

**Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano:
Retos éticos, gobernanza responsable y escenarios futuros para una gestión
centrada en las personas**

**Artificial Intelligence in Human Resource Management: Ethical Challenges,
Responsible Governance, and Future Scenarios for Human-Centered
Management**

**Dr. José Luis Abreu; Dr. Patricio Galindo & Dra. Diana Maricela Vázquez
Treviño**

Resumen. La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano está transformando profundamente los modelos organizacionales, planteando tanto oportunidades estratégicas como desafíos éticos de gran envergadura. Este artículo examina de manera crítica y propositiva los principales riesgos asociados a su implementación, como el sesgo algorítmico, la opacidad en la toma de decisiones automatizadas y el uso indebido de datos personales. Asimismo, propone un enfoque de gobernanza centrado en principios de justicia, inclusión y respeto a la dignidad de los trabajadores. Desde una mirada prospectiva, se exploran las tendencias emergentes que posicionan a la IA como socio estratégico en el HRM, así como su potencial para contribuir al bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional. La tesis central defiende una integración ética, humanista y crítica de la IA, orientada a fortalecer entornos de trabajo más justos y centrados en las personas.

Palabras clave. Inteligencia artificial, gestión del talento humano, ética algorítmica, gobernanza, bienestar laboral, recursos humanos, transformación digital

Abstract. The integration of artificial intelligence (AI) into human resource management (HRM) is profoundly reshaping organizational models, offering strategic opportunities while raising significant ethical concerns. This article critically and constructively examines key risks such as algorithmic bias, the opacity of automated decision-making, and the misuse of personal data. It proposes a governance framework grounded in justice, inclusion, and respect for human dignity. From a forward-looking perspective, it explores emerging trends that position AI as a strategic partner in HRM and highlights its potential to enhance employee well-being and organizational sustainability. The central argument advocates for an ethical, human-centered, and critical integration of AI to build fairer, more inclusive, and person-focused workplaces.

Keywords. Artificial intelligence, human resource management, algorithmic ethics, governance, employee well-being, digital transformation, strategic HRM

Introducción

En las últimas décadas, la inteligencia artificial (IA) ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en una realidad que redefine los fundamentos del trabajo, la gestión organizacional y, en particular, la administración del talento humano. En este nuevo escenario, la IA se perfila como una herramienta capaz de optimizar procesos, anticipar tendencias y apoyar la toma de decisiones estratégicas en los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su aplicación no está exenta de desafíos éticos, tensiones sociales y dilemas regulatorios que exigen un análisis crítico e interdisciplinario (Cappelli & Rogovsky, 2023; Park, 2025; Kshetri, 2020).

A diferencia de otros cambios tecnológicos, la irrupción de la IA en el ámbito del HRM (Human Resource Management) no solo afecta la eficiencia operativa, sino que incide directamente en la vida de las personas: sus oportunidades laborales, su bienestar emocional y su dignidad como sujetos de derecho. Si bien herramientas como el análisis predictivo, los algoritmos de selección de personal o los sistemas inteligentes de retroalimentación prometen una gestión más precisa, también pueden amplificar desigualdades, generar sesgos automatizados o vulnerar la privacidad si no se aplican con criterios de transparencia, equidad y responsabilidad (Lutfi & Mohammadi, 2025; Hinge et al., 2023; Ahmed, 2018).

Este artículo tiene como objetivo examinar de manera crítica y propositiva los retos, riesgos y oportunidades que plantea la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. Se estructura en dos grandes apartados. En primer lugar, se analizan los desafíos éticos, legales y de gobernanza que acompañan la implementación de IA en contextos laborales, destacando el rol central de la justicia algorítmica, la protección de datos personales y una gobernanza humanista e inclusiva. En segundo lugar, se abordan las tendencias emergentes y las proyecciones futuras de la IA en HRM, prestando especial atención a su evolución desde funciones asistenciales hacia roles estratégicos, su impacto en el bienestar laboral y las

principales líneas de investigación que orientarán su desarrollo en los próximos años (Benabou et al., 2024; Soni, 2022; Ghedabna et al., 2024).

La tesis que guía esta investigación sostiene que una implementación ética, crítica y humanista de la IA en recursos humanos no solo es posible, sino imprescindible, si se pretende construir entornos laborales más justos, innovadores y sostenibles. Lejos de plantear una disyuntiva entre lo tecnológico y lo humano, este artículo propone un modelo de convivencia sinérgica, donde la inteligencia artificial sea una aliada del desarrollo humano y no una amenaza silenciosa a su integridad.

1. Desafíos, riesgos y tensiones éticas en la implementación de IA

Como advierten Cappelli y Rogovsky (2023), si bien la inteligencia artificial representa una oportunidad sin precedentes para transformar la gestión del talento humano, su implementación conlleva una serie de desafíos que no pueden ser ignorados. Estos desafíos no se limitan a cuestiones técnicas, sino que involucran profundas implicaciones éticas, jurídicas y sociales que inciden directamente en los derechos, libertades y dignidad de los trabajadores. La promesa de eficiencia y objetividad que ofrece la IA puede verse ensombrecida por riesgos como los sesgos algorítmicos, la opacidad en la toma de decisiones automatizadas y la vulnerabilidad de los datos personales (Lutfi & Mohammadi, 2025). Por ello, cualquier proyecto de transformación digital en recursos humanos debe incorporar desde su diseño una perspectiva crítica y responsable (Cappelli & Rogovsky, 2023; Lutfi & Mohammadi, 2025).

Kshetri (2020) sostiene que una de las principales tensiones éticas radica en el equilibrio entre el uso legítimo de datos para optimizar la gestión organizacional y la protección de la privacidad de los individuos. A medida que la IA se nutre de grandes volúmenes de información personal y conductual, surge la necesidad urgente de establecer marcos normativos, principios éticos y prácticas institucionales que garanticen la transparencia, la explicabilidad y el consentimiento informado.

Asimismo, Hinge et al. (2023) alertan sobre el riesgo de que los sistemas inteligentes, al operar de forma autónoma, terminen reproduciendo o incluso amplificando desigualdades estructurales existentes, especialmente si no se diseñan ni auditan con criterios de equidad e inclusión. La falta de supervisión crítica puede convertir a la IA en una fuente silenciosa de injusticia organizacional (Kshetri, 2020; Hinge et al., 2023).

Este apartado se organiza en tres subtemas interrelacionados: los riesgos algorítmicos vinculados al sesgo, la transparencia y la explicabilidad; las tensiones legales, sociales y éticas que emergen del uso intensivo de datos personales; y la necesidad de construir marcos sólidos de gobernanza algorítmica desde una agenda humanista. A través de estas secciones, se plantea una reflexión crítica sobre los límites, responsabilidades y condiciones éticas necesarias para que la inteligencia artificial sea una aliada del desarrollo humano y no un factor de exclusión o desigualdad.

1.1 Riesgos algorítmicos: sesgos, transparencia y explicabilidad

Cappelli y Rogovsky (2023) advierten que, si bien la inteligencia artificial promete mayor objetividad en la gestión del talento humano, su uso también implica riesgos significativos en términos de sesgos algorítmicos. Estos sesgos pueden surgir de los datos de entrenamiento —cuando reflejan prejuicios históricos o desigualdades estructurales— o del diseño mismo de los modelos, que priorizan ciertos patrones o variables sobre otras. En lugar de eliminar la discriminación, un algoritmo mal configurado puede reproducirla de manera sistemática, bajo una apariencia de neutralidad técnica (Kshetri, 2020). Esta paradoja plantea serias implicaciones éticas y jurídicas en contextos laborales donde la equidad es un principio central (Cappelli & Rogovsky, 2023; Kshetri, 2020).

Lutfi y Mohammadi (2025) enfatizan la necesidad de que los sistemas de IA utilizados en recursos humanos sean transparentes y explicables, especialmente cuando intervienen en decisiones sensibles como la contratación, promoción o despido. La falta de explicabilidad —es decir, la imposibilidad de comprender cómo

y por qué un algoritmo tomó una decisión— debilita la confianza organizacional, limita el derecho a la apelación y puede generar tensiones legales, sobre todo en países con regulaciones estrictas de protección de datos. La transparencia algorítmica no debe considerarse un complemento opcional, sino un componente esencial de cualquier estrategia responsable de implementación de IA en HRM (Hinge et al., 2023). A mayor automatización, mayor debe ser el compromiso con la trazabilidad y auditabilidad de los procesos (Lutfi & Mohammadi, 2025; Hinge et al., 2023).

En este sentido, Haridasan (2025) plantea que las organizaciones deben adoptar marcos éticos y metodologías de auditoría que permitan identificar, mitigar y corregir los sesgos en tiempo real. Esto incluye el uso de conjuntos de datos diversos, la participación interdisciplinaria en el diseño de algoritmos y la implementación de sistemas de alerta temprana para detectar decisiones anómalas o inconsistentes. Además, se sugiere incorporar principios de justicia algorítmica, explicabilidad y proporcionalidad como estándares operativos en toda herramienta de IA aplicada al talento humano (Park, 2025). En definitiva, la gestión de los riesgos algorítmicos no es un asunto meramente técnico, sino un desafío estratégico, cultural y ético que requiere liderazgo consciente y gobernanza sólida (Haridasan, 2025; Park, 2025; Cappelli & Rogovsky, 2023).

1.2 Tensiones legales, sociales y éticas en el uso de datos personales

Como señalan Cappelli y Rogovsky (2023), la utilización de inteligencia artificial en la gestión del talento humano plantea profundos dilemas éticos y legales en torno a la recopilación, tratamiento y almacenamiento de datos personales. En contextos donde la privacidad es un derecho fundamental, el uso masivo de información sensible —como evaluaciones psicológicas, comportamiento digital o datos biométricos— puede entrar en conflicto con marcos regulatorios como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa o las leyes nacionales de protección de datos en América Latina y Asia. Estas tensiones legales se intensifican cuando los empleados no comprenden con claridad cómo se usan

sus datos o cuando no se les otorga la posibilidad real de consentir o rechazar su uso (Kshetri, 2020). En este escenario, la IA en recursos humanos debe operar bajo principios de licitud, minimización, proporcionalidad y transparencia (Cappelli & Rogovsky, 2023; Kshetri, 2020).

Haridasan (2025) subraya que, más allá del ámbito legal, existen desafíos sociales asociados a la percepción de vigilancia y control que puede generar el uso intensivo de tecnologías en el lugar de trabajo. La recolección constante de datos sobre rendimiento, interacción o productividad, si no está debidamente regulada, puede generar un clima organizacional hostil, minar la confianza entre empleados y empleadores y fomentar dinámicas de autoexplotación o ansiedad digital. Estos efectos colaterales alertan sobre la necesidad de construir entornos donde el uso de IA sea percibido como una herramienta de apoyo y no como un mecanismo de fiscalización permanente (Lutfi & Mohammadi, 2025). La ética organizacional, en este sentido, debe equilibrar los beneficios de la analítica avanzada con la protección de la dignidad, la autonomía y el bienestar psicosocial de los trabajadores (Haridasan, 2025; Lutfi & Mohammadi, 2025).

Desde una perspectiva de responsabilidad social, Park (2025) propone que las organizaciones adopten políticas proactivas de “ética de los datos”, que incluyan códigos de conducta, sistemas de consentimiento informado y comités de revisión ética interdisciplinarios. Estas iniciativas no solo previenen riesgos legales, sino que fortalecen la reputación institucional, el compromiso del personal y la sostenibilidad de los procesos digitales. Además, se recomienda educar a los líderes y equipos de RRHH en principios éticos, dilemas tecnológicos y gobernanza digital, de manera que puedan tomar decisiones informadas y sensibles al contexto humano (Ahmed, 2018). En definitiva, gestionar los datos personales con responsabilidad implica reconocer que, detrás de cada bit de información, hay una historia de vida, una trayectoria profesional y un sujeto con derechos (Park, 2025; Ahmed, 2018; Cappelli & Rogovsky, 2023).

1.3 Gobernanza de la IA y la agenda humanista en HRM

De acuerdo con Kshetri (2020), la rápida incorporación de inteligencia artificial en la gestión del talento humano ha generado un vacío en cuanto a estructuras de gobernanza claras, capaces de regular su diseño, implementación y supervisión dentro de las organizaciones. Este vacío normativo puede conducir a decisiones automatizadas opacas, poco éticas o discriminatorias si no se establecen criterios institucionales que orienten el uso de los algoritmos hacia principios de justicia, inclusión y rendición de cuentas. En este contexto, la gobernanza de la IA debe entenderse como un conjunto de políticas, prácticas y valores que aseguren el alineamiento entre los objetivos tecnológicos y los derechos humanos laborales (Lutfi & Mohammadi, 2025). La gobernanza no es un componente accesorio, sino la columna vertebral de una transformación digital responsable (Kshetri, 2020; Lutfi & Mohammadi, 2025).

Como proponen Cappelli y Rogovsky (2023), una gobernanza efectiva requiere incorporar a múltiples actores en el diseño y vigilancia de los sistemas de IA, incluyendo equipos de recursos humanos, desarrolladores, expertos legales, representantes de los empleados y órganos de control externo. Este enfoque colaborativo permite identificar riesgos desde diferentes perspectivas y construir soluciones más legítimas y sostenibles. Además, debe incluir mecanismos de evaluación ética, auditoría algorítmica y explicabilidad técnica, garantizando que las decisiones automatizadas puedan ser comprendidas, cuestionadas y corregidas si es necesario (Ghedabna et al., 2024). Sin participación y supervisión colectiva, los sistemas inteligentes pueden operar en silencio y profundizar desigualdades existentes (Cappelli & Rogovsky, 2023; Ghedabna et al., 2024).

Park (2025) plantea que es indispensable integrar la gobernanza algorítmica con una agenda humanista que coloque a las personas en el centro de las decisiones tecnológicas. Esta agenda implica reconocer que la IA no es un fin en sí mismo, sino un medio para potenciar el desarrollo humano, la equidad laboral y el bienestar organizacional. En lugar de reemplazar al ser humano, los sistemas inteligentes

deben complementar sus capacidades, respetar su autonomía y promover una cultura de aprendizaje continuo. Esta visión ética y humanista de la IA en recursos humanos no solo previene abusos, sino que crea condiciones para una innovación genuinamente transformadora (Ahmed, 2018). Gobernar la IA desde el humanismo es, en última instancia, asegurar que el futuro del trabajo no sea solo más digital, sino también más justo y más humano (Park, 2025; Ahmed, 2018; Kshetri, 2020).

2. Tendencias emergentes y perspectivas futuras en AI–HRM

Según Park (2025), la inteligencia artificial ha dejado de ser una herramienta marginal para convertirse en un componente estructural del presente y del futuro de la gestión del talento humano. Sin embargo, su desarrollo no es lineal ni estático: está atravesado por una serie de tendencias emergentes que redefinen las funciones, competencias y alcances del área de recursos humanos. Estas tendencias se inscriben en un contexto organizacional que demanda mayor agilidad, personalización, ética y adaptabilidad frente a entornos laborales cada vez más complejos, globales y digitalizados (Ghedabna et al., 2024). Comprender hacia dónde se dirige la IA aplicada al HRM es clave para anticipar oportunidades y prevenir riesgos en el diseño de las políticas laborales del mañana (Park, 2025; Ghedabna et al., 2024).

Soni (2022) sostiene que uno de los principales cambios de paradigma en curso es el paso del asistente digital operativo al socio estratégico inteligente. Este tránsito implica que la IA no solo automatice procesos, sino que participe activamente en la formulación de decisiones organizacionales, en la mejora del bienestar del personal y en la configuración de culturas laborales más inclusivas, resilientes y sostenibles. A medida que estas herramientas se perfeccionan y se integran con tecnologías como el aprendizaje profundo, el análisis de emociones o los sistemas conversacionales avanzados, surgen nuevas formas de interacción humano-máquina que desafían las estructuras jerárquicas tradicionales del trabajo (Soni,

2022). Estas transformaciones requieren un enfoque prospectivo e interdisciplinario que conecte lo tecnológico con lo humano (Soni, 2022; Park, 2025).

Este apartado se estructura en tres subtemas interdependientes: la evolución del rol de la IA desde tareas asistenciales hacia funciones estratégicas dentro del HRM, su contribución al bienestar laboral y la gestión del clima organizacional, y una mirada prospectiva sobre las líneas de investigación emergentes en la intersección entre IA y gestión del talento. A través de este recorrido, se busca ofrecer una visión crítica, anticipatoria y propositiva sobre el impacto que la inteligencia artificial seguirá teniendo en la arquitectura humana de las organizaciones del futuro.

2.1 Del asistente digital al socio estratégico: el futuro del HRM

Según Park (2025), el futuro del área de gestión del talento humano se está perfilando hacia una transformación profunda, donde la inteligencia artificial deja de ser una simple herramienta de apoyo operativo para convertirse en una plataforma estratégica que redefine el rol del HRM en las organizaciones. Tradicionalmente concebida como una función administrativa centrada en procesos repetitivos, la gestión del talento evoluciona hoy hacia un modelo de toma de decisiones basada en datos, predicción de tendencias laborales y creación de valor sostenible. En este nuevo escenario, los profesionales de recursos humanos ya no solo administran personas, sino que orquestan entornos de trabajo inteligentes, éticos y adaptativos (Ghedabna et al., 2024). Así, la IA no sustituye al profesional humano, sino que lo empodera para asumir un rol más estratégico y analítico (Park, 2025; Ghedabna et al., 2024).

Como señalan Benabou et al. (2024), esta evolución se refleja en el creciente uso de plataformas integradas de IA que permiten anticipar necesidades de capital humano, detectar talentos internos invisibles, optimizar la experiencia del empleado y diseñar políticas organizacionales con base en evidencia. La toma de decisiones estratégicas en HRM se apoya ahora en dashboards analíticos, modelos de machine learning y sistemas de simulación que ayudan a prever escenarios futuros, evaluar el impacto de iniciativas de desarrollo y reconfigurar estructuras de trabajo.

En consecuencia, el HRM deja de ser un área reactiva y se convierte en un socio clave del liderazgo organizacional, capaz de incidir directamente en la sostenibilidad, la productividad y la cultura institucional (Soni, 2022). El asistente digital evoluciona así hacia un socio con voz propia en las decisiones de más alto nivel (Benabou et al., 2024; Soni, 2022).

Masa'd et al. (2024) subrayan que para consolidar este nuevo rol, es indispensable que los equipos de recursos humanos desarrollen competencias en analítica de datos, pensamiento crítico, gobernanza ética y liderazgo digital. Además, deberán adoptar una mentalidad de innovación continua, basada en la experimentación, el aprendizaje organizacional y la colaboración interdisciplinaria. La IA puede ofrecer herramientas, pero el futuro del HRM dependerá de la capacidad humana para usarlas con propósito, visión estratégica y sentido ético (Ahmed, 2018). En definitiva, pasar del asistente digital al socio estratégico implica una revolución silenciosa pero profunda en la manera de concebir y ejercer la gestión del talento humano (Masa'd et al., 2024; Ahmed, 2018; Park, 2025).

2.2 El rol de la IA en el bienestar laboral y la gestión del clima organizacional

De acuerdo con Park (2025), la inteligencia artificial ha comenzado a desempeñar un papel creciente en la promoción del bienestar laboral, no solo desde una perspectiva operativa, sino como un eje estratégico de sostenibilidad organizacional. A través del análisis de datos provenientes de encuestas de clima, plataformas de comunicación interna y métricas de desempeño, la IA puede identificar patrones de estrés, desmotivación o insatisfacción que antes pasaban desapercibidos. Esta capacidad de detección temprana permite a los equipos de recursos humanos intervenir de manera proactiva, diseñando estrategias de mejora focalizadas y personalizadas para fortalecer el compromiso y la salud emocional de los colaboradores (Ghedabna et al., 2024). Así, el uso de IA contribuye a humanizar la organización mediante la anticipación empática (Park, 2025; Ghedabna et al., 2024).

Soni (2022) sostiene que una de las aplicaciones más valiosas de la IA en este ámbito es la creación de sistemas de escucha activa digital, como chatbots de bienestar, plataformas de retroalimentación continua y análisis de sentimiento a través de lenguaje natural. Estas herramientas permiten captar de forma constante la percepción del personal, identificar focos de tensión y generar reportes que orienten la toma de decisiones sobre clima laboral. Además, posibilitan una personalización de las acciones de bienestar, adaptando programas de salud mental, horarios flexibles o beneficios laborales según las necesidades detectadas. Esta lógica personalizada, basada en datos, eleva la percepción de justicia organizacional y cuidado por parte de la empresa (Soni, 2022; Ilyas & Qadir, 2024).

Ilyas y Qadir (2024) advierten, sin embargo, que la implementación de IA en la gestión del clima debe ir acompañada de una política sólida de ética y privacidad. La línea entre acompañamiento y vigilancia puede ser difusa si no se establecen reglas claras de uso, consentimiento informado y anonimato. Es crucial que las herramientas digitales sean percibidas como aliadas del bienestar, y no como instrumentos de control o castigo. Asimismo, es necesario complementar el análisis automatizado con espacios humanos de diálogo, contención emocional y participación activa. En suma, la IA puede ser una gran aliada del bienestar laboral si se utiliza desde una lógica de cuidado, respeto y empoderamiento de las personas (Ilyas & Qadir, 2024; Park, 2025; Soni, 2022).

2.3 Prospectiva y líneas de investigación futuras

Según Park (2025), la integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano está apenas en una etapa inicial de desarrollo, lo que abre un campo vasto de posibilidades, interrogantes y líneas de investigación futuras. La evolución tecnológica acelerada, sumada a los cambios en las dinámicas laborales globales, plantea nuevos escenarios donde la IA será no solo una herramienta de apoyo, sino un actor clave en la toma de decisiones estratégicas, en la configuración del trabajo y en la construcción de culturas organizacionales más resilientes. Sin embargo, este potencial dependerá en gran medida de la capacidad académica y profesional para

estudiar sus impactos, límites y condiciones éticas (Ghedabna et al., 2024). La investigación en este ámbito debe ser multidisciplinaria, crítica y prospectiva (Park, 2025; Ghedabna et al., 2024).

Como señalan Soni (2022) y Ilyas y Qadir (2024), algunas líneas prioritarias de investigación incluyen el desarrollo de marcos éticos robustos para el uso de IA en contextos laborales, la exploración de modelos híbridos de decisión humano-algorítmica y el estudio longitudinal de los efectos de la automatización en la motivación, el compromiso y el bienestar del personal. Asimismo, se requieren estudios que analicen cómo la IA impacta de manera diferenciada a grupos diversos dentro de las organizaciones —por edad, género, cultura o nivel socioeconómico, para evitar la reproducción de desigualdades a través de sistemas aparentemente neutros. Estas investigaciones permitirán diseñar tecnologías más inclusivas, equitativas y culturalmente sensibles (Soni, 2022; Ilyas & Qadir, 2024).

Benabou et al. (2024) proponen que también se explore el rol de la IA en contextos laborales emergentes, como el trabajo remoto, el gig economy o los equipos globales virtuales, así como su impacto en la redefinición del liderazgo, la cultura organizacional y las competencias profesionales del futuro. Además, resulta crucial estudiar la interacción entre la inteligencia artificial y la inteligencia emocional, en la búsqueda de un equilibrio entre eficiencia técnica y humanidad organizacional. En definitiva, el futuro de la IA en HRM está lleno de posibilidades, pero también de desafíos que exigen una mirada anticipatoria, colaborativa y profundamente ética (Benabou et al., 2024; Park, 2025; Soni, 2022).

Conclusiones

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano (HRM) representa un cambio paradigmático que plantea tanto oportunidades transformadoras como desafíos éticos sustantivos. A lo largo del análisis, se ha evidenciado que el uso de IA en HRM no puede limitarse a criterios de eficiencia operativa, sino que requiere una integración cuidadosa de marcos normativos,

principios de justicia algorítmica y una gobernanza proactiva centrada en las personas (Cappelli & Rogovsky, 2023; Kshetri, 2020; Lutfi & Mohammadi, 2025).

En primer lugar, los riesgos asociados al sesgo algorítmico, la falta de transparencia y la opacidad de las decisiones automatizadas exigen mecanismos robustos de auditoría y trazabilidad. La confianza institucional solo puede construirse mediante sistemas explicables y participativos, que reconozcan la diversidad de los datos y garanticen decisiones equitativas (Haridasan, 2025; Park, 2025; Hinge et al., 2023).

En segundo término, se constató que la gestión ética de los datos personales es un eje central en la construcción de entornos laborales justos. La IA en HRM debe operar bajo principios de proporcionalidad, licitud y consentimiento informado, evitando la erosión de la privacidad y fomentando una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo (Ahmed, 2018; Kshetri, 2020; Park, 2025).

Tercero, la gobernanza de la inteligencia artificial no puede ser entendida como una función técnica aislada, sino como una estrategia institucional integradora que articule lo legal, lo ético y lo organizacional. Solo a través de marcos de gobernanza humanista y multi-actorales es posible garantizar que la IA fortalezca la equidad, la inclusión y el desarrollo humano en el ámbito laboral (Ghedabna et al., 2024; Cappelli & Rogovsky, 2023; Park, 2025).

Asimismo, las tendencias emergentes analizadas confirman que la IA está evolucionando desde un asistente digital operativo hacia un socio estratégico capaz de incidir en la toma de decisiones de alto nivel. Esta transición redefine las competencias del área de recursos humanos y exige una formación integral en analítica, liderazgo ético y pensamiento prospectivo (Benabou et al., 2024; Masa'd et al., 2024).

Finalmente, el bienestar laboral y la gestión del clima organizacional aparecen como campos estratégicos donde la IA puede generar impactos positivos, siempre que se implemente desde una lógica de cuidado, participación y autonomía. Las líneas de investigación futura apuntan hacia modelos híbridos de decisión, estudios

longitudinales sobre automatización y análisis interseccionales que prevengan la reproducción de desigualdades (Soni, 2022; Ilyas & Qadir, 2024; Park, 2025).

El despliegue de la inteligencia artificial en HRM no es neutral ni inevitable. Su desarrollo debe ser deliberado, éticamente informado y centrado en las personas. Solo así podrá contribuir a un futuro del trabajo que no solo sea más digital, sino también más justo, inclusivo y humano.

Referencias

Ahmed, O. (2018). Artificial intelligence in HR. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 971–978. <https://www.ijrar.org>

Al Mandhari, L. S. (2024). AI-enhanced human resources management practices in Sultanate of Oman [Project report]. *Global Scientific Journal*, 12(1). <https://www.globalscientificjournal.com>

Alsaif, A. A., & Aksoy, M. S. (2023). AI-HRM: Artificial intelligence in human resource management: A literature review. *Journal of Computing and Communication*, 2(2), 1–7.

Benabou, A., Touhami, F., & Demraoui, L. (2024). Artificial Intelligence and the Future of Human Resource Management, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ISCV60512.2024.10620146>

Cappelli, P., & Rogovsky, N. (2023). Artificial intelligence in human resource management: A challenge for the human-centred agenda? *International Labour Organization*. <https://www.ilo.org>

Ghedabna, L., Ghedabna, R., Imtiaz, Q., Faheem, M. A., Alkhayyat, A., & Hosen, M. (2024). *Artificial Intelligence in Human Resource Management: Revolutionizing Recruitment, Performance, and Employee Development*.

Gupta, R. (2024). Impact of artificial intelligence (AI) on human resource management (HRM). *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(3), 25–30. <https://www.ijfmr.com>

Haridasan, M. M. (2025). *A study on artificial intelligence in human resource – industry perspective* (Proyecto de licenciatura no publicado). Sathyabama Institute of Science and Technology, Departamento de Administración de Empresas.

Hinge, P., Salunkhe, H., & Boralkar, M. (2023). Artificial intelligence (AI) in HRM (human resources management): A sentiment analysis approach. En S. Tamane et al. (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Advances in Management, Innovation, and Data Analytics (ICAMIDA 2022)* (pp. 557–568). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-136-4_47

Ilyas, K., & Qadir, A. (2024). An examination of the impact of artificial intelligence on human resource management. *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(4), 1–11.

Kshetri, N. (2020). Artificial intelligence in human resource management in the Global South. *AMCIS 2020 Proceedings*, 27. https://aisel.aisnet.org/amcis2020/org_transformation_is/org_transformation_is/27

Lutfi, L., & Mohammadi, A. (2025). Challenges of implementation artificial intelligence in human resources management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(4), 1–12. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i4/24796>

Masa'd, F. M., Al-maaitah, T. A., Al-maaitah, D. A., Qawasmeh, E. F., & Qatawneh, N. A. (2024). Harnessing artificial intelligence for human resources management: Tools, advantages, and risks in the energy sector. *E3S Web of Conferences*, 541, 02004. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202454102004>

Park, W. (2025). *Artificial intelligence and human resource management: New perspectives and challenges*. Kyung Hee University, School of Management.

Soni, J. (2022). A study on the impact of artificial intelligence on human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 9(2), 149–168. <https://www.ijrar.org>