

XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2021.

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

Sardi, Beatriz.

Cita:

Sardi, Beatriz (2021). *Un aporte a la psicología laboral en tiempos de pandemia: la entrevista de selección de personal mediada por la tecnología. XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-012/284>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/even/p1k>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# UN APORTE A LA PSICOLOGÍA LABORAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA: LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL MEDIADA POR LA TECNOLOGÍA

Sardi, Beatriz

Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

## RESUMEN

Las entrevistas laborales mediadas por las TICs (EMTs), también llamadas entrevistas virtuales o remotas, se posicionan cada vez más como una de las principales herramientas utilizadas por selectores de personal en las primeras instancias del proceso de selección de personal, como alternativa eficaz a la tradicional modalidad de entrevista cara a cara (ECC). Además de las ventajas conocidas como el ahorro de tiempo y dinero, se encontraron características específicas de las EMTs que, si bien, pueden relacionarse con la dinámica de las ECCs, también muestran diferencias significativas que todo selector debe comprender para poder determinar el alcance y la aplicabilidad de esta modalidad de entrevista en los procesos de selección que lleve adelante, considerando variables como el tipo de perfil buscado, el tipo de empresa, su enfoque y cultura organizacional. A su vez, se hallaron resultados interesantes con relación al rol del selector en la conducción de EMT, donde no solo se demanda el entrenamiento de las competencias base de su profesión, como la escucha activa, empatía y la capacidad analítica, sino además el desarrollo de otras habilidades técnicas y de dominio tecnológico, conjuntamente con destrezas de interacción virtual, flexibilidad y creatividad.

## Palabras clave

Entrevista laboral mediada por las TICs (EMT) - Entrevista virtual - Entrevista remota Selector - TICs

## ABSTRACT

A CONTRIBUTION TO OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY IN TIMES OF PANDEMIC: THE JOB INTERVIEW MEDIATED BY TECHNOLOGY

The job interviews mediated by ICTs (TJIs), also called virtual or remote interviews, have gradually begun to take over more and more space as one of the main tools applied by recruiters in the first stages of the recruitment process. They are an effective alternative to the traditional face-to-face job interview (FJI). In addition to the advantages regarding money and time that have already been studied, some others special characteristics on TJI were found. Despite being related to FJI's dynamic, significant differences are shown and they must be learned by the recruiters to determine the scope and applicability of the virtual job interview in the recruitment process they lead. Different varia-

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

## Keywords

Job interview mediated by ICTs (TJI) - Virtual job interview - Remote Job Interview Recruiter - ICTs

## Introducción

Según Mas Ivars & Quesada Ibañez (2005), el desarrollo de las Tecnologías, Información y Comunicaciones (TICs) y, por consiguiente, la difusión de información de forma rápida y globalizada juega un papel cada vez más significativo en los procesos de selección. El crecimiento de Internet como sistema de comunicación masiva ha permitido ampliar los mercados laborales y superar las barreras locales que presentaban los métodos tradicionales de difusión de ofertas y demandas de empleo (Blasco, 2004; Fundación Sepi, 2008; Purcalla Bonilla, et al., 2010). El modo tradicional de empresa que prevaleció durante gran parte del S. XX exhibe su incapacidad para sustentar el desarrollo empresarial del futuro. Su estructura organizativa se ha transformado en un obstáculo para su desarrollo y se ha convertido en factor limitante de sus posibilidades (Echeverría, 2000).

De acuerdo con Salgado & Moscoso (2008), en la actualidad, pueden identificarse fundamentalmente, dos modelos de selección de personal. Uno conocido como modelo de *selección tradicional*, que apunta a determinar si los candidatos poseen los conocimientos necesarios para poner en práctica en el puesto laboral en lo inmediato, recurriendo a la aplicación estricta de los principios e instrumentos clásicos de selección. Un segundo modelo de *selección estratégica* que toma en cuenta las transformaciones que han ido sucediendo a lo largo de los últimos años, producto de la globalización de los mercados y el crecimiento exponencial de la tecnología y que parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su

volatilidad, en entornos económicos en constante movimiento con una marcada acentuación en el futuro. Bajo este modelo, los cambios constantes en los ciclos de vida de los productos y servicios exigen empleos cada vez más demandantes en términos de procesamiento de la información y toma de decisiones por lo que el selector debe recurrir a una mayor complejidad de estrategias de reclutamiento y selección para atraer candidatos (Salgado & Moscoso, 2008).

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

En 2016 las compañías invertían un 12% de sus ingresos en tecnología digital, mientras que históricamente sólo lo hacían en un 5% o 7% (CEB Gartner Inc., 2018). Con la irrupción del Covid-19, la inversión en IT y soluciones tecnológicas ha sido de un 51% y 45% en medianas y grandes empresas versus el 36% en pequeñas compañías (Technology by PageGroup, 2020). Es decir, el impacto del Covid-19 ha acelerado el proceso de digitalización y transformación tecnológica de una gran cantidad de empresas. Incluso en aquellas en donde dichos procesos no se encontraban siquiera en sus agendas (Gartner Inc., 2020; IBM Corporation, 2020).

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

En este marco de emergencia sanitaria a nivel mundial, las EMTs se han incorporado al proceso de selección de una diversidad de empresas de modo casi forzado, abrupto e inesperado. Han sido una de las principales alternativas para lograr continuar con el proceso de selección de personal asegurando un encuadre que respete el aislamiento social y la seguridad de los candidatos y selectores involucrados. Sin embargo, gran parte de la bibliografía disponible hasta la actualidad respecto de la entrevista laboral hace referencia a lo presencial del encuentro entrevistador- entrevistado (Castro & Barrasa, 2012; Veccia, 2002), dejando por fuera la consideración de modalidades de entrevistas mediadas por las TICs tales como llamadas telefónicas o video llamadas a través de diversas plataformas online y software. Siendo la entrevista de selección de personal la técnica más

utilizada por las organizaciones a nivel mundial (Salgado, et al., 2001) y frente a una realidad que ya es parte de las organizaciones y que propone nuevos modos de entrevistar candidatos a través de dispositivos tecnológicos, urge una mayor y mejor comprensión de sus principales características a fin de comprender su alcance y aplicabilidad en diversos perfiles, industrias y tipos de empresas, aspectos fundamentales del encuadre, potenciales diferencias con las entrevistas presenciales y nuevas estrategias del selector bajo la conducción de esta modalidad de entrevista. Esta es la dirección y el principal objetivo que sigue el presente documento, describiendo los resultados obtenidos en la investigación que fue parte del Trabajo Integrador Final de la Carrera de Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo sobre las características de las EMTs desde la perspectiva de Selectores de Personal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense (Sardi, 2019)<sup>1</sup>.

### Metodología

Se realizó un estudio descriptivo comparativo, de corte transversal y con un abordaje cualitativo (Hernández Sampieri, et al., 2010). La muestra de expertos no probabilística, cuya extensión se rigió a partir del criterio de saturación de nueve categorías estuvo conformada por 20 selectores de personal, hombres y mujeres de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense, con al menos 2 años de experiencia en procesos de reclutamiento y selección en instituciones privadas o públicas de rubros diversos, quienes implementaron EMT y ECC en algún momento de su trayectoria.

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

Para los datos cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas, se llevó a cabo un análisis del contenido del discurso, a partir del proceso de codificación de los datos en las categorías elegidas y descritas en el siguiente apartado.

### Resultados y discusión

*Tipo de empresa/cultura organizacional:* Si bien, las empresas globales, por una mayor disponibilidad de recursos financieros y por una mayor permeabilidad a los cambios del contexto actual, ofrecen mayores posibilidades para la implementación de EMTs, algunas empresas vinculadas a consultoría en recursos humanos y Business Process Outsourcing (BPO), han visibilizado las ventajas de las modalidades virtuales y ya las implementan en los primeros encuentros entre selector-candidato, permitiendo la agilización de los procesos y optimización de tiempos, costos y recursos.

El tipo de empresa, haciendo referencia a su cultura organizacional, enfoque y valores es una de las primeras variables

consideradas por selectores al momento de decidir por la implementación de modalidades de entrevista virtual o presencial. De acuerdo con ello, empresas más tradicionalistas o “vieja escuela” con un enfoque “job centric” tienden a seguir un modelo de entrevista clásico y presencial, haciendo hincapié en los requerimientos del rol y apelando a una evaluación más al detalle para asegurar la adecuación del perfil antes de que el candidato llegue a entrevistas con los supervisores o managers del área. En cambio, las empresas más modernas, con un enfoque en selección más actual o “candidate centric”, al poner el foco en la experiencia del candidato, permiten la incorporación de nuevas modalidades de entrevista virtual que se adapten a las necesidades del candidato, sin necesidad del encuentro presencial.

*Perfiles laborales:* Las EMTs no pueden ser extensivas a todo tipo de perfil laboral. Existen perfiles que requieren evaluar habilidades más físicas, de presencia o interacción social que aún no resultan observables a través de un dispositivo tecnológico. Perfiles que, por lo general, requieren un menor grado de calificaciones o aquellos asociados a grupos etarios más altos, con un bajo dominio de las TICs. Los perfiles que han mostrado peores resultados en la conducción de las EMT, de acuerdo con la muestra de selectores son: perfiles masivos (ventas-comerciales), perfiles operativos y perfiles asociados a grupo generacionales de mayor edad, quienes suelen ser más reticentes a las EMTs y preferir las ECCs.

En perfiles profesionalizados que demandan un nivel alto de calificaciones y en general, puestos de contrato permanente, las EMTs han mostrado ser ampliamente efectivas y reemplazan el tradicional encuentro presencial en las primeras instancias del proceso de selección de personal. Se considera que este tipo de perfiles introduce una complejidad mayor en materia de estrategia de selección, permitiendo que los selectores recurran a tecnologías y estrategias de reclutamiento más diversas. Los perfiles que han demostrado tener mejores resultados en la conducción de las EMT según la muestra entrevistada: Perfiles IT, Perfiles SR de diversas profesiones o cargos ejecutivos o JR asociados a un grupo generacional con mayor dominio de las TICs.

*Criterio/evaluación del propio selector:* La elección de una modalidad de entrevista virtual no depende sólo del tipo de empresa y el tipo de perfil a trabajar. El criterio de selector, es decir, su análisis en materia de los plazos de cobertura requeridos, el nivel de urgencia de la posición, su agenda personal, su entrenamiento en herramientas tecnológicas, los tiempos y los costos involucrados, además de la logística y la disponibilidad del candidato, juegan también, un rol determinante para la elección de una EMT. De acuerdo con ello, cuanto más urgente es la búsqueda, menores los plazos de cobertura y menor la disponibilidad del candidato para presentarse en la oficina, por lo que resulta mayor la probabilidad de que el selector elija la EMT en las primeras instancias del proceso de selección. Más

aún si dispone del entrenamiento, los recursos tecnológicos y el tiempo necesarios para su desarrollo.

*Mercado y locación de búsqueda:* Otra de las variables de relevancia en la elección de modalidades de entrevista virtual o presencial es el mercado para el cual se trabaja y la locación de la búsqueda. En general, si la búsqueda es para el mercado argentino, es mayor la probabilidad de elegir entre una modalidad virtual o presencial. Sin embargo, si la búsqueda fuera para el interior del país, la disponibilidad de los selectores para conducir ECC disminuye, dado que la gran mayoría se localiza en CABA o Gran Buenos Aires. Más aún si las búsquedas fueran para mercados extranjeros, dónde es mayor la probabilidad de que se opte por modalidades de entrevista virtual en las primeras instancias del proceso.

*Características generales:* Las EMTs no han arrojado diferencias notorias en relación a las ECCs, a excepción de la inclusión de un dispositivo tecnológico que media entre selector-candidato, generando un espacio de interacción virtual. Su extensión promedio es igual a la ECC, aproximadamente 45 minutos, aunque puede resultar más breve en algunos casos, por el ahorro de aspectos logísticos, protocolares y dinámicas presentes en una ECC. En general, se implementa en un segundo momento del proceso de reclutamiento y selección, luego de un pre-screen telefónico o contacto vía mail o mensajería instantánea, más general y breve, donde corroborar e intercambiar datos técnicos que permitan decidir el avance del candidato hacia la instancia de EMT.

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

*Rol del selector:* La EMT demanda al selector preparación técnica, entrenamiento en las herramientas tecnológicas a implementar, un mayor estudio de los requerimientos del perfil y un mayor énfasis en el desarrollo de competencias claves para la conducción de modalidades virtuales. Entre las más destacadas por orden de relevancia: escucha activa y empatía; habilidades técnicas; flexibilidad y adaptabilidad; habilidades comunicacionales y discursivas; creatividad; administración del tiempo; capacidad analítica y autoobservación; destrezas de interacción virtual.

**Criterio de selección:** El criterio para decidir si el perfil del candidato es acorde al perfil buscado no varía con respecto al criterio en una modalidad de entrevista presencial, pero dado que la experiencia y el contexto que presenta la EMT son más limitados y la información más acotada, es necesario que el selector recurra a fuentes de evaluación complementarias. Si bien, gran parte de la información del lenguaje no verbal se pierde en la EMT, existen fuentes de evaluación alternativas que permiten recuperar o reemplazar esa información al menos de modo parcial. Entre ellas se destacan, por orden de relevancia: Indicadores complementarios durante la EMT (en video llamada, indicadores tales como la mirada, los gestos, sonidos, silencios, tonos de voz, el curso de pensamiento, comportamientos, organización del contexto de la entrevista, entre otros); contraste con lo presencial (cuando el candidato concurre a la oficina para un segundo encuentro con managers, RRHH, etc.); estrategias complementarias de RRHH (solicitud de referencias, psicotécnicos y baterías de tests); técnica de la repregunta (requiere una escucha activa del contenido del discurso para detectar inconsistencias, sobre todo cuando se trata de una entrevista por teléfono).

**Conducción de EMT, dificultades vs alternativas:** Las EMTs han mostrado ser superiores a las ECCs en cuanto a la economización y optimización de los tiempos tanto del entrevistado como del entrevistador. Son más prácticas y más breves que una ECC, permitiendo además ahorrar recursos económicos y físicos. Son inmediatas y flexibles, pudiendo realizarse en cualquier momento y lugar en función de la disponibilidad de ambas partes del proceso de selección. Sin embargo, las fallas en la conectividad y los problemas técnicos continúan siendo una de las principales desventajas de la implementación de EMTs. Por otro lado, la gran diversidad de aplicaciones, dispositivos de telefonía móvil, software y plataformas Cloud, permiten que los selectores puedan proponer a los candidatos, una gran variedad de alternativas para la implementación y desarrollo de las EMTs, antes de proponer una ECC.

**Conducción de EMT según aspectos laborales e indicadores sociodemográficos del selector:** Si bien no se observaron diferencias significativas en la conducción de EMTs en función de aspectos sociodemográficos y laborales de los selectores, quienes pertenecen a la generación “Y” y más aún los pertenecientes a la generación “X”, poseen mayor antigüedad en el ejercicio del rol y han desarrollado la oportunidad de trabajar tanto para consultoría de RRHH, BPO/RPO y empresas de diversa magnitud, extensión y rubros; además de contar con estudios de posgrado o formación complementaria formal en el área. De esta manera, puede hipotetizarse que, a mayor experiencia en la práctica de selección y antigüedad en el ejercicio del rol, en diversos contextos y empresas, sumado a la formación complementaria, mayor el conocimiento y entrenamiento del selector en el manejo de diversas dinámicas y modalidades de entrevistas, más allá

del modo tradicional cara a cara. De allí que tanto selectores de la generación “Y” como “X” prefieran la modalidad de entrevista virtual o les resulte indistinto entrevistar bajo una modalidad u otra, dado el entrenamiento que han adquirido en el manejo de las herramientas tecnológicas a lo largo de su trayectoria.

La generación “Z”, en cambio, posee menor antigüedad en el área y puede que incluso no hayan completado su carrera de grado o se hayan inclinado por una formación complementaria de orden más informal o autodidacta. Los selectores de esta generación prefieren la implementación de las EMTs, pero no descuidan la importancia de otras variables como el tipo de perfil o el cliente para el que se trabaje.

**Predisposición y comportamiento de los candidatos:** Desde la perspectiva de los selectores, se observa una amplia predisposición de los candidatos a las EMTs, sobre todo en las primeras instancias del proceso de selección, dada la practicidad y comodidad que permite dicha modalidad, la familiaridad con las tecnologías y trabajos remotos y el ahorro de tiempo y dinero. La mayoría de los selectores coincide en que los candidatos evidencian una conducta diferente a la del encuentro presencial. Se muestran más cómodos, amigables, espontáneos y menos ansiosos dado que se encuentran, en general, en un contexto conocido en el que se sienten seguros, su casa u oficina, por ejemplo. Sin embargo, tal comportamiento puede estar asociado con otras variables que no necesariamente están relacionadas con la modalidad de EMT o ECC, como la edad, personalidad o motivación del candidato y el tipo de perfil.

La combinación de ECC y EMT en el proceso de selección impactan positivamente en el grado de satisfacción y compromiso de los candidatos, dado que un primer encuentro virtual entre selector-candidato, permite preparar el encuentro presencial posterior, ya sea una ECC con RRHH o con Managers, supervisores, jefes de área, según cada proceso. El primer contacto virtual posibilita un mayor acercamiento del candidato con el selector y el equipo, lo cual beneficia las ECCs posteriores y a su vez, la oportunidad de vivenciar la cultura organizacional, conocer al equipo en persona, además de percibir la flexibilidad de la empresa y el cuidado por su disponibilidad y tiempos, lo cual refuerza el vínculo de confianza para con el proceso. Sin embargo, no se debe descuidar la intervención de otras variables que pueden impactar positiva o negativamente en la satisfacción y el compromiso de los candidatos, tales como el acompañamiento del selector con estrategias que ayuden a crear un vínculo empático, el seguimiento posterior o feedback, la preparación del selector, entre otras.

### Reflexiones finales

La tecnología ha sido un aliado clave en la mejora, desarrollo y puesta en marcha de nuevas estrategias de reclutamiento y selección. Las EMTs han sido un ejemplo concreto de ello y la emergencia sanitaria global ha venido a acelerar el proceso de trans-

formación digital y tecnológica de cientos de empresas que aún no lo tenían incorporado en sus agendas de corto o largo plazo. Los resultados de la investigación realizada muestran que la EMT presenta características en común con las ECCs pero también particularidades propias del contexto virtual que deben ser consideradas para su correcta implementación y desarrollo. Los selectores pertenecientes a diferentes grupos generacionales y con una variada formación tanto académica como profesional prefieren las EMTs en los primeros momentos del proceso de selección. Desde sus experiencias, los candidatos también las prefieren y se muestran más predispuestos a ser parte de estas entrevistas posibilitando un vínculo de mayor compromiso para el desarrollo de las etapas ulteriores del proceso de selección. Sin embargo, en virtud de los datos obtenidos, las tecnologías aún con sus más recientes y sofisticados desarrollos no pueden aplicarse a todo y a todos los procesos por igual, he allí la tarea más importante del selector: discernir, evaluar y analizar las necesidades de selección. El tipo de empresa y el mercado para los que se trabaja, la cultura organizacional, el perfil buscado y su propio criterio como selector son variables fundamentales al momento de implementar una EMT. Del mismo modo, la formación y entrenamiento en habilidades técnicas y competencias claves que demanda el contexto virtual.

#### NOTA

<sup>1</sup> A los fines del trabajo aquí desarrollado, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la investigación que he realizado como parte del Trabajo Integrador Final de la Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo, cuya defensa se realizó el 30 de Junio de 2020. Para la lectura del material completo, con porcentajes y descripción exhaustiva de categorías de análisis, dirigirse al trabajo referenciado en el apartado anterior bajo el nombre Sardi, B. N. (2019).

#### REFERENCIAS

- Aguer Hortal, M. (2005). *Las Organizaciones virtuales: el reto del nuevo siglo*. Madrid: Pirámide.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(1), 91-122.
- Castro, A. & Barrasa, A. (2012). Entrevista de selección. En C. Perpiñá, *Manual de la entrevista psicológica: saber escuchar, saber preguntar* (pp. 361-380). Madrid: Ediciones Pirámide.
- CEB Gartner Inc. (2018). *Recruiting Technology Strategy for a Digital Environment*.
- Delgado, Y. & Osio, L. (2011). Mujer, Cyberfeminismo y Teletrabajo. *Compendium*, 13(24), 61-78.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández Monroy, M. (2003). *Modelo de comportamiento de la organización virtual: una aplicación empírica a los sistemas de franquicia* [Tesis de Doctorado, Universidad de las Palmas de Gran Canaria]. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/1964>
- Filippi, G. (2010). Tecnología y subjetividad: una mirada desde el mundo del trabajo. *Encrucijadas*, 49, 61-63.
- Fundación Sepi (2008). *Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo* (1ª ed.). Madrid: Mundi-Prensa Libros.
- Gartner Inc. (2020). *2021 Recruiting Innovations Bullseye Report*. <https://www.gartner.com/document/3993511?ref=solrAll&refval=290634756>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- IBM Corporation (2020). *COVID-19 y el futuro de los negocios: las epifanías ejecutivas revelan oportunidades posteriores a una pandemia*. IBM Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/downloads/cas/PLM1DROQ>
- Ley 27555 de 2021. Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. 5 de febrero de 2021. D.O. No. 34579.
- Mababu Mukur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Biblioteca digital Repositorio Académico*, 32(10), 135-151.
- Mas Ivars, M. & Quesada Ibañez, J. (2005). *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España* (1ª ed.). Madrid: Fundación BBVA.
- Ochoa Hortelano, J. L. (2002). *Anotaciones sobre lecturas acerca del teletrabajo*. <https://docplayer.es/2934106-Anotaciones-sobre-lecturas-acerca-del-teletrabajo.html>
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral*, 3(5), 93-109.
- Purcalla Bonilla, M.A, Belzunegui Eraso, A, Moreno Gené, J, Pastor Gosalbez, I & Romero Burillo, A. M. (2010). *Empleo, Organización empresarial y Tecnología* (1ª ed.). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Salgado, J. F & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Salgado, J.F., Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2001). A new look at the predictors in personnel selection. En D. N. Anderson, S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology* (1). London, UK: Sage.
- Sardi, B. N. (2019). *Características de las Entrevistas de Selección de Personal Mediadas por la Tecnología desde la perspectiva de Selectores de Personal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense* [Trabajo Integrador Final de Carrera de Especialización]. Universidad de Buenos Aires.
- Technology by PageGroup (2020). *Tech, Innovation & Recruitment Trends 2021*. <https://www.michaelpage.ch/news-and-research-centre/studies/tech-innovation-recruitment-trends-2021>
- UBApsicología. (20 de noviembre de 2020). *Conferencia "Experiencias latinoamericanas sobre la Psicología del Trabajo en tiempos de pandemia"* [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=f6Jw8QjH8-I>
- Veccia T. A. (2002). Teoría y Práctica de la entrevista. Su aplicación en procesos diagnósticos. Validez y confiabilidad del instrumento. En T. A. Veccia, B. H. Cattaneo, J. G. Calzada, & M. A. Ibañez, *Diagnóstico de la Personalidad: Desarrollos Actuales y Estrategias Combinadas* (pp. 11-40). Buenos Aires: Lugar Editorial.