

# Evolución de la selección de personal en la era digital: un análisis sobre la IA

The evolution of recruitment in the digital age: an analysis of AI.

A evolução da seleção de pessoal na era digital: uma análise sobre a IA.

**Belkis Fiorela Padilla Maldonado<sup>1</sup>**

Corporación Universitaria Minuto de Dios

[belkis.padilla@uniminuto.edu.co](mailto:belkis.padilla@uniminuto.edu.co)

No. <https://orcid.org/0009-0002-6552-5249>

Colombia

*Recepción:* 08/09/2025

*Aceptación:* 12/09/2025

---

<sup>1</sup> Tecnóloga en gestión administrativa – administradora de empresas – Corporación Universitaria Minuto de Dios. Estudiante – Corporación Universitaria Minuto de Dios. Semillero en responsabilidad social empresarial.

## Resumen

Este artículo se basa en una revisión documental cualitativa, desarrollada bajo directrices metodológicas, que han permitido analizar ¿cómo la inteligencia artificial ha transformado los procesos tradicionales de reclutamiento? El objetivo principal de esta investigación ha sido analizar la influencia y la evolución de la selección de personal tras la incorporación de herramientas digitales basadas en la IA. Se han revisado fuentes académicas y teóricas, así como estudios de casos nacionales e internacionales publicados entre 2014 y 2024. Los resultados revelaron que la inteligencia artificial (IA) ha mejorado la objetividad de la contratación, junto con una mayor eficiencia y rapidez en el proceso. Del mismo modo, se identificaron algunos beneficios, como una mejor experiencia para los candidatos y mejoras en la optimización de los recursos. Sin embargo, también se identificaron algunos retos, como la posible deshumanización del proceso y la transparencia de los algoritmos utilizados para este proceso.

## Palabras clave

gestión del talento humano, inteligencia artificial, selección de personal, evolución.

## Abstract

This article is based on a qualitative documentary review, developed under methodological guidelines that have made it possible to analyse how artificial intelligence has transformed traditional recruitment processes? The main objective of this research has been to analyse the influence and evolution of personnel selection following the incorporation of AI-based digital tools. Academic and theoretical sources were reviewed, as well as national and international case studies published between 2014 and 2024. The results revealed that artificial intelligence (AI) has improved the objectivity of recruitment, along with greater efficiency and speed in the process. Similarly, some benefits were identified, such as a better experience for candidates and improvements in resource optimisation. However, some challenges were also identified, such as the possible dehumanisation of the process and the transparency of the algorithms used for this process.

## Keywords

human talent management, artificial intelligence, personnel selection, evolution.

## INTRODUCCIÓN

En la última década, la IA ha surgido como una de las herramientas tecnológicas más influyentes en el campo organizacional, específicamente en la gestión del talento humano y la selección de personal, donde dicha incorporación trajo consigo transformaciones las cuales hicieron que se repensaran la forma tradicional en la que se hacía este proceso.

Investigaciones recientes han evidenciado que en años anteriores la selección de personal dependía en gran medida de la revisión manual de hojas de vida y la realización de entrevistas y pruebas psicométricas presenciales (Chiavenato, 2011) (Torres, Velásquez, & Hernández, 2020), sin embargo, en la era tecnológica que nos encontramos las empresas han empezado a implementar algoritmos basados en inteligencia artificial (IA) como las entrevistas automatizadas por video y los sistemas de seguimiento de candidatos por sus siglas en inglés (ATS) (Librada, 2021) (González, 2022), cambios los cuales han llegado a ser impulsados tanto por la globalización tecnológica que se está presentando como por aquella necesidad de reducir costos, optimizar tiempos y garantizar a todos una mayor objetividad al momento de tomar la decisión correcta sobre la persona que se vaya a contratar. (Sánchez, 2020) (Piedra, Granillo, Vásquez, & Rodríguez, 2023)

Ahora bien, a nivel internacional estudios de casos como los de la empresa Unilever demuestran como la IA permite ampliar la diversidad de los candidatos que se postulan a una vacante junto con el aumento en la equidad en el proceso (Jumbo, 2019), mientras que en un contexto nacional en la investigación realizada por (Fracica & Rozo) (2022) concluyen que con la incorporación de esta herramienta en la selección se mejoraría la eficiencia y efectividad del proceso, ya que se llegarían a reducir errores que se presentan con los métodos tradicionales empleados. Por lo cual, autores como (Rouhianen) (2018), (Alastruey) (2021), (Cabanelas) (2019) coinciden de que la IA no busca reemplazar a las personas, sino que se espera sea un complemento con el cual se pueda fortalecer la eficiencia operativa y obtener información más precisa al momento de tomar decisiones como el de la contratación de la persona adecuada para un cargo.

Por lo cual, el artículo está estructurado en tres apartados, primeramente se presenta un apartado donde se contextualiza el método tradicional utilizado y su evolución hacia el reclutamiento 4.0, seguidamente se nombran estudios de casos nacionales e internacionales los cuales permitieron comprender el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la práctica para finalizar posteriormente con los retos, beneficios, ventajas y desventajas que implica el pasar de una selección de personal manual a la implementación de herramientas digitales, esto con el fin de aportar una revisión crítica sobre el impacto de las herramientas tecnológicas en la gestión humana.

## MÉTODO

Según autores como (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) la investigación cualitativa es un enfoque el cual permite comprender realidades desde la perspectiva de personas que la viven, este tipo de investigación se centra en experiencias, significados y procesos sociales sin buscar hipótesis, sino realizar teorías o explicaciones sobre lo que se tiene y lo que se interpreta, para estos autores este tipo de investigación se llega a adaptar a los cambios que se van presentando en la realización del estudio y es flexible lo cual permite tener una comprensión más detallada y contextualizada sobre el tema que se esté investigando.

Así mismo para (García, 2023) la investigación cualitativa es un proceso reflexivo con el que se busca comprender aquellos fenómenos humanos y sociales desde la interpretación y observación de datos no numéricos, lo cual permite comprender cómo las personas experimentan, interpretan y perciben estas realidades, es decir que este tipo de investigación no está limitada a solo describir hechos externos, sino que busca entender la forma en la que las personas viven y entienden los hechos ocurridos, de igual forma la autora resalta que este tipo de investigación es un método flexible, interpretativo y descriptivo en el cual se pueden utilizar instrumentos como las entrevistas y grupos de observación y discusión, lo cual ayuda a priorizar la construcción de significados sobre la medición estadística.

Siendo así la presente investigación está realizada bajo un enfoque cualitativo documental, con la cual se busca analizar y comprender la transformación que ha tenido los procesos de selección de personal tradicionales con la incorporación de la inteligencia artificial (IA) durante los últimos 10 años. Al ser un estudio de tipo documental su objetivo es analizar de manera interpretativa y crítica varias fuentes secundarias las cuales ayudan a tener una visión más amplia y detallada sobre el tema de investigación, analizando así cuáles han sido aquellos cambios, retos, ventajas e influencia de la IA en la selección de personal.

Para esto se realizó una revisión sistemática de informes técnicos, libros, artículos académicos, trabajos de grado y artículos especializados encontrados en bases de datos como Google académico, RedALyC y Dialnet, entre otras plataformas digitales confiables que hayan sido revisadas por pares para dar seguridad de la información que se encuentra en estas bases. La revisión de estos documentos se hizo con información actualizada de la última década (publicaciones entre 2014 y 2024), con procedencia de fuentes confiables y reconocidas en el entorno de recursos humanos, tecnología y psicología organizacional en algunos casos, de igual forma se tuvo una pertinencia temática entre la relación directa de la IA y los procesos de selección de personal.

En el proceso de recolección de esta información se utilizó una RAE el cual ayudo a clasificar cada documento revisado según su autor, año de publicación, hallazgos relevantes y fuente de consulta para realizar posteriormente un análisis temático, con el cual se pudo identificar categorías importantes como la automatización de tareas, experiencias del candidato, evaluación algorítmica y dilemas éticos, lo cual facilito tener una narrativa contextualizada y coherente sobre la transformación de los procesos de selección de personal en el entorno laboral actual.

Sin embargo, se aclara que aunque no se hizo un trabajo de campo ni se aplicaron instrumentos tradicionales para la recolección de información como las entrevistas, la investigación se hizo bajo un compromiso ético y riguroso en el tratamiento y uso de los documentos que se consultaron, ya que, dichos escritos han sido debidamente citados bajo la norma APA 7a edición, de igual forma se ha mantenido la objetividad interpretativa evitando así juicios de valor o sesgos personales los cuales alteren los hallazgos. Por lo tanto, esta metodología permitió realizar el objeto de estudio desde un punto de vista reflexivo, crítico y

contextualizado, aportando así información sobre los cambios e influencia que ha tenido la inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección de personal de los últimos 10 años.

En este contexto, una vez definida el tipo de metodología utilizada, es importante comprender una breve base teórica en la selección de personal, ya que con esto se logrará conocer el impacto y alcance que ha tenido la inteligencia artificial (IA) en dicho proceso.

### Contextualización de la selección de personal

Dentro de una organización el área de gestión humana cuenta con uno de los procesos más estratégicos e importantes para el éxito de la organización, la selección de personal, procedimiento con el que no solo se busca cubrir vacantes disponibles, sino que además busca integrar a personas que contribuyan en el logro de los objetivos organizacionales, aporten conocimiento a la empresa y se adapten al entorno laboral de la mejor forma. (Mare Nostrum Bussines School, s/f), así como lo indica (Chiavenato, 2011), “la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien”.

Por su parte, según (Torres, Velásquez, & Hernández, 2020) entienden el reclutamiento de personal como el proceso donde las empresas tienen el primer acercamiento con los candidatos buscando encontrar a la persona adecuada que cumpla con las necesidades del cargo, de igual manera, para estos autores este proceso involucra realizar una planificación detallada que va desde la identificación del perfil según la vacante que se vaya a cubrir hasta la recopilación y revisión de hojas de vida, tarea que se puede realizar bien sea a través de canales internos como bases de datos de la empresa o con la ayuda de canales externos en páginas web, portales de empleo, revistas o tableros informativos en universidades.

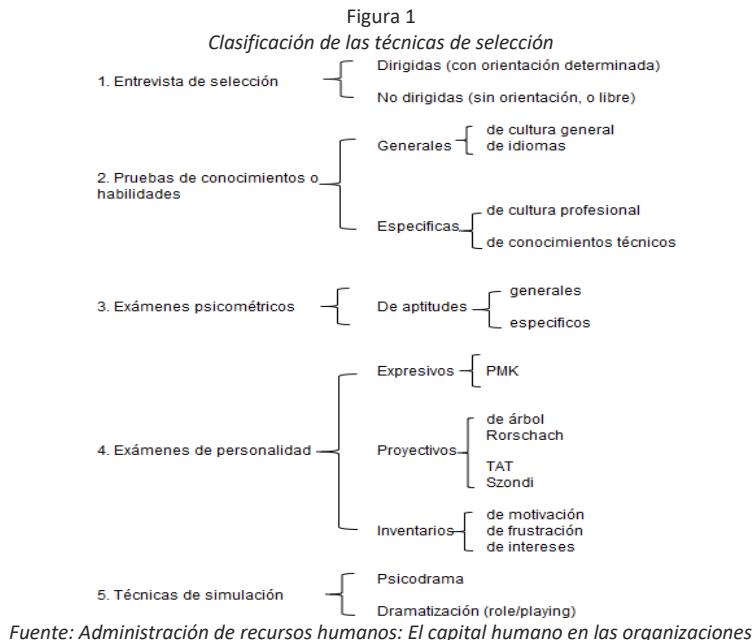
Ahora bien, tanto (Solís, 2015) como (Fabela, 2014) coinciden en que algunas empresas tienen una problemática en común en cuanto a sus procesos de selección de personal, ya sea por realizar procedimientos que no son del todo claros o por prácticas que llegan a ser poco profesionales como el contratar a un empleado solo por ser conocido de algún alto cargo o porque un amigo o familiar lo referencia, es por esto por lo que (Fabela, 2014) propone unos pasos a seguir con los que se puede elegir y contratar a la persona adecuada para el cargo adecuado, dicho modelo va desde la evaluación del puesto, pruebas, reclutamiento y finaliza en la contratación esto con el objetivo de que el proceso de selección sea más objetivo y se logren reducir los tiempos y costos que se puedan emplear para realizar este procedimiento.

### Fases en la selección de personal

La selección de personal incluye una serie de fases o técnicas, las cuales, si se desarrollan de la forma adecuada, pueden ayudar a que las personas que se incorporen en las empresas sean empleados que estén alineados a cumplir las necesidades de la organización y los objetivos empresariales. Estas fases de manera general inician en la elaboración y evaluación del perfil del cargo, pasando por la valoración de aptitud, conocimientos, destrezas, entre otros para finalizar en la contratación del personal, por lo cual realizar este procedimiento de la mejor forma no solo ayuda a mejorar la eficiencia en la selección de personal, sino que además ayuda a tener un ambiente laboral mucho más productivo y equilibrado para todos los colaboradores.

Para algunos autores como González et al. (2013, p. 176, cómo se citó en Sánchez, 2018, p. 98) “las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos: entrevista de selección, prueba de conocimiento o habilidades, examen o test psicológico, personalidad y técnicas de simulación las cuales deben ser tomadas en consideración para ser aplicadas en las organizaciones para conocer mejor el candidato”.

Por su parte (Chiavenato, 2011) indica que después de tener la información y necesidades según el puesto de trabajo a cubrir el siguiente paso es utilizar las técnicas de selección más adecuadas para contratar al candidato ideal para el puesto, técnicas según el autor mencionado se clasifican como se observa en la siguiente imagen de referencia.



Para (Chiavenato, 2011, pág. 150) esta clasificación de técnicas permite que el proceso de selección se haga de manera más ordenada, ya que con este paso a paso se puede obtener información del candidato como las competencias, características y el potencial que tienen para con el puesto de trabajo, lo cual hace que el proceso de selección del personal sea más objetivo y esté alineado con las necesidades que la organización busca suplir para con el puesto de trabajo. Por lo tanto, a continuación, se presentan cada una de las técnicas de selección mencionadas en el libro *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*, las cuales se complementan entre todas al momento de seleccionar al trabajador más adecuado para cubrir un puesto de trabajo.

### Entrevista de selección

Es una de las metodologías de selección de personal más usadas en empresas de todos los tamaños; sin embargo, como lo indica (Chiavenato, 2011) “a pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto de los candidatos, adicional a esto es una técnica que no solo se utiliza en la selección de personal, sino que además se usa en otros procesos como la evaluación de desempeño de los colaboradores, el reclutamiento de estos y la orientación profesional”.

Por otra parte, para el autor antes mencionado esta técnica también se podría ver como un proceso de comunicación entre el entrevistador y entrevistado, donde este último deberá responder ante estímulos con los que la empresa pueda evaluar su comportamiento ante alguna situación futura que se llegue a presentar dentro de su rol en la empresa.

### Pruebas de conocimientos o habilidades

Son aquellos exámenes objetivos realizados para evaluar las habilidades y conocimientos que tiene el candidato al momento de aplicar al puesto, ya que con los resultados obtenidos las empresas conocerán el nivel que tiene el postulante para resolver situaciones que se lleguen a presentar en el diario, de igual forma el candidato logrará demostrar cuál es su capacidad para realizar una tarea en concreto. (Euroinnova International Online Education, s.f.)

### Exámenes psicométricos

Son herramientas que sirven para evaluar y medir algunos aspectos psicológicos del candidato como lo son la capacidad de razonamiento, resolución de problemas, aspectos de personalidad como la adaptabilidad al cambio, estabilidad emocional, aptitudes, habilidades y la capacidad de análisis que tenga la persona. (Peñuela, 2025)

### Exámenes de personalidad

Estas pruebas se realizan para evaluar rasgos psicológicos, de comportamiento y reacción frente a una situación, esto con el fin de conocer si la persona que está en el proceso de selección cumple con las necesidades y perfil del cargo para el cual está postulando, de igual forma con los resultados de estos exámenes los reclutadores de gestión humana podrán conocer como el candidato podría reaccionar frente a una situación laboral que se llegue a presentar y al mismo tiempo conocerán la capacidad que tiene para adaptarse a un nuevo ambiente, su estilo de trabajo, si tiene la habilidad para trabajar en equipo, entre otros aspectos claves. (García, 2016)

### Técnicas de simulación

Con ayuda de estas técnicas, las empresas pueden realizar juegos de roles, dinámicas grupales, estudios de casos, entre otros, para así conocer y evaluar la reacción que tendría el candidato ante un suceso, cómo resolvería dicha situación y que tan buen trabajo en equipo posee en sus competencias. El objetivo que tienen estas técnicas es brindar una evaluación más real sobre el desempeño que llegaría a tener el postulante dentro de la organización. (Rubio, 2023)

Por lo tanto, se puede decir que las técnicas de selección tienen un papel importante al ayudar a identificar el potencial que tienen los candidatos al puesto, ya que con estas se pueden analizar la actitud, conocimientos y habilidades del postulante, lo cual permite que la empresa tome decisiones que sean más acertadas y efectivas al momento de elegir un empleado.

### Evolución en la selección de personal

A través de la historia el proceso de selección de personal ha ido evolucionando, teniendo sus inicios en la revolución industrial, sin embargo, dado que la presente investigación está enfocada a los cambios que ha presentado este proceso en la última década se hablará sobre la transición entre los métodos tradicionales como la publicación de vacantes en periódicos hasta la era digital en la que se encuentra el mundo empresarial actualmente.

Siendo así durante el siglo XX y hasta inicios del siglo XXI el proceso de selección de personal se realizaba con el método tradicional donde se caracterizaba la presencialidad en todo el proceso y la fuerte dependencia que tenía el papel, ya que la manera en la que se difundían las vacantes era a través de medios impresos, las entrevistas se realizaban de manera presencial y la recepción de hojas de vidas y documentación solicitada debía ser presentada en formato físico lo que permitía tener una interacción más cercana con los candidatos,

sin embargo, también llegaba a tener algunas limitaciones en el proceso, especialmente con aquellos aspirantes que residían en regiones diferentes de donde se necesitaba cubrir la vacante los cuales tenían un acceso restringido para enterarse sobre la oferta laboral, esto debido a que al realizarse la publicación en periódicos locales se podía llegar a perder la oportunidad de encontrar a candidatos potenciales en regiones cercanas. (Talent Match, 2024)

Ante estas limitaciones, la llegada de las redes sociales y la expansión del internet hizo que las empresas mejoraran el proceso de selección y empezaran a implementar el reclutamiento 2.0 o también conocido como social recruiting en inglés, el cual se basa en implementar portales de empleo como lo son Indeed, Jobs, el empleo, CompuTrabajo, páginas web y redes sociales profesionales en la selección de personal, herramientas que han ayudado a que las empresas no siguieran siendo dependientes solo de la divulgación de vacantes en medios impresos, sino que se pudieran expandir a nivel nacional e internacional, de igual forma con la implementación de estos instrumentos digitales las empresas no solo mejoraron la manera en la que se reclutaba al personal nuevo, sino que además amplió el alcance geográfico de las convocatorias, redujo los tiempos de duración del proceso e hizo que la comunicación entre el postulante y reclutador fuera más cercana, ágil y eficaz. (Arturo, 2019)

Posteriormente con la creciente disponibilidad de información que se puede obtener de las redes sociales sobre los posibles candidatos surgió el reclutamiento 3.0 donde según (Mababu, 2016) este consiste en "el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multiplataformas de internet", es decir que el personal de gestión humana ya no tiene que esperar a que solo los candidatos envíen su currículum a las empresas, sino que son los mismos reclutadores quienes activamente están llevando a cabo búsquedas en redes sociales o plataformas digitales como Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otras de candidatos que se podrían llegar a considerar aptos para algunas vacantes que esté disponible en su momento en la organización. De igual forma, la implementación de estas herramientas digitales ha ayudado a que se mejore la forma en la que el personal humano gestiona el talento de los candidatos, ayuda a aumentar la competitividad empresarial y a su vez sirve para que quienes están en una búsqueda de empleo cuiden lo que publican en sus redes sociales mientras se promueve el networking profesional. (Mababu, 2016)

En este sentido, en la actualidad esta evolución del proceso ha dado paso al reclutamiento 4.0 donde se han integrado tecnologías innovadoras como el aprendizaje automático, la inteligencia artificial (IA), el big data, el análisis predictivo y la automatización de procesos (Piedra, Granillo, Vásquez, & Rodríguez, 2023) lo cual permite que las empresas identifiquen y seleccionen talento nuevo con una mayor precisión, ya que al caracterizarse por el uso de algoritmos inteligentes con los que se pueden identificar patrones de comportamiento, analizar grandes volúmenes de datos y predecir qué tan compatible es un candidato para con el perfil laboral hace que el proceso de selección no dependa únicamente de personal humano, sino que se pueda apoyar de un análisis automatizado el cual busca reducir sesgos, mejorar la eficiencia operativa y realizar un proceso que sea más estratégico y objetivo para todos.

### La inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) es una rama de la informática que está centrada en diseñar y desarrollar sistemas que puedan realizar tareas que normalmente requieren a un humano ya sea para tomar decisiones, razonar, solucionar problemas, ser creativos, entre otros, dichos sistemas están ligados a procesos sistemáticos con los que se pueden procesar varios datos a la vez, adaptarse a nuevas situaciones e identificar patrones que a simple vista no se logran ver. Para (Rouhiainen, 2018) la inteligencia artificial (IA) es "la capacidad de las

máquinas para usar algoritmos, aprender de los datos y utilizar lo aprendido en la toma de decisiones tal y como lo haría un ser humano”.

Por otro lado, según (Cabanelas, 2019) define la inteligencia artificial (IA) como “la habilidad y capacidad de un ordenador, red de ordenadores o red de robots controlados por ordenadores para realizar las tareas comúnmente asociadas a seres humanos inteligentes”.

De igual forma para este autor (Cabanelas, 2019) la inteligencia artificial débil son aquellos sistemas que han sido diseñados para realizar tareas específicas pero que no tienen una conciencia como tal, así como los asistentes virtuales o los sistemas de recomendación, mientras que (Alastruey, 2021) comprende la inteligencia artificial fuerte como aquellas máquinas que son capaces de comprender, razonar y adaptarse a un nivel de inteligencia casi al de un humano lo cual puede llegar a generar desafíos éticos como técnicos.

Siendo así se puede comprender que la inteligencia artificial (IA) no solo puede llegar a imitar el comportamiento de los humanos, sino que puede convertirse en una herramienta ideal o de gran ayuda para mejorar procesos en algunos campos de la educación, industria, finanzas, entre otros, de igual forma contribuiría en la evolución de procesos internos en empresas tales como la selección de personal, la automatización de tareas y el análisis de desempeño.

### **La inteligencia artificial en empresas – estudios de casos nacionales e internacionales**

Con el propósito de comprender cómo la IA está transformando los procesos de selección de personal, se presentan los siguientes estudios de casos realizados en empresas nacionales e internacionales por (Jumbo, 2019) y (Fracica & Rozo, 2022), dichos estudios permiten evidenciar de forma práctica y contextualizada como las organizaciones han aplicado la inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección de personal, donde se resaltan tanto los desafíos que se llegan a presentarse como sus beneficios. Del mismo modo, se busca establecer una conexión entre estas experiencias prácticas y el tema de investigación, con el fin de tener una visión más cercana a la realidad que viven las organizaciones en la actualidad.

#### **La inteligencia artificial (IA) en la empresa internacional Unilever**

El presente estudio de caso expuesto en una tesis de grado por (Jumbo, 2019) entre las páginas 35 a la 37 titulada “La inteligencia artificial y su impacto en los procesos de selección” brinda una información detallada sobre el uso que le está dando la multinacional Unilever a la inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección de personal, ya que al ser considerada la sexta empresa más grande en bienes de consumo de rápido movimiento por sus siglas en inglés (FMCG) en cuanto a ventas (Statista, 2025) ha sido una de las primeras entidades en implementar la inteligencia artificial (IA) en sus procesos de selección de personal, procedimiento en el cual no solo se centran en la experiencia que pueda tener un candidato en su hoja de vida sino también por las habilidades, destrezas y capacidades que tenga para realizar una serie de juegos en línea y pasar unos filtros donde es evaluado tanto por la inteligencia artificial (IA) como por los líderes de la empresa (Jumbo, 2019).

Siendo así con el uso de la inteligencia artificial (IA) en la selección de personal la empresa ha concluido que ha aumentado el número de candidatos con diferentes nacionalidades, trayectoria académica y experiencia profesional en un 300 % (Jumbo, 2019) lo cual les ayuda a ser una compañía con sello inclusivo, de igual forma ante este gran crecimiento la organización busca que sus procesos sean más equitativos y eficientes y es ahí donde ingresa la inteligencia artificial (IA) en la selección de personal, ya que con esta herramienta pueden analizar grandes volúmenes de información, identificar perfiles potenciales que cumplan con las necesidades del puesto, evaluar currículums en poco tiempo, entre otras ventajas (Jumbo, 2019).

Sin embargo, como ocurre en algunos procesos también hay algunas desventajas que se presentan en la empresa al implementar estas herramientas en la selección de personal, ya que al ser una actividad que normalmente es realizada por capital humano y que luego una parte pasa a ser desarrollada por la inteligencia artificial (IA) puede llegar a generar desconfianza al no conocer si el algoritmo utilizado ha sido manipulado para beneficiar a un tipo de candidato en específico o si la equidad en el proceso dependerá de cómo haya quedado diseñado el software y los estereotipos cargados en el sistema para la selección de personal. (Jumbo, 2019)

#### **La inteligencia artificial (IA) en la empresa AF servicios de Ingeniería.**

La investigación titulada “Evaluación del proceso de reclutamiento y selección implementado en la inteligencia artificial” realizada por (Fracica & Rozo, 2022) está centrada en el impacto que puede llegar a tener la inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección de personal de la empresa AF servicios de ingeniería, donde los autores antes mencionados lograron identificar cuáles son aquellos puntos del proceso de selección manual en los que la empresa podría mejorar así como la identificación de las ventajas que traería el llegar a utilizar la inteligencia artificial (IA) en sus procesos de selección. (Sastre & Villalba, 2024)

Por lo tanto, en el estudio realizado entre las páginas 32 a la 55 (Fracica & Rozo, 2022) lograron evidenciar que el proceso tradicional realizado por la empresa tiene algunas falencias que pueden estar afectando la eficiencia y efectividad en el proceso, ya que no cuentan con una página donde los candidatos puedan ver las ofertas disponibles para postularse lo cual resta visibilidad ante otras empresas, de igual forma al realizar la revisión de las hojas de vida de forma manual hace que el proceso sea mucho más lento y genera una demora en la respuesta final que se le estaría dando al postulante.

Otro punto identificado fue que la revisión de las referencias profesionales llega a ser lenta lo que genera que algunos procesos tengan que ser entregados de manera incompleta, adicional las pruebas que se aplican no permiten tener un análisis detallado sobre el postulante lo que genera que haya una alta rotación en el personal nuevo ya sea por renuncias o porque no lograron cumplir las expectativas que requería el puesto. (Fracica & Rozo, 2022)

Sin embargo, como ya se había mencionado, en este estudio los autores también identificaron algunas ventajas que llegaría a tener la empresa si llegase a implementar la inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección de personal, encontrando así que mejoraría la optimización del proceso reduciendo los tiempos de respuesta, maximizarían recursos, reducirían sesgos, mejoraría la identificación en los perfiles potenciales que cumplan con las habilidades blandas requeridas por la organización, mejoraría la experiencia del postulante y tendrían una reducción de riesgos al contratar a la persona correcta para el cargo correcto, según Nebot (1999, como se citó en Naranjo, 2011) “el reclutamiento es una acción para atraer capital intelectual a las empresas, en el que se busca no solo unas características sino la persona más adecuada para el cargo”.

#### **Beneficios y retos del uso de la IA en la selección de personal**

Con el pasar de los años la inteligencia artificial (IA) ha ido transformando algunos procesos internos dentro de las organizaciones siendo el proceso de selección de personal uno de los que más impacto ha presentado con la incorporación de estas herramientas, ya que al ser utilizada en una actividad que tradicionalmente es realizada por personal humano han llegado a surgir tanto expectativas como preocupaciones por el uso que se le pueda llegar a dar, entre los principales beneficios que trae la utilización de estos recursos tecnológicos está la automatización de tareas repetitivas lo que ayuda a optimizar recursos, aumentar la productividad del personal de recursos humanos en otras actividades, revisar un mayor número de currículums en poco tiempo, entre otros. Sin embargo, la implementación de estas herramientas también ha traído consigo retos

significativos como la posibilidad de presentar sesgos algorítmicos que puedan llegar a afectar la equidad en el proceso de selección. (Rueda, 2021). A continuación, se presentan algunos retos y beneficios encontrados en material de blogs, artículos y páginas webs referentes al tema.

#### Beneficios

- Agilidad y eficiencia en el proceso.
- Ahorro de recursos y tiempo en el proceso.
- Mejoramiento en la calidad del personal contratado.
- Eficiencia en la búsqueda de personal.
- Reducción de sesgos discriminatorios.
- Mejora la experiencia del candidato.

#### Retos

- Transparencia en la toma de decisiones.
- Problemas de privacidad de datos personales.
- Riesgo de deshumanización en el proceso de contratación.
- Posibilidades de sesgos discriminatorios.
- Resistencia al cambio por parte de los reclutadores.

De igual forma, esta transformación del proceso ha generado debates sobre cuál es el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la toma de decisiones relacionada con la gestión humana, es por esto por lo que es importante saber cuáles han sido las ventajas y desventajas del uso de estas herramientas, esto con el fin de comprender mejor cuál sería el aporte positivo y negativo que tendría esta tecnología en la selección de personal. A continuación, se nombran algunas principales ventajas y desventajas asociadas a la IA con la selección de personal.

#### Ventajas

- Reduce el error humano.
- Aporta precisión.
- Automatiza procesos.
- Agiliza la toma de decisiones.
- Aporta precisión.

#### Desventajas

- Dificultad de acceso a los datos.
- Falta de profesionales cualificados.
- Posiblemente pérdida de empleos.
- Dependencia de la tecnología.
- Falta de personalización.

### Soluciones tecnológicas

En la última década, la IA ha tenido un gran impacto en el mundo empresarial, ya que con la llegada de estas herramientas las empresas han transformado la forma en la que contratan al personal nuevo, mejorando así los tiempos de respuesta. En este contexto y ante la necesidad de optimizar tareas y agilizar los procesos operativos en la selección de personal las organizaciones han adoptado diversas soluciones tecnológicas basadas en inteligencia artificial (IA) las cuales les han sido de gran ayuda al permitir tener una gestión más eficiente y adecuada sobre los postulantes, automatizar tareas repetitivas, revisar un mayor volumen de currículums simultáneamente y hacer evaluaciones más detalladas sobre las habilidades blandas y técnicas de los candidatos (Sardi & Troilo, 2020).

Así mismo, Iglesias y Sánchez (2022) afirman que:

Las herramientas tecnológicas son un apoyo fundamental para optimizar procesos de reclutamiento y selección de talento humano en empresas con las exigencias que supone la globalización y la competencia en el siglo XXI, pero que su utilización debe gestionarse dependiendo de la naturaleza del proceso y la estrategia empresarial, y sin restar importancia a la parte humana implícita en estos procesos, de manera que se consiga el impacto esperado. (pág. 10)

A continuación, se presentan algunas de las soluciones tecnológicas que están implementando las empresas y las cuales han revolucionado la manera en la que se selecciona y contrata al nuevo personal.

#### Sistemas de seguimiento de candidatos o applicant tracking system (ATS)

Los sistemas de seguimiento de candidatos son herramientas tecnológicas utilizadas por el personal de gestión humana para monitorear y organizar a los postulantes en el proceso de selección y contratación del personal, dicho software permite almacenar información importante, revisar sus perfiles y tomar decisiones de una manera más ágil, de igual forma esta herramienta puede configurarse con funcionalidades que van desde una solución básica hasta llegar a ser una herramienta de servicio completo la cual sirve para que las empresas se apoyen al momento de filtrar, organizar y analizar a sus candidatos. (Oracle, s.f.)

Según (Librada, 2021) estos software facilitan el trabajo del personal de recursos humanos al momento de empezar a identificar aquellos candidatos potenciales para el puesto, ya que aquí se utilizan palabras claves relacionadas con el cargo, trayectoria laboral o competencias las cuales a través de algoritmos avanzados se compara y analiza la información disponible sobre los distintos perfiles de los postulantes, esto con el objetivo de encontrar al candidato ideal que se ajuste a las necesidades del cargo y cumpla con los valores de la empresa.

#### Chatbots

Un chatbot es un asistente virtual diseñado para simular y tener conversaciones humanas, bien sea por texto o audio. Su operatividad está basada en sistemas capaces de interpretar mensajes y responder de manera automática y coherente las preguntas que se le lleguen a hacer. Dichos sistemas tienen técnicas avanzadas de comprensión de lenguaje natural por sus siglas en inglés (NLP), esto para interpretar lo que el usuario esté preguntando, dar respuestas pertinentes y coherentes, ya sea accediendo a alguna base de datos o ejecutando alguna acción automática.

Cuando un usuario se comunica con esta herramienta el chatbot analiza y comprende la pregunta automáticamente para dar una respuesta bien estructurada, esto gracias a sus modelos de aprendizaje, los cuales permiten que las respuestas que se brinden sean cada vez más acertadas y estén personalizadas. (Groce, 2024)

Este tipo de herramientas dentro de la selección de personal tiene varias funciones entre las cuales están la interacción con los candidatos, pueden llevar a cabo las entrevistas iniciales, realizan el seguimiento a los candidatos y recoge y segmenta información de los posibles candidatos, de igual forma al tener disponibilidad las 24 horas los 7 días de la semana durante todo el año se pueden llegar a utilizar en diferentes plataformas digitales como los mensajes de texto, redes sociales, correos electrónicos, entre otros. (Librada, 2021)

#### Entrevistas por video

En el proceso de selección de personal estas entrevistas se han consolidado como herramientas claves gracias al avance de la tecnología e inteligencia artificial (IA), ya que estas entrevistas les permiten a las empresas efectuar evaluaciones sobre los candidatos de forma remota bien sea realizando videollamadas en tiempo

real o mediante grabaciones donde los candidatos responden a preguntas que ya han sido definidas previamente.

Hay ocasiones en los cuales dichas entrevistas están siendo gestionadas por sistemas automatizados los cuales analizan diversas características en la comunicación verbal y la no verbal del candidato tales como el tono de voz, la postura o lenguaje corporal, con esta ayuda no solo le facilita la criba de currículums, sino que le permite al personal de gestión humana optimizar el tiempo de revisión y respuesta de igual forma los recursos que se invierten para con este proceso. (González, 2022)

## RESULTADOS

El desarrollo de esta investigación realizada bajo un enfoque cualitativo documental permitió analizar y recopilar información de diferentes fuentes técnicas y académicas como lo fueron los trabajos de grados, repositorios, informes institucionales y artículos especializados principalmente encontrados en Google académico, Dialnet y Redalyc. Esta selección de referencias se centró en documentos publicados en la última década (2014 al 2024), los cuales tenían pertinencia temática y relevancia académica asegurando de esta forma que cada fuente consultada ya hubiera sido revisada anteriormente por pares u organizaciones de renombre en el área de recursos humanos y la inteligencia artificial (IA).

Con la revisión de estas literaturas y estudios de casos se pudo comprender las diferencias entre los procesos de selección tradicionales con los de la actualidad, donde se evidenció que hay una clara transformación y evolución en este proceso gracias a la incorporación de la IA, en primera estancia se identificó que al realizarse todo el proceso de selección de personal de forma manual esto hacía que las empresas fueran dependientes de la documentación en físico y entrevistas presenciales, lo cual generaba tener mayores costos en el proceso, limitaba el alcance geográfico de las convocatorias y hacía que los tiempos para dar respuesta a los candidatos se extendieran.

Ahora bien, con la llegada de la era digital y posteriormente el reclutamiento 4.0 esto hizo que hubiera un antes y un después con el uso de plataformas digitales, redes sociales y sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), los cuales han permitido que las convocatorias tengan un alcance geográfico mucho más amplio, que la comunicación entre el reclutador y el candidato sea más ágil y que se puedan optimizar mejor los recursos destinados para este proceso.

Por lo tanto, en la actualidad estudios de casos como los que realizó (Jumbo, 2019) en la empresa internacional Unilever demostraron que el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) ha permitido mejorar la equidad en el proceso, aumentar la diversidad de los candidatos y tener una reducción considerable en la parte operativa y los tiempos de respuesta, de igual forma casos nacionales como los de la empresa AF servicios de ingeniería realizado por (Fracica & Rozo, 2022) evidenciaron que el adoptar estas tecnologías en la selección de personal podría llegar a resolver o mitigar algunas falencias que ocurren en el proceso de selección tradicional como la alta rotación de personal y la lentitud en cuanto a la revisión de hojas de vida y documentos solicitados.

Adicional, también se evidenció que la incorporación de la IA en la selección de personal ha traído beneficios importantes lo cual ha permitido tener una mayor rapidez y eficiencia en el proceso, reducir los tiempos de respuesta y costos, así como mejorar la calidad de los candidatos seleccionados y la experiencia del postulante. Sin embargo, también se encontraron algunos retos los cuales no se pueden llegar a pasar por desapercibido, como lo son el riesgo de deshumanización en el proceso, la protección de datos personales, la

transparencia en la toma de decisiones y la resistencia al cambio que pueden llegar a presentar algunos reclutadores.

Para finalizar, se encontró que las empresas han estado implementando diferentes soluciones tecnológicas como los chatbots, los ATS y las entrevistas automatizadas por video, las cuales han revolucionado la manera en la que se evalúan a los candidatos integrando tanto competencias técnicas como habilidades blandas.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La revisión de literatura permitió evidenciar que la IA ha ido transformando de manera significativa la selección de personal en la última década, ya que lejos de llegar a sustituir al personal humano, esta herramienta se ha ido posicionando como ese complemento que ayuda a mejorar la eficiencia operativa, a optimizar los tiempos de respuesta y aportar objetividad en el proceso, lo cual genera tener un cambio significativo en la estructura de la gestión humana.

Ahora bien, al momento de identificar las fases y técnicas, se comprendió que el método tradicional el cual se enfocaba en la entrega de documentación en físico y la realización de entrevistas y pruebas psicométricas presenciales, si bien ayudaba a que las empresas fueran objetivas, también hacía que el proceso estuviera limitado a la percepción personal del reclutador y a un alcance geográfico limitado, lo cual hacía que se perdieran buenos perfiles profesionales por no tener ese alcance más allá de los medios impresos locales.

En cuanto a los avances que ha traído consigo la IA, se evidenció que herramientas como los chatbots, ATS y las entrevistas automatizadas permiten que se reduzcan los tiempos de respuesta, se mejore el alcance geográfico de las vacantes y que a su vez se mejore la experiencia de los candidatos. Mejoras como estas han transformado el rol del personal de gestión humana, quienes, según sus labores, se pueden llegar a enfocar en tareas estratégicas que sean más operativas y que específicamente requieran de la mano de obra humana.

De igual modo, a partir de la revisión de investigaciones nacionales e internacionales se analizó como la inteligencia artificial (IA) ha tenido tanto resultados positivos como negativos, ejemplo de esto son la empresa internacional Unilever donde gracias a esta herramienta dicha organización pudo mejorar la equidad en la selección del personal y ampliar la diversidad de sus trabajadores, mientras que en la empresa nacional AF servicios de ingeniería identificaron el gran potencial que se llegaría a tener al implementar la IA en este proceso, reduciendo así la alta rotación de personal y la lentitud en la revisión de las hojas de vida.

Sin embargo, aunque se evidencia que la aplicación de esta herramienta trae ventajas significativas – reducción de costos y tiempos, eficiencia, precisión y una mayor equidad – aún se presentan desafíos relacionados con la transparencia en la configuración de los algoritmos utilizados, la posible deshumanización del proceso y la protección de datos personales, lo cual enaltece la necesidad de mantener un equilibrio entre el capital humano y la innovación de la tecnología.

Finalmente, la forma en la que se selecciona al personal hoy en día está marcando un antes y un después con la inteligencia artificial, ya que esta herramienta no solo está cambiando la manera en como se realiza dicho proceso interno, sino que genera un debate sobre la equidad, ética y perseverancia del personal humano en la toma de decisiones de este proceso, donde el futuro de la gestión humana dependerá de la forma en la que las empresas integren estas nuevas tecnologías con responsabilidad, donde se garantice que este proceso seamos justos con todos y este alineado con los valores organizacionales de cada empresa.

## REFERENCIAS

- Alastruey, C. (2021). *Estado de la cuestión de la inteligencia artificial y los sistemas de aprendizaje autónomo. Sociología y Tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico*, vol. 11, extra-2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8155421>
- Arturo, A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. (p.26). Editorial Elearning S.L. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=tendencias+nuevas+en+la+selección+de+personal&ots=4q9m\\_wEzMX&sig=4B8SKsPKLHb5r4VII9L1it2D38#v=onepage&q=tendencias%20nuevas%20en%20la%20selección%20de%20personal&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=tendencias+nuevas+en+la+selección+de+personal&ots=4q9m_wEzMX&sig=4B8SKsPKLHb5r4VII9L1it2D38#v=onepage&q=tendencias%20nuevas%20en%20la%20selección%20de%20personal&f=true)
- Bizneo. (s/f). ¿Qué es y para qué sirve el reclutamiento 4.0? Reclutamiento 4.0 | Qué es y cómo consigue captar talento
- Cabanelas, J., (2019). Inteligencia artificial ¿Dr. Jekyll o Mr. Hyde? *Mercados y Negocios*, (40), 5-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888002>
- Chiaventato, I. (2011) Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (quinta edición). McGraw Hill/Interamericana. 238-239. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Dp Capital Humano. (2025) Automatización y Reclutamiento Digital: Transformando la Gestión del Talento en la Era de la Inteligencia Artificial [Artículo de LinkedIn]. <https://www.linkedin.com/pulse/automatizaci%C3%B3n-y-reclutamiento-digital-transformando-tkgef/>
- Euroinnova International Online Education. (s/f) Pruebas de conocimiento para selección de personal. <https://www.euroinnova.com/blog/pruebas-de-conocimiento-para-selección-de-personal>
- Fabela, J. (2014). Propuesta de un modelo de selección de personal [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708260/0708260.pdf>
- Fracica, N. & Rozo, A. F. (2022). Evaluación del proceso de reclutamiento y selección implementando inteligencia artificial. <http://hdl.handle.net/11634/48606>
- García, G. (2023). Investigación cualitativa desde el método de la investigación acción. *Revista de Artes y Humanidades*, UNICA, vol. 24, (51). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10048464, https://revistas.unicaedu.com/index.php/ahu/article/view/72/108>
- Gonzabay, I.; Pacheco, S. (2024). El rol de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la Gestión del Talento Humano. [Artículo]. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/385494497\\_El\\_rol\\_de\\_la\\_Inteligencia\\_Artificial\\_en\\_los\\_procesos\\_de\\_reclutamiento\\_y\\_selección\\_en\\_la\\_Gestión\\_del\\_Talento\\_Humano](https://www.researchgate.net/publication/385494497_El_rol_de_la_Inteligencia_Artificial_en_los_procesos_de_reclutamiento_y_selección_en_la_Gestión_del_Talento_Humano)
- Gonzales, B. (2022). Entrevista de trabajo: cuando el seleccionador es un robot. Universitat Oberta de Catalunya <https://www.uoc.edu/es/news/2022/106-entrevista-trabajo-seleccionador-robot>
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6.a ed.). McGraw Hill [https://api.periodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodología\\_de\\_la\\_investigación\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://api.periodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodología_de_la_investigación_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Herrera, J; Peña, J; Herrera, M; & Moreno, D. (2024). La inteligencia artificial y su impacto en la comunicación: recorrido y perspectivas. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 278-296. <https://doi.org/10.36390/telos261.18>
- Iglesias, C & Sánchez, L. (2022). Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: un estudio sobre su impacto, avances y perspectivas. [Tesis, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Repositorio institucional CESA [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4505/ADM\\_1234091771\\_2022\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4505/ADM_1234091771_2022_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Jumbo, G. (2019). La inteligencia artificial y su impacto en los procesos de selección [Trabajo de fin de máster, Universidad Internacional de La Rioja]. Repositorio institucional UNIR <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8166/JUMBO%20QUICHIMBO%2C%20GABRIELA.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Librada, G. (2021). La inteligencia artificial en los procesos de selección. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio UVa <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48201/TFG-N.1601.pdf>
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. Opción, vol. 32 (10), p. 137-138. Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0
- Oracle. (s/f). ¿Qué es un sistema de seguimiento de solicitantes? <https://www.oracle.com/co/human-capital-management/recruiting/what-is-applicant-tracking-system/>
- Peñuela, S. (2025). Pruebas psicométricas en la selección de personal. <https://www.buk.co/blog/pruebas-psicometricas-en-seleccion-de-personal>
- Piedra, V; Granillo, R; Vásquez, M & Rodríguez, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de personal: perspectivas y tendencias. Ingenio y Conciencia, Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún, 10 (19), 61-69. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/9820/9802>
- Rouhiainen, L. (2018). Inteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro inteligencia artificial. Editorial Planeta, SA, 9-325. 16-17 [https://proassetspdldcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros\\_contenido/arxius/40/39307\\_Inteligencia\\_artificial.pdf](https://proassetspdldcom.cdnstatics2.com/usuarios/libros_contenido/arxius/40/39307_Inteligencia_artificial.pdf)
- Rueda, F. (2021). Desafíos en el uso de la inteligencia artificial en el sector de recursos humanos. CEPAL <https://www.aacademica.org/francisco.javier/7.pdf>
- Ruvio, M. (2023). Técnicas de evaluación para potenciar la selección de personal. Viterbit. <https://viterbit.com/blog/mejores-tecnicas-de-evaluacion#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20simulaci%C3%B3n%20son,de%20pensar%20de%20los%20candidatos.>
- Sánchez, R. (2020). Inteligencia artificial aplicada a la selección de personal. Mente y ciencia. <https://www.menteyciencia.com/inteligencia-artificial-aplicada-a-la-seleccion-de-personal/>
- Sastre, L & Villalba, C. (2024). La implementación de la IA en el proceso de reclutamiento y selección del talento humano como estrategia para optimizar los tiempos y la eficiencia del proceso. Fundación Universitaria del Área Andina. Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5994>
- Selección de personal: qué es y cuáles son sus fases. (s/f). Escuela Mare Nostrum Bu0073iness School <https://escuelamarenostrum.lat/seleccion-personal-fases-que-es/>
- Solís, D. (2015). Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa REPREMARVA de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/52a371f0-5bd7-49c9-b6dd-25fbea77fc57/content>
- Statista Research Department. (2025). Unilever - statistics & facts. Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/topics/1397/unilever/#topicOverview>
- Talent Match. (2024). Del tradicional al digital. La evolución de la selección de personal. Talent Match <https://talent-match.es/del-tradicional-al-digital-la-evolucion-de-la-seleccion-de-personal/>
- The Food Tech. (s/f). La historia de Unilever: De una pequeña empresa a un gigante de la industria alimentaria. Recuperado de <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/la-historia-de-unilever-de-una-pequena-empresa-a-un-gigante-de-la-industria-alimentaria/>
- Torra, V. (2011). La inteligencia artificial. Lychnos, 7, 3.

- Torres, D.; Velásquez, J. & Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: caso Villavicencio-Colombia, . Desarrollo Gerencial, 12(1), 1–23.  
<https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Unilever. (s/f). Our History: 1900-150. Joining forces, Unilever comes to life. Unilever  
<https://www.unilever.com/our-company/our-history-and-archives/1900-1950/>