





# Reclutamiento y selección postpandemia: principales inquietudes de empresas globales y latinoamericanas

Oswaldo Morales   
Universidad ESAN, Perú  
omorales@esan.edu.pe

Armando Borda   
Universidad ESAN, Perú  
aborda@esan.edu.pe

María Luisa Mercado  
Asertiva Consulting  
marialuisa@asertivaconsulting.com

Eli Malvaceda-Espinoza   
Universidad San Ignacio de Loyola, Perú  
emalvaceda@usil.edu.pe

Sergio Morales Inga   
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú  
sergio.morales@unmsm.edu.pe

*Resumen. La pandemia de COVID-19 aceleró los procesos de transformación digital de las empresas a nivel global. Ello impactó en la gestión de recursos humanos, particularmente el reclutamiento y selección de personal. Para entender cómo las empresas afrontan dicha situación desde la perspectiva de sus actores, el presente estudio entrevista a 17 gerentes de empresas latinoamericanas y globales sobre atracción de*

*talento en tiempos de cambio tecnológico y sometió sus perspectivas a un análisis temático. El principal hallazgo fue la identificación de 4 temas que reflejan las principales inquietudes empresariales: desafíos en la incorporación de talento, tendencias sobre reclutamiento digital, reconocimiento de nuevas competencias (como el fit cultural) y reconocimiento de diferencias individuales. Finalmente, se mencionan algunas limitaciones y recomendaciones.*

*Palabras clave: Competencia; cultura organizacional; pandemia; selección de personal.*

POST-PANDEMIC RECRUITMENT AND SELECTION: TOP CONCERNS ACCORDING TO GLOBAL AND LATIN AMERICAN COMPANIES

*Abstract. The COVID-19 pandemic accelerated the digital transformation processes of companies worldwide. This had an impact on human resource management, particularly on recruitment and personnel selection. To understand how companies are addressing this situation from the perspective of their actors, the present study interviews 17 managers from Latin American and global companies about talent attraction in times of technological change, and their perspectives were subjected to a thematic analysis. The main finding was the identification of four themes that reflect the main concerns of companies: challenges in talent acquisition, trends in digital recruitment, recognition of new competencies (such as cultural fit), and recognition of individual differences. Finally, some limitations and recommendations are mentioned.*

*Keywords: Competence; organizational culture; pandemic; personnel selection.*

## **1. Introducción**

El reclutamiento y selección de personal es un aspecto clave de toda organización (Alles, 2006; Cook, 2016). Es una actividad que posee una larga historia (Vinchur & Bryan, 2012) y una particular complejidad, ya que sus diversos elementos se analizan desde distintos marcos teóricos y también desde variadas disciplinas (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010; Evers et al., 2005a; Goldstein et al., 2017; Schmitt, 2012). Al ser aquello que brinda el capital humano de una organización y permite su continuidad en el tiempo, el reclutamiento y selección de personal se convierte en un tema cuyo estudio es clave para el desarrollo organizacional. Ello es particularmente relevante en tiempos de cambio global como el que vivimos actualmente.

La pandemia de COVID-19 aceleró la transformación digital de las empresas a nivel mundial, afectando múltiples áreas de la gestión humana (Gonçalves et al., 2021), especialmente el reclutamiento y selección de personal (Beretta et al., 2023; Gonçalves et al., 2021; Li, 2022; Nazliansyah & Gunawan, 2022; Patton, 2021; Przytuła et al., 2020; Vedernikov et al., 2022). Dicho impacto afecta a empresas de diversa índole y de manera diferenciada, constituyendo un escenario que amerita mayor investigación dadas sus implicancias teóricas, relativas a su comprensión científica, y prácticas, relativas a su gestión. Mediante un enfoque fundamentalmente cualitativo y centrado en los actores, el presente estudio apunta hacia aquella dirección.

## **2. Metodología**

Con el objetivo de entender cómo las empresas afrontan dicha situación desde la perspectiva de sus actores, el presente trabajo entrevista a 17 gerentes de empresas globales y latinoamericanas sobre reclutamiento y selección de personal en épocas pospandemia y somete los resultados a un análisis temático (Braun & Clarke, 2022). Dicho método permite elaborar un mapa semántico de las relaciones temáticas halladas que servirá de guía para el análisis de las entrevistas. Ello se realizó con el software de análisis cualitativo ATLAS.ti versión 22.

El principal hallazgo fue la identificación de cuatro temas que reflejan las principales inquietudes empresariales: 1) desafíos en la incorporación de talento, 2) tendencias sobre reclutamiento digital, 3) reconocimiento de nuevas competencias (como el fit cultural) y 4) reconocimiento de diferencias individuales. Tales hallazgos se discuten considerando literatura científica. A modo de conclusión, el estudio menciona algunas limitaciones y recomendaciones.

## 2.1 Tipo y diseño de investigación

El presente estudio es de tipo cualitativo, ya que busca conocer en profundidad una realidad desde la perspectiva de las personas que la experimentan (Creswell & Poth, 2018). Asimismo, emplea un diseño de análisis temático de tipo reflexivo, ya que busca identificar temas centrales en el análisis de la información, considerando la posicionalidad y reflexividad del equipo investigador (Braun & Clarke, 2022).

## 2.2 Participantes

Son 17 gerentes de empresas latinoamericanas de sectores industrial, financiero, tecnológico y servicios. En virtud de la posibilidad de acceso a los participantes se empleó un criterio de muestreo intencional (Robinson, 2014). Como criterios de inclusión se consideró a gerentes de recursos humanos con 5 años de experiencia mínima y 1 año de experiencia mínima como decisor en áreas de reclutamiento; y se excluyó a quienes desertaron del campo de recursos humanos en el último año. La estrategia de muestreo fue mediante bola de nieve. Del total de 17 participantes, 14 son mujeres y 3 son hombres.

En cuanto a su experiencia en puestos similares, ello fluctúa entre los 9 y 30 años (16 años promedio); y en cuanto a sus años de experiencia en la empresa, el mínimo de años es 1 y el máximo es 18 (4 años promedio). Por otro lado, en cuanto al sector, 6 pertenecen al industrial, 3 al financiero, 2 al tecnológico y 2 al de servicios. Además, 12 empresas hacen uso de alta tecnología y las restantes emplean baja tecnología. Con respecto al ámbito de operaciones, 10 operan a nivel global, 5 en Latinoamérica y 2 en Perú; y con respecto al tamaño, 15 son grandes empresas y 2 son medianas. Finalmente, en cuanto al tiempo de operación, ello varía entre los 8 y 115 años (55 años promedio); y en cuanto al tipo de empresa, 13 son empresas no familiares y 4 son familiares (Tabla 1).

## 2.3 Técnicas de recojo de información

Para el recojo de información se empleó la entrevista semiestructurada, ya que permite mayor flexibilidad en la exploración del objeto. Para ello, se elaboró una guía de entrevistas desde la cual se trataron los temas hallados. Asimismo, se planteó un tópico inicial referido a las preguntas de familiarización con las personas entrevistadas y se aplicó una entrevista piloto con la finalidad de obtener un instrumento claro, coherente y representativo que profundice en el objeto de estudio (Tabla 2).

Tabla 1. Caracterización de los participantes

Seudónimo	Sexo	Experiencia (años)	Años en la empresa	Sector	Tecnología	Presencia	Tamaño	Antigüedad (años)	Familiar o no
Julia	M	10	3-5	Servicios	Baja	Global	Grande	55	No
Jenifer	M	15	1-5	Industria	Alta	Perú	Grande	30	Si
Renato	H	16	4	Financiero	Alta	Latinoamérica	Grande	115	No
Andrea	M	9	3-5	Tecnología	Baja	Global	Grande	99	No
Irina	M	20	10	Servicios	Alta	Global	Grande	8	No
Martha	M	15	1	Financiero	Alta	Latinoamérica	Grande	40	No
Ana	M	14	4	Servicios	Alta	Global	Grande	24	No
Dayana	M	11	3-5	Tecnología	Alta	Latinoamérica	Mediana	40	No
Paola	M	10	Desde enero del 2022	Servicios	Baja	Global	Grande	102	No
Vania	M	16	2	Financiero	Alta	Global	Grande	91	No
Fabio	H	16	4	Industrial	Alta	Global	Grande	20	Si
Enzo	H	16	18	Industrial	Alta	Global	Grande	40	No
Pamela	M	20	8	Industrial	Alta	Global	Grande	80	Si
Débora	M	30	4	Industria	Baja	Perú	Mediana	14	No
Romina	M	23	1	Industria	Alta	Latinoamérica	Grande	80	Si
Meredith	M	20	6	Servicios	Baja	Global	Grande	43	No
Vanessa	M	12	1	Servicios	Alta	Latinoamérica	Grande	13	No

M: Mujer.

H: Hombre.

**Tabla 2. Tópicos y preguntas orientadoras**

<b>Tópicos</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>
Familiarización	¿Qué seudónimo le gustaría utilizar? ¿Cuál es el cargo que tiene actualmente en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva en ese cargo? ¿Cuántos años de experiencia tiene en cargos similares? ¿Cuántos años lleva en esta empresa? ¿A qué sector pertenece? ¿Es una empresa familiar o no?
Desafíos y tendencias	¿Cómo está compuesta su área de reclutamiento y selección? ¿Existe diferencias entre su estructura y la que tenía previo a la pandemia? ¿Cuáles son las principales preocupaciones y desafíos en el proceso de reclutamiento y selección que enfrenta su empresa? ¿Cómo analiza la necesidad de contratación? ¿Por proyecto? ¿Anual? Considerando las prácticas del mercado y las de su empresa, ¿cuáles consideras que son las tendencias de reclutamiento y selección en los próximos años? En función de ello, ¿cuáles serían los desafíos a enfrentar?
Relevancia del fit cultural	¿Considera importante medir el fit cultural en los procesos de selección en su empresa? ¿Por qué? ¿Cómo evalúa/mide el fit cultural? ¿Qué herramientas, prácticas tiene para este fin? ¿Qué tan determinante es en su proceso?
Competencias para afrontar el entorno	¿Cuáles son las competencias que pide el negocio en el que te encuentras? ¿Algunas de estas surgieron a raíz de la pandemia?
Estrategias de los procesos de reclutamiento	¿Qué estrategias consideras para la adquisición del talento? ¿Cuáles son las principales prácticas en evaluación y selección que viene usando en su empresa pos-pandemia?
Herramientas digitales	¿Te apoyas en alguna herramienta digital? ¿Cuáles son las herramientas digitales que utiliza su organización para el proceso? (Explorar uso de sistemas integrados, redes sociales, test psicométricos online, pruebas de juicio situacional online, entrevistas electrónicas, entrevista con un software de inteligencia artificial, entrevistas grabadas, etc.).

## 2.4 Aspectos éticos y procedimentales

Mediante un informante clave se estableció contacto vía correo electrónico con los potenciales participantes. Luego se contactó a quienes cumplían los criterios de inclusión y se les comunicó el objetivo del estudio y las actividades a realizar en caso decidan participar. A quienes accedieron se les solicitó la aceptación del consentimiento informado y se realizó la coordinación para el día y hora de las

entrevistas, realizadas en la plataforma Zoom. En promedio, tuvieron una duración de 60-70 minutos. En ello, se buscó que los participantes estuvieran solos y en un lugar seleccionado por ellos (habitualmente, sus oficinas). Estuvieron presentes los entrevistadores, como parte del equipo, y al menos uno de los autores. Las entrevistas se realizaron entre los meses de julio del 2022 y enero del 2023. No hubo participantes que rechazaran o abandonaran el estudio. No se brindó algún tipo de estipendio. Todas las entrevistas se dieron en idioma castellano.

Con respecto a los criterios éticos, se consideraron los principios de confidencialidad, anonimato, autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia para con los participantes (American Psychological Association, 2017). Similarmente, en cuanto a los criterios de calidad, se consideraron la *credibilidad*, ya que se realizó la devolución del reporte de resultados a los participantes para que brinden su punto de vista; la *dependencia*, en tanto el análisis de datos realizado pasó por una etapa de consenso entre codificadores, al ser revisado por diferentes analistas; y la *auditabilidad*, ya que el desarrollo del estudio, su análisis y resultados se detallan en el presente estudio, de ahí que puedan ser auditables (Daniel, 2018; Mertens, 2015).

## 2.5 Análisis de información

Se aplicó el análisis temático, realizado de forma inductiva y dividido en seis etapas (Braun & Clarke, 2022). En un primer momento se realizó la familiarización con los datos, donde se realizó la transcripción literal (por parte del equipo de investigación) y lectura de las entrevistas. Asimismo, se identificó aquellas citas relevantes (frases, oraciones o conjuntos de oraciones que responden la pregunta del estudio) que son consideradas unidades de análisis. Posteriormente, se realizó la codificación inicial que implicó colocar códigos, que son frases o conceptos que sintetizan las citas identificadas previamente. Así, en un primer momento, se realizó una codificación temática que obedece al primer ciclo de codificación (Saldaña, 2021).

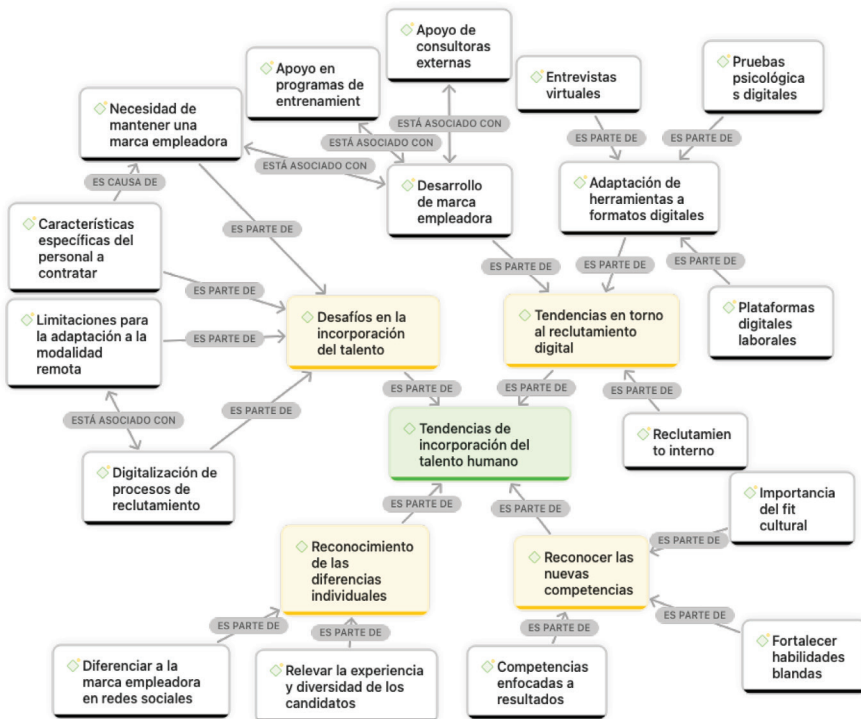
Más adelante, se realizó la generación, revisión y definición de temas. Luego, se pasó a un segundo ciclo donde se realizó una codificación focalizada (que permitió identificar citas similares y codificarlas con códigos utilizados previamente), axial (que permitió identificar relaciones y con ello propiedades y divisiones entre códigos) y por patrones (que permitió identificar y generar temas de sentido en la data). Cabe mencionar que un tema es una frase u oración larga que sintetiza diversos códigos agrupados y relacionados entre sí (Braun & Clarke, 2022; Saldaña, 2021). Para la identificación de relaciones entre códigos se consideró el análisis de coocurrencia de los códigos.

Posteriormente, se realizó la elaboración del reporte de investigación donde se integró lo hallado a partir de los temas identificados y generados. En este punto se aplicaron las tácticas de generación de significado para asegurar la calidad de los códigos (Malvaceda Espinoza, 2023; Miles et al., 2014), tales como la búsqueda de patrones (representatividad), frecuencia y densidad de los códigos. Para el análisis de datos se utilizó el ATLAS.ti 22. El análisis lo realizó el equipo de investigación y las discrepancias se resolvieron mediante el consenso entre codificadores.

### 3. Resultados y discusión

Según el análisis realizado, las percepciones sobre reclutamiento y selección en gerentes de empresas pueden entenderse mediante cuatro temas fundamentales: 1) desafíos en la incorporación de talento, 2) tendencias de reclutamiento digital, 3) reconocimiento de nuevas competencias (particularmente, el fit cultural) y 4) reconocimiento de diferencias individuales (Figura 1). ¿Qué significan tales hallazgos frente a la literatura científica?

Figura 1. Tendencias de incorporación del talento humano



### **3.1 Desafíos en la incorporación del talento**

La digitalización postpandemia ha generado diversos problemas en varios aspectos de la gestión humana, particularmente en la atracción de talento (Gonçalves et al., 2021). Al alterar la tasa de desempleo, dicho proceso de cambio afectó la dinámica del mercado laboral, afectando el reclutamiento y selección (Beretta et al., 2023). Ello afectó la contratación de personal en diversos sectores económicos de muchas partes del mundo (Gonçalves et al., 2021; Li, 2022; Reyes Pérez et al., 2021). En dicho escenario, los retos de reclutar/seleccionar implican abandonar los métodos empleados cuando la mayor parte del trabajo era presencial para adoptar herramientas digitales idóneas para el trabajo remoto (Beretta et al., 2023; Gonçalves et al., 2021). En respuesta, algunas empresas implementaron modelos híbridos que integran formatos presenciales y remotos (Beretta et al., 2023; Patton, 2021; Przytuła et al., 2020).

Tal panorama coincide con lo hallado en las entrevistas. Según los participantes, uno de los principales desafíos en incorporación de talento es la digitalización de los procesos de reclutamiento y las limitaciones de su implementación. Ello se aprecia mayormente en participantes de empresas familiares. Una limitación es la adaptación a modalidades remotas, sea por dificultades para familiarizarse con lo virtual o por problemas de conectividad. Ambos casos generan mayor presión en los trabajadores, lo que causa un rendimiento laboral subóptimo que aumenta su incomodidad en el trabajo y contemplan renunciar. Esta limitación fue principalmente señalada por participantes que provienen de empresas peruanas con una antigüedad mayor a 80 años.

Estamos en un proceso de cambio global, hay que entrenar mucho a la gente para ello, entonces yo te diría ha sido un proceso de aprendizaje y sigue siendo un proceso de aprendizaje [...], nosotros somos full remoto con las oficinas a disposición, para las cosas que se pueden necesitar, eso trae sus desafíos distintos, entonces el aprendizaje continúa (Romina, 23 años de experiencia, Gran empresa).

Otro desafío es la consideración de rasgos específicos del personal a contratar, esto es, hallar candidatos que posean ciertas habilidades blandas, la capacidad de manejar un segundo idioma o experiencia práctica en el campo que les permita desarrollar sus tareas, aplicando habilidades de negociación o conocimientos. Ello produjo una alta demanda de posiciones y escasa oferta en países como Perú, lo que obliga a las empresas a expandirse a mercados internacionales, mejorar sus propuestas y desarrollar estrategias para retener a sus trabajadores en contextos de alta rotación. “Creo que cada vez somos más exquisitos y está bien, o sea somos

más exigentes en el sentido de ser más efectivos con la cobertura de las posiciones, minimizar riesgos a futuro y ser más efectivos como organización” (Romina, 23 años de experiencia. Gran empresa).

La necesidad de mantener una marca empleadora inclusiva, equitativa y atenta a la diversidad es otro desafío significativo para la mayoría de participantes, excepto en quienes provienen de empresas que operan a nivel global y nacional (en Perú), con una antigüedad de 8 a 30 años y de tipo familiar. Ello también coincide con la literatura científica. Al ser un mecanismo de atracción de talento, la marca empleadora también impacta en el reclutamiento y selección de personal (Collins & Kanar, 2013; Das & Ahmed, 2014; Špoljarić & Ozretić Došen, 2023; Stariņeca, 2015). No solo muchos de sus rasgos son evaluados por los candidatos para tomar una mejor decisión (Banerjee et al., 2020; Wilden et al., 2010), sino que el mismo proceso de reclutamiento puede moldear su experiencia y afectar la marca empleadora de la empresa (Miles & McCamey, 2018). Ello también ocurrió durante la pandemia (Kuchеров et al., 2022; Negm & Attia, 2022).

En la marca empleadora tenemos un desafío importante porque si yo quiero atraer los mejores talentos, las personas tienen que entender o tienen que desear trabajar en Tigre. Entonces, si no conocen, no hace sentido. Entonces, esto es un punto importante para para mí. El otro punto es el desafío de la cultura, entonces estamos trabajando cada vez más con una eficiencia del proceso de los resultados y necesito de personas que quieran quedarse con nosotros por mucho tiempo (Pamela, 20 años de experiencia, Gran empresa).

Los datos indican que hay varios desafíos en la incorporación del talento: la digitalización de procesos de reclutamiento, que en sí mismo constituye un problema organizacional; las limitaciones para adaptarse al trabajo remoto, que afectan a los trabajadores en el empleo de tecnologías de información y comunicación; los dilemas vinculados a rasgos concretos del personal, es decir, qué rasgos (si la formación técnico-profesional o rasgos de personalidad) ganarán protagonismo en la selección de candidatos; y, finalmente, la necesidad de crear y mantener una marca empleadora, lo cual constituye un mecanismo clave para atracción de talento, especialmente en tiempos de crisis sanitaria. Mediante una muestra más amplia que recoge empresas latinoamericanas y globales, los hallazgos coinciden con la literatura científica y aportan en tal dirección.

### **3.2 Tendencias sobre reclutamiento digital**

Si bien el reclutamiento digital ya existía (Bartram & Tippins, 2017; Rojas, 2011), un efecto notorio de la pandemia fue su implementación a gran escala (Beretta

et al., 2023; Patton, 2021; Vedernikov et al., 2022). De hecho, de acuerdo con ello, uno de los temas más destacados en las entrevistas fue el empleo de reclutamiento digital, donde el registro de candidatos y capacitaciones iniciales se dan de forma virtual con el objetivo de que la experiencia sea breve y atractiva. En aquel formato puede solicitarse a los candidatos videos cortos (especialmente en reclutamientos masivos) y digitalizar encuestas de salida vía medios portátiles. Ahí también las empresas muestran flexibilidad en la modalidad de selección (presencial, remota o híbrida) según el puesto. Una de las herramientas digitales más empleadas son las entrevistas virtuales con retroalimentación posterior que pueden llevarse a cabo en sesiones diferentes.

Nuestro proceso se ha vuelto más digital, las entrevistas hoy son a través de Microsoft Teams que es la herramienta con la que nosotros trabajamos y eso nos permite también ser mucho más flexibles de cara a la disponibilidad del candidato ¿No? Porque en efecto hacer que un candidato se mueva desde determinado lugar de Lima hasta la oficina, es bastante más complicado por el tráfico por el tiempo etcétera ¿No? Entonces la diferencia entre antes de la pandemia y ya durante la pandemia y post pandemia, en realidad ha sido que las entrevistas hoy son totalmente digitales. Es decir las convocatorias el proceso de hunting, de búsqueda de los candidatos sigue siendo el mismo trabajamos con una herramienta con un proveedor para la parte de evaluaciones psico-laborales trabajamos con entrevistas por competencias en donde evaluamos las competencias organizacionales que responden a nuestros valores y también competencias específicas del puesto, hacemos entrevistas por incidentes críticos (Débora, 30 años de experiencia, Mediana empresa).

Otra forma de adaptación a la virtualidad es el empleo de pruebas psicológicas digitales que evalúan valores, personalidad, habilidades blandas o fit cultural. Ello debe tomarse con cautela pues, aunque son muy utilizadas (Hughes & Batey, 2017), algunas pruebas proyectivas carecen de evidencia (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). En el estudio el empleo de pruebas psicológicas digitales es central en empresas no familiares, del sector servicios, de alta tecnología, que operan a nivel global y que superan los 80 años de antigüedad. También se emplean plataformas digitales para automatizar procesos (registro de postulantes, seguimiento, envío de mensajes y programación de entrevistas). Ello es clave en el reclutamiento masivo dada su alta rotación. Los participantes que refieren al empleo de dichas plataformas pertenecen a empresas de baja tecnología, que operan en Latinoamérica, con antigüedad mayor a 80 años y de tipo no-familiar.

Nosotros tenemos diferentes herramientas, utilizamos pruebas de actitudes y valores, que están calibradas pues, a lo que esperaríamos el banco, a nivel de actitud

de un colaborador, es una prueba 100% online, que está calibrada con otros países; tenemos una plataforma que permite medir habilidades más relacionadas a [aspectos] cognitivos, numéricos, de análisis y planificación, permite diferenciar por el tipo de perfil que estamos evaluando, qué tipo de pruebas se pueden realizar. [...] tenemos, también, una plataforma tecnológica que se llama Deep skiller, que está diseñada para poner un reto técnico a todos esos perfiles que trabajan con herramientas, con sistemas un poco más complejos y no se les puede medir, simplemente, con una entrevista (Renato, 16 años de experiencia, Gran empresa).

Otro aspecto del reclutamiento digital es el desarrollo de una marca empleadora que ofrezca una propuesta de valor que destaque oportunidades y beneficios para sus trabajadores. En términos físicos, ello se realiza en campañas y ferias de reclutamiento, pero en entornos virtuales ello se ejecuta vía redes sociales (Hernández et al., 2014; Mababu, 2016; Muduli & Trivedi, 2020; Oncioiu et al., 2022). Junto a ello, las empresas buscan apoyo en programas de entrenamiento que forjan acuerdos con universidades y donde realizan eventos y ferias presenciales o virtuales. También reciben el apoyo de consultoras que les permiten desarrollar nuevas estrategias para captar a los mejores candidatos. Siguiendo dicha tendencia, el presente estudio develó que los participantes que remitieron al apoyo de consultoras externas pertenecen a empresas de baja tecnología.

Ya, yo diría que casi el 80% de los procesos de selección son internos, entonces estamos tratando de captar mucha gente desde la gente desde la parte operativa para la parte administrativa y viceversa este, estamos trabajando en la marca empleadora, bastante y con marca empleadora, en el sentido amplio de la palabra ya no tenemos programas de trainees, pero sí, lo que sí hacemos es mucho trabajar con los practicantes, o sea, a veces los practicantes llegan se quedan, se pasan asistentes, analistas y van creciendo, no, pero no es que yo tengo un programa elaborado (Irina, 20 años de experiencia, Gran empresa).

Otro mecanismo de reclutamiento digital citado en las entrevistas es el reclutamiento interno mediante herramientas digitales. Para ello se brinda formación al personal antiguo para laborar con aquel a futuro, asegurando el fit cultural. Cabe señalar que dicho aspecto fue más significativo en participantes que trabajan en empresas del sector servicios y de tipo familiar. En sí, el empleo de herramientas digitales para reclutamiento y selección, interno o externo, se halla establecido en la literatura. Actualmente, diversos estudios revelan que incluso se emplean herramientas de Inteligencia Artificial para atraer talento (Ali & Kallach, 2024; Beretta et al., 2023; Chilunjika et al., 2022; Hewage, 2023; Huang et al., 2019; Reyes Pérez et al., 2021; Rezzani et al., 2021; Schick & Fischer, 2021; Thakur et al., 2023; Vedernikov et al., 2022). El reclutamiento digital

marca una tendencia que continuará y que se refleja en las declaraciones de los participantes del estudio.

Nosotros tenemos el internal carrier mobility que es un programa que en verdad lo empezamos a potenciar cuando empezó la pandemia ¿No? Hubo toda una estrategia. Ahora ya está muchísimo más estructurado donde se da como tal para que los mismos IBMers puedan saber por qué tool tienen que ingresar ¿Cómo tienen que aplicar? ¿Cuál es el proceso? Porque también tenemos un guidance, avisar al manager actual que está abierto a nuevas posibilidades y pasa un proceso como un candidato externo es decir, es interno, pero postula tiene la entrevista, o sea, exactamente igual. Con la única diferencia que es interno (Andrea, 9 años de experiencia, Gran empresa).

En contraste con ciertas realidades que aún emplean métodos tradicionales (Naranjo, 2012), el estudio confirma que las herramientas de reclutamiento y selección se están adaptando a sus equivalentes digitales, como pruebas psicológicas virtuales, entrevistas virtuales y plataformas laborales virtuales. También se destaca el desarrollo de una marca empleadora como un recurso para la atracción de talento y el apoyo en programas de entrenamiento y consultorías. Finalmente, se tiene al empleo de reclutamiento interno (mediante herramientas digitales) como otra estrategia importante. En síntesis, es claro que la pandemia ha generado una transformación organizacional importante que alteró el funcionamiento de los aspectos centrales de una organización, entre ellos la atracción del talento –un recurso clave para su desarrollo y evolución en el tiempo.

### **3.3 Reconocimiento de nuevas competencias**

La gestión por competencias lleva buen tiempo en el mundo de los negocios. Sus orígenes se remontan a los aportes de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes postularon que la gestión debía enfatizar no en constructos (como inteligencia), sino en las capacidades de los trabajadores. Hoy, el término competencia refiere a las capacidades expresadas en conductas que generan un desempeño exitoso (Alles, 2008). Se trata de un concepto importante en el área (Garamvölgyi & Rudnák, 2023; Lora-Guzmán et al., 2020; Strużyna et al., 2021). Dicho enfoque está presente en la atracción de talento, particularmente en la llamada selección por competencias, cuyo objetivo es identificar las capacidades reales de los candidatos capaces de mejorar efectivamente el desempeño organizacional (Alles, 2006).

En el estudio los participantes señalan que aprehender nuevas competencias forma parte de las tendencias en incorporación de talento. En ello, se destaca

el fortalecimiento de habilidades blandas como empatía, comunicación efectiva, liderazgo, espíritu de servicio, humildad, ética, transparencia, confiabilidad y productividad. Dicho hallazgo coincide con tendencias actuales (Almonte, 2022; Andrés et al., 2023). Los participantes también valoran competencias vinculadas a la innovación, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional. Dicho aspecto fue clave en trabajadores de empresas de baja tecnología, peruanas y no familiares. Asimismo, los participantes destacaron la importancia de desarrollar competencias vinculadas a obtención de resultados, desempeño, pensamiento crítico, objetividad, innovación, sostenibilidad, toma de decisiones, manejo de un segundo idioma, capacidad de ejecución y capacidad de digitalizar procesos.

- ¿Cuáles son las competencias que pide el negocio en el que te encuentras?

Bueno yo creo que principalmente son personas que quieran siempre ir más allá, personas que quieran siempre seguir, que quieran siempre exceder sus resultados, personas que quieran seguir aprendiendo. [...] Personas que tengan esa capacidad, que quieran, que estén interesadas en seguir aprendiendo que sean personas que sean humildes, [...] Personas que quieran exceder resultados, que quieran trabajar en equipo (Vanessa, 12 años de experiencia, Gran empresa).

Junto a aquellas competencias, los participantes consideran importante reconocer el fit cultural, es decir, la congruencia entre la personalidad del candidato y la cultura de la organización (Leal-Rodríguez et al., 2023). Como tal, la cultura organizacional refiere al conjunto de valores, normas, ideas y hábitos de una organización (Morales & Morales, 2024). Es uno de los componentes más importantes de toda empresa. El fit cultural implica que los rasgos de personalidad del postulante deben corresponder con los rasgos de la cultura organizacional, siendo esta el criterio definitivo para la selección de un candidato (Burk & Birk, 2001). Se trata de un recurso que complejiza la selección de personal al brindarle a la cultura organizacional un rol protagónico (Bye et al., 2014; Ostroff & Zhan, 2012; Van Vianen, 2005).

Lo anterior es clave en contextos de gestión intercultural (Steers et al., 2016), donde la diversidad de culturas impacta en el manejo de recursos humanos (Stone et al., 2007), en particular la selección de personal, la cual también muestra variabilidad cultural (Allen & Vardaman, 2017; Huo et al., 2002; Ma & Allen, 2009; Steiner, 2012). Por ello, varios estudios vienen identificando un conjunto de dificultades en aquellos procesos de reclutamiento y selección que no consideran variables culturales. Y es que no valorar la cultura en un mundo culturalmente diverso genera sesgos en la evaluación de candidatos que, aunque se reflejen en constructos psicológicos, son de origen cultural (Evers et al., 2005b; Ion et al., 2016). De hecho, la búsqueda del fit cultural puede requerir un enfoque distinto que aprehenda la cultura en su real dimensión (Morales & Morales, 2018).

En concordancia con la literatura, los participantes destacaron la importancia de que el candidato comparta las creencias, actitudes y valores de la empresa. Dicho aspecto es más relevante que tener habilidades técnicas, ya que prefieren evaluar el fit antes que los conocimientos. Ello es notorio en trabajadores pertenecientes a empresas con un ámbito de operaciones a nivel global y a empresas que tienen entre 8 a 30 años de antigüedad. Los participantes consideran que si un candidato no tiene habilidades técnicas, puede adquirirlas vía capacitación, pero si carecen de actitudes o valores clave para la empresa, es más difícil desarrollarlos. Además, la posición, jerarquía y área de postulación también influyen, ya que en algunas empresas se debe elegir entre una persona con mayor habilidad técnica y otra que confluya con la cultura. Los participantes también creen importante que los candidatos se identifiquen la cultura empresarial y se adapten a ella.

Eso en realidad para nosotros es lo más importante, nosotros creemos que es mucho más importante tener este fit cultural que estar evaluando conocimientos técnicos, nosotros pensamos que los conocimientos técnicos, la persona puede desarrollar, ahora si no hay este matching entre nuestros valores y la personalidad, eso es mucho más difícil (Enzo, 16 años de experiencia. Gran empresa).

A modo de síntesis, las entrevistas señalaron que los procesos actuales de atracción de talento valoran las competencias blandas que superan lo técnico (como comunicación efectiva, empatía y liderazgo) y las competencias orientadas a la obtención de resultados (como pensamiento crítico, toma de decisiones y capacidad de ejecución). Así también, se destacó la importancia del fit cultural, donde la personalidad del candidato debe corresponder con la cultura organizacional. En varios casos, dicho aspecto es más relevante que poseer conocimientos tecnológicos, ya que estos pueden aprenderse mediante capacitación. Las entrevistas también revelaron la importancia de que los candidatos tengan competencias vinculadas a la inteligencia emocional y la digitalización de procesos. Como pudo apreciarse, todo ello coincide con la literatura científica.

### **3.4 Reconocimiento de diferencias individuales**

Un punto clave de la atracción de talento es valorar las diferencias individuales (Murphy, 2012; Ryan & Powers, 2012). En clara concordancia con ello, los participantes indicaron que uno de los objetivos es identificar las diferencias de los candidatos en sus habilidades blandas, experiencia, conocimientos y fit cultural. Si revisamos la literatura científica, las diferencias individuales forman parte central de la atracción de talento (Murphy, 2012). Ello remite al estudio de la personalidad, un constructo vinculado al desempeño y muy evaluado en selección de

personal (Barrick & Mount, 2012; Diekmann & König, 2015; Hughes & Batey, 2017; Risavy & Hausdorf, 2011; Salgado & De Fruyt, 2005). Dicho énfasis en la personalidad convirtió a la psicología en la disciplina protagonista en la atracción del talento (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010; Goldstein et al., 2017).

Creo que tenemos que entrar a utilizar más gamifications como que tenemos que asegurar una experiencia agradable, divertida, incluso, para los candidatos. Entonces, creo a mí sí me gustaría explorar eso, ¿no? Luego, creo que también hay un reto importante en la parte marca empleadora y de poder segmentar muy bien la propuesta de valor en base a tu colectivo, ¿no? a tu grupo, a tu audiencia. No puedes hablar lo mismo para todos porque no todos van a valorar lo mismo. Entonces, tenemos que tener mucha claridad de quién es mi audiencia y cuál va a ser la propuesta que le voy a dar a cada grupo. Entonces, creo que hay muchas oportunidades ahí para volvernos un poco más marketing y segmentar a la audiencia (Vania, 16 años de experiencia, Gran empresa).

Otra manera de las empresas para reconocer la individualidad es diferenciar su marca empleadora vía redes sociales, desarrollando su proceso de digitalización para mejorar la experiencia del trabajador. Ello incluye crear un ambiente laboral positivo, segmentar la audiencia y brindar propuestas concretas para cada grupo. Las empresas también buscan destacar a nivel nacional y global, ofreciendo beneficios a sus trabajadores (como trabajo remoto u horarios regulares), lo que también valora la diversidad laboral. No obstante, pese a ello, el estudio no refleja una consideración total de la diversidad individual, ya que tal concepto no refiere únicamente a la personalidad o etnicidad del candidato, sino también a su sexo, identidad de género, condición física y orientación sexual (Avery et al., 2013). Tales formas de diversidad merecen mayor exploración.

## 4. Conclusiones

Con el objetivo de captar la perspectiva de los actores, el presente trabajo analizó las percepciones de 17 gerentes de empresas globales y latinoamericanas sobre reclutamiento y selección de personal en tiempos de cambio global mediante análisis temático, un método que permitió crear un mapa semántico de las relaciones temáticas encontradas. El principal hallazgo fue la identificación de cuatro temas fundamentales que reflejan las principales inquietudes de diversas empresas a nivel regional y global: desafíos en incorporación de talento, tendencias sobre reclutamiento digital, reconocimiento de nuevas competencias (como el fit cultural) y reconocimiento de diferencias individuales. Todo ello se discutió considerando literatura científica.

A diferencia de trabajos previos, este análisis revela las acciones que toman las empresas para afrontar los recientes cambios tecnológicos desde la perspectiva de sus actores. Si bien temas como digitalización, fit cultural o diversidad individual están presentes en la literatura científica, este estudio revela que vienen atravesando un proceso de adaptación –de lo presencial a lo virtual– que complejiza su implementación. Ello impacta en su estudio académico al reconfigurar las prioridades de la selección y reclutamiento en entornos no normales. Desde tal perspectiva, este estudio tiene implicancias teóricas en el estudio del reclutamiento y selección de personal en tiempos de cambio global.

El presente estudio también demuestra que muchas empresas enfocan la atracción del talento en las habilidades blandas, el fit cultural, el talento interno (adaptado a la cultura), el desarrollo de programas de capacitación, la marca empleadora, el mantenimiento del equilibrio vida-trabajo (mediante la opción del trabajo remoto u horarios flexibles), la retención laboral o el desarrollo de herramientas de selección basadas en Inteligencia Artificial o gamificación. Ello también reconfigura las prioridades del reclutamiento y selección en escenarios complejos. Desde tal perspectiva, este estudio tiene implicancias prácticas en la gestión de recursos humanos en tiempos de cambio global.

Con respecto a las limitaciones del estudio, una de las más importantes es no haber realizado un proceso de triangulación de fuentes y métodos, lo que hubiera brindado un mayor contraste de los resultados. Otra limitación fue el acceso restringido a los participantes. Dada su carga laboral, muchas veces las entrevistas debieron cancelarse o reprogramarse. Por otro lado, a modo de recomendación, el presente estudio sugiere a gerentes, reclutadores, consultores e investigadores considerar lo hallado en este estudio, ya que representa las tendencias en atracción de talento de importantes empresas de diverso sector, ámbito de operación y antigüedad. Ello es información valiosa para optimizar la toma de decisiones en dicho sector y otros vinculados.

El reclutamiento y selección es un área en constante progreso gracias al desarrollo de enfoques, métodos y técnicas (Breugh, 2012; Moore, 2017; Ramos-Villagrasa et al., 2022; Sackett & Lievens, 2008). Por ello, también es pertinente ser selectivo en la elección de las estrategias a implementar (König et al., 2010). En ello, el aporte general de este estudio yace en que devela las principales inquietudes de empresas globales y latinoamericanas en reclutamiento y selección. Si bien los temas mencionados tienen correlato en la literatura científica, su hallazgo en tiempos de cambio global amerita nuevos análisis. En un contexto postpandemia como el que vivimos actualmente y que altera la atracción de talento en organizaciones de todo el mundo (Przytuła et al., 2020), es importante considerar lo que las empresas hicieron, hacen y harán a futuro.

## Referencias

- ALI, O., & KALLACH, L. (2024). Artificial intelligence enabled human resources recruitment functionalities: A scoping review. *Procedia Computer Science*, 232, 3268-3277.
- ALLEN, D., & VARDAMAN, J. (2017). Recruitment and retention across cultures. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 153-181.
- ALLES, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.
- ALLES, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- ALMONTE, R. (2022). *A practical guide to soft skills*. Routledge.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. American Psychological Association.
- ANDRÉS, J., AGUADO, D., & GARCÍA-IZQUIERDO, A. (2023). Big four LinkedIn dimensions: Signals of soft skills? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(2), 75-88.
- AVERY, D., MCKAY, P., & VOLPONE, S. (2013). Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. En Q. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 282-299). Oxford University Press.
- BANERJEE, P., SAINI, G., & KALYANARAM, G. (2020). The role of brands in recruitment: Mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
- BARRICK, M., & MOUNT, M. (2012). Nature and use of personality in selection. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 225-251). Oxford University Press.
- BARTRAM, D., & TIPPINS, N. (2017). The potential of online selection. En H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 271-292). Wiley-Blackwell.
- BERETTA, E., BRINBERG, D., DIANOVA, V., MINIERO, G., & SPONCHIONI, C. (2023). The post-COVID-19 job market: AI in recruitment and career guidance services. <https://cmr.berkeley.edu/2023/09/the-post-covid-19-job-market-ai-in-recruitment-and-career-guidance-services/>
- BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- BRAUN, V., & CLARKE, V. (2022). *Thematic analysis. A practical guide*. SAGE.
- BREAUGH, J. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 68-87). Oxford University Press.

- BURK, J., & BIRK, T. (2001). The art and science of personnel selection: Assessing “goodness of fit” with organizational culture. *Performance Improvement*, 40(1), 32-37.
- BYE, H., HORVERAK, J., SANDAL, G., SAM, D., & VIJVER, F. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26.
- CHAMORRO-PREMUZIC, T., & FURNHAM, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge University Press.
- CHILUNJIKA, A., INTAUNO, K., & CHILUNJIKA, S. (2022). Artificial intelligence and public sector human resource management in South Africa: Opportunities, challenges and prospects. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a1972.
- COLLINS, C., & KANAR, A. (2013). Employer brand equity and recruitment research. En K. Yu & D. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 284-297). Oxford University Press.
- COOK, M. (2016). *Personnel selection*. Wiley-Blackwell.
- CRESWELL, J., & POOTH, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE.
- DANIEL, B. (2018). Empirical verification of the “TACT” framework for teaching rigour in qualitative research methodology. *Qualitative Research Journal*, 18(3), 262-275.
- DAS, S., & AHMED, I. (2014). The perception of employer brand to enhance recruitment and selection processes. *European Journal of Business and Management*, 6(6), 138-144.
- DIKEMANN, J., & KÖNIG, C. (2015). Personality testing in personnel selection: Love it? Leave it? Understand it! En I. Nikolaou & J. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment* (pp. 117-135). Psychology Press.
- EVERS, A., ANDERSON, N., & VOSKUIJL, O. (Eds.). (2005a). *The Blackwell handbook of personnel selection*. Blackwell.
- EVERS, A., NIJENHUIS, J., & VAN DER FLIER, H. (2005b). Ethnic bias and fairness in personnel selection: Evidence and consequences. En A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 306-328). Blackwell.
- GARAMVÖLGYI, J., & RUDNÁK, I. (2023). Exploring the relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). *Sustainability*, 15, 5735.
- GOLDSTEIN, H., PULAKOS, E., PASSMORE, J., & SEMEDO, C. (Eds.). (2017). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Wiley-Blackwell.

- GONÇALVES, S., VIEIRA DOS SANTOS, J., SILVA, I., VELOSO, A., BRANDÃO, C., & MOURA, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69.
- HERNÁNDEZ, L., LIQUIDANO, M., & SILVA, M. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar). *Oikos*, 18(38), 37-61.
- HEWAGE, A. (2023). Exploring the applicability of artificial intelligence in recruitment and selection processes: A focus on the recruitment phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 603-634.
- HUANG, M. -H., RUST, R., & MAKSIMOVIC, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of Artificial Intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65.
- HUGHES, D., & BATEY, M. (2017). Using personality questionnaires for selection. En H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 151-181). Wiley-Blackwell.
- HUO, Y., HUANG, H., & NAPIER, N. (2002). Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31-44.
- ION, A., ILIESCU, D., ILIE, A., & ISPAS, D. (2016). The emic-etic approach to personality measurement in personnel selection. *Personality and Individual Differences*, 97, 55-60.
- KÖNIG, C., KLEHE, U., BERCHTOLD, M., & KLEINMANN, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 17-27.
- KUCHEROV, D., TSYBOVA, V., LISOVSKAIA, A., & ALKANOVA, O. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126-137.
- LEAL-RODRÍGUEZ, A., SANCHÍS-PEDREGOSA, C., & MORENO-MORENO, A. (2023). How to measure cultural fit in organizations. The CFAM Method. *Working Papers on Operations Management*, 14(1), 1-10.
- LI, X. (2022). To examine the challenges and implications for the China hospitality industry when conducting recruitment and selection under the influence of COVID-19. *Studies in Social Science & Humanities*, 1(4), 59-73.
- LORA-GUZMÁN, H., CASTILLA-PATERNINA, S., & GÓEZ-FLÓREZ, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.

- MA, R., & ALLEN, D. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334-346.
- MABABU, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción*, 32(10), 135-151.
- MALVACEDA ESPINOZA, E. (2023). La generación de significado en el análisis cualitativo de información. En E. Malvaceda Espinoza, J. Soto, N. Carrasco, & E. Hernández (Eds.), *La investigación cualitativa, sus aportes teóricos, metodológicos y prácticos* (pp. 177-202). Universidad Cooperativa de Colombia.
- MCCLELLAND, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- MERTENS, D. (2015). *Research and evaluation in education and psychology*. SAGE.
- MILES, M., HUBERMAN, M., & SALDAÑA, J. (2014). *Qualitative data analysis*. SAGE.
- MILES, S., & MCCAMEY, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755-764.
- MOORE, D. (2017). How to improve the accuracy and reduce the cost of personnel selection. *California Management Review*, 60(1), 8-17.
- MORALES, S., & MORALES, O. (2018). Capturando la cultura: Tres contribuciones de la antropología a la selección de personal. *Palermo Business Review*, 18, 261-280.
- MORALES, S., & MORALES, O. (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia. *Revista Internacional de Organizaciones*, 33, 123-144.
- MUDULI, A., & TRIVEDI, J. (2020). Social media recruitment: The role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM*, 8(2), 237-251.
- MURPHY, K. (2012). Individual differences. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 31-47). Oxford University Press.
- NARANJO, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114.
- NAZLIANSYAH, N., & GUNAWAN, J. (2022). Nurses' recruitment and selection: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Journal of Healthcare Administration*, 1(1), 10-15.
- NEGM, S., & ATTIA, S. (2022). The role of employer brand on e-recruitment during COVID-19 in Egypt. *International Journal of Scientific Research and Sustainable Development*, 5(2), 187-199.
- ONCIOIU, I., ANTON, E., IFRIM, A., & MÂNDRICEL, D. (2022). The influence of social networks on the digital recruitment of human resources: An empirical study in the tourism sector. *Sustainability*, 14, 3693.

- OSTROFF, C., & ZHAN, Y. (2012). Person-environment fit in the selection process. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 252-273). Oxford University Press.
- PATTON, C. (2021). What will recruitment look like after COVID? <https://hrexecutive.com/what-will-recruitment-look-like-after-covid/>
- PRZYTUŁA, S., STRZELEC, G., & KRYSIŃSKA-KOŚCIAŃSKA, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90.
- RAMOS-VILLAGRASA, P., FERNÁNDEZ-DEL-RÍO, E., & CASTRO, A. (2022). Game-related assessments for personnel selection. A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, 952002.
- REYES PÉREZ, M., GÓMEZ FUERTES, A., & RAMOS FARROÑÁN, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236.
- REZZANI, A., CAPUTO, A., & CORTESE, C. (2021). An analysis of the literature about the application of artificial intelligence to the recruitment and personnel selection. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 68(289), 25-33.
- RISAVY, S., & HAUSDORF, P. (2011). Personality testing in personnel selection: Adverse impact and differential hiring rates. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 18-30.
- ROBINSON, O. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.
- ROJAS, P. (2011). *Reclutamiento y selección 2.0*. Editorial UOC.
- RYAN, A., & POWERS, C. (2012). Workplace diversity. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 814-831). Oxford University Press.
- SACKETT, P., & LIEVENS, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- SALDAÑA, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE.
- SALGADO, J., & DE FRUYT, F. (2005). Personality in personnel selection. En A. Evers, N. Anderson & O. Voskuilj (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 174-198). Blackwell.
- SCHICK, J., & FISCHER, S. (2021). Dear computer on my desk, which candidate fits best? An assessment of candidates' perception of assessment quality when using AI in personnel selection. *Frontiers in Psychology*, 12, 739711.
- SCHMITT, N. (Ed.). (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press.
- SPENCER, L., & SPENCER, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

- ŠPOLJARIĆ, A., & OZRETIĆ DOŠEN, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: Literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671-682.
- STARINJECA, O. (2015). Employer brand role in HR recruitment and selection. *Economics and Business*, 27(1), 58-63.
- STEEERS, R., NARDON, L., & SANCHEZ-RUNDE, C. (2016). Management across cultures. Developing global competencies. Cambridge University Press.
- STEINER, D. (2012). Personnel selection across the globe. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 740-767). Oxford University Press.
- STONE, D., STONE-ROMERO, E., & LUKASZEWSKI, K. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165.
- STRUŻYNA, J., MARZEC, I., & BOZIONELOS, N. (2021). Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the Polish public administration. *European Management Review*, 18(2), 43-57.
- THAKUR, A., HINGE, P., & ADHEGAONKAR, V. (2023). Use of artificial intelligence (AI) in recruitment and selection. En S. Tamane et al. (Eds.), *International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics 2022* (pp. 632-640). MGM University.
- VAN VIANEN, A. (2005). A review of person-environment fit research: Prospects for personnel selection. En A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 419-439). Blackwell.
- VEDERNIKOV, M., BAZALIYSKA, N., ZELENA, M., VOLIANSKA-SAVCHUK, L., & BOIKO, J. (2022). Management of remote staff selection processes by using smart HR recruiting technology during COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 338-355.
- VINCHUR, A., & BRYAN, L. (2012). A history of personnel selection and assessment. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 9-30). Oxford University Press.
- WILDEN, R., GUDERGAN, S., & LINGS, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.