

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**COCISOH**

**Análisis predictivo en el reclutamiento: Cómo la IA puede  
anticipar el éxito de los candidatos**

**Doménica Andrelle Romero Robalino**

**Psicología**

**Trabajo de fin de carrera presentado como requisito  
para la obtención del título de Psicóloga**

**Quito, 12 de mayo de 2025**

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

## **HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Análisis predictivo en el reclutamiento: Cómo la IA puede anticipar el éxito  
de los candidatos**

**Doménica Andrelle Romero Robalino**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Cristina Crespo,**

**Doctora en Humanidades y Artes**

**Quito, 12 de mayo de 2025**

## **© DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Doménica Romero Robalino

Código: 00325581

Cédula de identidad: 1725838435

Lugar y fecha: Quito, 12 de mayo de 2025

## ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

## UNPUBLISHED DOCUMENT

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around these publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito brindar herramientas que permitan automatizar el proceso de selección de personal de la línea operativa de PepsiCo, mediante el uso de inteligencia artificial (IA). El enfoque fue identificar soluciones efectivas que permitieran automatizar tareas como la revisión de hojas de vida, primer contacto con candidatos o estandarizar evaluaciones, con el objetivo de reducir recursos económicos, de tiempo y manejo de personal. A través de una evaluación comparativa, se pusieron a prueba diferentes plataformas de reclutamiento y selección integradas con IA, visualizando sus ventajas y desventajas en base a siete criterios clave. Los resultados obtenidos permitieron concluir que la incorporación de estas plataformas puede mejorar significativamente la calidad en la contratación de personal, siempre y cuando se mantenga una supervisión constante como parte del proceso.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial, IA, reclutamiento, selección de personal, automatización, aplicaciones, herramientas.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to provide tools to automate the personnel selection process of PepsiCo's operational line, through the use of artificial intelligence (AI). The focus was to identify effective solutions to automate tasks such as resume review, first contact with candidates or standardize evaluations, in order to reduce economic resources, time and personnel management. Through a comparative evaluation, different AI-integrated recruitment and selection platforms were tested, visualizing their advantages and disadvantages based on seven key criteria. The results obtained led to the conclusion that the incorporation of these platforms can significantly improve the quality of personnel recruitment, provided that constant monitoring is maintained as part of the process.

**Keywords:** Artificial intelligence, AI, recruitment, personnel selection, automation, applications, tools.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	5
Abstract .....	6
Descripción de la organización .....	10
Descripción del problema o necesidad .....	11
Naturaleza del problema .....	11
Definición del perfil.....	12
Etapas de reclutamiento.....	13
Evaluación de los candidatos .....	14
Evolución del proceso de selección. ....	16
Contexto actual y nuevas necesidades.....	17
Introducción a la IA. ....	18
Modelos de inteligencia artificial. ....	19
Herramientas actuales .....	21
Plataformas más comunes.....	23
Casos de éxito .....	23
Propuesta .....	25
Objetivo general y específicos .....	25
Productos o actividades .....	25
Conclusiones .....	31
Referencias .....	32

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de IA's descartadas.....	28
Tabla 2. Evaluación de IA's seleccionadas .....	30



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma de procesos de selección actuales en Pepsico.....	26
--	----

## DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PepsiCo (s.f.) es una empresa multinacional estadounidense que se dedica a la producción, distribución, comercialización de productos alimenticios y bebidas categorizadas como snacks. Nace de la fusión entre la Pepsi-Cola Company y Frito-Lay en 1965 y aunque estén ubicados en más de 200 países, su sede principal está ubicada en New York y se han dedicado a extender su catálogo de productos para brindar el mejor servicio y calidad a sus consumidores.

Gracias al crecimiento continuo que han tenido se han vuelto un referente del consumo masivo, es así como en 2023 las marcas populares y emblemáticas Lay 's, Doritos, Quaker, SodaStream, Cheetos, Pepsi-Cola y Mountain Dew registraron ingresos netos por un total de \$91 mil millones, lo cual generó un gran posicionamiento en el mercado. En América Latina comercializa una línea de productos que incluyen bebidas, snacks, galletas, avena y nueces, emplea a más de 70.000 personas en 34 países, y opera más de 40 plantas de producción que generan aproximadamente 7.000 millones de dólares en ventas anuales (PepsiCo, s.f.).

La misión de PepsiCo es "crear más sonrisas en cada sorbo y cada bocado", lo cual refleja la importancia de su compromiso en ofrecer productos de calidad a sus consumidores. Su visión es "liderar el mercado global de alimentos y bebidas mediante la estrategia *PepsiCo Positive (pep+)*", esta iniciativa busca generar un equilibrio en todos los ambientes propuestos por la empresa, con su crecimiento sostenible en el planeta y promoviendo a sus colaboradores prácticas responsables en toda su cadena de valor (PepsiCo, s.f.).

El propósito del siguiente trabajo es brindar herramientas que permitan automatizar el proceso de selección de personal de la línea operativa de PepsiCo, mediante el uso de inteligencia artificial (IA).

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

### *Naturaleza del problema*

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) es el área de una empresa que juega un rol fundamental en la gestión del talento y el logro de los objetivos organizacionales, mediante la identificación, atracción y retención de colaboradores exitosos (López y Ruiz, 2015). Así mismo, RRHH contribuye activamente al desarrollo de políticas y prácticas alineadas a la misión y visión de la empresa, con el objetivo de destacar la importancia del capital humano como activo diferenciador (Ulrich y Dulebohn, 2015).

Para ello, el departamento de RRHH se estructura en diferentes subsistemas que permiten satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. El área de reclutamiento y selección se encarga de identificar, reclutar y seleccionar talento humano de manera estratégica para cubrir una vacante; el área de desarrollo organizacional se encarga de explotar el potencial de cada colaborador mediante su desarrollo y capacitación continua; el área de compensación y beneficios garantiza y administra la equidad de salarios, incentivos y beneficios (Armijos et al., 2019).

Los procesos de selección son procedimientos que se llevan a cabo cuando existe una necesidad de personal solicitada por un cliente interno dentro de una empresa en particular. Mediante este método se identifica, evalúa y elige a los candidatos que más se ajustan al perfil buscado para ocupar una vacante (Armijos et al., 2019). La selección de personal es una actividad comparativa en la que se analizan diferentes competencias, habilidades técnicas o habilidades blandas según el perfil buscado; con este proceso, se procura minimizar riesgos y asegurar la alineación con la cultura organizacional (Kanagavalli et al., 2019).

Este proceso es uno de los más importantes, ya que una correcta selección de personal puede garantizar el éxito del desempeño y el cumplimiento de objetivos estratégicos

(Martínez y Vargas, 2019). Es necesario diseñar de manera estratégica este proceso para garantizar la equidad y la calidad en la elección del mejor talento humano disponible (Robbins y Judge, 2023).

El proceso de selección de personal ha sido revisado muchas veces a lo largo de la historia. Durante mucho tiempo, lo que más se valoraba solía ser el trabajo en equipo y las habilidades blandas. Luego el ámbito psicológico ganó importancia y con el paso del tiempo la experiencia laboral y académica (Vinchur y Koopes, 2012). Hoy en día, la metodología que se realiza para llevar a cabo el proceso de selección suele dividirse en varias etapas que en la mayoría de las empresas suelen ser pasos estandarizados, pero esto puede variar según el estilo, necesidad o propósito de la empresa (Sirbu et al., 2014).

Las etapas más comunes en el proceso de selección inician con la definición del descriptivo de cargo donde se identifica las características buscadas en la vacante, se continúa con la publicación de la oferta de empleo para atraer candidatos e iniciar con la preselección mediante entrevistas presenciales o virtuales, luego se pueden aplicar pruebas psicométricas y se realiza una valoración integral. Completado estos pasos, se podrá tomar la decisión con el jefe inmediato e iniciar la incorporación del candidato a la empresa. (Espinoza, 2023).

### ***Definición del perfil***

Para que un proceso de selección sea exitoso el primer paso es identificar qué puesto se requiere cubrir y cuáles son las necesidades específicas solicitadas por el jefe inmediato o la persona que solicita la vacante. Esto conlleva un análisis exhaustivo de las funciones y responsabilidades del cargo, así como las expectativas por cumplir en el puesto (Espinoza, 2023).

Al entender las necesidades, es más fácil definir con precisión el descriptivo de cargo para encontrar el perfil del candidato ideal. Dentro de los perfiles deben existir alineamientos para conocer las competencias técnicas, así como también los valores y cultura organizacional de la empresa (Di Lauro et al., 2022). Se debe tomar en cuenta que a través de los años la empresa puede evolucionar y tener posibles cambios en el entorno de trabajo que puedan influir en las demandas del puesto (Márquez, 2022).

Un proceso fundamental para evaluar a los candidatos es definir los criterios de selección. Entre estos se incluyen habilidades técnicas necesarias para el perfil, nivel de experiencia en un mercado específico, calificaciones educativas y logros personales que le permitan desempeñarse en el puesto con éxito. Aspectos como actitudes, personalidad y disposición del candidato, también son criterios que se deben evaluar, ya que su alineación con los valores de la empresa influirá en su integración a su nuevo equipo de trabajo (Veintimilla y Velásquez, 2017).

### ***Etapas de reclutamiento***

El proceso de reclutamiento es la etapa inicial, donde se busca y atrae a un grupo de candidatos que cumplen con las características solicitadas, puede ser colaboradores de la misma empresa o participantes externos atraídos por anuncios, redes sociales o bolsas de empleo (Percy y Martínez, 2023). Es importante mencionar la diferencia de conceptos entre reclutamiento y selección de personal; dentro del área de recursos humanos, estos términos pueden llegar a ser confundidos por su similitud (Iradat et al., 2021).

Ambos conceptos son etapas diferenciadas dentro del proceso de incorporación en una empresa. El proceso de reclutamiento actúa como una fase de apertura, donde se atrae candidatos potenciales, mediante convocatorias externas o internas con el objetivo de

conformar un grupo de postulantes que cumplan con requisitos básicos del perfil (Breaugh, 2008). Por otra parte, el proceso de selección constituye un filtro decisivo que determina la decisión final para elegir el mejor candidato, esta evaluación se realiza mediante entrevistas, pruebas psicométricas y su adecuación a la cultura organizacional (Ogunsola et al., 2023).

### ***Evaluación de los candidatos***

Una vez seleccionados los postulantes comienza la fase de selección, donde se lleva a cabo la evaluación de personal para conocer sus habilidades, experiencias y competencias a través de entrevistas, pruebas psicométricas o assessment center, con el objetivo de seleccionar al candidato más adecuado y preparado para tomar la posición (Percy y Martínez, 2023).

Para obtener una visión completa del cada candidato, se necesita aplicar diversas técnicas de evaluación donde mayormente se incluyen entrevista estructuradas, pruebas psicotécnicas, casos prácticos y una validación integral de antecedentes. Herramientas como los test de personalidad o dinámicas recreativas en grupo pueden proporcionar una imagen más holística de las competencias de los candidatos ayudando a predecir su futuro desempeño (Gómez y Delgado, 2020).

Para garantizar que todos los candidatos sean evaluados bajo las mismas oportunidades y parámetros un proceso de selección debe ser consistente. Esto se refiere a seguir una serie de pasos estandarizados que se apliquen de manera uniforme a todos los postulantes, no solo a las personas que concluyeron en la terna o los que pasaron el primer filtro. Realizar este proceso crea un entorno justo y seguro, lo cual protege la reputación de la empresa y atrae a los mejores talentos por la percepción de transparencia y equidad (Huang et al., 2023).

Las entrevistas de trabajo son una herramienta tradicional que ha evolucionado al pasar los años y según las necesidades del empleador. Permite conocer y evaluar de manera directa competencias, experiencias y habilidades del candidato. Tener estos espacios ofrecen la oportunidad al seleccionador de analizar aspectos como la comunicación verbal, la comunicación corporal y la capacidad de resolver problemas de manera efectiva. Sin embargo, la efectividad de la entrevista se puede ver afectada por sesgos subjetivos ante algún aspecto con el que no estemos familiarizados (Mocha, 2018).

Las pruebas psicométricas o psicotécnicas son herramientas estandarizadas que permitir identificar y medir las competencias técnicas del candidato, y así evaluar qué tan bien se pueden ajustar al puesto de trabajo. Estas pruebas también brindan una visión objetiva de las habilidades cognitivas y conocer sobre los rasgos de personalidad (Lotito, 2016).

El assessment center es una herramienta estructurada que permite evaluar de manera integral a los candidatos para observar competencias en acción, como trabajo en equipo comunicación efectiva, habilidades personales y capacidades cognitivas (Goldberg, 2014) .Se aplica mediante la simulación de situaciones hipotéticas, dinámicas grupales y ejercicios psicométricos, con los resultados obtenidos se facilita la elección del candidato especialmente en cargos que requieren habilidades de liderazgo y toma de decisiones (Chuco, 2022).

Del mismo modo, las referencias laborales son una herramienta utilizada en el proceso de selección que permite obtener información sobre el desempeño laboral previo de un candidato. A través de esos datos, es posible corroborar si lo comentado en el primer acercamiento es verdadero, podemos conocer aspectos relevantes de su ética personal y laboral, sus habilidades de socialización y su capacidad de entregarse a la nueva cultura organizacional (Hosain y Mustafi, 2023). Para garantizar la privacidad y confidencialidad de

la información se debe solicitar el consentimiento del candidato antes de contactar a sus referencias.

### ***Evolución del proceso de selección***

El proceso de selección ha experimentado diferentes cambios a lo largo del tiempo, adaptándose a diferentes necesidades y contextos correspondientes a cada época. En sus inicios, el proceso de reclutamiento utilizaba métodos rudimentarios y subjetivos, sin herramientas sistemáticas (Potocnik et al., 2021). Un ejemplo de esto es que los jefes inmediatos tomaban como fuente fiable las recomendaciones de vecinos, familiares o amistades para contratar al personal. En los inicios del siglo XX, Frederick Taylor lideró la aparición de la administración científica haciendo que la selección de personal enfatizara más la importancia de seleccionar y entrenar a los trabajadores basándose en sus aptitudes y experiencias pasadas (Dar, 2022).

En la etapa tradicional, se empleaban métodos manuales para evaluar a los candidatos. Estas técnicas se dividían en cuatro prácticas comunes, las cuales se han ido moldeando según su enfoque: *entrevista estructurada*, se refiere a una batería de preguntas predefinidas aplicadas de manera uniforme (Ruslin et al., 2022). *Análisis documental*: implica la revisión detallada de las hojas de vida y otros documentos proporcionados, con el fin de corroborar experiencias o estudios pasados (Ross y Litardo, 2022). *Entrevistas personales*: encuentros cara a cara entre el reclutador y el candidato, donde se explora aspectos del entorno laboral (Ross y Litardo, 2022). *Entrevista panel*: formato donde se evalúa simultáneamente a varios candidatos, permitiendo una valoración amplia y en vivo (Erdogan et al., 2020).

Las técnicas tradicionales ofrecen beneficios como una comunicación fluida, lo que facilita evaluar aspectos no verbales y construir una relación inicial con el candidato (Pinto y



De Sousa, 2014). Así mismo, existe la flexibilidad de adaptar las preguntas en función a las mismas respuestas del candidato, con lo cual se puede profundizar en áreas específicas según lo requerido. También presentan limitaciones como la dependencia en la percepción del reclutador, que puede afectar la objetividad del proceso; de igual manera, la realización de entrevistas presenciales significa invertir tiempo y recursos, lo que puede provocar un retraso en la toma de decisiones (Levashina et al., 2013).

### ***Contexto actual y nuevas necesidades***

Con la aparición de las tecnologías digitales, el mundo del reclutamiento y selección de personal dio origen al e-recruitment, proceso donde se utilizan herramientas digitales para atraer, evaluar y contratar talento de manera óptima, agilizando y automatizando procesos (Bhushan y Shukla, 2024). El cambio que hubo con la transformación digital llevó a que el mercado laboral haya incrementado el nivel de complejidad y exigencias en los procesos de selección.

Las organizaciones requieren sistemas de selección más eficientes, adaptativos y precisos. La optimización de estos procesos conlleva varios beneficios que implican rapidez en la contratación, mejor calidad de candidatos para la toma de decisiones y mayor retención de talento, evitando rotación de personal. Asimismo, estas herramientas disminuyen los sesgos producto de las interpretaciones del reclutador y proporcionan datos que ayudan a predecir el desempeño de un candidato con mayor trazabilidad, objetividad y transparencia (Madanchian, 2024). El crecimiento de la evolución del e-recruitment ha sido impulsada por la aparición de diversas plataformas que facilitan la comunicación entre postulante y reclutador (Adawiah y Putra, 2024).

Existen herramientas especiales conocidas como portales laborales y bolsas de empleo diseñadas para que las empresas publiquen ofertas de trabajo y los aspirantes puedan seguir una serie de pasos hasta completar el proceso de postulación. La plataforma más conocida a nivel mundial es LinkedIn, una red profesional a nivel mundial que ofrece un servicio gratuito, pero también de suscripciones de pago. En esta plataforma los usuarios pueden crear un perfil e interactuar con diferentes personas incrementando su networking, se puede compartir la trayectoria académica y laboral para obtener diferentes oportunidades de trabajo basándose en su ruta de desarrollo (Koch et al., 2018).

### ***Introducción a la IA***

La inteligencia artificial (IA) se conoce al desarrollo de sistemas virtuales capaces de realizar tareas que normalmente son realizadas por una persona de manera manual. Se incluyen tareas de razonamiento lógico, planificación y resolución de conflictos (Aldoseri et al., 2023).

El concepto de IA abarca una amplia gama de técnicas y enfoques, desde modelos tradicionales, hasta modelos basados en aprendizaje automático (machine learning) y aprendizaje profundo (deep learning) (Bachute y Subhedar, 2021). En el contexto corporativo, esta herramienta se ha implementado para optimizar los procesos operativos, predecir las tendencias de mercado y mejorar la experiencia del consumidor, mientras que en el ámbito de la selección del personal aporta a estandarizar procesos, realizar predicciones, evaluar el desempeño y diseñar planes personalizados (Fajardo, 2023).

Es importante mencionar que al ser una herramienta tecnológica que está en constante desarrollo y actualización, su implementación no está exenta de conflictos legales, éticos y técnicos, especialmente en la transparencia del algoritmo, protección de datos y equidad en la

toma de decisiones. Es altamente recomendable revisar las políticas de privacidad de datos, ya que obtener la disponibilidad masiva de datos sin un correcto uso, puede ser contraproducente (Floridi et al., 2018).

### ***Modelos de inteligencia artificial***

Dentro del amplio marco de la IA, se sitúa el Machine Learning (ML), un modelo que se enfoca en algoritmos que permiten a las herramientas tecnológicas aprender patrones a partir de datos repetitivos, para mejorar su rendimiento interactivo con el usuario sin necesidad de generar una programación para cada tarea. Este aprendizaje automático está enfocado en la construcción de modelos genéricos a partir de datos históricos con el fin de predecir o clasificar actividades específicas y cuya implementación se enfoca en automatizar procesos operativos, como cobros y logística, y realizar análisis predictivos (Sharifani y Amini, 2023).

Por su parte, el Deep Learning (DL) se encarga de construir subcategorías específicas sobre la base de redes neuronales artificiales que imitan la forma en la que ingresa información el cerebro humano; de esa forma, el modelo aprende a partir de la recepción de información y adquiere la capacidad de reconocer características y relaciones. Esta herramienta es ideal para ser asistente digital, ya que su potencia informática puede reconocer la manera de hablar y escribir de una persona para imitarlo (Pérez y Gegúndez, 2021).

La inclusión de la IA en los procesos de selección ha dado apertura a una transformación digital generando un impacto en los modelos tradicionales donde se han visto mejoras significativas en la gestión del capital humano. Se han observado tres mejoras que han generado grandes impactos en procesos: automatización de procesos, toma de decisiones y evaluación integral.

En primer lugar, la actividad más frecuente es la automatización de procesos operativos, ya que sus resultados permiten a los seleccionadores enfocar su tiempo en completar otras actividades. Ahora tareas como programación de entrevistas, envío de correos automáticos, actualización de datos o procesamiento de documentos, pueden ser gestionados por herramientas con reglas programadas (chatbots). Esto optimiza la eficiencia operativa y reduce la carga laboral del personal (Tambe et al., 2019).

En segundo lugar, la IA puede ayudar a aumentar la precisión y objetividad en la toma de decisiones, ya que su modelo analítico permite analizar diferentes bases de datos, donde mediante algoritmos se fortalece la toma de decisiones basados en evidencia cuantitativa y cualitativa, minimizando criterios subjetivos (Van Esch et al., 2018).

Por finalizar, estas herramientas mejoran la eficiencia operativa en procesos claves como reclutamiento, retención de talento y evaluación de desempeño, donde mediante el análisis de descriptivos de cargo, se puede mejorar la compatibilidad de resultados para generar motivación y compromiso laboral, generando un ambiente laboral más atractivo hacia el mercado (Gonzabay y Pacheco, 2024).

Los modelos anteriormente mencionados ML y DL se han convertido en herramientas claves para predecir el éxito de los candidatos en vacantes específicas, ya que es posible analizar datos históricos de empleados actuales y candidatos futuros para identificar patrones que correlacionen con un desempeño exitoso. Dentro de estos datos se encuentran variables como: habilidades blandas y técnicas, resultados de pruebas psicométricas, experiencia laboral y conocimientos específicos del mercado laboral (Robles-Granda et al., 2020).

### ***Herramientas Actuales***

Los sistemas de seguimiento de candidatos o Applicant Tracking Systems (ATS) están en auge por la incorporación de la IA en procesos de selección, ya que permiten realizar una revisión más eficiente y precisa de las hojas de vida, mediante la incorporación de procesamiento y análisis de datos de la información en ella contenida (Mujtaba y Mahapatra, 2024). Dentro de estos sistemas, la herramienta identifica datos personales, habilidades, experiencia y contenido relevante del candidato simultáneamente a la revisión del descriptivo de cargo o características especiales. Esto permite mejorar la capacidad de los reclutadores para identificar perfiles adecuados y reducir los sesgos personales que podrían existir (Mujtaba y Mahapatra, 2024).

Así mismo, existen herramientas impulsadas por la IA que facilitan la interacción con los candidatos, los **Chatbots** son sistemas utilizados en las etapas iniciales dentro del proceso de selección, donde su función es facilitar información general y específica a los usuarios, sin la intervención humana. Dentro de estas respuestas se pueden encontrar consultas frecuentes, preguntas básicas o manejo de datos con respecto a los pasos a continuar. La implementación de los chatbots permite mejorar la eficiencia de los procesos de selección y ofrece una mejor experiencia a los futuros candidatos (Espinoza et al., 2024).

Estas tecnologías no solo permiten establecer el primer contacto con el usuario de manera virtual, sino que facilitan el análisis de entrevistas en video, evaluando aspectos como expresiones faciales, lenguaje corporal y tono de voz. En la mayoría de las ocasiones estas evaluaciones se realizan vía computadora para identificar señales que puedan indicar competencias claves, buen manejo de comunicación y adaptabilidad a diferentes situaciones (Agrawal et al., 2020). Si bien esta herramienta ofrece acortar los tiempos de selección y lograr una evaluación más completa, siempre se requiere la intervención humana debido a

que la IA puede no realizar una interpretación exacta de las intenciones con las que la persona utiliza algunos términos, lo que desemboca en ciertos sesgos (Agrawal et al., 2020).

El uso de estas tecnologías con IA ha permitido a los seleccionadores convertirla en una herramienta de trabajo que les optimiza los resultados, evaluaciones, manejo de tiempo y recursos, generando así un incremento de procesos exitosos facilitando la inclusión de personas que se alinean con la cultura y valores de la empresa.

### *Plataformas más comunes*

Como se ha mencionado anteriormente, la implementación de la IA en la gestión de talento humano ha permitido una mayor eficiencia en los procesos de selección. Dentro de este contexto, existen diferentes plataformas que integran varios componentes, que han surgido en el mercado y se han vuelto líderes a nivel global por su optimización. Cada una de estas plataformas responde a una necesidad específica y su programación se integra de forma instantánea con otras herramientas del ecosistema digital (Gonzabay y Pacheco, 2024).

Hirevue es una de las primeras plataformas en salir al mercado, se considera pionera en el uso de la IA para la automatización de procesos de selección, con respecto a las variables de video, voz y expresión facial. De esta herramienta se destaca la velocidad de aprendizaje reduciendo el sesgo humano y los tiempos de evaluación (Jha et al., 2020).

En el caso de IBM recruitment, el contenido de las hojas de vida y los resultados de las pruebas rendidas por los aspirantes se contrastan con la descripción del puesto con el fin de determinar si el candidato es o no apto para cubrir la vacante. Además, este proceso permite medir la probabilidad de éxito y la compatibilidad con la cultura organizacional (Alrakhawi et al., 2024).

Por último, tenemos a LinkedIn Talent Insights, que, aunque no es una herramienta 100% basada en IA, sí reconoce e incorpora modelos predictivos para analizar el mercado laboral. Esta nueva herramienta se enfoca en usuarios que están en búsqueda de trabajo y tienen la suscripción de pago, su aprendizaje se basa en dar palabras clave acerca de una vacante, y así la herramienta empieza a recomendarte puestos de trabajo en base a tus conocimientos (LinkedIn, 2023).

Sin duda, son múltiples las plataformas digitales disponibles hoy en día que permiten generar valor estratégico en las organizaciones. Pero claro, es importante evaluar y reconocer las necesidades de cada empresa para implementar aquellas herramientas que proporcionan mejores soluciones y contribuyen a consolidar procesos más inclusivos, transparentes y exitosos.

### ***Casos de éxito***

Diferentes empresas han logrado resultados extraordinarios por la implementación de herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) en sus procesos. Estos casos evidencian cómo el incluir tecnología como material de apoyo puede ser un recurso transformador.

Google es una de las compañías más grande y pionera en la aplicación de los modelos predictivos para la evaluación del talento de sus futuros colaboradores. Gracias a sus diferentes desarrolladores han integrado algoritmos internos que recopilan datos históricos de resultados, pruebas psicométricas, evaluación de desempeño, entre otras variables. Gracias a esta estrategia han logrado reducir la rotación de empleados y aumentar la contratación de talento de calidad, logrando optimizar procesos de selección masiva (Guan et al., 2025).

Otro ejemplo es la industria hotelera Hilton Hotels, donde la automatización de procesos se ha vuelto parte de sus actividades diarias. La herramienta que incorporan se

encarga de realizar entrevistas estructuradas, análisis de comportamiento verbal y no verbal, y la reducción de tiempos en sus procesos. Mediante diferentes encuestas a colaboradores de RRHH se pudo concluir que su marca empleadora ha ido mejorando significativamente y ha disminuido la tasa de rotación de personal (Zhang, 2023).

Estos ejemplos son una muestra del por qué adaptar herramientas de IA trae mejoras, que no solo se limitan a la mejora operativa, sino que transforman la estrategia desde el proceso más pequeño hasta lo más grande, permitiendo decisiones más informadas, ágiles, estratégicas e inclusivas. Se recomienda considerar la implementación gradual de soluciones con IA para una transformación digital en recursos humanos (Gonzabay y Pacheco, 2024).



## **PROPUESTA**

### ***Objetivo general***

Proponer soluciones innovadoras basadas en inteligencia artificial que permitan optimizar el proceso de reclutamiento en PepsiCo, mediante el análisis de su flujo actual, la identificación de puntos críticos y la evaluación de herramientas tecnológicas aplicables.

### ***Objetivos específicos***

1. Analizar el flujo actual del proceso de reclutamiento en PepsiCo y detectar los principales puntos críticos que pueden ser automatizados para optimizar tiempos y reducir costos.
2. Investigar y sistematizar una base de herramientas de inteligencia artificial aplicables al proceso de reclutamiento, evaluando su potencial para resolver los desafíos identificados.
3. Analizar seis propuestas concretas de soluciones basadas en inteligencia artificial, presentando sus ventajas, desventajas y demos funcionales, con el fin de evaluar su viabilidad para su implementación en PepsiCo.

### ***Productos o Actividades***

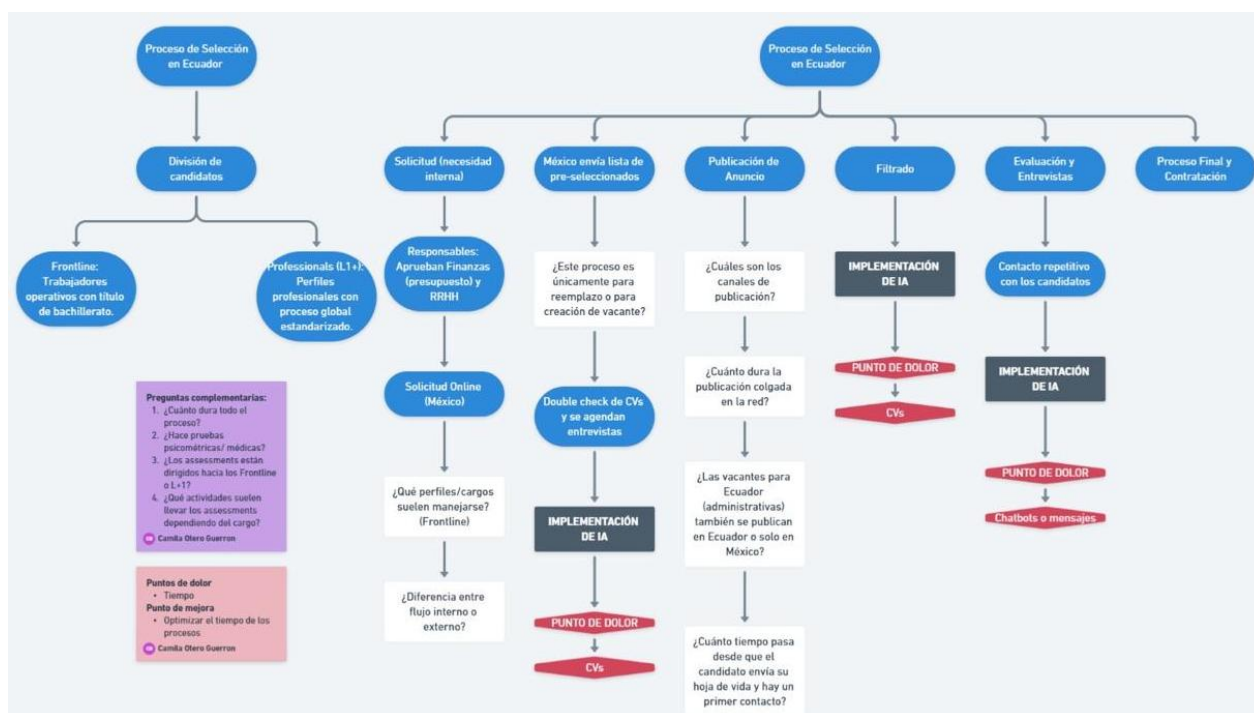
Para iniciar con nuestro proyecto, tuvimos la gran oportunidad de trabajar con PepsiCo, una empresa que abarca un gran sector dentro del consumo masivo y se ha posicionado en el mercado ecuatoriano como marca embajadora de contratación de personal de alto impacto. Para brindar una estrategia de calidad debíamos entender las necesidades corporativas actuales primero, por lo que, tuvimos un acercamiento mediante una reunión de Zoom con Saray Carranza, quien lidera el área de reclutamiento y selección de personal a nivel Ecuador. Tras alinear y entender las expectativas de PepsiCo, pudimos entender que no

solo buscan optimizar sus procesos internos, sino que están en la búsqueda de herramientas que incrementen la automatización de los pasos estandarizados actuales, que el tiempo de selección y contratación se reduzca, y que no se pierda la objetividad de sus evaluaciones.

Al finalizar el espacio, surgieron ciertas dudas sobre tiempos de selección, plataformas utilizadas o cláusulas internas, por lo que, generamos el siguiente flujograma donde toda la información proporcionada fue ordenada de manera que podamos entender cómo están estructurados los procesos de selección que se llegan a cabo en la línea operativa.

**Figura 1**

*Flujogramas de procesos de selección actuales en PepsiCo*



*Nota. Tabla elaborada por: Duque Andrea, Noroña Paola, Otero Camila y Romero Doménica*

Una vez aclaradas todas nuestras dudas, realizamos un análisis exhaustivo para determinar el enfoque con el que íbamos a trabajar. Así fue como comprendimos que PepsiCo al ser una empresa internacional, busca tener herramientas eficientes, por lo que, decidimos trabajar con herramientas de inteligencia artificial que brinden soluciones

inmediatas mediante la automatización de procesos, sin olvidar la experiencia de los candidatos, la inclusión y la diversidad.

Iniciamos con la selección de una publicación oficial de una vacante de un cargo de PepsiCo en LinkedIn, donde mediante los requerimientos de postulación construimos el descriptivo de cargo, correspondiente al de Analista de Transformación Comercial. Esta posición juega un papel estratégico en nuestra investigación, ya que, al contar con las competencias técnicas y blandas, se pudo simular el uso de las diferentes plataformas de IA, aplicadas a un cargo real. El perfil contenía las siguientes especificaciones:

**Estudios requeridos:** Marketing digital, ingeniería industrial, administración de empresas, ingeniería de sistemas, estadística o afines.

**Conocimientos específicos:** Análisis de datos, manejo de herramientas como Power BI y Office, marketing y gestión de ventas digitales.

**Requisitos adicionales:** Mínimo 3 años de experiencia en ventas digitales e inglés a nivel intermedio.

Una vez definido el descriptivo de cargo, iniciamos con la búsqueda de herramientas de inteligencia artificial orientadas a los procesos de selección que cumplieran con los objetivos propuestos. Se realizó una búsqueda de 20 aplicativos que ofrecían automatizar y mejorar las etapas del proceso de selección. Tras una revisión inicial, se descartaron cinco IA's ya que el sistema operativo no contaba con cobertura en Ecuador. De las 15 herramientas restantes, decidimos aplicar siete filtros selectivos que permitieran evaluar su impacto positivo en la empresa, estos criterios fueron: ética, interpretación, sesgos, comprensión, dependencia, interconexión y personalización. A continuación, se presentará el motivo de descarte para herramienta que no cumplieran con los requerimientos solicitados:

**Tabla 1***Evaluación de las IA´s descartadas*

IA descartada	Motivo de Descarte
HireVue	Nos provocó cierta preocupación por los posibles dilemas éticos, particularmente debido al uso de video y reconocimiento facial. Creemos que esto podría influir en la percepción del candidato y causar desconfianza en el proceso.
Pymetrics	A pesar de contar con una base psicométrica atractiva, la interpretación de sus resultados nos resultó muy complicada sin asistencia de un profesional, algo que dificulta la rapidez esperada.
XOPA AI Recruiter	Identificamos una propensión considerable a sesgos, puesto que utiliza datos históricos. Pensamos que esto podría repetir fallos previos o marginar candidatos con perfiles distintos si no se adaptan los algoritmos de manera minuciosa.
Hiretual	Mostró dificultades para integrarse con algunos sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), lo que complica su implementación en organizaciones grandes.
Avature	Necesita un periodo significativo de aprendizaje, con plazos de implementación prolongados. Esto no es factible si se desea prontitud y simplicidad en su integración.
Paradox.ai	Presenta limitaciones al notar aspectos humanos como lenguaje corporal o vocabulario del candidato, lo que reduce la calidad y efectividad del primer contacto.
SeekOut	Esta inteligencia artificial se nutre de la información disponible públicamente en la red. Por ello, su fiabilidad puede verse afectada, ya que no siempre accede a fuentes verificadas o actualizadas. Además, debido a sus limitaciones de almacenamiento y capacidad de procesamiento, su alcance analítico y frecuencia de actualización también se ven restringidos.
Skillate	Tiene restricciones relevantes en personalización, lo que vuelve poco adaptable a perfiles específicos como el que utilizamos.
Éntelo	Según usuarios, los perfiles sugeridos por la herramienta no coincidían con los requerimientos establecidos en el descriptivo de cargo.

*Nota.* Tabla elaborada por: *Duque Andrea, Noroña Paola, Otero Camila y Romero Doménica*

Una vez seleccionadas las seis herramientas restantes que cumplían con todas las exceptivas, características y objetivos, realizamos un análisis profundo poniendo a prueba los demos que ofrecían las mismas aplicaciones. Para conocer su funcionamiento se cargó el descriptivo de puesto preparado previamente para entender como estas IA´s procesaban la información emitida. Una vez cargado el perfil, se hizo una evaluación de las IAs en cada uno de los seis criterios de evaluación ya descritos.

Para otorgar una calificación a los videos demostrativos del sistema, decidimos desarrollar una plantilla que categoriza el porcentaje de satisfacción de uso, mediante un color del semáforo, obteniendo un sistema visual más específico que nos permitiera entender el grado de desempeño observado en cada inteligencia de artificial:

**Verde:** Herramientas de gran eficacia y alta capacidad de adaptación. Se ajustan a los objetivos éticos, funcionales y técnicos del proceso de selección de personal en PepsiCo. Garantizan precisión en su uso, automatizan sin comprometer la calidad y puedan ser implementadas sin complicaciones.

**Amarillo:** Herramientas de eficacia media. Cumplen su función y pueden ofrecer ventajas en determinadas etapas del proceso, pero tienen restricciones considerables. Su empleo necesita modificaciones, control o integración con otros sistemas.

**Rojo:** Herramientas de baja eficacia o limitada aplicabilidad en el escenario estudiado. Pueden funcionar como apoyo administrativo, pero no se alinean con los parámetros definidos para una integración sólida en procesos avanzados de selección

**Tabla 2***Evaluación de las IA's seleccionadas*

IA	Clasifi.	Descripción general	Pros	Contras
Evaluar	Verde	Software centrado en la evaluación psicométrica y de competencias. Se configura sin complicaciones a distintos tipos de perfiles y presenta reportes comprensibles y relevantes.	Gran capacidad de personalización, informes concisos y visualmente llamativos. Facilita la medición de habilidades blandas y técnicas.	La aplicación no maneja la opción de chatbots, por lo que se restringe la capacidad de escalar la atención al cliente.
Zoho Recruit	Verde	Plataforma completa para la automatización del proceso de selección y puede sincronizarse con sistemas complementarios.	Eficiente en costos, permite agendar entrevistas, diseñar formularios, filtrar postulantes, automatizar procesos.	No todas las funciones están disponibles para un plan sin licencia, además el formato utilizado en el sistema es antiguo y no ha tenido actualizaciones recientes.
Humanly	Amarillo	Está enfocada en las primeras etapas del proceso de selección, la coordinación de entrevistas y el filtrado mecanizado usando chatbots.	Agiliza los procesos, eleva la experiencia del candidato, proporciona métricas fáciles de entender.	Al ser una plataforma de idioma de origen inglés, hay una gran limitación con la localización, ya que en Ecuador están pendientes ciertas actualizaciones.
Fetcher	Amarillo	Sistema adaptable para coordinación de tareas y gestión de candidatos. Se distingue por ser especialmente útil en la administración y seguimiento de procesos, más que por su capacidad para evaluar perfiles.	Presentación clara de los resultados, útil en la programación de publicaciones y actividades internas.	La IA no cubre todo el proceso de selección. Necesita otros sistemas, como un ATS, para filtrar a los candidatos. Tampoco resuelve los problemas principales que tiene PepsiCo.
ClickUp	Amarillo	Software de planificación de tareas y proyectos que puede ajustarse a actividades de selección, pero sin opciones exclusivas para la valoración de habilidades y competencias.	Multifuncional, adaptable, eficaz para gestionar flujos de trabajo en Recursos Humanos.	Por sí misma, no filtra hojas de vida ni tiene chatbots.
Torre.ai	Verde	Plataforma con énfasis en la selección de talento remoto y global. Aunque tiene un diseño atractivo, recurre en gran medida a la automatización de decisiones sin considerar aspectos cualitativos.	Rapidez en procesos de selección globales, prioriza la diversidad.	En ciertas ocasiones presenta errores al usar la plataforma en celulares de modo horizontal.

*Nota.* Tabla elaborada por: *Duque Andrea, Noroña Paola, Otero Camila y Romero Doménica*

## CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se ha demostrado que la incorporación de plataformas integradas con inteligencia artificial representa una innovación significativa en los procesos de selección, especialmente en organizaciones internacionales como PepsiCo. La automatización de pasos como el análisis de hojas de vida, primer acercamiento, programación de entrevistas y evaluaciones estandarizadas no solo propone reducir costos y tiempo, sino que permite tener una mayor trazabilidad para la toma de decisiones, mayor objetividad y consistencia.

El realizar un cuadro comparativo de diferentes de plataformas con IA, nos permitió identificar fortalezas y debilidades de diversas posibles opciones disponibles en el mercado, concluyendo que no existe una sola herramienta única que cubra todas las necesidades solicitadas, sino que existen aplicativos que pueden ser herramientas de apoyo para garantizar una experiencia positiva tanto como para el reclutador como los postulantes.

Al estar en un constante desarrollo el mercado de atracción de talento cada vez se vuelve más competitivo, por lo que se recomienda a las organizaciones avanzar hacia procesos de selección más ágiles, centrados y eficaces. Estas nuevas herramientas no buscan reemplazar recursos humanos, sino ser un refuerzo en decisiones más estrategias y menos operativas, trasformando una necesidad básica a un cambio cultural que vincula al mejor talento.

Se puede concluir que la implementación planificada y responsable de plataformas que trabajan con IA en procesos de reclutamiento es una altamente viable si la empresa busca implementar una ventaja competitiva en la gestión de su capital humano.

## REFERENCIAS

- Adawiah, R., & Putra, A. (2024). *The Impact of E-Recruitment Implementation on Company Credibility, Candidate Selection Efficiency, and Process Transparency: Job Applicants' Perspective*. *International Review of Management and Marketing*, 14(5), 127–135.
- Agrawal, A., George, R. A., Ravi, S. S., S, S. K., & M, A. K. (2020). Leveraging Multimodal Behavioral Analytics for Automated Job Interview Performance Assessment and Feedback. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2006.07909>
- Ahammad, M. F. (2013). *Critical review of recruitment and selection methods: Understanding the current trends for practitioners*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 37-56.  
<https://acdmhr.theiaer.org/archive/v3/v3n3/p5.pdf>
- Albassam, W. A. (2023). The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. *International Journal Of Professional Business Review*, 8(6), e02089.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089>
- Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2023). Re-Thinking Data Strategy and Integration for Artificial Intelligence: Concepts, Opportunities, and Challenges. *Applied Sciences*, 13(12), 7082. <https://doi.org/10.3390/app13127082>
- Anju, K., & Avanish, K. (2020). An advanced approach to the employee recruitment process through genetic algorithm. *International Journal Of Information Technology*, 13(1), 313-319.  
<https://doi.org/10.1007/s41870-020-00516-7>



- Bachute, M. R., & Subhedar, J. M. (2021). Autonomous Driving Architectures: Insights of Machine Learning and Deep Learning Algorithms. *Machine Learning With Applications*, 6, 100164. <https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2021.100164>
- Bhushan, P., & Shukla, N. P. S. K. (2024). The Digital Transformation in Recruitment: Exploring the Effect and Challenges of Online Recruitment. *Management Journal For Advanced Research*, 4(3), 22-27. <https://doi.org/10.54741/mjar.4.3.4>
- Budin-Ljøsne, I., Teare, H. J. A., Kaye, J., Beck, S., Bentzen, H. B., Caenazzo, L., Collett, C., D'Abramo, F., Felzmann, H., Finlay, T., Javaid, M. K., Jones, E., Katić, V., Simpson, A., & Mascalzoni, D. (2017). Dynamic Consent: a potential solution to some of the challenges of modern biomedical research. *BMC Medical Ethics*, 18(1).  
<https://doi.org/10.1186/s12910-016-0162-9>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy Of Management Journal*, 59(3), 731-739.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Dar, S. A. (2022). The Relevance of Taylor's Scientific Management in the Modern Era. *Journal Of Psychology And Political Science*, 26, 1-6.  
<https://doi.org/10.55529/jpps.26.1.6>

- Di Lauro, S., Tursunbayeva, A., Antonelli, G., & Moschera, L. (2022). Alignment of employees' competencies with espoused organizational values. *International Studies Of Management And Organization*, 53(1), 1-18.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2022.2148388>
- Erdogan, B., Karakitapoğlu-Aygün, Z., Caughlin, D. E., Bauer, T. N., & Gumusluoglu, L. (2020). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human Resource Management*, 59(6), 555-567.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.22012>
- Eschleman, K. J., Mast, D., Coppler, Q., & Nelson, J. (2019). Organizational factors related to attracting job seekers higher in hardiness. *International Journal Of Selection And Assessment*, 27(2), 169-179. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12245>
- Espinoza-Acero, H., Galarza-Minaya, T., & Vidal, E. (2024). Exploring the Role of Chatbots in the Recruitment Process in Latin America. *Revista de Gestão Social E Ambiental*, 18(1), e07047. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-166>
- Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). Analysis of Improving Organizational Culture Through Employee Engagement, Talent Management, Training and Development Human Resources. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 185-195.  
<https://doi.org/10.38035/sjam.v1i4.86>
- Feiler, A. R., & Powell, D. M. (2016). The Role of Self-focused Attention and Negative Self-thought in Interview Anxiety: A test of two interventions. *International Journal Of Selection And Assessment*, 24(2), 132-149. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12136>

- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds And Machines*, 28(4), 689-707.  
<https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- G, K., R, D., & T, D. (2019). A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE ON RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 01-09. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.721>
- Garcia, R. J., Shaw, E. V., & Scurich, N. (2021). Normative and informational influence in group decision making: Effects of majority opinion and anonymity on voting behavior and belief change. *Group Dynamics Theory Research And Practice*, 25(4), 319-333.  
<https://doi.org/10.1037/gdn0000145>
- Goldberg, J. (2014). Products and policies to promote saving in developing countries. IZA World Of Labor. <https://doi.org/10.15185/izawol.74>
- Hosain, M. S., & Mustafi, M. A. A. (2023). Social networking information and job applicants' background check: mediating and moderating effects of employers' behavioural intention and legal consideration. *Middle East J Of Management*, 10(5), 467-498. <https://doi.org/10.1504/mejm.2023.133122>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610.  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>

- Jayachandran, S., Biradavolu, M., & Cooper, J. (2021). *Using Machine Learning and Qualitative Interviews to Design a Five-Question Women's Agency Index*.  
<https://doi.org/10.3386/w28626>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2018). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kopala-Sibley, D. C., & Zuroff, D. C. (2019). The self and depression: Four psychological theories and their potential neural correlates. *Journal Of Personality*, 88(1), 14-30.  
<https://doi.org/10.1111/jopy.12456>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2013). The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Madanchian, M. (2024). From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. *Applied Sciences*, 14(24), 11750.  
<https://doi.org/10.3390/app142411750>
- Mandal, S. (2023). *The Role of LinkedIn in Modern Recruitment and Professional Networking*. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 45–58.
- Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2024). Fairness in AI-Driven Recruitment: Challenges, Metrics, Methods, and Future Directions. *arXiv (Cornell University)*.  
<https://doi.org/10.48550/arxiv.2405.19699>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal Of Psychology*, 24. <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.6>

Ogunsola, O. K., Arikewuyo, K. A., Akintokunbo, O. O., & Okwegbe, V. E. (2023).

Employee Selection Process: An Approach for Effective Organizational Performance.

*International Journal Of Social Science And Human Research*, 6(10).

<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i10-47>

Oostrom, J. K., & Holtrop, D. (2024). Assessment center. En *Edward Elgar Publishing*

*eBooks* (pp. 19-21). <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00005>

Pérez Borrero, I., Gegúndez Arias, M. E. (2021). Deep learning: fundamentos, teoría y

aplicación. España: Editorial de la Universidad de Huelva.

Pinto, A. P., & De Sousa, C. (2014). The applicant non-verbal behavior facing recruitment

interviews. *Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, 5.

<https://doi.org/10.26537/iirh.v0i5.2163>

Potočník, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the

way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges, and

future opportunities. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*,

30(2), 159-174. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1904898>

Rathore, S. P. S. (2023). The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes:

Analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection

procedures. *International Journal For Global Academic & Scientific Research*, 2(2),

78-93. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v2i2.50>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Robles-Granda, P., Lin, S., Wu, X., D'Mello, S., Martinez, G. J., Saha, K., Nies, K., Mark,

G., Campbell, A. T., Munmun, D. C., Dey, A. D., Gregg, J., Grover, T., Mattingly, S.

M., Mirjafari, S., Moskal, E., Striegel, A., & Chawla, N., V. (2020). Jointly Predicting

- Job Performance, Personality, Cognitive Ability, Affect, and Well-Being. *arXiv* (Cornell University). <https://doi.org/10.48550/arxiv.2006.08364>
- Ross, W. A. B., & Litardo, B. I. D. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 22-29.
- Sharifani, K., & Amini, M. (2023). *Machine Learning and Deep Learning: A Review of Methods and Applications*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4458723](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4458723)
- Sirbu, J., Popa, M., & Pipas, M. D. (2014). Professional Career Planning - Practice and Results. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 4(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i7/1014>
- Sithambaram, R. A., & Tajudeen, F. P. (2022). Impact of artificial intelligence in human resource management: a qualitative study in the Malaysian context. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 61(4), 821-844. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12356>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What is next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2018). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers In Human Behavior*, 90, 215-222.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>

Vinchur, A. J., & Bryan, L. L. K. (2012). A History of Personnel Selection and Assessment. En *Oxford University Press eBooks* (pp. 9-30).

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0002>