

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Propuesta de integración de inteligencia artificial en el
reclutamiento de PepsiCo: Impacto en eficiencia y Sesgos del
proceso**

Paola Alejandra Noroña Arias

Psicología

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

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

**Propuesta de integración de inteligencia artificial en el
reclutamiento de PepsiCo: Impacto en eficiencia y Sesgos del
proceso**

Paola Alejandra Noroña Arias

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: Paola Alejandra Noroña Arias

Código: 00326073

Cédula de identidad: 1727668236

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UNPUBLISHED DOCUMENT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 theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

RESUMEN

PepsiCo identificó la necesidad de mejorar su proceso de selección de personal en Ecuador, por lo que solicitó una propuesta basada en inteligencia artificial (IA). Se levantó un flujograma del proceso de selección y se identificaron puntos críticos, que podrían beneficiarse de la implementación de herramientas de IA. Se investigaron 20 herramientas de IA y, tras aplicar criterios como ética, facilidad de uso y adaptación local, se seleccionaron las más adecuadas. Se elaboró una propuesta con demostraciones y recomendaciones para automatizar tareas repetitivas, reducir sesgos y agilizar la selección. El proyecto busca mostrar cómo la IA puede hacer el proceso de reclutamiento y selección más rápido, justo y eficiente, beneficiando tanto a la empresa como a los postulantes.

Palabras clave: reclutamiento, selección, inteligencia artificial, automatización, PepsiCo.

ABSTRACT

PepsiCo identified the need to improve its recruitment and selection process in Ecuador, and therefore requested a proposal based on artificial intelligence (AI). A flowchart of the selection process was created, and critical points were identified where the implementation of AI tools could be beneficial. Twenty AI tools were researched, and after applying criteria such as ethics, ease of use, and local adaptability, the most suitable ones were selected. A proposal was developed including demonstrations and recommendations to automate repetitive tasks, reduce bias, and speed up the selection process. The project aims to show how AI can make the recruitment and selection process faster, fairer, and more efficient, benefiting both the company and the applicants.

Keywords: recruitment, selection, artificial intelligence, automation, PepsiCo.

TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS	9
Solicitud de la organización.....	9
Descripción de la Organización:	9
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD.....	12
La naturaleza del problema	12
Selección.....	16
Tecnología y Gestión de talento.....	20
Inteligencia Artificial.....	20
Propuesta.....	26
Objetivo general.....	26
Productos o actividades	27
Objetivo 1.....	27
Objetivo 2	29
Objetivo 3.....	33
CONCLUSIONES.....	38
Referencias.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	30
Tabla 2	34

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS

Solicitud de la organización

PepsiCo, una de las principales compañías globales de alimentos y bebidas, ha identificado la necesidad de optimizar su proceso de selección de personal, adaptándose a las tecnologías emergentes para asegurar la contratación de talento altamente calificado y alineado con los valores y necesidades de la empresa. Con el objetivo de mejorar la eficiencia y la precisión en la selección, la organización solicitó el apoyo de la Universidad San Francisco de Quito para investigar la integración de la inteligencia artificial (IA) en sus procedimientos de reclutamiento (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).

Descripción de la Organización:

PepsiCo fue fundada en 1965 como resultado de la fusión entre la Pepsi-Cola Company y Frito-Lay Inc., marcando el inicio de una estrategia de diversificación que integró tanto bebidas como snacks dentro de un mismo portafolio. Esta sinergia permitió a la compañía consolidarse rápidamente como un actor relevante en el mercado global de alimentos y bebidas. A lo largo de las décadas, PepsiCo no solo fortaleció su presencia local, sino que también expandió su operación a nivel internacional, adquiriendo marcas estratégicas como Tropicana en 1998 y Quaker Oats en 2001, esta última incluyendo Gatorade, una de las bebidas deportivas más reconocidas del mundo (PepsiCo, 2025).

El crecimiento sostenido y la expansión territorial han convertido a PepsiCo en una de las compañías líderes del sector. Para 2023, la empresa reportó ingresos superiores a los 91 mil millones de dólares, y sus productos eran consumidos más de mil millones de veces al día en más de 200 países y territorios. Su portafolio incluye marcas icónicas como Lay's, Doritos,

Cheetos, Gatorade y Pepsi-Cola, lo que refleja su capacidad para conectar con diversos públicos y adaptarse a diferentes culturas de consumo (PepsiCo, 2025).

El propósito de PepsiCo con su comunidad es: " Creando oportunidades significativas para trabajar, adquirir nuevas habilidades y desarrollar carreras profesionales exitosas, y manteniendo un entorno de trabajo diverso e inclusivo " (PepsiCo, 2025). Por su parte, la visión de la empresa establece su ambición de “ser el líder global en alimentos y bebidas convenientes al ganar con PepsiCo Positive (pep+)”, una transformación estratégica integral que pone en el centro la sostenibilidad y el desarrollo humano (PepsiCo, 2025).

Esta estrategia, conocida como pep+, estructura la transformación de la empresa alrededor de tres pilares clave: productos positivos, cadena de valor positiva y agricultura positiva. Desde esta perspectiva, PepsiCo no solo se orienta al crecimiento financiero, sino también a generar un impacto positivo en las personas y en el planeta. Este enfoque responde a las exigencias contemporáneas de consumidores, inversionistas y talentos que valoran cada vez más la responsabilidad corporativa (PepsiCo, 2025).

Complementando esta visión, PepsiCo ha desarrollado cinco pilares estratégicos para atraer, desarrollar y retener talento en un entorno organizacional competitivo:

1. Fomentar una comunidad inclusiva que valore la diversidad y promueva la colaboración.
2. Ofrecer un “salario emocional”, que incluye beneficios integrales en salud, bienestar y flexibilidad.
3. Implementar programas de capacitación continua y personalizada, aprovechando la tecnología.
4. Adaptarse ágilmente a los cambios tecnológicos y liderar la digitalización.

5. Impulsar un impacto social y ambiental positivo, alineando los valores de los empleados con la cultura corporativa (Forbes México, 2023).

Estas iniciativas reflejan un modelo organizacional centrado tanto en el desarrollo personal como profesional de los colaboradores, promoviendo una cultura de innovación, equidad y propósito.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD

La naturaleza del problema

El colaborador es el activo más importante de una empresa. El área de gestión del talento es la encargada de buscar, captar, desarrollar y fidelizar a los empleados con los valores, objetivos, misión y visión empresarial (Urme, 2023). Las decisiones que tome esta área en cuanto a la gestión de talento y desempeño son claves para el éxito organizacional (Stirpe y Sammarra 2022). Esta área es la encargada de todo el ciclo de trabajo del colaborador desde el proceso de selección, capacitación, desarrollo de carrera y evaluación del desempeño. El objetivo final de gestionar el talento es garantizar el equipo idóneo para alcanzar los objetivos empresariales (Pandey y Kaur, 2021).

Paralelamente, el área de gestión de talento, la retención de colaboradores y la cultura organizacional están interconectadas porque permiten atraer y desarrollar la capacidad de los colaboradores (Ajayi y Udeh, 2024). Una cultura sólida y alineada con los valores de los empleados mejora su desempeño, motivación, satisfacción y genera un sentimiento de pertenencia. Estos factores tienen un impacto positivo en el proceso de reclutamiento y como consecuencia el proceso es exitoso (Putri et al, 2023).

Las nuevas tendencias que se han incorporado en recursos humanos han permitido innovar en la gestión del talento. Una de esas nuevas tendencias es el *employer branding*, definido como la estrategia que busca mejorar la percepción y atracción de las organizaciones como empleadores, diferenciándolas de sus competidores, por medio de ventajas competitivas, características únicas, que genera una impresión deseable por los candidatos (Val, 2021).

Otra tendencia actual es la digitalización, que se refiere al proceso de integrar la tecnología a diversos ámbitos para transformar relaciones sociales, modelos económicos,

estructuras políticas, gestiones, etc. (Katrín, 2021). Este proceso permite personalizar la experiencia del empleado, por medio de la automatización y como resultado mejorar el ciclo de vida del colaborador. La integración de esta tendencia posiciona a la empresa como una marca empleadora fuerte y competitiva (Zhang y Chen, 2024)

La gestión del talento ha avanzado considerablemente gracias al uso de tecnología e innovación en sus procesos. Plataformas, software, chatbots, sitios web, entrevistas virtuales y otras herramientas han mejorado significativamente la eficiencia de la gestión del talento. (Touriano et al., 2023). A través de la tecnología se fortalece la inclusión, la generación de capital intelectual y la empleabilidad digna (Mukhuty et al, 2022), gracias a la implementación de herramientas como Big Data, inteligencia artificial y HR analytics (Guerra y Méndez, 2023).

El ciclo de vida del colaborador comienza con el reclutamiento y la selección, procesos claves en la gestión de talento para asegurar la incorporación de perfiles adecuados. A continuación, se analizará estas etapas:

Reclutamiento

El reclutamiento se refiere a las actividades llevadas a cabo para atraer a personas calificadas, según un plan de recursos humanos, con el fin de cubrir vacantes en una organización (Portillo y Mancera, 2021). El reclutamiento incluye desde la identificación y publicación de puesto para la recolección de solicitudes de candidatos hasta reconocer y atraer futuros colaboradores calificados y adecuados, con el propósito de apoyar el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la organización (Mayorga et al, 2023). Este proceso facilita a las organizaciones localizar a los candidatos más aptos para cubrir las vacantes. Los candidatos idóneos están alineados con la cultura organizacional, valores, misión y visión empresarial (Girsang y Sipayung, 2023).

En este contexto, el reclutamiento no solo debe enfocarse en cubrir vacantes, sino en identificar a las personas adecuadas para los roles idóneos en el momento adecuado; de esa manera, se crea una sinergia con los objetivos estratégicos de la empresa y el reclutamiento (Ramos y Aguilar, 2021). De forma que, esta etapa al ser el primer contacto en la gestión del talento es clave para construir equipos sólidos que impulsen el éxito y los objetivos de la organización (Collazos, 2024).

El reclutamiento es esencial en la gestión del talento humano, e incluye fases claves:

El proceso comienza con la identificación de la necesidad de incorporar nuevo talento, puede ser la creación de un nuevo puesto, o la rotación de un puesto existente; en esta etapa se define el perfil del puesto y se analiza las condiciones de contratación, salario, etc. (Milhazes y Gomes, 2021). Igualmente, se debe definir si el reclutamiento es interno y/o externo.

El reclutamiento interno se define como cubrir vacantes utilizando a empleados que ya forman parte de la empresa, ya sea promoviendo a alguien o reasignando puestos (Bertheau, 2021). Al movilizar los recursos de forma interna se evita gastos en anuncios, atención a candidatos, de admisión, de integración del nuevo candidato, etc. Otro beneficio es la rapidez de la gestión (Rivera, 2022). Por otro lado, existe algunas desventajas: limita el acceso a nuevos talentos, y como consecuencia reduce la innovación y la diversidad de ideas. Esto restringe la capacidad de la organización de captar posibles talentos. (DeVaro, 2020)

Por otra parte, el reclutamiento externo ocurre cuando una empresa busca cubrir una vacante con candidatos fuera de la organización (García y Rodríguez, 2022). De esta manera, la empresa se enriquece con nuevas ideas y perspectivas, por ende, se fortalecen las competencias del talento de las organizaciones (Sobocka-Szczapa, 2021). Sin embargo, algunas desventajas incluyen el costo asociado a los anuncios y agencias, así como el riesgo de menor seguridad al tratar con candidatos desconocidos. Además, puede generar

desmotivación entre los empleados internos si sienten que no se les brindan oportunidades de crecimiento. (Loor, 2024).

El reclutamiento externo tiene diferentes medios de captar candidatos. Los medios de reclutamiento en la industria han evolucionado. Tiempo atrás, se utilizaban medios físicos para el reclutamiento como: ferias de empleo, folletos, anuncios en periódicos, etc. Esto generaba un tiempo considerable en el reclutamiento, al menos un trimestre (Ajayi y Udeh, 2024). Con la llegada de la digitalización, se consideraron a las redes sociales y portales en línea como LinkedIn, Google y Facebook, como un medio para atraer talento de manera rápida, masiva, eficiente y económica (Olim, 2021). Los medios externos de reclutamiento incluyen anuncios en medios, reclutamiento en línea, agencias de empleo, oficinas laborales, universidades, consultorías, etc, para llegar a personas que están interesadas en una vacante de trabajo (Karim, 2021).

El proceso continúa con la evaluación de las hojas de vida conocido como *screening*, donde se analiza a los aspirantes y se evalúa las hojas de vida con criterios obligatorios del puesto como la experiencia y formación de los candidatos. Además, cuando la hoja de vida tiene una estructura adecuada, el reclutador tiene una visión concisa del perfil y se facilita el proceso (Hazma, 2021). El screening permite predecir el comportamiento del candidato como permanencia en el puesto, habilidades blandas, aspiración salarial, intereses, etc (Zhang, 2022). A continuación de este filtrado clave, se realiza el primer acercamiento por medio de correo, llamada telefónica o mensaje para conocer el interés del candidato y a su vez comunicar que el candidato ha sido seleccionado para continuar en el proceso. De esta forma culmina el reclutamiento (Moreno y Muñoz, 2023)

Selección

El proceso de selección tiene como objetivo elegir la persona idónea para ocupar una vacante en una organización (Gomathy et al., 2022). Este proceso cumple un rol clave en el rendimiento organizacional, ya que una correcta selección del talento humano no solo mejora el desempeño interno, sino que también impacta positivamente en la imagen externa de la empresa al atraer a candidatos más comprometidos (Daw y Tawk, 2023).

Es por eso que, la toma de decisiones en el proceso de selección afecta directamente el cumplimiento de los objetivos empresariales al filtrar la calidad de posibles colaboradores (Korean ,2024). La selección de futuros colaboradores es crucial para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización, ya que estos influyen directamente en aspectos como la productividad, la innovación y la satisfacción laboral. Un candidato adecuado puede impulsar un crecimiento significativo y convertirse en un actor clave en el desarrollo de la empresa (Yadav, 2021).

El proceso contiene herramientas que facilitan la toma de decisión. Las herramientas más utilizadas son: *assesment center*, pruebas psicométricas, entrevistas, etc.

Los *assessment center* (AC) son el proceso de evaluación con simulaciones y actividades estructuradas para medir las habilidades y competencias del perfil. Esta herramienta logra identificar la capacidad del candidato para aplicar la creatividad, tomar decisiones y liderar equipos (Hayat y Ahmad, 2024). Esta herramienta tiene múltiples ejercicios y técnicas para simular comportamientos del puesto de trabajo. La evaluación puede ser de manera individual o grupal. Las personas encargadas de evaluar están capacitadas para analizar, valorar y examinar el comportamiento de manera profunda y real (Diaz, 2020). Este tipo de evaluación reduce sesgos al tener objetivos comportamentales observables para seleccionar al candidato. Además, el Assesment Center logra identificar las

fortalezas de los candidatos y sus puntos de mejora a través de la observación del comportamiento (Barba y Salguero, 2022)

En el proceso de selección se utiliza pruebas psicométricas que son herramientas para medir la capacidad cognitiva, intelectual, aptitud, potencial e incluso personalidad del candidato (Gul y Ghazal, 2022). El evaluador debe tener la formación y experiencia para evitar resultados inválidos o juicios injustos. Esta herramienta tiene el objetivo de confirmar o cuestionar percepciones sobre el candidato (Magro y Vella, 2020).

Las pruebas más utilizadas son:

1. El *Enhanced Big Five Personality Test (B5T)* es una prueba psicométrica que evalúa los cinco rasgos fundamentales de personalidad (Neuroticismo, Extraversión, Responsabilidad, Amabilidad y Apertura) y tres motivos clave (logro, poder y seguridad), permitiendo identificar tanto el perfil conductual como el potencial del candidato (Satow, 2021).
2. El *Myers- Briggs Type indicator (MBTI)* es un cuestionario que clasifica la personalidad según cuatro divisiones. La herramienta identifica preferencias en cómo las personas interactúan, procesan información, toman decisiones, organizan su vida y el liderazgo que el candidato utiliza (King y Mason, 2020).
3. El modelo *DISC* clasifica los comportamientos humanos en cuatro rasgos: Dominancia (D), Influencia (I), Estabilidad (S) y Conciencia (C). La herramienta describe cómo una persona responde a su entorno e interactúa con los demás (Remann y Nordin, 2021).

Otra herramienta son las entrevistas que se refieren a un componente fundamental del proceso de selección de personal, mediante el cual los responsables de contratación recogen información para tomar decisiones sobre los postulantes (Rozario et al., 2019). Las

entrevistas son herramientas que talento humano utilizan para evaluar habilidades del candidato y los conocimientos (Yadav y Krishna, 2024). Además, permiten al reclutador interactuar directamente con los candidatos para analizar y diagnosticar aspectos cualitativos como la personalidad, capacidades, reacciones, aptitudes, etc. (Ross y Litardo 2022).

Además, por medio de esta herramienta se puede conocer si el candidato logrará adaptarse e incluirse a la cultura organizacional (Pinto, 2021). Las entrevistas no solo sirven para seleccionar candidatos, sino también para generar employer branding y así aumentar las probabilidades de que acepte el candidato una oferta de trabajo (Wingate y Bourdage, 2024). Un factor clave que influye en las entrevistas y en el employer branding es la comunicación, ya que el tono, el lenguaje y la forma en que se transmite la información durante el proceso de selección pueden aumentar la probabilidad de atraer candidatos que se identifiquen con la cultura de la empresa (Fernandes, 2023).

Los tipos de entrevista que se destacan en el mundo de gestión de talento son:

Una entrevista estructurada, que se caracteriza por tener preguntas previamente definidas, enfocadas a las habilidades, conocimientos, aptitudes del puesto y aplicadas de manera uniforme a todos los candidatos (García, 2022). Este enfoque permite una evaluación más objetiva, ya que reduce el impacto de los sesgos personales; sin embargo, una posible desventaja es que puede llevar a enfatizar desproporcionadamente las fortalezas o debilidades del candidato (Abbas et al, 2021).

Un tipo de entrevista estructurada es la entrevista por competencias, esta se enfoca en evaluar el comportamiento del candidato por medio de experiencias pasada, reacciones y habilidades que requieren el puesto de trabajo (Diaz y Cacua, 2022). Se utiliza el método STAR de Tom Janz (*Situación, Tarea, Acción y Resultado*), con el fin de evaluar las competencias de los candidatos de forma objetiva con ejemplos concretos y específicos de su

experiencia laboral (Ramírez y Orrego, 2024). Por otro lado, estas entrevistas permiten a los líderes empresariales identificar cómo las competencias individuales y colectivas se alinean con la estrategia de la organización en áreas como la innovación, la resolución de problemas, el liderazgo y la comunicación, todo ello enfocado en el cumplimiento de la visión empresarial (Moustaghfir et al, 2020).

La modalidad tradicional de entrevistas es la presencial, donde el entrevistador y el entrevistado comparten el mismo espacio físico y mantienen una interacción directa, sin el uso de tecnología como intermediario (Saarijärvi y Bratt, 2021). Esta modalidad destaca las fortalezas, comunicación, profesionalismo, madurez e interés de los postulantes, mientras evalúa la interacción interpersonal profesional, los gestos y la comunicación verbal (Wolff y Burrows, 2021). De la misma manera, la interacción directa genera una experiencia natural que integra comunicación, interacción humana y transparencia de las habilidades sociales que tiene el candidato (Basch et al., 2021)

Gracias a la digitalización, las entrevistas virtuales permiten interactuar con el candidato utilizando herramientas tecnológicas, como videoconferencias o plataformas de comunicación en línea como Zoom o Microsoft Teams (Garcia et al., 2023). Algunos beneficios de llevar el proceso de esta forma son: ahorro y flexibilidad de tiempo, disminución de costos de desplazamiento y se aplica a modalidades de trabajo híbrido y/o remoto. Además, por las herramientas digitales se puede integrar pruebas en línea, grabaciones, etc (Kambur y Yildirim, 2023).

Estos procesos de selección cada vez más incluyen aspectos tecnológicos, lo que implica cambios en la gestión.

Tecnología y Gestión de talento

El Modelo de aceptación de Tecnología explica y predice la adopción de nuevas tecnologías en la vida cotidiana, a través de mejoras en rendimiento y la percepción de menor esfuerzo, lo que puede influir positivamente en la gestión de talento (Shamsi et al., 2021). El Modelo de Aceptación de Tecnología es válido en reclutamiento virtual, por factores como facilidad de uso percibido y utilidad, en donde se destaca la rentabilidad de costos, alcance geográfico, disminución de impacto ambiental por la disminución de traslados (Kaur et al, 2022).

En este contexto de transformación digital, la inteligencia artificial (IA) emerge como una herramienta clave que amplifica los beneficios identificados en el Modelo de Aceptación de Tecnología. Su capacidad para automatizar procesos, analizar grandes volúmenes de datos y generar decisiones más eficientes la posiciona como un recurso estratégico en áreas como el reclutamiento y la gestión del talento (Kaushal et al., 2023)

Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial (IA) es un campo de la tecnología que se enfoca en el diseño y desarrollo de máquinas capaces de realizar procesos cognitivos similares a los humanos, como pensar, aprender, percibir, resolver problemas y tomar decisiones (Singh et al., 2024). La inteligencia artificial utiliza el modelo de aprendizaje automático, *machine learning*. La IA al utilizar este modelo funciona con prototipos matemáticos que aprenden patrones a partir de grandes cantidades de datos (Angelov, 2021).

La IA identifica los retos actuales y genera posibles soluciones dentro del desarrollo industrial. Por ende, la IA tiene su propia taxonomía que es la clasificación que organiza los enfoques, herramientas, metodologías y criterios relacionados con la integración de sistema

innovador en el contexto industrial (Alenizi, 2023). Esta taxonomía permite aplicar las tecnologías de IA de manera adecuada en distintas áreas como el control de calidad, la toma de decisiones, el monitoreo de procesos, la predicción de fallos, gestión de talento y la optimización del rendimiento (Schwalbe y Finzel, 2024) .

El proceso de desarrollo de un modelo de inteligencia artificial puede entenderse a través de varias etapas que se alinean con la taxonomía de la IA (Akbar et, 2014). Incluye:

1. Recolección de Datos (Fase de adquisición y representación de datos): La IA reúne y gestiona datos de diversas fuentes como bases de datos, páginas webs o interacciones de usuarios. Esta fase alimenta el sistema de IA y le ofrece las bases sobre las cuales realizará su aprendizaje (Alenizi et al., 2023).
2. Procesamiento de Datos (Fase de preparación de datos): Los datos recopilados suelen tener información inconsistente. El sistema de inteligencia artificial analiza con técnicas de minería de datos y análisis estadísticos todos los datos recolectados. Además, se revisa información duplicada y manejo de valores faltantes para asegurar que el conjunto de datos sea de calidad y adecuado (Beerbaum, 2022).
3. Entrenamiento del Modelo (Fase de aprendizaje automático): La IA selecciona un algoritmo de aprendizaje, *machine learning*, que entrena al sistema para identificar patrones y relaciones relevantes. En esta fase se utiliza base de datos (algoritmos) previamente analizados para hacer predicciones o clasificaciones basadas en ellos y presentar nuevos datos (Mauro et al., 2022).
4. Validación y Ajuste (Fase de validación y optimización): Este sistema aprende los patrones y evalúa que este conjunto de datos sea precisos y útiles. La IA ajusta los parámetros del modelo con técnicas de comprobación de rangos y consistencia de

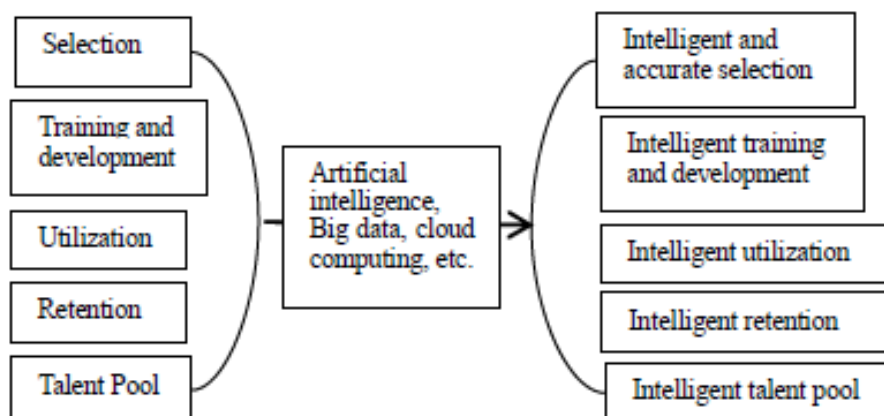
datos para mantener la integridad de la información y optimizar los algoritmos (Jiang et al, 2022).

5. Implementación (Fase de implementación en producción): En esta fase se genera una interacción directa entre el sistema de inteligencia artificial, los primeros actores (usuarios que toman decisiones), personas impactadas por las decisiones y observadores o potenciales afectados. Esta fase es crucial porque influye en la aceptación y perspectiva de efectividad del sistema (Langer y Landers, 2021).
6. Monitoreo y Mantenimiento (Fase de evaluación continua y adaptación): El sistema supervisa algoritmos para garantizar que se adapten a problemas dinámicos y ofrezcan retroalimentación útil con el aprendizaje automático. Además, permite cambios a los datos que proceso cuanto obtiene más información (Dellermann et al., 2021)

La inteligencia artificial (IA) está transformando la gestión del talento gracias a que recolecta información de manera masiva, *big data* y aprende los algoritmos permitiendo automatizar procesos como la selección, el desarrollo y la retención de personal (Faqihi y Miah, 2023). La IA y Big Data permite analizar grandes volúmenes de datos para tomar decisiones más precisas sobre reclutamiento, selección y gestión del talento. Estos sistemas tecnológicos facilitan la identificación de patrones en el comportamiento de los empleados, lo que ayuda a predecir la rotación y a mejorar la planificación de recursos humanos (Zhang et al., 2021).

Figura 1

Áreas donde se encuentra la inteligencia artificial, big data y computación



Nota. Adaptado de *Analysis of talent management in the artificial intelligence era* (p. 39), por S. Liu, G. Li, y H. Xia, 2021, en *5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 38-42), Atlantis Press. Copyright 2021.

Como se muestra en la figura 1, la inteligencia artificial, el big data y la computación en la nube han permitido transformar procesos clave de la gestión del talento humano al integrar, analizar y procesar grandes volúmenes de datos. Dichas tecnologías resultan especialmente relevantes para la evolución de funciones esenciales como la selección, la capacitación, la utilización, la retención y la gestión del banco de talento (Liu y Xia, 2021). Estos sistemas poseen la capacidad de operar de forma autónoma, aprendiendo y mejorando a partir de los datos recolectados en su entorno, lo que permite generar análisis predictivos y estrategias ajustadas a las necesidades de las empresas (Horodyski, 2023).

Los reclutadores valoran la IA por la calidad de los anuncios de trabajo que genera cumpliendo con regulaciones y simplificando el proceso gracias a la base de datos que el sistema tiene (Laurim et al., 2021). La inteligencia artificial permite a las empresas mostrar ofertas solo a ciertos perfiles, gracias al uso de algoritmos. Esto facilita el proceso de

selección, ya que ayuda a identificar candidatos que cumplen con características específicas (Encabo, 2020).

La IA escanea currículums, ordena candidatos y reconoce rasgos de personalidad a través de la hoja de vida y/o redes sociales, LinkedIn. Esta herramienta automatiza este proceso, permitiendo analizar grandes cantidades de datos rápidamente y identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos de la vacante de forma más eficiente (Johansson y Herranen, 2019). Algunos de las herramientas que IA ofrece son:

Chatbots de reclutamiento, que son sistemas automatizados de conversación diseñados para interactuar con los candidatos durante distintas etapas del proceso de selección (Koivunen et al., 2022). Entre las funciones de esta herramienta están publicar ofertas de empleo, responder preguntas frecuentes, extraer información de los currículums, programar entrevistas y ayudar a los candidatos a entender el puesto al que aplican (Barghi et al., 2022). Los chatbots enriquecen la experiencia del candidato al ofrecer respuestas rápidas y personalizadas. Como resultado, la empresa se asocia con la confianza y la cercanía, manteniendo una experiencia de calidad gracias a esta herramienta de comunicación accesible (Rukadikar y Khandelwal, 2024).

Otra herramienta es el software de reclutamiento *Applicant Tracking System (ATS)* que filtra y evalúa a los aplicantes por medio de una puntuación revisando el perfil, de manera, rápida, eficiente y masiva (Madanchian, 2024). Este software garantiza la consistencia en la decisión de contratación porque aplica los mismos criterios de evaluación a todos los candidatos. De forma que, el proceso se lleva de manera objetiva (Sánchez et al., 2020).

Hay sistemas que incorporan varias herramientas de IA, como los chatbots y las ATS:

- a. *Zoho Recruitment* es una herramienta con el apoyo de inteligencia artificial y data analysis que permite a las empresas gestionar de forma sencilla y eficiente el reclutamiento y la recopilación de datos de sus empleados. Tiene dos formatos: Zoho Recruit, que facilita el proceso de selección de personal, y Zoho People, que apoya la gestión diaria del área de recursos humanos (Krisnadinathaa et al., 2020).
- b. *Fetcher* evalúa automáticamente la información de los candidatos, identifica aspectos relacionados con las características individuales y genera un listado de candidatos que cumplen con los criterios buscado. Empresas como Sony Music utilizan esta herramienta (Fraai y László, 2021).
- c. Humanly es una plataforma de reclutamiento con inteligencia artificial que ayuda a ahorrar unas 60 horas en la revisión de perfiles para preseleccionar candidatos porque puede acceder a información de LinkedIn, Facebook, Indeed, etc (Harrasi et al., 2023).

A pesar de los beneficios de la IA, su uso aún genera dudas por su falta de precisión. La IA comete errores al no captar el perfil solicitado dejando candidatos fuera de procesos (Horodyski, 2023). Otro factor que puede generar sesgos en la IA son los datos de entrenamiento que reflejan preferencias históricas, lo que lleva a decisiones discriminatorias en el proceso de contratación. Por ejemplo, si en un puesto para contador solo se ha contratado hombres en los últimos 10 años, la IA preselecciona a hombre mayoritariamente (Drage y Mackereth, 2022)

Los algoritmos utilizados en la contratación con IA tienen errores y sesgos que pueden derivar en discriminación, por lo que es fundamental que los profesionales de recursos humanos reconozcan estas limitaciones y trabajen en mitigarlas (Albaroudi et al., 2024). Los factores que influyen son los siguientes:

1. Un conflicto de interpretación entre cómo talento humano entiende características obligatorias del perfil y cómo la IA las mide con datos concretos; algunas de estas características deberían ser evaluadas de forma cualitativa (Soleimani et al., 2025).
2. Bases de datos usadas para entrenar la IA con información incompleta o historial de decisiones humanas con sesgos de género, edad, nacionalidad (en caso de multinacionales), etc; como consecuencia, la IA repetirá los mismos errores (Varsha, 2023).
3. Falta de sinergia entre Talento Humano y los desarrolladores de inteligencia artificial. Un sistema de IA desactualizado tanto a nivel tecnológico, como en su capacidad de responder a la necesidad de la empresa genera sesgos (Ulnicane y Aden, 2023)

Propuesta

Objetivo general

Proponer soluciones innovadoras basadas en inteligencia artificial que permitan optimizar el proceso de reclutamiento en PepsiCo

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 soluciones basadas en inteligencia artificial, presentando sus ventajas, desventajas y demos funcionales, con el fin de evaluar su funcionalidad para PepsiCo.

Productos o actividades

El producto consiste en una presentación que analiza el uso de inteligencia artificial en procesos de reclutamiento y selección evaluada según criterios determinados.

La presentación integra resultados visuales, comparaciones claras y contenido multimedia como demostraciones y videos, que ilustran el funcionamiento y los efectos de estas herramientas. Además, ofrece recomendaciones concretas dirigidas a organizaciones, desarrolladores y responsables de políticas, orientadas a promover una implementación ética y efectiva de la inteligencia artificial en la selección de personal.

Objetivo 1.

En Ecuador, el proceso de selección de personal está centralizado en una sola persona responsable, Sarray Carranza. Sin embargo, PepsiCo al ser una multinacional a nivel regional, existen otros equipos que pueden participar dependiendo del contexto específico del proceso. PepsiCo gestiona diferentes poblaciones laborales internas, lo que implica necesidades y perfiles diversos (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).

Existen dos grandes grupos de empleados: los trabajadores de primera línea (Frontline) y los profesionales de nivel L1 en adelante (L1+). Los colaboradores Frontline son personas con funciones operativas, de producción o atención directa al cliente. En cambio, los colaboradores L1+ ocupan cargos administrativos, técnicos o de liderazgo (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).

Para la población L1+, PepsiCo cuenta con un proceso de selección estandarizado a nivel global, debido a que estos empleados forman parte directa de la nómina internacional. No obstante, el proceso de selección para los trabajadores de primera línea no está estandarizado globalmente y es gestionado localmente según la normativa de cada país. Asimismo, cuando el proceso es interno, el equipo local puede encargarse directamente de la selección (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).

El flujo de proceso de selección se lleva de la siguiente manera:

1. El primer paso del proceso es cuando un cliente interno, un jefe de equipo, identifica la necesidad de contratar y el presupuesto es aprobado por los departamentos de Finanzas y Recursos Humanos. Luego, esta solicitud es enviada automáticamente al equipo regional en México, que valida la existencia y disponibilidad de la posición en el sistema (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).
2. El equipo regional crea el proceso en la herramienta de reclutamiento y asigna el caso al reclutador local en Ecuador. A continuación, se lleva a cabo una reunión de alineación en la que participan Recursos Humanos, el cliente interno y ambos reclutadores (regional y local). Con el objetivo de definir el perfil y la estrategia de reclutamiento (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).
3. La vacante se publica en LinkedIn y en la página de empleos de PepsiCo, donde los candidatos pueden cargar su hoja de vida y responder algunas preguntas establecidas por el sistema (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).
4. El equipo regional revisa los currículums manualmente y realiza una preselección. Luego, se envía una lista de candidatos al equipo local, que realiza una segunda revisión y entrevistas.

5. El cliente interno obtiene una lista de candidatos para entrevistar a los finalistas y decidir si continúa con alguno, solicita más entrevistas o reinicia el proceso.
6. La etapa de contratación es gestionada desde México, e incluye exámenes médicos, verificación de referencias e ingreso del nuevo colaborador al sistema (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).

Con esta información se realizó un flujograma en donde se presenta los puntos críticos del proceso de selección. Los resultados son: problemas por el tiempo que conlleva la filtración y la comunicación uno a uno con los postulantes a través de WhatsApp. El filtrado manual de formularios y la realización de entrevistas telefónicas también representan un proceso repetitivo y lento. A esto se suma la dificultad para llegar a provincias, donde no existe una estrategia clara para la difusión de vacantes.

Otro factor importante es el promedio mensual de contratación es tres perfiles de Frontline y dos profesionales. Igualmente, los perfiles más comunes son vendedores y auxiliares de producción o almacén (S. Carranza, comunicación personal, enero de 2025).

Objetivo 2

A partir de las reuniones con Saray Carranza, decidimos dividirnos el trabajo para buscar IAs y analizar cómo podrían ayudar a Pepsico. Inicialmente, reunimos un total de 20 propuestas.

Luego, definimos una serie de criterios para poder evaluarlas y seleccionar las más adecuadas. Los criterios que utilizamos fueron:

- a. Ética: conjunto de principios y normas que guían el uso de los datos en aplicación de sistemas de IA, asegurando la protección de la privacidad, la transparencia en

la toma de decisiones algorítmicas y el respeto por los derechos fundamentales de las personas (Yanamala y Suryadevara, 2023)

- b. Interpretación: Capacidad de la IA para comprender lo que el usuario le pide.
Evalúa cómo la IA procesa instrucciones, preguntas o descripciones y responde de manera coherente (Aronés, 2024)
- c. Sesgos: Errores que se repiten y hacen que las decisiones que toma un sistema sean injustas (Ferrara, 2023).
- d. Comprensión: Capacidad de entender lo solicitado por el reclutador
- e. Dependencia: Supervisión de toma de decisión
- f. Interconexión: Sinergia con otras aplicaciones
- g. Personalización: Capacidad de la IA a partir de la necesidad de la empresa

Con base en estos criterios, empezamos a calificar y descartar IAs. Después de una primera revisión, fueron seleccionadas 15 IAs. Estas fueron analizadas nuevamente a profundidad, revisando información adicional y reflexionando sobre su funcionamiento en PepsiCo.

Tras esta segunda revisión, se descartó 9 IAs adicionales. En la **Tabla 1**. se encuentra los motivos específicos por los cuales cada una fue descartada.

Tabla 1

Evaluación de IAs 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 Andrea Duque, Paola Noroña, Camila Otero y Doménica Romero (2025).

Objetivo 3.

Una vez descartadas las 9 herramientas de inteligencia artificial que no cumplían con los criterios establecidos, nos repartimos las IAs para agendar un demo o una breve reunión con un asesor de cada una. Estas sesiones permitieron conocer de manera directa el funcionamiento de cada herramienta, así como resolver dudas específicas en torno a los criterios, usabilidad y adaptabilidad al proceso de selección de PepsiCo.

Con el objetivo realizar una comparación de los resultados, se diseñó un parámetro visual denominado "el semáforo" que consiste en:

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 la 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.

Luego de realizar el análisis inicial y clasificar las herramientas con el parámetro del semáforo, se procedió a validar la funcionalidad de las IAs que pasaron los criterios, a través de la aplicación de demos correspondientes a cada IA seleccionada y se complementó la información mediante una revisión detallada de reseñas de usuarios e investigación de políticas de funcionamiento. Esta revisión incluyó aspectos clave como las políticas de

protección de datos, sistemas de respaldo de información (backups), integración con fuentes de empleo como LinkedIn y Multitrabajos, así como sus limitaciones geográficas, procesos internos y costos asociados.

Tabla 2

Evaluación de IAs seleccionadas

IA	Clasificación	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 de forma unificada.	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 de manera masiva.	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	Multifuncional, adaptable,	Por sí misma, no filtra hojas

		y proyectos que puede ajustarse a actividades de selección, pero sin opciones exclusivas para la valoración de habilidades y competencias.	eficaz para gestionar flujos de trabajo en Recursos Humanos.	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 Andrea Duque, Paola Noroña, Camila Otero y Doménica Romero (2025).

Con base en toda esta información, se elaboró una **tabla 2.** comparativa que resume las ventajas, desventajas en implementar estas IAs en PepsiCo.

CONCLUSIONES

La inteligencia artificial es una herramienta que apoya al área de gestión de talento en la ejecución de tareas operativas de forma más rápida y eficaz. Su aplicación en los procesos de reclutamiento está transformando significativamente la manera en que las organizaciones seleccionan talento. La IA permite ahorrar tiempo, facilita la identificación de candidatos adecuados y filtra perfiles mediante algoritmos. Estos sistemas se están implementando a nivel mundial y su uso sigue en crecimiento.

Entre sus ventajas destacan la posibilidad de ofrecer una experiencia personalizada a los candidatos y la evaluación uniforme mediante criterios estandarizados. Sin embargo, es fundamental contar con supervisión humana para guiar, entrenar y revisar constantemente estos sistemas, garantizando que respondan a las necesidades reales de la organización. El uso responsable de la IA puede mejorar la calidad del reclutamiento y fortalecer el rol estratégico de los profesionales de gestión de talento.

A pesar de los beneficios, las empresas ecuatorianas aún se encuentran en una etapa inicial de implementación de esta tecnología. Factores como el desconocimiento y la resistencia al cambio dificultan su integración. Por eso, todavía se está explorando el alcance real de la IA en las compañías.

Uno de los temores más comunes frente a este cambio es la posibilidad de que la IA reemplace al profesional de gestión de talento. No obstante, esta tecnología debe entenderse como una herramienta complementaria que permite una toma de decisiones más objetiva y basada en datos. Plataformas como Zoho Recruit, Torre.ia y Humanly ofrecen análisis predictivo, automatización de procesos y mayor alcance en la atracción de candidatos

mediante publicaciones optimizadas por algoritmos, lo que mejora la calidad del reclutamiento.

Otra función clave son las entrevistas virtuales potenciadas por IA, capaces de evaluar rasgos de personalidad, habilidades y comportamientos de forma rápida y estructurada, aplicando los mismos criterios a todos los candidatos. Sin embargo, es esencial una supervisión humana constante para evitar la reproducción de sesgos que puedan comprometer la equidad del proceso.

Existen preocupaciones éticas relacionadas con la privacidad de los datos personales, la equidad en la selección y el riesgo de discriminación automatizada, ocasionada por entrenamiento inadecuado, interpretaciones erróneas o información incompleta. Estas cuestiones destacan la necesidad de un uso transparente y responsable de la tecnología en gestión de talento. Es por eso que, las organizaciones para una implementación efectiva deben capacitar a sus equipos en el uso, análisis y control de estas herramientas. Una formación adecuada permite utilizar la IA como apoyo al criterio profesional

A pesar de estos desafíos, las empresas que han integrado la IA de manera estratégica en sus procesos de selección reportan mejoras significativas tanto en la experiencia del candidato como en la retención del talento. La automatización de tareas repetitivas libera tiempo para que los profesionales de gestión de talento se enfoquen en decisiones más estratégicas, como asegurar la calidad en la selección.

Finalmente, la IA representa una oportunidad para que el profesional se enfoque en decisiones de mayor impacto, como el desarrollo de carrera y la consolidación de la cultura organizacional. El futuro del reclutamiento en Ecuador dependerá de la apertura al cambio, la

inversión tecnológica y la preparación del capital humano para aprovechar los beneficios de la IA de forma ética y eficiente.

Referencias

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical review of recruitment and selection methods: understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(3), 46-52.
<http://acdmhr.theiaer.org/archive/v3/v3n3/p5.html>
- Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. . *Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3851335
- Ajayi, F. A., & Udeh, C. A. (2024). A comprehensive review of talent management strategies for seafarers: Challenges and opportunities. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(2), 1116-1131. <https://ijsra.co.in/ijsra-2024-0560>
- Ajayi, F. A., & Udeh, C. A. (2024). Innovative recruitment strategies in the IT sector: A review of successes and failures. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(02), 150-164.
<https://pdfs.semanticscholar.org/89ad/b2c8bbc9d16855e7229715902bf3190d1f5a.pdf>
- Akbar, M. A., Khan, A. A., Mahmood, S., Rafi, S., & Demi, S. (2024). Trustworthy artificial intelligence: A decision-making taxonomy of potential challenges. *Software: Practice and Experience*, 54(9), 1621-1650. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/spe.3216>
- Albaroudi, E., Mansouri, T., & Alameer, A. (2024). A comprehensive review of AI techniques for addressing algorithmic bias in job hiring. *Ai*, 5(1), 383-404.
<https://www.mdpi.com/2673-2688/5/1/19>

- Alenizi, F. A., Abbasi, S., Mohammed, A. H., & Rahmani, A. M. (2023). The artificial intelligence technologies in Industry 4.0: A taxonomy, approaches, and future directions. *Computers & Industrial Engineering*, 185, 109662.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835223006861?casa_token=rkyGoB1JwvwAAAAA:hvEwp_tkYEnKpGG2ctJXtVSUuJhQCadHQaXUyYk3XhbTxymSXthjukK7FDZb1tV-TSz_Duc2Ocym4g
- Angelov, P. P., Soares, E. A., Jiang, R., Arnold, N. I., & Atkinson, P. M. (2021). Explainable artificial intelligence: an analytical review. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 11(5), e1424.
<https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/widm.1424>
- Aronés Cisneros, A., Aronés Cisneros, R., Alegre Palomino, C., & Colquehuanca Solis, J. (2024). Inteligencia artificial en la elaboración e interpretación de imágenes. Una herramienta en la educación. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(ESPECIAL), 101-117. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2443-45662024000300101
- Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual.
<https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/2268>
- Barghi, B., Gallardo-Gallardo, E., & Fernandez, V. (2022). An overview of chatbots usage in recruitment and selection practices. <https://aisel.aisnet.org/mcis2022/7/>
- Basch, J. M., Melchers, K. G., Kurz, A., Krieger, M., & Miller, L. (2021). It takes more than a good camera: which factors contribute to differences between face-to-face interviews and videoconference interviews regarding performance ratings and interviewee

perceptions?. *Journal of business and psychology*, 36, 921-940.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09714-3>

Beerbaum, D. (2022). Artificial intelligence ethics taxonomy-robotic process automation (RPA) as business case. *Artificial Intelligence Ethics Taxonomy-Robotic Process Automation (RPA) as Business Case* (July 17, 2022).

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4165048

Bertheau, A. (2021). Employer search behavior: Reasons for internal hiring. *Labour Economics*, 73, 102064.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537121000993>

Collazos, J. V. (2024). The management of human talent in the new business landscape, from the analysis of strategies for recruitment, selection, and development. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 2, 31.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9863198>

Daw, D. N., & Tawk, C. J. (2023). IMPACT OF SELECTION PROCESS ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: A CASE OF LEBANESE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *Corporate Ownership and Control*, 20(2).

[https://www.researchgate.net/profile/Charles-](https://www.researchgate.net/profile/Charles-Tawk/publication/367317551_Impact_of_selection_process_on_employees'_performance_A_case_of_Lebanese_small_and_medium_enterprises/links/63d03da46fe15d6a57449d77/Impact-of-selection-process-on-employees-performance-A-case-of-Lebanese-small-and-medium-enterprises.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9)

[Tawk/publication/367317551_Impact_of_selection_process_on_employees'_performance](https://www.researchgate.net/profile/Charles-Tawk/publication/367317551_Impact_of_selection_process_on_employees'_performance_A_case_of_Lebanese_small_and_medium_enterprises/links/63d03da46fe15d6a57449d77/Impact-of-selection-process-on-employees-performance-A-case-of-Lebanese-small-and-medium-enterprises.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9)

[_A_case_of_Lebanese_small_and_medium_enterprises/links/63d03da46fe15d6a57449d7](https://www.researchgate.net/profile/Charles-Tawk/publication/367317551_Impact_of_selection_process_on_employees'_performance_A_case_of_Lebanese_small_and_medium_enterprises/links/63d03da46fe15d6a57449d77/Impact-of-selection-process-on-employees-performance-A-case-of-Lebanese-small-and-medium-enterprises.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9)

[7/Impact-of-selection-process-on-employees-performance-A-case-of-Lebanese-small-and-](https://www.researchgate.net/profile/Charles-Tawk/publication/367317551_Impact_of_selection_process_on_employees'_performance_A_case_of_Lebanese_small_and_medium_enterprises/links/63d03da46fe15d6a57449d77/Impact-of-selection-process-on-employees-performance-A-case-of-Lebanese-small-and-medium-enterprises.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9)

[medium-](https://www.researchgate.net/profile/Charles-Tawk/publication/367317551_Impact_of_selection_process_on_employees'_performance_A_case_of_Lebanese_small_and_medium_enterprises/links/63d03da46fe15d6a57449d77/Impact-of-selection-process-on-employees-performance-A-case-of-Lebanese-small-and-medium-enterprises.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9)

[enterprises.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9](https://www.researchgate.net/profile/Charles-Tawk/publication/367317551_Impact_of_selection_process_on_employees'_performance_A_case_of_Lebanese_small_and_medium_enterprises/links/63d03da46fe15d6a57449d77/Impact-of-selection-process-on-employees-performance-A-case-of-Lebanese-small-and-medium-enterprises.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9)

- Dellermann, D., Calma, A., Lipusch, N., Weber, T., Weigel, S., & Ebel, P. (2021). The future of human-AI collaboration: a taxonomy of design knowledge for hybrid intelligence systems. *arXiv preprint arXiv:2105.03354*. <https://arxiv.org/abs/2105.03354>
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment?. *IZA World of Labor*.
<https://wol.iza.org/articles/internal-hiring-or-external-recruitment/long>
- Díaz Duarte, D. A. (2020). Assessment center y selección de personal.
<https://repository.uamerica.edu.co/items/199b8862-8db9-40d5-9075-f0387823165d>
- Díaz, J. P. M., & Cacua. (2022). SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.
https://www.academia.edu/download/87612327/PROPUESTA_MONOGRAFIA_SELECCION_DE_PERSONAL_POR_COMPETENCIAS.pdf
- Drage, E., & Mackereth, K. (2022). Does AI debias recruitment? Race, gender, and AI's "eradication of difference". *Philosophy & technology*, 35(4), 89.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s13347-022-00543-1>
- Encabo, S. O. (2020). La aplicación de inteligencia artificial a los procesos de selección de personal y ofertas de empleo: impacto sobre el derecho a la no discriminación. *Documentación laboral*, (119), 79-98.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7544418.pdf>
- Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 31. <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/1/31>
- Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the impacts of internal communication: Employer branding and human resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155 <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/155>

- Ferrara, E. (2023). Fairness and bias in artificial intelligence: A brief survey of sources, impacts, and mitigation strategies. *Sci*, 6(1), 3. <https://www.mdpi.com/2413-4155/6/1/3>
- Forbes México. (2023, enero 10). *Las 5 claves de PepsiCo para captar y desarrollar talento*. <https://forbes.com.mx/ad-5-claves-pepsico-para-captar-desarrollar-talento/>
- FraiJ, J., & László, V. (2021). A literature review: artificial intelligence impact on the recruitment process. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 108-119. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/8288>
- García, J. I. V. (2022). Estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal orientado a un organismo del sector privado. <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/7357>
- Garcia, R. F., Huang, Y. K., & Kwok, L. (2023). Virtual interviews vs. LinkedIn profiles: Effects on human resource managers' initial hiring decisions. *Tourism Management*, 94, 104659. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517722001728>
- Garcia, R. D. B., & Rodríguez, N. R. Y. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84-95. <http://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/1243>
- Gomathy, C. K., Ramaseshacharyulu, M. A., Sarath, M. C. S., & Sreekanth, M. A. S. (2022). Overview of recruitment and selection process in HRM. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM) Volume*, 6. <https://www.researchgate.net/profile/C-K->

[Gomathy/publication/359042160 OVERVIEW OF RECRUITMENT AND SELECTION
N PROCESS IN HRM/links/625e59a79be52845a90eae08/OVERVIEW-OF-
RECRUITMENT-AND-SELECTION-PROCESS-IN-HRM.pdf](https://www.researchgate.net/publication/359042160_OVERVIEW_OF_RECRUITMENT_AND_SELECTION_PROCESS_IN_HRM/links/625e59a79be52845a90eae08/OVERVIEW-OF-RECRUITMENT-AND-SELECTION-PROCESS-IN-HRM.pdf)

Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522008125>

Gul, S., & Ghazal, S. (2022). Need of psychometrics for recruitment and selection in organizations: A qualitative perspective from a developing country. *Journal of professional & applied psychology*, 3(1), 98-107.

<https://iprpk.com/ojs/index.php/jpapak/article/view/96>

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13. [https://www.academia.edu/download/77124562/1IJEEM-
MAY20213-Recruitment.pdf](https://www.academia.edu/download/77124562/1IJEEM-MAY20213-Recruitment.pdf)

Harrasi, N., Al Daraai, S., & Al Rashdi, M. (2023). THE AUTOMATION REVOLUTION: A TRANSFORMATIONAL CHANGE IN RECRUITMENT AND SELECTION THROUGH ARTIFICIAL INTELLIGENCE. *Business Transformation-Accelerators for Sustainable Growth*, 159. [https://www.researchgate.net/profile/Aziza-Al-Qamashoui-
2/publication/376989410_Strategies_for_Business_Transformation_-
Accelerators_for_Sustainable_Growth/links/6590ee4c0bb2c7472b21f6cc/Strategies-for-
Business-Transformation-Accelerators-for-Sustainable-Growth.pdf#page=188](https://www.researchgate.net/profile/Aziza-Al-Qamashoui-2/publication/376989410_Strategies_for_Business_Transformation_-_Accelerators_for_Sustainable_Growth/links/6590ee4c0bb2c7472b21f6cc/Strategies-for-Business-Transformation-Accelerators-for-Sustainable-Growth.pdf#page=188)

Hayat, Z., & Ahmad, M. (2024). RECRUITMENT AND SELECTION OF INNOVATIVE LEADERS: STRATEGIES FOR IDENTIFYING THE IDEAL LEADER. *EPH-*

International Journal of Business & Management Science, 10(1), 14-20.

<https://eijbms.com/index.php/ms/article/view/162>

Horodyski, P. (2023). Recruiter's perception of artificial intelligence (AI)-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, 10, 100298.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958823000313>

Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S., & Kaynak, O. (2022). Quo vadis artificial intelligence?.

Discover Artificial Intelligence, 2(1), 4. <https://link.springer.com/article/10.1007/s44163-022-00022-8>

Johansson, J., & Herranen, S. (2019). The application of artificial intelligence (AI) in human resource management: Current state of AI and its impact on the traditional recruitment process. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1322478>

Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-10-2021-0622/full/html>

Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual framework of recruitment and selection process. *International journal of business and social research*, 11(02), 18-25.

https://www.academia.edu/download/98391537/Conceptual_Framework_of_Recruitment_and_Selection.pdf

Katrin, E. V. (2021). Approaches To The Definition Of The Term " Digitalization". *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.

<https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2022.06.49>

Kaur, S., Sehgal, J. K., & Grima, S. (2022). Virtual hiring: An effective green human resource management practice. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(6), 1699-1704.

https://www.academia.edu/download/95322788/17.06_02.pdf

Kaushal, N., Kaurav, R. P. S., Sivathanu, B., & Kaushik, N. (2023). Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 73(2), 455-493.

<https://link.springer.com/article/10.1007/S11301-021-00249-2>

King, S. P., & Mason, B. A. (2020). Myers-Briggs type indicator. *The Wiley encyclopedia of personality and individual differences: Measurement and assessment*, 315-319.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119547167.ch123>

Krisnadinathaa, I. G. A., Suarjayaa, I. M. A. D., & Pratama, I. P. A. E. (2020).

Implementation of E-HRM. (Electronic Human Resource Management) with Zoho Application: A Case Study.

<https://pdfs.semanticscholar.org/7a2f/3f6b60fa83b86ca2f4729e3b0faee2b63706.pdf>

Koren, M. (2024). The gatekeeper effect: The implications of pre-screening, self-selection, and bias for hiring processes. *Management Science*.

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2021.03918>

Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., & Haapakorpi, A. (2022). The march of Chatbots into recruitment: recruiters' experiences, expectations, and design opportunities. *Computer*

Supported Cooperative Work (CSCW), 31(3), 487-516.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10606-022-09429-4>

Langer, M., & Landers, R. N. (2021). The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers. *Computers in Human Behavior*, 123, 106878.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563221002016>

Laurim, V., Arpaci, S., Prommegger, B., & Krcmar, H. (2021). Computer, whom should i hire?—acceptance criteria for artificial intelligence in the recruitment process.

<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/71288/1/0537.pdf>

Liu, S., Li, G., & Xia, H. (2021, February). Analysis of talent management in the artificial intelligence era. In *5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 38-42). Atlantis Press.

Loor, M. (2024). *Plan de mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección del personal* (Doctoral dissertation). <http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/2455>

Madanchian, M. (2024). From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. *Applied Sciences*, 14(24), 11750. <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/24/11750>

Magro, B., & Vella, M. C. (2020). Understanding the Use of Psychometric Testing by Maltese Organisations for the Purpose of Recruitment and Selection. *MCAST Journal of Applied Research & Practice*, 4(2), 73-90.

<https://www.academia.edu/download/82069023/1485680.pdf>

Mauro, A., Sestino, A., & Bacconi, A. (2022). Machine learning and artificial intelligence use in marketing: a general taxonomy. *Italian Journal of Marketing*, 2022(4), 439-457.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-022-00057-w>

Mayorga, V. M. P., Macias, R. G., Alamilla, M. A. V., & Moreno, R. R. (2023).

Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/9820>

Milhazes, R., Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2021). Knowledge Management: Looking for Success Profiles. In *Knowledge Management and Learning Organizations* (pp. 111-135).

Cham: Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-71079-8_6

Moreno Rodriguez, L. V., & Muñoz Cortes, J. M. (2023). Humanización en la etapa de reclutamiento y entrevista del proceso de selección de personal.

<https://repository.ucc.edu.co/items/38c1efe8-c552-4675-917b-6c4acdfc5597>

Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link?. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267-283.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBE-12-2019-0119/full/html>

Mukhuty, S., Upadhyay, A., & Rothwell, H. (2022). Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2068-2081.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.3008>

- Pandey, P., & Kaur, G. A. G. A. N. D. E. E. P. (2021). Talent management and employee retention practices: A systematic literature review and future agenda. *Journal of contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2896-2914.
https://www.researchgate.net/profile/Priyanka-Panday-4/publication/359199269_Talent_Management_and_Employee_Retention_Practices_A_Systematic_Literature_Review_and_Future_Agenda/links/622d6a0aa39db062db98cc5c/Talent-Management-and-Employee-Retention-Practices-A-Systematic-Literature-Review-and-Future-Agenda.pdf
- PepsiCo. (2025). PepsiCo Careers. <https://www.pepsicjobs.com/applicant-help?lang=es-MX>
- Portillo, A. E., & Mancera-Valencia, F. J. (2021). The processes of recruitment and selection of personnel: Between objectivity and subjectivity. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 9(1), 1-8.
https://www.academia.edu/download/72394952/Los_procesos_de_contratacion_y_seleccion_de_personal_entre_la_objetividad_y_la_subjetividad.pdf
- Putri, S. M., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 236-247.
<http://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/1278>
- Pinto, C. A. S., Mori, F. S., Castro, C. A. A., & Bardales, J. M. D. (2021). Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto-región San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5835-5863. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/727>

Olim Medina, A. M. (2021). Utilidad de las redes sociales profesionales en el proceso de reclutamiento respecto a medios convencionales.

<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/24694>

Ramírez, R. S., Siede, M. D., & Orrego, R. A. (2024). Impacto del juego serio digital para preparar a estudiantes universitarios de ingeniería para la entrevista de selección laboral.

Transdigital, 5(10), e385-e385. <https://revista-transdigital.org/index.php/transdigital/article/view/385/665>

Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11),

742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>

Remann, P., & Nordin, A. (2021). Personality tests in recruitment. *February (Ed. Project)*.

https://www.researchgate.net/profile/Patrik-Reman/publication/349466573_Personality_tests_in_recruitment/links/607370dea6fdcc5f779c93df/Personality-tests-in-recruitment.pdf

Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71.

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>

Rodríguez-Altamirano, D., Higinio-Meléndez, J. C., & Ovalle-Paulino, D. C. (2021). Modelo de proceso de selección de personal utilizando las técnicas de Reclutamiento 4.0 y

Plataformas Digitales en tiempos de COVID 19. *SCOPUS*. doi, 10.

https://axces.info/bitstream/10.18687/20210101_90/1/FP90.pdf

- 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://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2324>
- Rukadikar, A., & Khandelwal, K. (2024). Navigating change: a qualitative exploration of chatbot adoption in recruitment. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2345759.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2024.2345759>
- Saarijärvi, M., & Bratt, E. L. (2021). When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research.
<https://academic.oup.com/eurjcn/article-abstract/20/4/392/6249551>
- Sánchez-Monedero, J., Dencik, L., & Edwards, L. (2020). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 458-468).
<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3351095.3372849>
- Satow, L. (2021). Reliability and validity of the enhanced Big Five personality test (B5T).
<https://osf.io/preprints/psyarxiv/wsugv/>
- Schwalbe, G., & Finzel, B. (2024). A comprehensive taxonomy for explainable artificial intelligence: a systematic survey of surveys on methods and concepts. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 38(5), 3043-3101.
<https://link.springer.com/article/10.1007/S10618-022-00867-8>
- Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021). Employees' work-related well-being during COVID-19 pandemic: An integrated perspective of technology acceptance model and JD-R theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 11888. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/22/11888>

- Singh, A., Kanaujia, A., Singh, V. K., & Vinuesa, R. (2024). Artificial intelligence for Sustainable Development Goals: Bibliometric patterns and concept evolution trajectories. *Sustainable Development*, 32(1), 724-754
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.2706>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295-305.
<https://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/286/146>
- Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of employees—assumptions of the risk model. *Risks*, 9(3), 55. <https://www.mdpi.com/2227-9091/9/3/55>
- Soleimani, M., Intezari, A., Arrowsmith, J., Pauleen, D. J., & Taskin, N. (2025). Reducing AI bias in recruitment and selection: an integrative grounded approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-36.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2025.2480617>
- Touriano, D., Sutrisno, S., Kuraesin, A. D., Santosa, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The role of information technology in improving the efficiency and effectiveness of talent management processes. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 539-548.
<https://www.jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/12454>
- Ulnicane, I., & Aden, A. (2023). Power and politics in framing bias in Artificial Intelligence policy. *Review of Policy Research*, 40(5), 665-687.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ropr.12567>
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146.

https://www.researchgate.net/profile/Umma-Urme/publication/374147805_The_Impact_of_Talent_Management_Strategies_on_Employee_Retention/links/65102e7a61f18040c220d870/The-Impact-of-Talent-Management-Strategies-on-Employee-Retention.pdf

Val Tuyá, C. D. (2021). El Talento y la Gestión del Talento. Atracción, Retención y Employer Branding. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/68085>

Wingate, T. G., & Bourdage, J. S. (2024). What are interviews for? A qualitative study of employment interview goals and design. *Human Resource Management*, 63(4), 555-580. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.22215>

Varsha, P. S. (2023). How can we manage biases in artificial intelligence systems—A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(1), 100165. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096823000125>

Wolff, M., & Burrows, H. (2021). Planning for virtual interviews: residency recruitment during a pandemic. *Academic pediatrics*, 21(1), 24-31. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876285920305593?casa_token=1SrZ57VFAR8AAAAA:NQBBs_39PdLVf5JnfITMoxJLxEndQyZpBt-aPHHjbwXEdlvH1PsaNs8Ho93P7w8mi1H0b9LHWMzcw

Yadav, P., Singh, B., BhagyaLakshmi, K., Mishra, P., & Ramya, N. (2021). The Impact of effective recruitment & selection process on organizational development: An empirical study. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), 693-703. <https://search.proquest.com/openview/6f1927f4b4aec21d7954745670d67467/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031963>

- Yadav, S., Basha, P. K., & Krishna, A. G. (2024). Soft Skills for Successful HR Interviews: An Assessment of Interview Questions and Answers. *IUP Journal of Soft Skills*, 18(3), 58-65. <https://search.proquest.com/openview/f19ca6f7084a0e8fc6d7235aab47de9e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029989>
- Yanamala, A. K. Y., & Suryadevara, S. (2023). Advances in data protection and artificial intelligence: Trends and challenges. *International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations*, 1(01), 294-319. https://www.academia.edu/download/119087519/294_319_ijaeti_2023.pdf
- Zhang, C. (2022). Evaluation and analysis of human resource management mode and its talent screening factors based on decision tree algorithm. *The Journal of Supercomputing*, 78(13), 15681-15713. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11227-022-04499-z>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Yang, M. (2021). Big data and human resource management research: An integrative review and new directions for future research. *Journal of Business Research*, 133(2021), 34-50. pdf