% de los encuestados indicó que buscó referencias de la empresa antes o durante el proceso de selección. El 81% de los candidatos señaló que la información obtenida incidió en la decisión de participar en el proceso, mientras que por el 19% de los candidatos esa información no fue tomada en cuenta.

El 70% de los encuestados que buscaron referencias lo hicieron a través de conocidos, un 63% utilizó páginas web de la empresa, un 61% lo hizo a través de LinkedIn, y un porcentaje menor utilizó Blogs, GlassDoor entre otros.

5.1.1.4 Marca empresa y experiencia del candidato

El 95% de los encuestados señaló que tiene perfiles en redes profesionales como LinkedIn, de los cuales el 82% cuidan sus perfiles por motivos laborales, mientras que el 18% no lo hace.

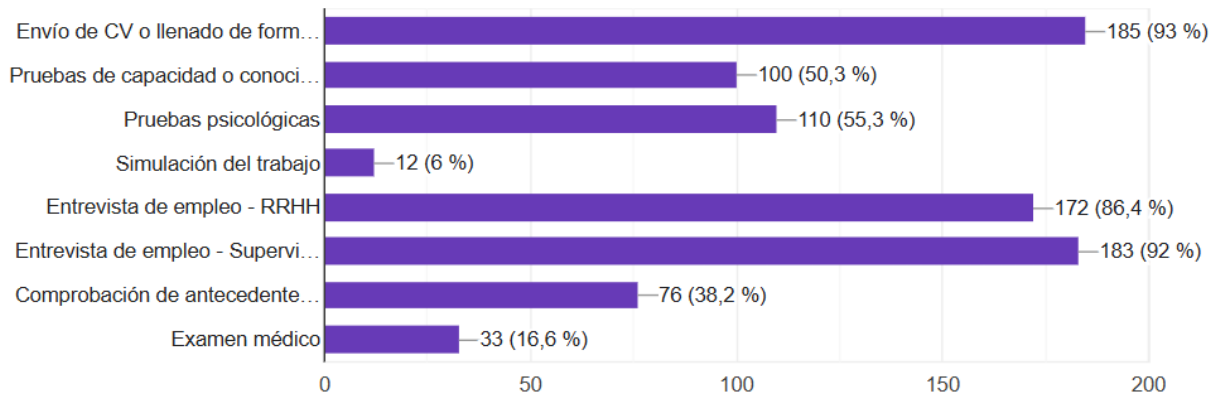
El 98% de los encuestados tienen perfiles en redes sociales tales como Instagram/Facebook/Twitter, de los cuales solo el 39% cuida su perfil en este tipo de redes por motivos laborales, mientras que el 61% restante no lo hace.

El 79% de los encuestados cree que las empresas revisan su información disponible en la web o redes sociales mientras que el 21% no lo cree.

5.1.1.5 Etapas del proceso de selección

En lo que respecta a las etapas y fases del proceso de selección en orden decreciente, el 93% de los candidatos debieron enviar CV o llenar formularios, el 92% tuvo una entrevista de empleo con el supervisor/gerente del área, el 86,4% también tuvo entrevista de empleo con el área de RRHH,

55,3% de los encuestados tuvo pruebas psicológicas, el 50,3% pruebas de capacidad o de conocimientos, el 38,2% comprobación de antecedentes o referencias, el 16,6% pasó por un examen médico y el 6% tuvo pruebas de simulación de trabajo.



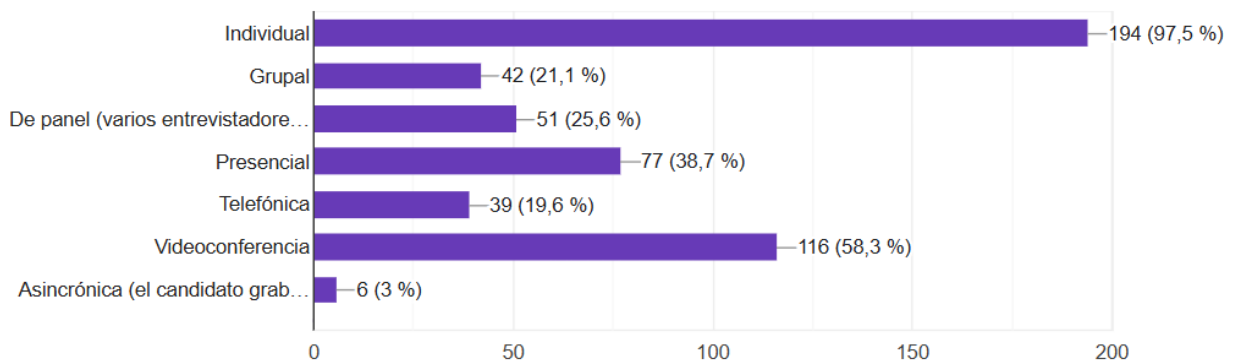
a) Entrevista psicolaboral:

Del total de encuestados el 44,7% tuvo una entrevista con un psicólogo, en tanto un 55,3% no la tuvo.

b) Entrevista principal:

Del total de encuestados el 97,5% tuvo al menos una entrevista del tipo individual, un 21,1% grupal y un 25,6% de panel, donde fueron entrevistados por varios entrevistadores a la vez.

En cuanto a cómo se desarrolló la entrevista, el 38,7% tuvo al menos una etapa presencial, el 19,6% tuvo entrevista de forma telefónica, el 58,3% tuvo videoconferencia, y solamente un 3% tuvo entrevistas asincrónicas.

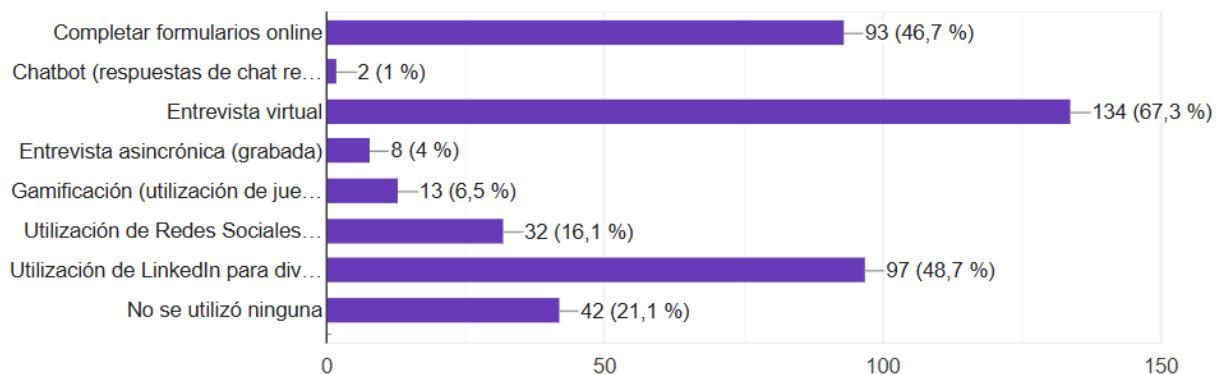


Al consultar a los encuestados acerca de cómo calificarían en una sola palabra el proceso de selección por el cual pasaron las palabras más repetidas fueron en primer lugar “largo” y “correcto”, en segundo lugar “rápido” y luego en menores porcentajes otras como “sencillo”, “intenso”, y “eficiente”.

5.1.1.6 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

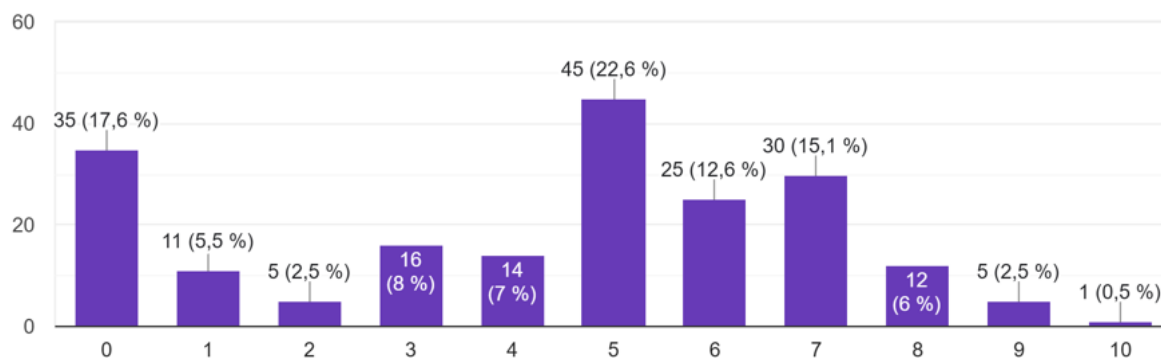
Dentro de las etapas de los procesos de reclutamiento y selección los candidatos fueron consultados sobre la utilización de ciertas tecnologías o tendencias en este proceso:

El 67,3% de los candidatos indicaron haber tenido entrevistas virtuales, el 48,7% indicó que se utilizó LinkedIn para la divulgación o postulación a un puesto de trabajo, mientras que el 16,1% utilizó redes sociales con el mismo fin. El 46,7% debió completar formularios online. En menores porcentajes el 6,5% de los candidatos indicó el uso de gamificación en alguna etapa del proceso, el 4% tuvo entrevistas asincrónicas y el 1% utilizó chatbots. Por el contrario, un 21,1% de los encuestados indicó no haber utilizado ninguna de las anteriores.



5.1.1.7 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

Ante la consulta de cuánto creen que los resultados de procesos de selección realizados con inteligencia artificial reflejan de manera completa sus competencias reales en una escala del 0 al 10, siendo 0 no sé, 1 lo más bajo y 10 lo más alto, el 16% se situó entre un 1 y un 3, el 7% indicó 4, un 22,6% indicó 5, un 12,5% indicó 6, un 15,1% indicó 7, y un 9% se situó entre un 8 y un 10. El restante 17,6% indicó no saber.



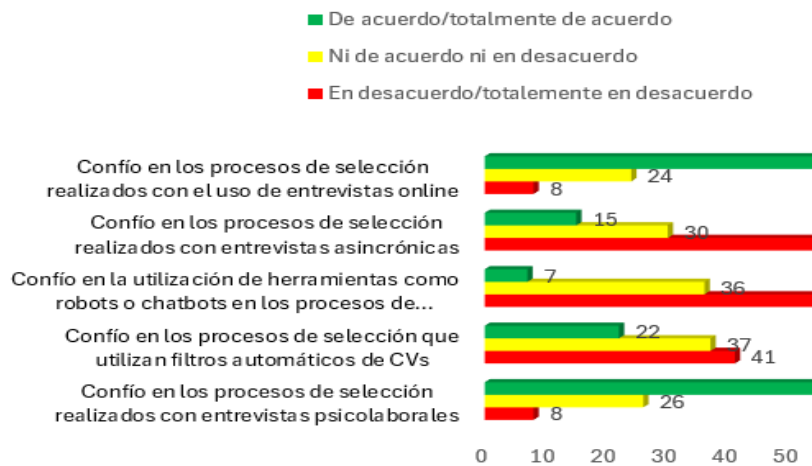
Utilizando la misma escala anterior, ante la pregunta de cuánto creen que la inteligencia artificial y el análisis de datos han impactado la toma de decisiones en la selección de personal, el 8% se sitúa entre un 1 y un 3, un 3% indicó 4, un 14% indicó 5, un 12% 6, un 13% 7, y un 34% se sitúa entre un 8 y un 10. El restante 16% indicó no saber.

5.1.1.8 Confianza en el uso de tecnología en los procesos de selección

- El 68% de los candidatos está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que confía en los procesos de selección realizados con el uso de entrevistas online, el 24% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- El 15% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que confía en los procesos de selección realizados con entrevistas asincrónicas donde el candidato graba sus respuestas, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 55% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.
- El 7% de los candidatos está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que confía en la utilización de herramientas como robots o chatbots en los procesos de selección, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 57% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- El 22% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que confía en los procesos de selección que utilizan filtros automáticos de CV, el 37% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto

el 41% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

- El 66% de los candidatos está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que confía en los procesos de selección realizados con entrevistas psicolaborales, el 26% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.



5.1.1.9 Valoración de los resultados del proceso

- El 87% de los candidatos encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que considera ser la persona adecuada para el cargo para el cual fue seleccionado, el 11% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 2% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.
- El 36% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los procesos de selección actuales son más eficientes que los tradicionales, el 48% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 16% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- El 51% de los candidatos está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que prefiere los procesos de selección tradicionales por sobre los que utilizan inteligencia artificial, el 31% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 18% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

- El 90% de los candidatos encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que si no le va bien en un proceso de selección querría que le explicaran por qué, el 6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el 4% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.
- El 39% considera que el uso de tecnologías hace al proceso igual de justo en comparación con el proceso tradicional, el 23% más injusto, el 14% más justo y el 24% dice no saber.

Al consultar a los encuestados acerca de lo que identificaban como “lo mejor” y “lo peor” del proceso de selección se obtuvieron los siguientes resultados:

Los aspectos destacados como “Lo mejor” de los procesos de reclutamiento y selección fueron, en primer lugar, aspectos relacionados a la rapidez y eficiencia del proceso, en segundo lugar, varios aspectos relacionados a la cercanía de las entrevistas presenciales, y en tercer lugar la transparencia, el trato, la comunicación y el feedback.

Otros aspectos mencionados por los encuestados fueron en algunos casos la virtualidad de las entrevistas y el no tener que viajar, la claridad durante todo el proceso y la cercanía con las personas.

Los aspectos destacados como “Lo peor” de los procesos de reclutamiento y selección fueron, en primer lugar, la duración del proceso demasiado largo y muchas etapas, en segundo lugar, aspectos relacionados a las etapas del proceso, como por ejemplo la entrevista con el psicólogo o psicotécnico, y en tercer lugar las entrevistas online o las que utilizan ciertas tecnologías como entrevistas videograbadas.

Otros aspectos mencionados por los candidatos fueron la falta de feedback y claridad al explicar las tareas a realizar, así como también problemas técnicos durante el proceso.

5.1.2 Análisis de la encuesta

5.1.2.1 Fuentes y medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento más utilizados por los candidatos son principalmente LinkedIn, seguido de referencias personales.

Del 95% de los candidatos que se enteraron de la oferta a través de LinkedIn realizaron el proceso de selección posterior a la pandemia y el 87% de ellos es menor de 35 años.

Las consultoras y medios tradicionales tienen muy baja incidencia como medio de reclutamiento. Esto sugiere un fuerte sesgo digital y profesional en la forma en que los candidatos se enteran de las oportunidades.

5.1.2.2 Marca empresa y experiencia del candidato

En relación con los métodos utilizados para buscar referencias sobre la empresa, los métodos más tecnológicos como GlassDoor, LinkedIn, blogs y página web de la empresa, fueron utilizados en el 86% por menores de 35 años y el mismo porcentaje lo realizó en los últimos 5 años.

En la mayoría de los casos la información obtenida influye para tomar la decisión de participar del proceso de selección, por lo que se puede concluir que la marca empleadora de la empresa y la reputación online que tiene la misma tiene gran impacto para los candidatos.

En lo que respecta a las redes profesionales LinkedIn es clave, ya que el 95% de los candidatos tienen un perfil en esta red y más del 80% de los mismos lo cuidan con fines laborales.

Sin embargo, las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter) son menos cuidadas con fines laborales, ya que solo el 39% lo hace. A pesar de esto, casi el 80% de los candidatos creen que las empresas revisan sus redes sociales y profesionales, lo cual evidencia una brecha entre percepción y acción, sobre todo con las redes sociales, donde si bien la mayoría cree que las revisan, no las cuidan.

5.1.2.3 Etapas del proceso de selección

Si se analizan las etapas del proceso de selección, se puede observar que las más utilizadas en los procesos son en primer lugar el envío de CV o llenado de formulario, seguido por las entrevistas de empleo, tanto con el supervisor o líder del área, como con RRHH.

Existe un uso moderado de las pruebas técnicas y psicológicas, siendo las etapas menos utilizadas la simulación de trabajo, examen médico y comprobación de antecedentes.

Predomina un proceso de selección estructurado y tradicional, donde el 97% de los candidatos tuvo al menos una entrevista individual, teniendo en menor medida entrevistas de tipo grupal y de panel.

Casi el 80% de los candidatos tuvo entrevistas del tipo telefónicas o por videoconferencia, en tanto, la mitad de este porcentaje tuvo entrevistas del tipo presencial, y muy pocos candidatos tuvieron entrevistas del tipo asincrónica. De los candidatos que tuvieron entrevista del tipo presencial el 76% fue realizada previo al 2024, lo que significa que en los últimos dos años se han incorporado de forma más frecuente otro tipo de entrevistas a los procesos de selección.

La figura del psicólogo aún está presente, a pesar de que menos del 45% de los candidatos pasaron por una entrevista con él, de los cuales, el 77% lo realizaron en los últimos 5 años.

En cuanto a la percepción de los candidatos sobre lo que fue el proceso de selección sugieren diferentes experiencias, donde las más utilizadas fueron “largo”, “correcto”, “rápido”, haciendo énfasis en la duración excesiva del mismo.

5.1.2.4 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

Con respecto al uso de tecnologías y nuevas tendencias aplicadas a los procesos de reclutamiento y selección existe un mayor uso de las entrevistas virtuales y un uso moderado en la utilización de LinkedIn para aplicar o divulgar los llamados y completar formularios online.

En cuanto a tecnologías más avanzadas como chatbots, entrevistas asincrónicas y gamificación existe un bajo uso de las mismas. Del total de candidatos que utilizaron estas tecnologías el 90% lo hicieron en los últimos 5 años.

A su vez, el 20% de los candidatos mencionan no haber utilizado ninguna de las tecnologías mencionadas más arriba. El 74% realizó su proceso de selección previo al 2024.

5.1.2.5 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

Al analizar la percepción de los candidatos sobre la IA se puede observar que existe una confianza limitada, ya que solo el 9% cree que la IA refleja de manera completa y correcta sus competencias reales, sin embargo, en cuanto al impacto de la IA en la toma de decisiones, las opiniones son algo más optimistas, pero aún moderadas.

Al ser consultados sobre la confianza en diferentes herramientas tecnológicas los candidatos expresan una confianza alta en las entrevistas psicológicas y entrevistas online, y un nivel bajo de confianza en herramientas más tecnológicas como los chatbots, entrevistas asincrónicas y filtros automáticos de CV.

Más del 50% de los candidatos prefiere los procesos de selección tradicionales por sobre los basados en IA. A pesar de esto, el 39% considera que el uso de tecnologías hace que el proceso sea igual de justo, en tanto el 23% de los encuestados los considera más injustos. Estos resultados muestran que, aunque gran parte de los candidatos opta por los procesos de selección tradicionales, esta preferencia no necesariamente se debe a que consideren los procesos basados en IA menos justos.

Los aspectos considerados como “lo mejor” del proceso de selección son en su mayoría la rapidez del proceso, la eficiencia, transparencia, y el trato humano. La virtualidad fue bien valorada por la comodidad de no tener que desplazarse hacia otro lugar para tener la entrevista presencial.

Mientras que los aspectos considerados como “lo peor” del proceso fueron los procesos largos, las entrevistas psicológicas o videograbadas. Otros aspectos considerados como negativos fueron la falta de claridad en las tareas y de feedback durante el proceso, así como también problemas técnicos debido a la virtualidad en etapas del proceso.

5.2 VISION DE RECLUTADORES Y EXPERTOS EN RRHH

5.2.1 Reclutadores

5.2.1.1 Empresa 1 - Empresa química

La empresa entrevistada es una empresa química multinacional que cuenta con 1200 empleados en Uruguay brindando servicios a diferentes sucursales de América.

5.2.1.1.1 Fuentes y medios de reclutamiento

La fuente de reclutamiento utilizada es la mixta, buscando en primera instancia a candidatos internos y luego el llamado se abre de forma externa, dependiendo de los candidatos internos que existan para el puesto.

Para atraer candidatos la principal fuente utilizada es LinkedIn, todos los llamados son abiertos en primer lugar en una página interna de carrera de selección de personas y luego se vincula a LinkedIn y todos los llamados se publican por allí.

También cuentan con un programa de referidos que es una fuente de reclutamiento muy utilizada donde empleados internos refieren por medio de una página interna a personas y pueden subir sus CV, luego de esto cuando el equipo de RRHH lo considere adecuado para el puesto se contacta con los candidatos.

Todas las vacantes se publican de estas dos formas, con excepción de las pasantías para las cuales la principal fuente de reclutamiento son las redes sociales (Instagram), y a su vez también se contactan con las diferentes universidades de Montevideo informando cuando está por comenzar el período de pasantías y cuáles son los requisitos para el puesto, llegando muchos candidatos medio de esta fuente.

5.2.1.1.2 Etapas del proceso de selección

Las principales etapas del proceso de selección son:

- 1) Recepción de postulaciones
- 2) Generación y publicación de avisos de acuerdo a requerimientos de los solicitantes
- 3) Primer contacto vía telefónica

- 4) Filtro de CV y preselección
- 5) Entrevista virtual con manager
- 6) Entrevista con RRHH y psicotécnico
- 7) Chequeo de referencias laborales de finalistas
- 8) Decisión final por parte de los solicitantes
- 9) Comunicación final a postulantes (tanto seleccionados como no seleccionados)

El proceso de selección es realizado de forma interna y es igual para todos los puestos de trabajo, teniendo en promedio una duración de un mes.

Actualmente y desde hace algunos años el proceso es completamente virtual, no hay ninguna etapa presencial, siendo todas las entrevistas y psicotécnicos de forma virtual.

5.2.1.1.3 Marca empresa

El Instagram y página web de la empresa son las principales redes utilizadas para posicionar la marca empleadora, regularmente se publica información relacionada a la empresa e información de interés, beneficios, vida en la empresa, entre otros, mostrándose como un buen lugar para trabajar y buscando que los candidatos deseen trabajar allí. Estas redes sociales son gestionadas por el equipo de comunicación.

La reclutadora menciona que es muy importante cuidar la marca empleadora de la empresa, ya que todo lo que le sucede al candidato durante el proceso y cómo se siente en el mismo es parte de la marca empleadora y de qué visión tendrán los candidatos sobre la empresa.

5.2.1.1.4 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

En relación con la IA desde hace 3 años cuentan con un filtro automático de CV donde al momento de postularse el candidato completa una serie de preguntas y luego con IA los CV son filtrados automáticamente de acuerdo con esa serie de preguntas que se hacen, siendo descartados de forma automática los que no cumplen con los requisitos para el puesto. Existen preguntas descalificadoras en las cuales, si el candidato en su respuesta no coincide con la respuesta esperada se descalifica o no se incluye el CV dentro de los principales.

Un ejemplo que brinda es que en EE. UU. donde está más avanzado el conocimiento y la IA, sucede mucho que los candidatos colocan ciertas palabras “escondidas” en el CV que saben que la IA las

verá y los considerará por poner esas palabras clave en alguna parte que no se vea a simple vista pero que la IA si las verá.

Únicamente realizan entrevistas asincrónicas para análisis de idioma del candidato, para determinados puestos para los cuales requieren un nivel muy avanzado de inglés. En este tipo de entrevistas a la persona se le presentan diferentes preguntas y tiene cierto tiempo para contestar, mientras está siendo grabada.

5.2.1.1.5 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

En cuanto a la preferencia la reclutadora cree que son más efectivas las entrevistas y etapas virtuales por varios motivos: ahorro de tiempo invertido, ahorro de costos, ahorro de espacio ya que no es necesaria una sala, más comodidad para el reclutador y para el candidato al no tener que desplazarse.

Esta tecnología es muy bien valorada por parte del equipo de recursos humanos, en general cree que es una gran ventaja debido al ahorro de tiempo, reducción de los sesgos humanos que puedan tener si el filtro de CV lo hacen las personas de forma manual, análisis de datos, precisión, ahorro de costos, menos recursos necesarios para el proceso.

En cuanto a alguna desventaja del uso de la IA, la reclutadora indica que quizás la IA no detecta todo y descarta candidatos a pesar de estar calificados para el puesto, y a su vez los candidatos muchas veces saben que sus CV serán evaluados mediante IA y saben qué palabras utilizar o poner en los CV para ser considerados.

5.2.1.1.6 Debate ético respecto al uso de herramientas tecnológicas

La reclutadora menciona que el uso de la inteligencia artificial es correcto en su debido uso, no en exceso, ya que eso puede perder la parte humana del proceso de selección. En esta empresa únicamente utilizan el filtrado automático de CV, pero todo el resto del proceso se realiza mediante entrevistas virtuales.

También menciona que si bien los candidatos pueden sentir la falta de la parte humana como empresa tratan de hacer sentir bien a los candidatos en todo momento durante el proceso de selección, por ejemplo, enviando siempre una respuesta al candidato cuando no queda seleccionado.

En ninguna etapa del proceso revisan las redes sociales o profesionales de los candidatos, ya que entienden que esto es meterse en la privacidad de los mismos, y no consideran que esto aporte ni esté bien para el proceso de selección.

En conclusión, consideran que los procesos de selección actuales son más eficientes que los tradicionales por ahorro de tiempo y costos, sobre todo, considerando que la IA utilizada en su justa medida lo hace igual de justo o más justo, debido a que no tiene los sesgos humanos por género, edad entre otras.

5.2.1.2 Empresa 2 - Empresa de innovación tecnológica

La empresa de innovación tecnológica cuenta con aproximadamente 600 empleados. Se trata de una empresa nacional, cuyo equipo de R&S está conformado por dos psicólogas.

5.2.1.2.1 Fuentes y medios de reclutamiento

La fuente de reclutamiento más utilizada es la mixta, y el medio principal para atraer candidatos es LinkedIn. Recientemente han incorporado también ferias de empleo de las principales Universidades de Uruguay, así como también en algunas ocasiones radios del interior del país.

5.2.1.2.2 Etapas del proceso de selección

Las principales etapas del proceso de selección son:

- 1) Planificación de vacantes anuales
- 2) Autorización de cobertura de dichas vacantes
- 3) Generación y publicación de avisos de acuerdo con requerimientos de los solicitantes
- 4) Recepción de postulaciones
- 5) Revisión por solicitantes del puesto y preselección
- 6) Entrevista a candidatos
- 7) Entrevista psicotécnica de finalistas
- 8) Realización de informe y recomendaciones por parte de Gestión Humana
- 9) Decisión final por parte de los solicitantes
- 10) Comunicación final a postulantes (tanto seleccionados como no seleccionados)

El proceso es realizado internamente, y dura aproximadamente 55 días.

En estas etapas se realizan distintos tipos de entrevistas: individuales y presenciales siempre que sea posible, salvo excepciones tales como que el postulante se encuentre en el interior del país, en cuyo caso se realiza en forma virtual. Además, existe una única instancia asincrónica en el proceso, que es la aplicación de técnicas online.

En cuanto a su preferencia frente a estos distintos tipos de entrevista, prefiere las presenciales, ya que considera que hay mayor conexión con la persona a entrevistar cuando el contacto es en persona y en directo.

5.2.1.2.3 Marca empresa

Se utiliza LinkedIn como portal de avisos a publicar. Ocasionalmente utilizan otras redes sociales para la realización de campañas para atraer talento, por ejemplo, para atraer más mujeres a las Tic's. El área de Comunicación es la encargada de actualizar y mantener activas las redes sociales y profesionales.

5.2.1.2.4 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

En referencia a tecnologías aplicadas, la entrevistada menciona la utilización de herramientas de gamificación, en particular Nawaiam. Esta plataforma propone al postulante una experiencia lúdica en la que sus elecciones y conductas durante el juego permiten evaluar competencias, habilidades blandas y estilos de comportamiento. Los resultados se obtienen de forma inmediata y se basan en la metodología DISC (modelo de evaluación del comportamiento y personalidad, que mide cómo las personas se comportan y se relacionan con los demás), lo que facilita la elaboración de perfiles conductuales y la identificación de la adecuación al puesto y a la cultura organizacional.

Asimismo, para cargos de liderazgo, utilizan la técnica online TTI Success Insights (Target Training International). Se trata de la utilización de evaluaciones psicométricas online que permite comprender cómo se comporta el candidato, qué lo motiva, e incluso competencias blandas y emocionales. Está también fundamentada en la teoría DISC. Genera informes completos y validados que resultan útiles para comprender cómo la persona podría desempeñar el rol.

5.2.1.2.5 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

Respecto a su utilidad, la entrevistada considera que “todo suma” en un proceso de selección, reconociendo que estas herramientas tecnológicas aportan información valiosa y complementaria. Señala que constituyen un insumo más para la toma de decisiones y que, al contar con mayor cantidad de información, la subjetividad se reduce de forma significativa. No obstante, subraya que

la entrevista personal y la evaluación psicotécnica siguen siendo, para ella, los insumos más relevantes y determinantes en el proceso de selección.

En referencia a sus desventajas, menciona el elevado costo de estas herramientas, que hacen que no sea posible su aplicación universal. Además, hace referencia a que la IA tiene algunas limitaciones tales como posibles sesgos.

En cuanto a su opinión sobre la eficiencia de los procesos actuales versus los tradicionales, destaca que es probable que gracias a la tecnología los tiempos de selección se hayan acortado, sin embargo, enfatiza que el contacto cara a cara sigue siendo un elemento clave en la evaluación de candidatos.

5.2.1.2.6 Debate ético respecto al uso de herramientas tecnológicas

Respecto a la justicia en el uso de tecnología en los procesos, considera que depende: si se utiliza como insumo para conocer mejor a la persona puede resultar justo, pero si se aplican criterios discriminatorios tales como sesgos de género, edad, lugar de residencia, probablemente sea un proceso más injusto.

5.2.1.3 Empresa 3 - Empresa estatal

La empresa estatal cuenta con aproximadamente seis mil empleados.

5.2.1.3.1 Fuentes y medios de reclutamiento

De acuerdo con lo indicado por la Gerente de Desarrollo de personas, la fuente de reclutamiento más utilizada en la empresa en la cual trabaja es la mixta. Se realizan llamados externos para cubrir puestos de ingreso, y llamados internos para dar posibilidad a que trabajadores de la empresa puedan hacer carrera funcional, a través de concursos internos.

Los principales medios para atraer candidatos son: páginas web estatales, página web del propio ente estatal, publicaciones en periódicos (que hoy en día cuentan también con formato virtual), Diario oficial, redes sociales (X, Facebook e Instagram), ferias de empleo, eventos en facultades, entre otros. Si bien no usan LinkedIn en la actualidad, está en la Agenda del ente crear un perfil institucional en un futuro cercano para que sea utilizado también para divulgar puestos a cubrir. La

Gerente destaca que la incorporación de redes sociales y medios virtuales para la divulgación de llamados ha tenido su auge post pandemia.

5.2.1.3.2 Etapas del proceso de selección

En cuanto al proceso de Selección, destaca que las principales etapas son:

- 1) Difusión de vacantes
- 2) Recepción de inscripciones
- 3) Verificación de cumplimiento de requisitos mínimos obligatorios
- 4) Preselección por sorteo o escolaridad (solo si son muchos candidatos)
- 5) Pruebas de conocimiento
- 6) Evaluación psicolaboral (sujeto a superar etapa anterior)
- 7) Entrevista con tribunal evaluador (sujeto a superar etapa anterior)
- 8) Chequeo médico ocupacional (sujeto a superar etapa anterior)
- 9) Ranking de finalistas y decisión final (sujeto a superar etapa anterior)

Durante todo el proceso de Selección se desarrollan: entrevistas de panel (en etapa de entrevista con tribunal evaluador), y entrevistas individuales y grupales (en etapa de evaluación psicolaboral). Estas en general son presenciales salvo que no sea posible, situación en la cual se realizan en forma virtual (tal como sucedió durante la pandemia en 2020).

5.2.1.3.3 Marca empresa

Las redes sociales y página web de la empresa no solamente se utilizan para divulgar información sobre vacantes, sino también como posicionamiento de la Marca Empresa, ya que allí se publica información institucional, actividades y planes comerciales. El manejo de los mismos está a cargo del área de Comunicación Corporativa.

5.2.1.3.4 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

En referencia a la tecnología aplicada en los procesos de R&S, destaca la utilización de un workflow que permite que los postulantes carguen información y documentación, que luego queda almacenada allí y puede validarse y descargarse por los reclutadores. Asimismo, menciona que se está desarrollando una aplicación que permitirá eliminar expedientes asociados a llamados internos

y generar un workflow de aprobaciones que incluya a todas las personas que deben intervenir en el proceso, con el objetivo de reducir los tiempos de gestión. En el resto de los procesos, no se observa una aplicación significativa de tecnologías como inteligencia artificial o filtros automáticos de currículum. Sin embargo, señala que existen planes a futuro para optimizar la gestión de llamados externos, incorporar análisis de los datos recibidos y aplicar herramientas para la corrección automática de pruebas multitudinarias, como exámenes de opción múltiple.

5.2.1.3.5 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

La entrevistada considera que las herramientas tecnológicas aportan rapidez y reducen los tiempos del proceso. En referencia a la efectividad de las entrevistas virtuales frente a las presenciales, considera que son más efectivas las presenciales, aunque no descarta la validez de las virtuales. Considera que la presencialidad brinda una gran riqueza para identificar las competencias de la persona. Entiende que la presencialidad brinda más herramientas debido a la comunicación no verbal de la persona: cómo llega a la entrevista, cómo saluda, cómo se retira. Entiende que en la virtualidad no es tan sencillo captar aspectos de la esencia de las personas.

5.2.1.3.6 Debate ético respecto al uso de herramientas tecnológicas

En cuanto a su posición sobre la tecnología en sí, considera que es necesario ser muy cuidadoso con su implementación en los procesos de reclutamiento y selección, ya que la tecnología es desarrollada por varias personas y puede entrenarse o aprender de manera autónoma a partir de datos e instrucciones que reflejan una determinada realidad. Esto puede dar lugar a sesgos, siendo los más frecuentes los de género o edad.

Por ello, entiende que se debe solicitar el protocolo que explique cómo está construida la herramienta, cuál es su razonamiento y cómo funciona la solución tecnológica, para conocer qué hay detrás de sus decisiones. De lo contrario, se corre el riesgo de pasar de los sesgos humanos presentes en los procesos tradicionales a sesgos informáticos.

5.2.2 Expertos en RRHH

5.2.2.1 Psicóloga de empresa estatal

La psicóloga entrevistada trabaja en una empresa estatal que cuenta con aproximadamente seis mil empleados. El equipo encargado de los procesos de R&S se conforma por tres Psicólogas, dos becarias de psicología, dos administrativas y una jefa coordinadora.

5.2.2.1.1 Reclutamiento y selección

Las fuentes de reclutamiento son tanto internas (ascensos o cambios horizontales) como externas.

Las principales etapas para la realización de las evaluaciones psicolaborales son:

- 1) Recepción de CV
- 2) Aplicación de test a candidatos seleccionados (cuantitativos y cualitativos)
- 3) Entrevistas grupales (si la cantidad de candidatos y características de los mismos lo amerita)
- 4) Entrevista individual

Las etapas 2 y 3 suelen ser presenciales.

Cuando se trata de llamados externos se intenta minimizar los gastos de los postulantes, por lo tanto, si los candidatos se encuentran en el interior del país muchas veces los reclutadores viajan a aplicar estas técnicas. La etapa 4 en estos casos suele ser mediante videollamada. La psicóloga entiende a la entrevista por videollamada como una “secuela positiva del COVID”, ya que justamente da la posibilidad de aproximar partes que se encuentran físicamente lejos.

Con esta metodología general se obtiene por un lado información resultante de los test aplicados, que luego se constata en las entrevistas grupales mediante la observación de las conductas ante dinámicas disparadoras, y posteriormente se terminan de analizar en una entrevista individual.

5.2.2.1.2 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

En cuanto a utilización de tecnología en estos procesos, se utilizan algunos test de aplicación virtual, con plantilla de corrección y resultados inmediatos. Ve como positivo la agilidad en la corrección.

Se intentó implementar una herramienta de IA que, a partir de test virtuales, generaba informes psicolaborales de los candidatos. Sin embargo, su uso no resultó útil, ya que se detectó que los informes de distintos candidatos repetían párrafos de forma idéntica, e incluso utilizaban adjetivos en masculino para perfiles femeninos. Esto generó desconfianza y desmotivación respecto al uso de estas tecnologías, a pesar de reconocer su potencial para agilizar la evaluación, especialmente ante el alto volumen de candidatos que manejan.

En otra instancia, se aplicaron test virtuales a candidatos, constatando que aquellos con una personalidad más transparente y franca reflejaban en estos entornos virtuales comportamientos y resultados muy similares a los que mostraban en la realidad. Sin embargo, en el caso de personas más desconfiadas o introvertidas, la tecnología no lograba captar con precisión su perfil, ya que tendían a brindar menos información, lo que generaba resultados finales menos representativos de su verdadera forma de ser.

5.2.2.1.3 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

La psicóloga enfatiza la importancia de las entrevistas presenciales, ya que permiten captar elementos que no pueden apreciarse a través de una pantalla, como aspectos paraverbales y conductuales. Entre ellos menciona la firmeza o debilidad del apretón de manos al saludar, la gestualidad, la postura al sentarse y el manejo de objetos personales como el abrigo o la cartera. Incluso recomienda el uso de mesas transparentes para observar la posición corporal completa durante la entrevista.

En cuanto a la valoración de las técnicas tecnológicas frente a las tradicionales, reconoce que algunas resultan muy productivas, como los test cuantitativos con corrección automática, y que existen otras —aún no implementadas— que considera de interés, como herramientas para analizar grandes volúmenes de datos y realizar cruces con variables como edad, formación, nivel educativo y escolaridad, a fin de identificar a los candidatos más cercanos al perfil buscado. Aunque se ha conversado sobre la posibilidad de incorporarlas en el futuro, no existe por el momento un plan concreto.

En líneas generales, la psicóloga manifiesta una preferencia por los métodos tradicionales, destacando especialmente las instancias presenciales dentro de los procesos de reclutamiento y

selección. Sostiene que estas ofrecen una riqueza en la información obtenida del candidato que no puede ser reemplazada por la virtualidad ni por la inteligencia artificial.

5.2.2.2 Directoras de Consultora en RRHH y Gestión de Talento

Las directoras entrevistadas forman parte de una consultora en RRHH y Gestión de Talento, con más de 30 años de trayectoria, cuyo equipo fijo se conforma de tres socias y aproximadamente diez psicólogas, al cual pueden incorporar más profesionales si determinado proyecto así lo requiere. Brindan servicios de consultoría, reclutamiento selección y capacitaciones para empleados, a diversos clientes, tanto a empresas públicas como privadas, medianas y de gran porte.

5.2.2.2.1 Reclutamiento y selección

En cuanto a los principales medios de reclutamiento, utilizan principalmente LinkedIn para cargos profesionales (ya sea para difusión de la vacante como para contactar directamente perfiles que puedan ser interesantes), así como también redes sociales (Instagram, Facebook), portales de empleo (BuscoJobs, CompuTrabajo, Trabajosdiarios.com), instituciones profesionales o de formación (universidades por ejemplo) y páginas web de la consultora y de la propia empresa para la cual reclutan.

Para sus clientes, realizan reclutamientos tanto externos como internos.

Las etapas del proceso de selección que realizan son las siguientes:

- 1) Difusión de vacante
- 2) Recepción de postulaciones
- 3) Preselección (se consultan solo redes profesionales de los candidatos, pero en ningún caso sociales)
- 4) Primera instancia de comunicación con potenciales candidatos
- 5) Técnicas psicolaborales online asincrónicas
- 6) Entrevista individual (sujeto a resultados de etapa anterior)
- 7) Relevamiento de antecedentes (referencias laborales)
- 8) Propuesta de candidatos finales a cliente
- 9) Entrevista de cliente con candidato
- 10) Comunicación a finalistas, tanto a seleccionado como no seleccionados

Las entrevistas de estas etapas pueden ser presenciales o virtuales por videollamadas.

En cuanto a la duración total de un proceso de selección, comentan que es muy variable y depende del tipo de cargo, que a veces los menos calificados llevan más tiempo.

5.2.2.2.2 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

Referente a la utilización de tecnología en estos procesos, están suscriptos a una plataforma que envía a los candidatos un correo electrónico con las indicaciones para completar las técnicas psicolaborales. Una vez finalizadas, los resultados se generan y se envían de manera inmediata y automática a los reclutadores. Además, comentan que, si bien en su consultora no tienen sistema de filtrado automático de CV, los portales de empleo que utilizan para divulgar sus vacantes permiten detallar ciertas características y requerimientos específicos (como edad, género, estudios, de acuerdo con lo que el cliente solicite), e indica para cada currículum el grado de adecuación a los parámetros indicados. También en LinkedIn existe una opción en la que los candidatos que se postulan pueden completar un inventario de competencias cuyo resultado indica el grado de compatibilidad con el perfil que busca la consultora.

Las entrevistadas mencionan que estas tecnologías surgieron principalmente con la pandemia. Antes de la misma en la Consultora no se realizaban evaluaciones a distancia, por lo que lo recuerdan como un gran desafío el tener que explorar nuevas técnicas, test a aplicar, debiendo analizar e investigar en su momento la confiabilidad de cada uno. Fue un cambio significativo tanto para ellas como para los candidatos, que también tuvieron que acostumbrarse a esta nueva modalidad. Hoy en día confían plenamente en estas metodologías, destacando beneficios como la agilidad, optimización de tiempos y la posibilidad de evaluar a candidatos que se encuentran a grandes distancias. En cuanto a la percepción de los candidatos, consideran que la recepción ha sido muy positiva siendo pocos los casos en que los candidatos solicitan expresamente alguna instancia presencial. Resaltan que, para la mayoría, estas herramientas resultan más prácticas, cómodas e incluso reducen costos logísticos.

Más recientemente comenzaron también a utilizar ChatGPT como apoyo para el diseño de casos de test y como generador de disparadores para instancias grupales. No obstante, reconocen que también puede ser usado por los propios candidatos para informarse sobre qué test pueden ser aplicados y cómo contestarlos adecuadamente, por lo tanto, es de gran relevancia la mayor creatividad en el diseño de pruebas, para asegurarse de que en realidad las respuestas reflejen efectivamente las capacidades y conocimientos del propio candidato.

En cuanto a incorporación de tecnología a futuro, si bien no existe ningún plan en concreto, entienden como una necesidad imperiosa actualizarse y seguir adquiriendo nuevas herramientas tecnológicas.

5.2.2.2.3 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

A pesar de su gran uso de herramientas tecnológicas, aclaran que no todas les resultan adecuadas: por ejemplo, las plataformas de test y correcciones automáticas, además de enviar resultados numéricos de pruebas aplicadas, detallan un informe sobre los perfiles del candidato, pero han notado que se incluye información repetitiva, por ello no utilizan esa información de manera plena, sino únicamente como insumo complementando con otras técnicas. Asimismo, prefieren no utilizar los videos asincrónicos, ya que consideran que hay elementos que se pierden, e incluso los candidatos pueden armar previamente un guion o “speech”, perdiendo espontaneidad en su presentación, y también perdiendo el intercambio que se da en una entrevista en vivo, donde una información o respuesta dada por el candidato puede generar interrogantes o repreguntas.

Además, tanto en los videos asincrónicos como en las entrevistas virtuales se pierde la comunicación paraverbal, los gestos, tonos de voz, entre otros. También, las entrevistadas han observado que algunos casos de candidatos que han tenido solamente instancias virtuales han desistido del puesto en instancias finales, interpretando que la presencialidad genera mayor compromiso y seriedad por parte de los candidatos, por ello destacan la importancia de que exista la presencialidad al menos en una instancia del proceso.

5.2.2.2.4 Debate ético respecto al uso de herramientas tecnológicas

En relación con los posibles sesgos, consideran que en líneas generales dependen de las preferencias seleccionadas al buscar ciertos perfiles. Como fue comentado, ciertos portales de empleo permiten establecer criterios como edad, género, estudios, conocimientos y otros. Estos parámetros se utilizan para filtrar los currículum, pero además se permite agregar más información adicional o preguntas focalizadas de los reclutadores para ser precisos y no depender en su totalidad del algoritmo. Reconocen que hay CV interesantes que pueden ser descartados por estos filtros automáticos, por ello si tienen la posibilidad y disponibilidad intentan hacer un repaso de los perfiles descartados para detectar si alguno es de su interés o compatible con el rol requerido.

5.2.2.3 Director de consultora especializada en perfiles de IT

El entrevistado forma parte de una importante consultora que ofrece soluciones de reclutamiento y selección a clientes que necesitan perfiles de tecnología (IT). Su principal tarea es identificar talento, entrevistarlos y presentarlo a sus clientes.

5.2.2.3.1 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

Para el desarrollo de esas tareas, la firma utiliza diversas herramientas, entre ellas sistemas ATS, que permiten gestionar todo el proceso completo de R&S y procesar grandes volúmenes de candidatos. Además, incorporan algunas tecnologías de IA para:

- creación automática de descripciones de puestos (Job Description)
- publicación automática de avisos en diferentes portales de empleo
- realización de pre-screening de CV
- contacto a candidatos a través de mensajes automáticos con preguntas iniciales.

El entrevistado demuestra un gran conocimiento en herramientas tecnológicas. Menciona, por ejemplo, una solución desarrollada en Europa (que están evaluando incorporar), que utiliza un Avatar capaz de realizar entrevistas de forma autónoma, sin necesidad de intervención humana. Este, busca una primera interacción con los candidatos, a través de la realización de entrevistas telefónicas o por videollamadas, planteando preguntas y adaptando la conversación según las respuestas obtenidas. Además, identifica otras tecnologías emergentes como la gamificación, que incorpora dinámicas lúdicas, en los procesos de R&S.

5.2.2.3.2 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

Entre las ventajas de estas herramientas destaca: ahorro de tiempo y mayor agilidad en procesos, disponibilidad continua (la IA opera 24/7 sin limitaciones de horarios) y reducción de costos (especialmente en tareas repetitivas con alto costo humano). Igualmente advierte que la inversión inicial puede ser significativa, por ello es fundamental que se evalúe cuidadosamente el costo-beneficio. Si no se manejan procesos masivos puede no justificar la inversión en estas tecnologías. Destaca que la tecnología debería enfocarse en tareas repetitivas, rutinarias o de gran volumen, siempre acompañadas de un enfoque humano en aquellas etapas donde se necesita un verdadero aporte. Subraya que más allá de lo técnico, es clave evaluar aspectos como la cultura de la organización, la capacidad de adaptación al equipo, y otros rasgos personales que solo pueden observarse en un encuentro directo con el candidato (vestimenta, gestualidad, forma de expresarse).

Aunque no rechaza la posibilidad de que en el futuro puedan desarrollarse herramientas capaces de captar estos elementos, hoy considera que el componente humano sigue siendo indispensable.

En cuanto a la valoración de estas herramientas por los candidatos, dado que trabaja principalmente con perfiles de IT, observa que este perfil es justamente muy abierto a innovaciones, y muestran gran apertura a experimentarlas, pero reconoce que probablemente en otros perfiles o profesiones podría existir mayor resistencia.

En referencia a perspectivas de futuro, sostiene que todo está avanzando muy rápido, por lo que las empresas tienen que estar en constante adaptación y evolución, y prepararse para “subirse a la ola”.

5.2.2.3.3 Debate ético respecto al uso de herramientas tecnológicas

Plantea una advertencia sobre los sesgos tecnológicos: explica que la IA aprende a partir de la información que recibe: si por ejemplo para determinado rol se le comparten diez perfiles de referencia donde son nueve hombres y una mujer, tenderá a replicar un sesgo de género. Si de esos nueve hombres todos son jóvenes entre 23 y 28 años, replicará probablemente un sesgo etario. Por ello, enfatiza la necesidad de auditorías constantes desde las áreas de tecnología, para garantizar un entrenamiento equilibrado, consciente y cuidadoso de la IA.

5.2.3 Análisis de entrevistas a reclutadores y expertos en RRHH

5.2.3.1 Fuentes y medios de reclutamiento

Se observa que, en cuanto a fuentes de reclutamiento, predomina un esquema mixto, combinando fuentes internas (ascensos, concursos y movimientos horizontales) y externas. Dentro de los medios externos más utilizados se destaca LinkedIn (tanto para difusión como para búsqueda activa de perfiles), pero también se utilizan otros como: portales de empleo, redes sociales, ferias de empleo, universidades y páginas web.

5.2.3.2 Etapas del proceso de selección

En cuanto a las principales etapas se identifican:

- 1) Planificación, publicación del perfil requerido para la vacante, recepción de postulaciones
- 2) Preselección (humana o asistida por tecnología)

- 3) Entrevistas (principalmente individuales, presenciales o virtuales)
- 4) Evaluaciones psicolaborales y de conocimiento (presenciales u online)
- 5) Ranking de finalistas
- 6) Decisión final y comunicación a candidatos (incluyendo a finalistas no seleccionados)

5.2.3.3 Tipos de entrevista

En referencia a los tipos de entrevistas, se observaron:

- Individuales presenciales (altamente valoradas por su riqueza paraverbal)
- Virtuales sincrónicas (muy utilizadas, sobre todo con candidatos que se encuentran a gran distancia)
- De panel (especialmente en organismos públicos)
- Grupales (si la cantidad de candidatos o tipo de perfil lo amerita)
- Asincrónicas (poco utilizadas, solo para temas puntuales como chequeo de nivel de idioma)

5.2.3.4 Tecnologías aplicadas en procesos de R&S

De las respuestas obtenidas en las entrevistas, se observa que las organizaciones (tanto en el ámbito privado como público) recurren a una diversidad de soluciones digitales, tales como:

- 1) Filtrados automatizados de CV, ya sea en plataformas de reclutamiento de las propias empresas, como en portales de empleo utilizados para divulgación de vacantes. Estos filtros se basan en parámetros preestablecidos por las empresas reclutadoras, tales como edad, formación académica, experiencia, conocimientos específicos, que funcionan como criterios eliminatorios.
- 2) Gamificación: se observa el uso de plataformas como Nawaian, las cuales utilizan dinámicas de juegos para evaluar estilos conductuales y competencias blandas.
- 3) Test online de corrección automática, que brindan agilidad en resultados especialmente cuantitativos. Si bien también generan informes psicotécnicos de los candidatos, no existe gran confiabilidad en estos por parte de los reclutadores.
- 4) ATS y Workflows digitales que permiten trazabilidad y aprobaciones digitales de personas involucradas en procesos de R&S
- 5) Automatización de comunicaciones, por ejemplo, utilizando bots para notificar avances o descartes
- 6) Uso de ChatGPT en diseño de casos, consignas o dinámicas a aplicar a candidatos

- 7) Entrevistas por videollamadas utilizando plataformas como Zoom, Teams o Meet
- 8) Entrevistas asincrónicas, si bien es poco utilizado, se conoce como herramienta en el mercado.
- 9) Uso de redes profesionales: se utiliza LinkedIn para divulgación de llamados y para búsqueda activa de perfiles que puedan ajustarse al rol requerido
- 10) Uso de redes sociales: Se utiliza Instagram, Facebook, X, entre otras, para divulgación de llamados, pero no para revisar los perfiles de posibles candidatos ya que entienden que esto es información personal y privada que no debería afectar ningún proceso de R&S.
- 11) Generación automática de Descripciones de Puestos y Publicaciones de vacantes en sitios web

Además, se identifican soluciones más avanzadas provenientes de otros países tales como utilización de Avatares autónomos para realización de entrevistas.

5.2.3.5 Valoración de tecnologías y comparación con métodos tradicionales

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se observa que los reclutadores y expertos en RRHH encuentran diversas ventajas en los medios tecnológicos, tales como la reducción de tiempos y costos, la posibilidad de gestionar con mayor eficiencia grandes volúmenes de postulaciones, y un mayor alcance geográfico, ya que permite conectar a candidatos y organizaciones que se encuentran a gran distancia.

Sin embargo, existe consenso en que la información obtenida de las herramientas tecnológicas funciona mejor como complemento y no como reemplazo de las metodologías tradicionales.

Un ejemplo claro son los sistemas de filtrado automático de currículum, percibidos como un recurso clave para optimizar tiempos en llamados masivos, ya que permiten descartar en forma rápida perfiles que no se ajustan a lo requerido. Sin embargo, se identifica el riesgo de que criterios demasiado estrictos eliminen candidatos que podrían ser potencialmente valiosos.

Algo similar ocurre con los test online de corrección automática, si bien se reconoce su gran aporte en la inmediatez y objetividad en evaluar aspectos de conocimientos y resultados cuantitativos, no se confía en los informes psicotécnicos generados por estas tecnologías, ya que se ha identificado que se repiten comentarios idénticos en más de un perfil, lo que resta credibilidad a los resultados.

En cuanto a las entrevistas, la mayoría de los entrevistados cree que se debería tener al menos una instancia presencial, ya que tiene una gran riqueza paraverbal, y no solo permite observar ciertos aspectos que hacen a la esencia del entrevistado, sino que también genera cierto compromiso por parte del candidato para con el proceso de reclutamiento. De todas formas, se reconoce el gran valor de las entrevistas virtuales, a las cuales identifican como un resultado positivo derivado de la pandemia, ya que ha permitido llegar a un universo más amplio de candidatos, por ejemplo, aquellos que residen en el interior del país. Lo que sí se observa es un gran escepticismo respecto a las entrevistas virtuales asincrónicas, ya que entienden que se pierde la espontaneidad y que incluso pueden ser planificadas con anticipación por parte del candidato, restando autenticidad al proceso.

En síntesis, se observa que la mayor parte de los entrevistados recomiendan un proceso híbrido: que combine el uso de herramientas tecnológicas para acortar tiempos, mejorar eficiencia sobre todo de las etapas iniciales del proceso, pero tener también instancias de contacto humano que aporten profundidad, cercanía y un juicio integral sobre los postulantes. El rol humano sigue siendo imprescindible en la evaluación cultural y personal de los candidatos.

5.2.3.6 Debate ético respecto al uso de herramientas tecnológicas

La mayor parte de los entrevistados coinciden en que una ventaja de la utilización de herramientas tecnológicas en ciertas etapas del proceso de R&S puede ser la potencial reducción de sesgos humanos, al automatizar ciertos pasos, como el filtrado de currículum o la corrección de pruebas. Con esta tecnología se disminuye la influencia de percepciones subjetivas del reclutador que, consciente o inconscientemente, podrían afectar la evaluación de los candidatos.

Sin embargo, se advierte con fuerza el riesgo de que estas mismas tecnologías introduzcan o amplifiquen sesgos algorítmicos.

Los entrevistados identifican que estas herramientas son entrenadas a partir de ciertas reglas, que en muchos casos replican prejuicios o desigualdades ya existentes, por lo tanto, pueden acentuar los mismos. Por ello es de gran relevancia conocer el razonamiento de las tecnologías y cómo fueron entrenadas, realizar auditorías constantes sobre éstas y tener un uso responsable, cuidadoso y crítico.

5.2.3.7 Marca empresa y experiencia del candidato

De acuerdo con la información recabada, se observa que tanto en empresas privadas como públicas se le da gran importancia a la Marca Empresa, y se utilizan diversos medios para transmitir una buena imagen de la organización y atraer talento.

Los principales canales de posicionamiento son: Instagram, LinkedIn y webs corporativas.

También en algún caso existen programas de referidos, donde empleados internos recomiendan candidatos, reforzando la percepción positiva de la empresa y fortaleciendo la marca desde adentro.

También se tiene cuidado con la comunicación constante con candidatos en los procesos de R&S. Casi la totalidad de los entrevistados indicaron que se notifica a los postulantes sobre el avance o finalización de los procesos.

Por último, también en estas instancias se busca cuidar la experiencia del candidato, se enfatiza el mantener contacto humano aún en procesos virtuales, para generar un acercamiento con el candidato y que éste tenga una percepción positiva de la empresa.

6 CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación, representativos únicamente para las empresas y candidatos que participaron en los relevamientos, permiten responder al objetivo general de analizar la percepción, utilización, valoración y proyección de las tecnologías aplicadas a los procesos de reclutamiento y selección, así como su evolución en Uruguay en comparación con tendencias globales y hallazgos en estudios previos.

En primer lugar, respecto a la percepción de las herramientas tecnológicas por parte de las empresas, se observa que éstas consideran que dichas herramientas han favorecido la eficiencia en los procesos, ya que identifican diversas ventajas derivadas de su incorporación tales como la superación de distancias geográficas, gestión de grandes volúmenes de postulantes, reducción de plazos y disminución de costos. Estas tecnologías son valoradas especialmente en procedimientos repetitivos o masivos, agilizando el filtrado de postulaciones y mejorando la organización de la información disponible. Sin embargo, en cuanto al impacto en la calidad de estos procesos, si bien se perciben ciertas mejoras -dado que estas herramientas contribuyen a una mayor objetividad y facilitan el manejo de grandes volúmenes de datos-, no garantizan una evaluación completa de competencias blandas ni de la adecuación cultural de los candidatos, por lo que el equilibrio con métodos tradicionales que incluyan intervención humana continúa siendo necesario. Estos hallazgos permiten confirmar parcialmente la primera hipótesis: las empresas perciben mejoras claras en eficiencia, aunque con reservas en cuanto a calidad y precisión.

En segundo lugar, se concluye que existe una gran disposición por parte de reclutadores y empresas, tanto privadas como estatales, a utilizar tecnologías avanzadas en estos procesos. Sin embargo, se detectan barreras culturales y de confianza: los reclutadores y expertos en RRHH y tecnologías hacen un gran énfasis en que estas tecnologías complementan, pero no reemplazan la evaluación e interacción humana. Consideran que estos elementos tecnológicos son un insumo útil, sobre todo en etapas tempranas del proceso para ser aplicadas en procedimientos repetitivos y masivos, pero sigue siendo necesaria la intervención humana, ya que ésta resulta clave para evaluar el ajuste cultural del candidato, así como para percibir aspectos paraverbales que no son recogidos por estas herramientas. Adicionalmente, existe una creciente preocupación, que se advierte tanto en la bibliografía consultada como en las respuestas de los reclutadores y expertos en RRHH acerca de los sesgos tecnológicos. Si bien se admite que la IA puede reducir los posibles sesgos humanos,

también existe una fuerte inquietud sobre la posibilidad de que estas tecnologías, que son entrenadas por humanos o aprenden a partir de ciertos parámetros, amplifiquen desigualdades o discriminaciones ya existentes. Se destaca la necesidad de conocer los algoritmos de estas herramientas, así como también de utilizarlas responsablemente. En síntesis: convive el interés por adoptar nuevas soluciones tecnológicas con limitaciones que condicionan su implementación en el mediano y largo plazo, confirmando así la tercera hipótesis de investigación.

En cuanto a la percepción de los candidatos sobre los nuevos métodos tecnológicos de R&S, se concluye que los candidatos encuestados presentan una aceptación parcial de la incorporación tecnológica en estos procesos. Si bien valoran ciertas herramientas tales como entrevistas online, expresan desconfianza hacia otras como chatbots, filtrados automáticos de CV y entrevistas asincrónicas, manifestando preferencia por métodos tradicionales. La IA aún no es aceptada totalmente por los candidatos, ya que muchos consideran que no refleja con precisión sus competencias. Asimismo, no hay claro consenso respecto a la justicia o imparcialidad de los procesos que la utilizan. Esto permite contrastar la segunda hipótesis, concluyendo que la percepción de que la IA refleja correctamente las competencias de los candidatos sigue siendo limitada y heterogénea.

Finalmente, el análisis de la información recabada permite identificar las tecnologías utilizadas en Uruguay. Se observa un uso generalizado de entrevistas virtuales sincrónicas, que se han consolidado como una herramienta habitual en las distintas etapas del proceso. A su vez, LinkedIn se posiciona como el medio principal de reclutamiento, empleado no solo para difundir vacantes sino para la búsqueda proactiva de candidatos. También se observa una amplia utilización de formularios online que permiten recolectar y procesar información mediante sistemas automatizados de preselección basados en parámetros definidos por los reclutadores. En menor medida, se utilizan tecnologías más avanzadas, como sistemas de ATS, aplicación de test de conocimiento online de corrección automática y gamificación. Otras, como entrevistas asincrónicas y chatbots muestran un uso más limitado, evidenciando un nivel de adopción moderado en comparación con tendencias globales.

Este panorama permite apreciar una evolución respecto al estudio realizado en 2022, donde el uso de medios tecnológicos se encontraba en una etapa más incipiente, predominando recursos básicos como entrevistas virtuales o formularios online. En la actualidad, se percibe un avance sostenido

en la integración tecnológica y una mayor familiaridad tanto por parte de las empresas como de los candidatos.

El análisis también muestra que tanto la marca empleadora como la marca personal, han adquirido una relevancia creciente, vinculadas estrechamente con el uso de la tecnología. Los candidatos tienden a buscar referencias de las empresas antes de postularse o continuar en un proceso, consultando opiniones de conocidos principalmente, así como también información disponible en la web, lo cual influye significativamente en su decisión. Esto da cuenta de la importancia para las empresas de cuidar su imagen y proyectarla adecuadamente para lograr atraer talento, tanto a nivel interno (de los propios empleados) como hacia afuera (mediante un buen mantenimiento de redes sociales y sitios web). Por otro lado, los reclutadores destacan la búsqueda de perfiles en LinkedIn para cubrir vacantes, lo que subraya la importancia de que los candidatos los mantengan actualizados y los cuiden con estos fines, cuidando así su marca personal. No obstante, se identifican diferencias de criterio: mientras los candidatos asumen que las empresas revisan toda su información disponible en la web, las empresas manifiestan evitar la revisión de información personal, considerándolo una práctica poco ética o no relevante para la evaluación profesional. Estos hallazgos evidencian que la tecnología no solo optimiza procesos, sino que también amplifica la importancia de la reputación y la visibilidad online tanto de empresas como de candidatos.

Se identifican nuevas tendencias a nivel global, como la aparición de robots o avatares capaces de realizar entrevistas en forma autónoma y percibir aspectos hoy en día captados por humanos: detección de gestos, variaciones en tonos de voz, y otros elementos paraverbales que tradicionalmente eran evaluados por humanos. Esto podría llegar a plantear interrogantes sobre el futuro: ¿hasta qué punto podrán estas tecnologías asumir funciones que hoy dependen del juicio humano en la selección de personal? Más que un reemplazo, se anticipa una transformación del rol humano, que se centrará en aspectos estratégicos, culturales y relacionales, aportando un valor distintivo al proceso.

En síntesis, la investigación evidencia un avance significativo en herramientas tecnológicas aplicadas en procesos de reclutamiento y selección en Uruguay, observándose optimización de tiempos, eficiencia y alcance, mientras se potencia la relevancia de la marca empleadora y la marca personal. Al mismo tiempo, persiste la necesidad de la intervención y contacto humano, para evaluar principalmente competencias blandas y aspectos culturales. La aparición de tecnologías

avanzadas como Robots y avatares plantean un futuro en que ciertas capacidades humanas podrían ser replicadas por sistemas inteligentes, generando un debate sobre ética, confiabilidad y límites en la automatización y la necesidad de hacer foco en auditorías para evitar sesgos tecnológicos. El principal desafío será integrar de manera equilibrada y responsable la tecnología y la intervención humana, asegurando procesos de R&S más eficientes, justos y centrados en las personas.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cancinos, A.M. (2015). *Selección de Personal y Desempeño Laboral* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Cantero Galeano, G. L. (2021). *La inteligencia artificial en los procesos de selección* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid].
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48201/TFG-N.1601.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chipito Bessolo, S., Monteverde Grassi, P. J., y Paolini Banchero, A. (2022). *Los procesos de reclutamiento y selección en diferentes empresas en Uruguay* [Trabajo final de especialización, Universidad de la República].
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/35388/1/MPG648.pdf>
- Deloitte. (2024). *2024 Tendencias globales de capital humano. Prosperar más allá de las fronteras: el rendimiento humano en un mundo sin límites*.
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/latam/es/docs/services/consulting/2025/hc-trends-2024.pdf>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed). Pearson.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011) *Administración de recursos humanos*. Enfoque latinoamericano (5.^a ed.). Pearson.
- El Observador. (2025). *Así funciona Pia, la IA uruguaya que acelera los procesos de selección de personal y que ya trabaja para empresas pesqueras*.
<https://www.elobservador.com.uy/ciencia-y-tecnologia/asi-funciona-pia-la-ia-uruguaya-que-acelera-los-procesos-seleccion-personal-y-que-trabaja-empresas-pesqueras-n6013308>
- Gamboa, G. (2023) *Cinco estrategias para aprovechar las redes sociales en la búsqueda de empleo*. <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/cinco-estrategias-para-aprovechar-las-redes-sociales-en-la-busqueda-de-empleo/>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). Pearson Educación.

- LinkedIn. (2014). *¿Qué revisan los reclutadores en tus redes sociales?*. <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-revisan-los-reclutadores-en-tus-redes-sociales-ing-ana-sanchez-nebsf/>
- LinkedIn. (2018). *Global recruiting trends 2018*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-recruiting-trends-2018>
- ManpowerGroup. (2024). *Cómo la inteligencia artificial y la realidad virtual transformarán el mundo laboral*. <https://blog.manpowergroupcolombia.co/c%C3%B3mo-la-inteligencia-artificial-y-la-realidad-virtual-transformar%C3%A1n-el-mundo-laboral>
- Medina Ferreiro, M. E. (2022). *La innovación como palanca de la transformación digital de las radiotelevisiónes públicas*. [Tesis doctoral, Universidad de Vigo]. https://www.investigo.biblioteca.uvigo.es/xmlui/bitstream/handle/11093/4204/MedinaFerreiro_MariaEsther_TD_2022_version_publica.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Mondy, R. W., y Noe, R. M (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9.^a ed.). Pearson.
- Naranjo Gaibor, J. (2024). Inteligencia artificial y el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos. *Journal of Science and Research*, 10(1), 110-123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14612811>
- Navarro, N. (2020, 14 de enero). *Robot Vera: el robot que te entrevista para un trabajo*. <https://niltonnavarro.com/robot-vera-entrevista-de-trabajo/>
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana* (1.^a ed.). Gestión 2000
- Ramírez-Bustamante, N., y Páez, A. (2021). *Análisis jurídico de la discriminación algorítmica en los procesos de selección laboral*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3765741>
- Ribbon AI. (2025, 16 de junio). *How AI analyzes soft skills in recruitment*. <https://www.ribbon.ai/blog/how-ai-analyzes-soft-skills-in-recruitment>
- Riquelme Benítez, M. (2023). Gamificación empresarial como herramienta dinámica de motivación y logro de objetivos. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(2), 87-91. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.02.2023.87>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.

- Stein, G., y Barrachina, A. (2021). La inteligencia artificial en la selección de personas. *Harvard Deusto Business Review*, (309), 6-17. <https://www.harvard-deusto.com/la-inteligencia-artificial-en-la-seleccion-de-personas>
- Valdez Jiménez, L. A., Vásquez Martínez, C. R., y Valdez Jiménez, L. (2025). Estudio socioeducativo de la transformación del proceso del Reclutamiento y Selección: De los Métodos Tradicionales al Enfoque 5.0. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2259>
- Valeriano Ortiz, L. F. (2023). *Talento humano: Reclutamiento y selección de personal digital y virtual por competencias, teorías y casos* (1.^a ed.). Editorial CILADI. <https://ciladi.org/wp-content/uploads/T.-H.-RECL.-Y-SELEC.-VIRTUAL-3-05-2023.pdf>
- Werther, W.B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Wolters Kluwer. (2022, 14 de marzo). *Elenius The Recruiter: La robot sensible*. Capital Humano. <https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbH1czUwMDAytDA1MzBWK0stKs7Mz7MNY0xPzStJVctNLCiJLbINSk3OKS1JzM0ECuYDAF5XOEM1AAAAWKE>

A) Cuestionario de preguntas de entrevistas realizadas a reclutadores

Datos generales:

- 1) Nombre de la empresa:
- 2) ¿A qué rubro se dedica?
- 3) ¿Cuántos empleados tienen?
- 4) Es una empresa nacional, extranjera o multinacional
- 5) Cómo se conforma el equipo encargado de los procesos de reclutamiento y selección (cantidad de personas, roles, si hay apoyo externo, etc.)
- 6) ¿Realizan encuestas de satisfacción de personal?

Reclutamiento:

- 1) ¿Cuál es la fuente de reclutamiento más frecuente? Interna, externa o mixta.
- 2) ¿Cuáles son los principales medios que utilizan para atraer candidatos? (avisos en páginas web, redes sociales, LinkedIn) ¿Varían según el tipo de perfil o nivel de puesto a cubrir?
- 3) ¿Han incorporado cambios recientes en las estrategias de reclutamiento? (por ejemplo, nuevos medios como LinkedIn, portales, ferias, referidos, etc.)
- 4) ¿Utilizan redes profesionales como LinkedIn para reclutar? ¿En qué etapa del proceso suelen intervenir estas redes?
- 5) Además de redes profesionales, ¿utilizan redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok, etc.) para posicionar la marca empleadora o atraer talento?
- 6) Si la respuesta anterior es afirmativa:
¿Con qué frecuencia actualizan o mantienen activas estas redes? (publicaciones, historias, novedades, etc.)
¿Quién está a cargo de la gestión de esas redes?

Selección:

- 1) ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de selección en su empresa?

- 2) ¿Cuál es la duración promedio de un proceso? ¿Varía según el tipo de puesto?
- 3) ¿El proceso se realiza de forma interna o tercerizada?
- 4) ¿Qué tipo de entrevistas realizan habitualmente? Presenciales, virtuales en vivo, virtuales asincrónicas, individuales, grupales.
- 5) ¿Tiene alguna preferencia respecto al tipo de entrevista en función de la efectividad para recabar información relevante del candidato? ¿Por qué?
- 6) ¿Tienen etapas presenciales?
- 7) ¿Realizan entrevistas con psicólogos?
- 8) Las personas seleccionadas a través de procesos de IA, ¿resultaron adecuadas para el cargo y la empresa? ¿Permanecieron en la empresa?
- 9) ¿Explican a los candidatos que no quedan seleccionados los motivos? ¿Les comunican? ¿A partir de qué etapa?

Tecnologías aplicadas:

- 1) ¿Utiliza alguna tecnología en estos procesos de selección? Ejemplo: filtrado automático de CV, bots de interacción con candidatos, entrevistas asincrónicas, entrevistas mediante videoconferencias, gamificación, evaluaciones online, ATS.
- 2) ¿Desde cuándo? ¿Qué motivó su incorporación?
- 3) ¿Cómo valora la incorporación de estas tecnologías (en comparación con procesos tradicionales)?
- 4) ¿Podría indicar ventajas y desventajas de cada uno?
- 5) ¿Cómo cree que es la visión de los candidatos al uso de la IA en los procesos de selección? ¿Cuáles prefieren? ¿Y ustedes los reclutadores?
- 6) ¿Han cambiado los resultados obtenidos al incorporar la IA en los procesos de selección en comparación con los procesos tradicionales? ¿En qué?
- 7) ¿Cree que se ha perdido algo importante al incorporar IA a los procesos?
- 8) ¿Revisan las redes sociales o profesionales de los candidatos como parte del proceso de evaluación? ¿En qué etapa y con qué propósito? ¿Eso impacta en la decisión a la hora de entrevistar o elegir a un candidato?
- 9) ¿Crees que los procesos de selección actuales son más eficientes que los tradicionales?

- 10) ¿Consideran que el uso de la tecnología hace más justo, igual, o más injusto el proceso de selección?
- 11) Del 1 al 10, cuánto crees que los resultados de procesos de selección realizados con inteligencia artificial reflejan de manera completa las competencias reales de los colaboradores
- 12) Del 1 al 10, crees que la inteligencia artificial y el análisis de datos han impactado la toma de decisiones en la selección de personal
- 13) ¿Tiene previsto incorporar nuevas tecnologías a futuro? ¿Cuáles?
- 14) ¿Tiene conocimiento sobre el nivel de adopción tecnológica en estos procesos en otras empresas del país? ¿Y de otros países?
- 15) En caso de utilizar filtros automáticos de CV: ¿cómo percibe su uso? ¿Han desarrollado alguna herramienta o práctica para evitar sesgos (por género, edad, estudios)?

B) Cuestionario de preguntas de encuestas realizadas a colaboradores

La siguiente encuesta se desarrolla en el marco del Trabajo Final del MBA de la UDELAR.

Se solicita que la realicen solamente aquellas personas que ocupen cargos en sus trabajos actuales a los que hayan accedido mediante un proceso de selección de personal.

Este cuestionario busca analizar cómo perciben los candidatos de procesos de reclutamiento y selección en el ámbito laboral uruguayo los métodos tecnológicos utilizados (tales como entrevistas virtuales, chatbots, entre otros) para poder detectar el grado de aceptación y valoración.

Las respuestas son confidenciales.

El tiempo estimado para completar la encuesta es de aproximadamente 5 minutos.

Muchas gracias!

1) Edad:

Hasta 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

45 a 55 años

Mayor de 55 años

2) ¿Cuál es su nivel de educación máximo alcanzado?

Primaria

Ciclo Básico

Bachillerato

Tecnicatura o similar

Título de Grado

Título de Posgrado (Maestría, Doctorado, etc)

3) ¿De qué rubro es la empresa en la que trabajas?

Industria Nacional

Industria Multinacional

Comercio Nacional

Comercio Multinacional

Servicios Nacional

Servicios Multinacional

Otro (especificar)

4) ¿Cuántos empleados aproximadamente tiene la empresa?

1 a 19

20 a 99

100 a 499

500 o más

5) ¿Cuál es el origen de la empresa?

Uruguay

Multinacional

Extranjera (no multinacional)

No lo sé

6) ¿En qué año realizó su último proceso de selección como candidato?

2024 o posterior

2020 a 2023 inclusive

2016 a 2019 inclusive

2015 o anterior

7) ¿Cómo se enteró de la oferta de empleo?

Anuncio de prensa/diario/tv/radio

Carteles en lugares visibles

Referencias de alguien conocido

Consultora

Páginas de empleo (Buscojobs, Computrabajo)

Ferias de empleo

LinkedIn

Facebook/Instagram/Twitter

Otros (especificar)

8) ¿Buscó referencias de la empresa antes o durante el proceso de selección?

Sí

No

8.1) ¿Por dónde? *Seleccionar todas las que apliquen*

LinkedIn

Blogs

Página web de la empresa

Referencias de conocidos

GlassDoor

Otros

8.2) ¿La información que obtuvo incidió en su decisión frente al proceso?

Sí

No

9) ¿Tienes perfiles en redes profesionales tales como LinkedIn?

Sí

No

10) ¿Cuidas tu perfil en redes profesionales por motivos laborales?

Sí

No

11) ¿Tienes perfiles en redes sociales tales como Instagram/Facebook/Twitter?

Sí

No

12) ¿Cuidas tu perfil en redes sociales por motivos laborales?

Sí

No

13) ¿Crees que las empresas revisan tu información disponible en la web/redes?

Sí

No

14) ¿Por cuáles etapas de las siguientes pasó durante el proceso de selección?

Envío de CV o llenado de formulario

Pruebas de capacidad o conocimiento,

Pruebas psicológicas

Simulación del trabajo

Entrevista de empleo - RRHH

Entrevista de empleo - Supervisor/Jefe/Gerente de área

Comprobación de antecedentes y referencias

Examen médico

15) Indique si algunas de las siguientes tecnologías y/o tendencias fueron utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección por parte de la empresa. *Seleccionar todas las que apliquen*

Completar formularios online

Chatbot (respuestas de chat realizadas por inteligencia artificial)

Entrevista virtual

Entrevista asincrónica (grabada)

Gamificación (utilización de juegos)

Utilización de Redes Sociales para divulgación y/o postulación al puesto

Utilización de LinkedIn para divulgación y/o postulación al puesto

Otra (abierto a comentarios)

No se utilizó ninguna

16) ¿Qué tipo de entrevistas tuvo durante el proceso de selección? (marcar todas las opciones que correspondan)

Individual

Grupal

De panel (varios entrevistadores a la vez)

Presencial

Telefónica

Videoconferencia

Asincrónica (el candidato graba sus respuestas)

No tuvo

17) Tuvo una entrevista con un psicólogo?

Sí

No

18) ¿Cómo calificaría con una sola palabra el proceso de selección por el que pasó?

19) Del 0 al 10, siendo 0 no sé, 1 lo más bajo y 10 lo más alto, cuánto crees que los resultados de procesos de selección realizados con inteligencia artificial reflejan de manera completa tus competencias reales

20) Del Del 0 al 10, siendo 0 no sé, 1 lo más bajo y 10 lo más alto, cuánto crees que la inteligencia artificial y el análisis de datos han impactado la toma de decisiones en la selección de personal

21) Siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, indique su opinión respecto a las siguientes afirmaciones:

(Si está viendo desde un dispositivo móvil las opciones 4 y 5 aparecen moviendo la pantalla hacia la derecha)

- Confío en los procesos de selección realizados con el uso de entrevistas online
- Confío en los procesos de selección realizados con el uso de entrevistas asincrónicas (videos grabados por el candidato que se envían al reclutador)
- Confío en los procesos de selección realizados con el uso de herramientas de chatbots o robots
- Confío en los procesos de selección realizados con el uso de filtrados automáticos de CV
- Confío en los procesos de selección realizados con entrevistas psicolaborales
- Considero que soy la persona adecuada para el cargo para el que fui seleccionado:
- Creo que los procesos de selección actuales son más eficientes que los tradicionales
- Prefiero los procesos de selección tradicionales por sobre los que utilizan inteligencia artificial
- Cuando no me va bien en los procesos de selección querría que me explicaran porque

22) Consideras que el uso de tecnologías hace al proceso más justo o más injusto?

Más justo

Igual

Más injusto

No sabe

23) Lo mejor del proceso de selección fue:

24) Lo peor del proceso de selección fue: