



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**

EFECTO DEL USO DE LA  
INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:  
UNA REVISIÓN CRÍTICA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA  
OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS

CARMEN CECILIA CACERES ESCOBAR

LIMA-PERÚ

2025



**ASESORA**

**MG. BRIGITTE ANA LUCIA AGUILAR SALCEDO**

**JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESIDENTE**

DR. GIANCARLO OJEDA MERCADO

**VOCAL**

DR. ALBERTO AGUSTIN ALEGRE BRAVO

**SECRETARIA**

MG. RITA SELENE ORIHUELA ANAYA

## **DEDICATORIA.**

La presente investigación la dedico a mi amada madre Carmen, quien con todo su esfuerzo y sacrificio me dio una carrera para mi futuro y siempre me brindó su apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir todas mis metas hasta el día de hoy, sin ella no hubiera podido lograr quien soy.

A mi esposo por brindarme todo su apoyo, amor y creyó siempre en mí y mis capacidades para lograr mis metas y fue una fuente de motivación continua para poder superarme día a día ante los momentos difíciles.

## **AGRADECIMIENTOS.**

El principal agradecimiento a dios y a la virgen del Carmen quienes me han guiado y me han dado fortaleza para seguir adelante.

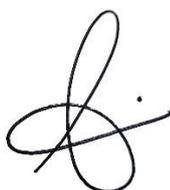
A mi hermana, mis sobrinos Mariana y Gabriel, tío Cesar, por su comprensión y apoyo para continuar a lo largo de todos mis estudios.

A todos mis familiares y amigos, quienes estuvieron siempre pendientes de mi para lograr esta meta.

## **FUENTES DE FINANCIAMIENTO.**

Trabajo de investigación autofinanciado

<b>DECLARACIÓN DE AUTOR</b>			
<b>FECHA</b>	<b>23</b>	<b>ABRIL</b>	<b>2025</b>
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO</b>	<b>CACERES ESCOBAR CARMEN CECILIA</b>		
<b>PROGRAMA DE POSGRADO</b>	<b>MAESTRÍA PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN PROGRESIVA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS</b>	<b>2013</b>		
<b>TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO</b>	<b>EFFECTO DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA REVISIÓN CRÍTICA</b>		
<b>MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Trabajo de Investigación</b>		
<b>Declaración del Autor</b>			
<p>El presente Trabajo de Grado es original y no es el resultado de un trabajo en colaboración con otros, excepto cuando así está citado explícitamente en el texto. No ha sido ni enviado ni sometido a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.</p>			
<b>Teléfono de contacto (fijo / móvil)</b>	<b>984920222</b>		
<b>E-mail</b>	<b>CARMEN.CACERES.E@upch.pe</b>		




---

Firma del Egresado  
DNI 45756175



UNIVERSIDAD PERUANA  
CAYETANO HEREDIA

EFECTO DEL USO DE LA  
INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:  
UNA REVISIÓN CRÍTICA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA  
OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS

CARMEN CECILIA CACERES ESCOBAR

Informe estándar ⓘ  
Informe en inglés no disponible Más

**11% Similitud estándar**

Fuentes  
Mostrar las fuentes solapadas ⓘ

1 Trabajos del estudiante  
Universidad del Norte, Colombi  
9 bloques de texto 115 palabras q  
coinciden

2 Trabajos del estudiante  
Fundación Universitaria del Are  
6 bloques de texto 95 palabras q  
coinciden

3 Internet  
dspace.umh.es  
7 bloques de texto 86 palabras q  
coinciden

4 Trabajos del estudiante  
Universidad Nacional del Chim  
1 bloques de bloques 81 palabras c  
coinciden

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I: Introducción .....	1
1. Identificación del problema .....	2
1.1. Objetivos .....	7
CAPÍTULO II: Desarrollo del estudio .....	8
2. Métodos .....	8
2.1. Criterios de elegibilidad .....	8
2.2. Fuentes de información .....	8
2.3. Búsqueda .....	9
2.4. Selección de estudios .....	10
2.5. Plan de análisis .....	12
2.6. Consideraciones éticas .....	14
2.7. Lista de datos.....	15
2.8. Síntesis de estudios .....	22
3. Resultados.....	25
4. Discusión .....	46
CAPÍTULO III.....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
Conclusiones .....	55
Recomendaciones.....	56
REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS .....	59

## **RESUMEN**

El estudio abordó el efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos, mediante una revisión crítica, analizando la transformación significativa que a través de la inteligencia artificial se va dando en este campo. El objetivo principal fue analizar el efecto del uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de recursos humanos (GRH). En cuanto a la metodología, se empleó una revisión crítica, la misma que permitió examinar el efecto del uso de la IA en la GRH, para tal efecto se revisaron estudios de los repositorios de Scopus y Google Scholar, seleccionados, por medio de criterios de elegibilidad, sustentados en el método PRISMA, que permitió garantizar un proceso riguroso y transparente de la selección y el análisis de la literatura más relevante de los últimos cinco años. Los resultados mostraron que la IA generó efectos favorables en la GRH, como son el incremento de la eficiencia operativa, la optimización en los procesos de selección de personal, la capacitación personalizada, no obstante, también se identificaron aspectos a ser mejorados, relacionados con la vulnerabilidad a la privacidad, la seguridad de los datos y una percepción de la potencial pérdida en el empleo debido a la automatización de las actividades, sumada está la dependencia de datos para el entrenamiento de algoritmos, que si no son adecuadamente gestionados podrían perpetuarse. Se concluye que la IA, presenta efectos que permiten la mejora de la GRH en todos sus componentes, sin embargo, es imperativo, tomar en cuenta los desafíos técnicos y éticos de manera responsable para asegurar de esta forma la integración efectiva y justa en las organizaciones.

## **PALABRAS CLAVES:**

Gestión de recursos humanos, inteligencia artificial, efecto.

## **ABSTRACT**

The study addressed the impact of the use of artificial intelligence on human resource management through a critical review, analyzing the significant transformation that artificial intelligence is bringing to this field. The main objective was to analyze the impact of the use of artificial intelligence (AI) on human resource management (HRM). Regarding the methodology, a critical review was employed, which allowed for the examination of the impact of the use of AI on HRM. For this purpose, studies from the Scopus and Google Scholar repositories were reviewed. These studies were selected using eligibility criteria based on the PRISMA method, which guaranteed a rigorous and transparent process for the selection and analysis of the most relevant literature from the last five years. The results showed that AI generated favorable effects on HRM, such as increased operational efficiency, optimization of personnel selection processes, personalized training, however, aspects to be improved were also identified, related to vulnerability to privacy, data security and a perception of potential job loss due to the automation of activities, added to the dependence on data for the training of algorithms, which if not properly managed could be perpetuated. It is concluded that AI presents effects that allow the improvement of HRM in all its components, however, it is imperative to take into account the technical and ethical challenges in a responsible manner to ensure effective and fair integration in organizations.

## **KEYWORDS:**

Human resource management, artificial intelligence, effect.

## **CAPÍTULO I: Introducción**

La inteligencia artificial (IA), entendida como el conjunto de tecnologías que emulan capacidades humanas como el razonamiento, aprendizaje y toma de decisiones, ha cobrado una creciente relevancia en la gestión de recursos humanos (GRH). Su aplicación permite optimizar procesos fundamentales como, la selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño. No obstante, su uso también plantea desafíos relacionados con la equidad, la privacidad y el juicio ético en entornos organizacionales.

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos. El motivo del estudio radica en la necesidad de comprender de forma crítica los beneficios o efectos que contribuyen a la GRH y los riesgos o desafíos asociados al uso de la IA en contextos laborales.

El Capítulo I introduce el tema de investigación, presentando el contexto actual sobre la aplicación de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos, la formulación del problema, los objetivos, justificación y relevancia del estudio, destacando su pertinencia en el contexto organizacional contemporáneo.

El Capítulo II detalla el enfoque metodológico adoptado, explicando el diseño de revisión crítica, los criterios de inclusión y exclusión de estudios, las fuentes de información utilizadas, y el procedimiento de análisis basado en el método PRISMA. Se presentan también los resultados de la revisión, contrastando los efectos del uso de la inteligencia artificial en la GRH.

El Capítulo III presenta las conclusiones y recomendaciones prácticas para su implementación ética y eficiente.

## **1. Identificación del problema**

La inteligencia artificial (IA) como rama de la informática, implica la creación de sistemas que pueden realizar tareas que requieran el uso de inteligencia similar a la humana, como es el aprendizaje, la resolución de problemas, la inferencia, el razonamiento (Das et al., 2024). La IA en los diez últimos años, se ha ido integrando en la gestión de recursos humanos (GRH), transformando de manera dinámica esta área, la cual es comprendida como un conjunto de acciones de carácter administrativo que están orientadas a obtener una eficiencia máxima en el uso de los recursos humanos, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales (Mahapatro, 2021). De esta manera la IA, ha tenido efectos significativos en áreas fundamentales de la GRH, como son el proceso de selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2020), presentando soluciones ventajosas y avanzadas, entre las que destacan el análisis de volúmenes grandes de datos o el uso de algoritmos de aprendizaje, que siendo automatizados, permiten, la disminución del uso del tiempo en diferentes procesos, lo cual contribuye al cumplimiento más efectivo de los objetivos organizacionales (Vrontis et al., 2023). Sin embargo, de manera paralela a los efectos beneficiosos, se presentan, también efectos que generan controversia y situaciones contradictorias en cada uno de los procesos de la GRH, y que son generadas, básicamente por el uso poco responsable de la misma, a la cual también se suman desafíos técnicos, como por ejemplo, la incorporación de errores subsistentes en las bases de datos, las mismas que se emplean para el entrenamiento de estos sistemas, otro aspecto, que también genera recelos en el uso de la IA, es la poca transparencia de los procesos que están inmersos en ella (Chowdhury et al., 2023).

El empleo de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos ha tenido efectos transformadores importantes en procesos claves como la selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño laboral (Chiavenato, 2020), En lo que respecta al proceso de selección de personal, la IA se destaca por su capacidad para automatizar tareas repetitivas rutinarias, así como su eficiencia al analizar grandes volúmenes de datos, permitiendo identificar perfiles de candidatos que se ajustan a las características especificadas en el puesto, lo cual hace que las contrataciones sean más rápidas, mejorando los procesos de selección de personal (Pereira et al., 2023). A la par, de esta eficiencia, sin embargo, también se presentan desafíos significativos, por ejemplo, el hecho que, en el entrenamiento de los algoritmos, se emplean datos históricos, los cuales pueden llevar consigo sesgos preexistentes vinculados con prejuicios sobre el género, edad y etnicidad, lo cual podría afectar de manera importante un proceso equitativo. Lo anterior muestra que, si bien es cierto la IA, es una poderosa herramienta para la mejora de la GRH, su uso requiere el desarrollo de una evaluación ética y crítica, la misma que garantice procesos transparentes, libres y justos, alejados de la discriminación (Votto et al., 2021)

En el proceso de capacitación y desarrollo profesional, la IA, ha logrado cambios significativos, dado que su uso ha permitido contar con programas de capacitación personalizados, pudiéndose adaptar a los requerimientos y perfiles de cada puesto, lo cual contribuye a mejorar el desarrollo profesional así como el compromiso del personal, incrementando de esta manera la retención del talento humano en la organización, por la percepción que genera acerca de oportunidades importantes de crecimiento profesional (Palos et al., 2022). Sin embargo, también

se generan preocupaciones acerca de la recolección constante de datos del trabajador acerca de su desempeño, la misma que pueden percibirse como una suerte de vulneración de la privacidad del mismo, lo cual podría ser motivo de desconfianza respecto del uso de la IA en los contextos organizacionales y laborales (Zhang y Chen, 2024).

En la evaluación del desempeño, las herramientas de la IA ofrecen métricas objetivas, que evalúan el desempeño de los trabajadores basándose en el uso de indicadores clave sobre la productividad, el cumplimiento de objetivos propuestos y metas específicas, permitiendo un desarrollo favorable de la evaluación de desempeño, el poder realizar análisis detallados acerca de la contribución de cada trabajador a la organización (Morandini et al., 2023), pero también se suscitan aspectos a mejorar o efectos que limitan el uso de la IA en este ámbito, como es el obviar aspectos cualitativos de los trabajadores como son las habilidades personales, creatividad o la capacidad de resolución de problemas, limitaciones que dan lugar a evaluaciones incompletas, que subvalúan la posible contribución del trabajador a su empresa (Morandini et al., 2023).

Asimismo, la BBC New Mundo indica que para el 2025, a pesar de todos los hallazgos, la IA seguirá transformando la gestión de recursos humanos en las organizaciones, destacándose en la automatización de tareas repetitivas, como son la gestión de nóminas, programación de turnos, que permiten que el personal se concentre en tareas estratégicas, es decir que la IA ofrece oportunidades significativas para optimizar la gestión de recursos humanos, pero su adopción requiere abordar vacíos de conocimiento respecto a los desafíos relacionados con

la seguridad, privacidad y adaptación cultural dentro de las organizaciones (Herrera, 2024).

Se tiene también, que el uso de la IA en la GRH, en los últimos años, se ha incrementado en América Latina, en particular en ciudades con mayor desarrollo económico y tecnológico, entre las que figuran Ciudad de México, Sao Paulo y Buenos Aires. El desarrollo se ha dado, muy a pesar de las limitaciones en cuanto a infraestructura e inversión en tecnología. De acuerdo con Coronel (2022) son los jóvenes profesionales quienes consideran que la IA, se constituye una herramienta que puede reducir los hechos que se presentan en los procesos de selección de personal, lo cual tiene un impacto inmediato en el acceso a las oportunidades laborales. No obstante, Rodríguez et al. (2023) refiere que esta visión favorable con frecuencia omite considerar los riesgos que implica emplear sistemas entrenados con datos que pueden estar sesgados, conllevando por tanto a decisiones injustas de no tener mecanismos de corrección oportunos y adecuados.

A lo descrito anteriormente se suma un obstáculo importante que consiste en la carencia de un marco regulatorio específico para la región, así, Szlechter y Zangaro (2020) ponen de manifiesto su preocupación ante la ausencia de lineamientos transparentes que puedan garantizar un nivel de responsabilidad ética en las decisiones tomadas por la IA. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo OIT (2023) pone de manifiesto que la IA, si bien es cierto está transformando de manera significativa la gestión del talento en aspectos vinculados a la selección de personal, retención y formación de los empleados, tiempos de respuesta más cortos y reducción de costos, también genera algunas preocupaciones respecto a posibles errores que puedan darse en su implementación.

El uso de la inteligencia artificial contribuye también a la transformación digital y cultura organizacional, de acuerdo con Addeco (2019) dicha tecnología permite al trabajador, tener una experiencia personalizada, gracias al uso de chatbots, análisis de datos y sistemas con capacidad predictiva. Sin embargo, Rodríguez et al. (2023) hace recordar que aún persisten desigualdades y brechas tecnológicas, en especial en los países de Latinoamérica.

En el Perú, se ha venido dando una implementación progresiva de la inteligencia artificial en el área de la GRH, siendo su presencia mayor en sectores financieros y de telecomunicaciones. Cachay (2023), al respecto manifiesta que esta tecnología ha tenido una mayor acogida en procesos de selección y también en programas de capacitación, mediante el uso de plataformas que ofrecen un aprendizaje personalizado y con capacidad de adaptarse a las necesidades del trabajador. No obstante, se vierten preocupaciones vinculadas con la protección de los datos personales de los trabajadores (Rodríguez et al., 2023). Arias (2024) asimismo señala que un aproximado del 37% de las empresas en el país de manera directa o indirecta ya hacen uso de la IA, en diferentes procesos en la gestión de recursos humanos, nutriéndose de las ventajas del análisis predictivo, aunque todavía enfrentan limitaciones que viene de la escasa formación tecnológica y digital de los trabajadores en esta área. Si bien es cierto, estas herramientas han sido un soporte para la mejora de la productividad, brindando facilidades para la retroalimentación oportuna, los desafíos persisten en lo que respecta a la generación de estrategias para mejorar el trabajo colaborativo y la resolución en entornos de trabajo complejo(Cachay, 2023).

Frente a lo descrito, es importante tener un mejor conocimiento de los efectos de la IA en la gestión de recursos humanos, lo cual se puede lograr a partir de un análisis riguroso de la literatura existente, así el presente estudio, busca analizar la producción científica que ha sido publicada en artículos científicos en los últimos cinco años, en esta temática, valiéndose de una revisión crítica de las investigaciones que cuentan con datos empíricos. Esta revisión permite tener un mejor conocimiento acerca de los efectos favorables y desafíos que la IA aún debe superar en la gestión de recursos humanos, conduciendo por ende a formular propuestas que orienten de mejor manera la adopción eficaz, ética y contextualizada de la IA en el ámbito organizacional.

Lo anterior queda plasmado en la pregunta: ¿Cuál es el efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos?

## **1.1. Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos.

### **Objetivos Específicos**

Describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la inteligencia artificial en el proceso de selección de personal.

Describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la inteligencia artificial en el proceso de capacitación de personal.

Describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la inteligencia artificial en el proceso de evaluación de desempeño.

## **CAPÍTULO II: Desarrollo del estudio**

### **2. Métodos**

La investigación desarrollada fue teórica, la cual de acuerdo con Ato et al. (2013) se caracteriza porque recopila avances en el conocimiento de un tema específico, así como la síntesis de los mismos, sin el uso de datos empíricos originales. Asimismo, la investigación asumió un diseño de revisión crítica, definido como un enfoque metodológico empleado para analizar, sintetizar y evaluar la información existente sobre un tema específico con el propósito de desarrollar una perspectiva más amplia, reflexiva y analítica del mismo (Grant y Booth, 2009) tomando en cuenta la evidencia disponible, con criterios de transparencia, buscando proporcionar una respuesta clara y comprensiva a dicha cuestión (Brough, 2019).

#### **2.1. Criterios de elegibilidad**

La unidad de análisis estuvo compuesta por artículos primarios de investigaciones nacionales e internacionales publicadas en revistas académicas y almacenadas en las bases de datos seleccionadas Scopus (Science Direct) y Google Scholar, acordes a los objetivos del estudio y con acceso completo. La muestra incluyó estudios con enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto, comprendido entre los años 2020 a 2024, en el idioma español e inglés.

#### **2.2. Fuentes de información**

Las fuentes de información que se emplearon para el estudio estuvieron constituidas por las bases de datos de revistas científicas Scopus (Science Direct) y Google Scholar, las cuales atendieron a diferentes criterios, en el caso de Scopus tiene una amplia cobertura y está actualizado, asimismo posee herramientas

avanzadas de análisis que permiten rastrear citas y analizar tendencias, así como evaluar el impacto de dichas investigaciones, esta base de datos pasan por rigurosos procesos de selección lo que le da la cualidad de fiable y de alta calidad, y que incluyen por lo general artículos de cuartil 1 y 2 (Wilder y Walters, 2021), en el caso de la base de datos Google Scholar, se caracteriza por ser de carácter gratuito y universal, además cuenta con una cobertura multidisciplinaria y tiene una interfaz con herramientas que facilitan búsquedas rápidas y sencillas (Martín et al., 2021), si bien es cierto incluye artículos de diversos cuartiles, se buscaron preferentemente aquellos ubicados en los dos primeros cuartiles.

### **2.3. Búsqueda**

Para la presente investigación se empleó como estrategia de búsqueda, la revisión en las bases de datos Scopus (Science Direct) y Google Scholar, de artículos científicos relacionados al efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos, lo cual permitió desarrollar una búsqueda sistemática con fines de garantizar su replicabilidad. Se emplearon operadores booleanos y la llave de búsqueda: TITLE-ABS-KEY ( "inteligencia artificial" OR "artificial intelligence" OR "AI" OR "machine learning" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "gestión de recursos humanos" OR "administración de recursos humanos" OR "human resources management" OR "capacitación de personal" OR "staff training" OR "human resources management" OR "selección de personal" OR "staff selection" OR "desempeño laboral" OR "job performance" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "efecto" OR "influencia" OR "impacto" OR "effect" OR "influence" OR "impact" ) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2025 AND NOT ( "systematic review" OR "bibliometric analysis" ) AND t AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE ,

"final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ) para Scopus, mientras que para Google Scholar, se usaron los términos clave presentes en el título de la investigación. Asimismo, la estrategia de búsqueda incluyó una combinación de técnicas de filtrado y revisión manual de referencias en los estudios seleccionados. Se empleó una búsqueda iterativa, que comenzó con la revisión de títulos y resúmenes para luego realizar la lectura del texto completo de los artículos relevantes.

#### **2.4. Selección de estudios**

Para la selección de los estudios, se tomó en cuenta aquellos estudios que cumplen con los criterios de elegibilidad, lo cuales guiaron la selección de artículos, evitando duplicidades, considerando artículos a los que se pueda tener un acceso completo a su contenido.

La muestra de estudio atendió a criterios de inclusión los cuales fueron: Estudios empíricos (cuantitativos, cualitativos y mixtos) que evalúen o analicen el efecto del uso de la IA en la gestión de recursos humanos, estudios publicados entre el 2020 y 2024, en español e inglés, estudios en los que la población de interés considerada fueron trabajadores y funcionarios que participaron en procesos de gestión de recursos humanos donde se empleó la inteligencia artificial.

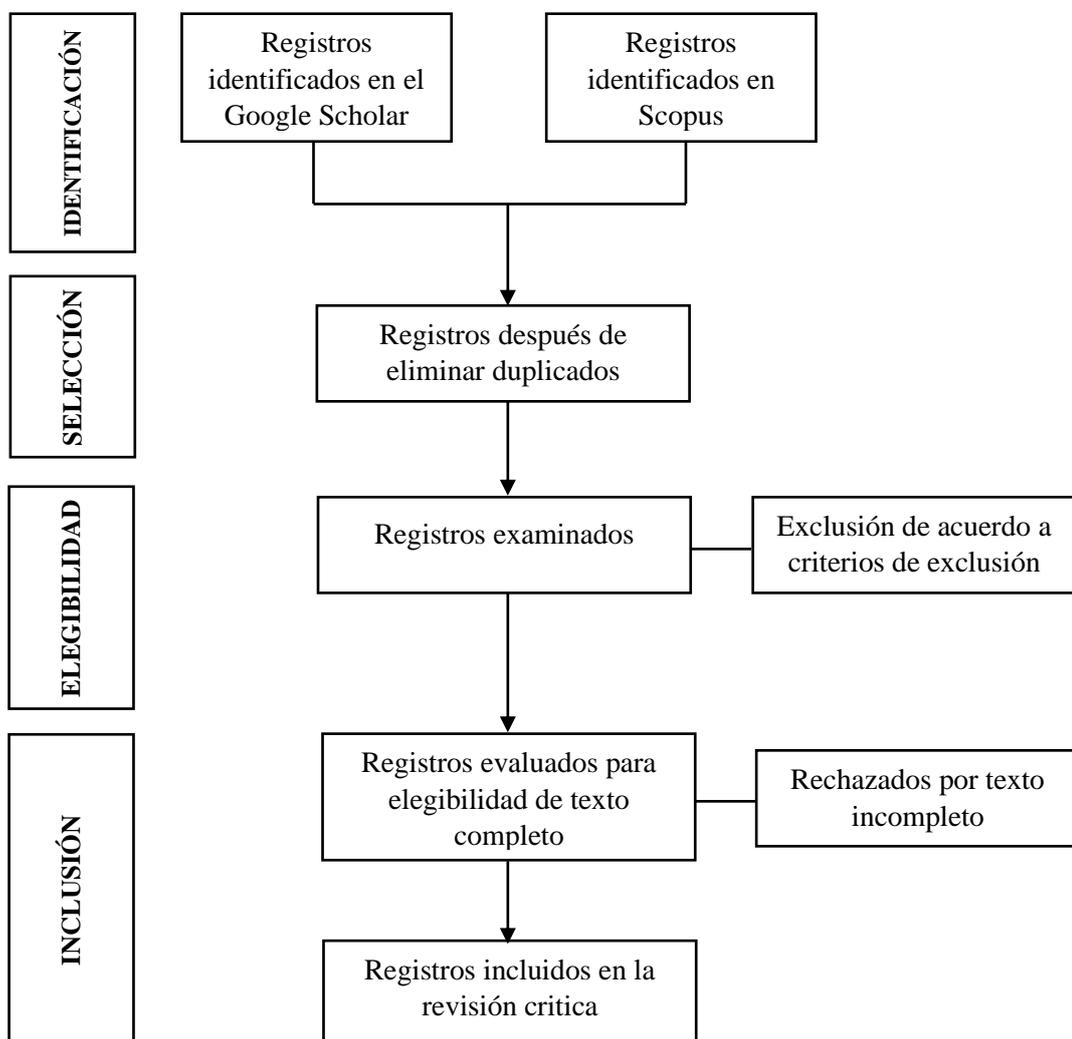
En tanto a los criterios de exclusión fueron: estudios teóricos o de opinión no basados en datos empíricos, artículos anteriores a 2020 o que no reflejen el uso moderno de inteligencia artificial y su efecto en la gestión de los recursos humanos, investigaciones sobre IA que no se relacionen con procesos de gestión de recursos

humanos o que se centren exclusivamente en la automatización sin incluir aspectos de los procesos en GRH.

Finalmente, la evaluación de los artículos seleccionados fue realizada de manera independiente, buscando consensos, haciendo uso del siguiente diagrama de flujo.

**Figura 1**

*Diagrama de flujo de los pasos empleados en la selección de estudios*



## **2.5. Plan de análisis**

Para la selección de estudios se empleó el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) el cual guía la revisión crítica garantizando el desarrollo de un proceso transparente en la selección y posterior análisis de los estudios. De acuerdo con Page et al. (2021) se constituye en una guía ampliamente aceptada que proporciona elementos estandarizados que garantizan en el estudio transparencia, rigor y claridad. Este enfoque está constituido por etapas que van desde la identificación de los estudios hasta su inclusión final, documentando cada decisión en un diagrama de flujo, asegurando de esta forma la reproductibilidad del análisis y reduciendo al mismo tiempo los posibles sesgos en la selección de información (Peixoto et al., 2021).

El método PRISMA comprende cuatro etapas, siendo la primera de ellas la identificación, la misma que consiste en la búsqueda exhaustiva de literatura de artículos científicos en las bases de datos académicas, empleando palabras claves relacionadas con el tema de investigación, así como el uso de filtros como el idioma y/o la fecha de publicación de los artículos (Page et al., 2021).

La segunda etapa es el Screening (filtro), que consiste en la eliminación de los estudios duplicados, así como aquellos que son irrelevantes para los objetivos del estudio, una vez realizada la revisión de títulos y resúmenes, así como los criterios predefinidos que tienen que ver con los criterios de elección (criterios de inclusión y exclusión) de los artículos (Page et al., 2021).

El tercer paso o etapa es el de elegibilidad, el mismo que comprende una revisión detallada de los artículos evaluando su calidad metodológica, así como su

relevancia para responder a la pregunta y objetivos de investigación planteadas (Page et al., 2021).

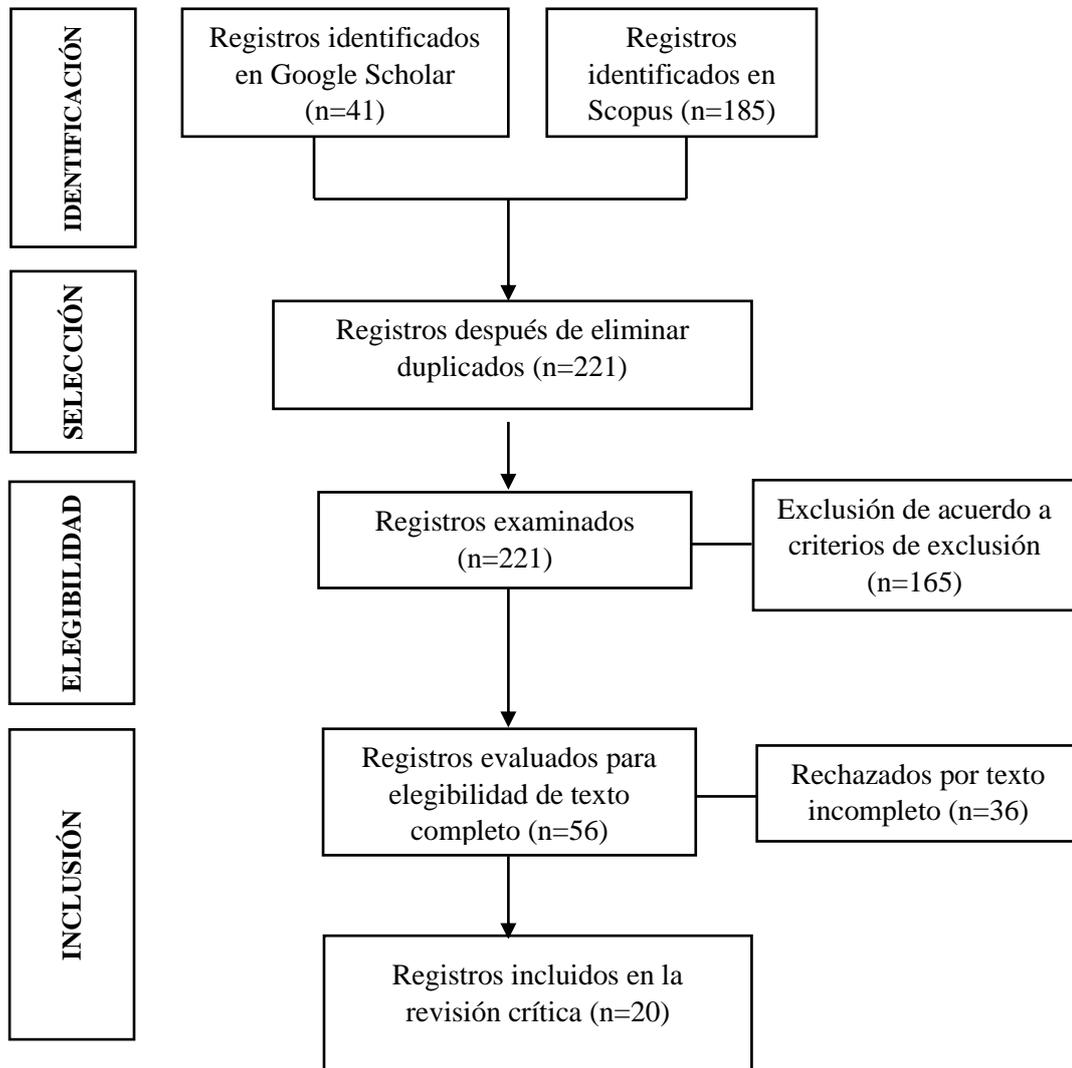
Como última etapa se tiene la selección de los documentos de estudios a los que se puede acceder a su texto completo y que incluyen información relevante para el estudio y que se utiliza para realizar la síntesis y análisis crítico de la información (Page et al., 2021).

Asimismo, la metodología PRISMA incluye la presentación de un diagrama de flujo, en el que se describe los pasos seguidos en la selección de los artículos, la misma que proporciona una representación visual de las decisiones tomadas en cada una de las etapas del método PRISMA desde la identificación hasta la inclusión final (Page et al., 2021).

Para el presente estudio, el diagrama de flujo empleado en el proceso de selección de artículos, es el siguiente:

**Figura 2**

*Diagrama de flujo obtenido en la selección de estudios*



## 2.6. Consideraciones éticas

Se tomó en cuenta consideraciones éticas que son esenciales para garantizar la transparencia, calidad y relevancia del estudio, así entre las consideraciones metodológicas se abordó información normativa relacionada con el efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos, por lo que se priorizó la evaluación crítica y la síntesis de argumentos éticos. Esto permitió ofrecer un

análisis exhaustivo que no solo abarca datos, sino también juicios de valor y conceptos normativos relevantes al estudio.

Finalmente, este estudio garantiza la transparencia en todas las etapas del proceso de revisión crítica de la literatura, desde la búsqueda y selección de los artículos hasta la presentación de los resultados. La aplicación de estándares éticos, como la citación adecuada y la declaración de posibles conflictos de interés, fueron fundamentales para asegurar la confiabilidad y reproducibilidad de la investigación. Además, la síntesis de la literatura se realizó de manera que se respetó las interpretaciones originales de los estudios y se evitó la distorsión de los hallazgos, tomando en cuenta los lineamientos establecidos por el manual APA 7ma edición, para las citas y referencias bibliográficas.

## 2.7. Lista de datos

**Tabla 1**

*Listado de artículos seleccionados*

<b>Autor y año</b>	<b>Diseño de investigación, método y muestra</b>	<b>Variables de investigación</b>	<b>Hallazgos clave</b>
Lanz et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, alcance explicativo, diseño experimental causal, con una muestra de 1701 participantes, se empleó pruebas t, ANOVA, análisis de regresión y bosques causales.	Inteligencia artificial (tipo de supervisor), adherencia a instrucciones poco éticas, percepción de la mente del supervisor.	El uso de la IA es percibido como menos proclive a generar instrucciones poco éticas frente a un supervisor humano en las actividades de la Gestión de Recursos Humanos.

Cecil et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño experimental causal, con una muestra de 1403 estudiantes y empleados de recursos humanos, se empleó análisis ANOVA y regresión mixta.	Asesoramiento en GRH con IA y humano, precisión y explicabilidad del asesoramiento.	El uso de la IA en la gestión de recursos humanos tiene el potencial de mejorar la eficiencia y reducir la carga de trabajo, no obstante, no siempre mejora la calidad de las decisiones.
Abasaheb y Subashini (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, diseño no experimental, con una muestra de 55 empleados de nivel gerencial seleccionados por muestreo intencionado, se empleó análisis de regresión y modelado de ecuaciones estructurales SEM.	Inteligencia artificial IA, internet de las cosas IoT, procesos de recursos humanos.	El uso de la IA y el internet de las cosas IoT, presentaron un efecto beneficioso en la GRH, en especial. mejorando la eficiencia de sus procesos, reduciendo posibles errores en sus procesos.
Bankins et al. (2020)	Enfoque mixto, de alcance explicativo, con diseño experimental 2x2, estando la muestra constituida por 446 participantes (63.4% mujeres, 36.2% hombres, edad promedio de 38.68 años) seleccionados mediante paneles	Inteligencia artificial IA, toma de decisiones, gestión de recursos humanos (GRH), justicia interaccional, confianza, deshumanización.	Se encontró que las decisiones humanas tomadas en el contexto de la GRH fueron percibidas como más justas y generaron mayor confianza en comparación con las tomadas por inteligencia artificial (IA).

	en línea, se empleó análisis estadístico MANOVA.		
Hmoud (2021)	Enfoque cuantitativo, con alcance explicativo, diseño no experimental, correlacional causal. La muestra estuvo constituida por 186 miembros de la Asociación de Gestión de Recursos humanos de Jordania.	Inteligencia artificial (IA), gestión de recursos humanos RRHH, presión competitiva, expectativa de rendimiento.	El uso de la IA mejora la eficiencia y la calidad de las funciones de la GRH, y su adopción se ve incrementada por la expectativa de rendimiento que se tiene en la organización.
Chakraborty et al. (2020)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño no experimental, modelado mediante ecuaciones estructurales SEM. La muestra estuvo constituida por 146 encuestados, extraído mediante muestreo por conveniencia.	Inteligencia artificial (IA), gestión de recursos humanos (GRH), desarrollo organizacional.	La IA mejora aspectos básicos de la GRH como son la planificación estratégica, la selección de personal, la capacitación, generando un desarrollo organizacional eficiente.
Kshetri (2021)	Enfoque cualitativo, de alcance exploratorio, con diseño de casos múltiples. La muestra estuvo conformada por 10 casos de herramientas de IA aplicadas a GRH en países del Sur	Inteligencia Artificial (IA), Gestión de recursos humanos (GRH), impacto en reclutamiento, selección, desarrollo, retención y uso productivo de los empleados.	Las herramientas de IA mejoraron la eficiencia del reclutamiento al reducir costos y tiempos, y ampliaron los grupos de candidatos disponibles.

	Global, como Chile, China, Indonesia, Malasia, México, Perú, Sudáfrica, Filipinas y Vietnam.		
Cai et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño experimental intergrupar 2x2. La muestra estuvo conformada por personas con experiencia laboral reclutadas a través de Internet para participar en experimentos en línea. Con dos grupos uno de 189 y el otro de 215 personas.	Inteligencia artificial (IA), selección de postulantes, percepción de justicia.	En el proceso de selección de personal, los resultados muestran que los solicitantes tuvieron a ver la selección de currículums por medio de la IA como menos justa que la de los humanos.
Pan et al. (2021)	Enfoque cuantitativo, diseño explicativo. Muestra de 297 empresas seleccionadas a través de encuestas realizadas a gerentes de recursos humanos y alta dirección. Se empleó regresión jerárquica múltiple.	Inteligencia artificial (IA), selección de personal, Tecnología, Organización y Entorno (TOE).	Los resultados muestran que el uso de la IA en los procesos de selección presenta ventajas importantes en eficacia y reducción de tiempos, en las empresas chinas.
Schick y Fischer (2021)	Enfoque cuantitativo, investigación aplicada, de alcance explicativo, con	Inteligencia artificial (IA), selección de personal, calidad	La eficacia y calidad del uso de la IA en los procesos de selección de

	diseño factorial 3x3x3. La muestra conformada por 96 participantes de 18 a 28 años.	de evaluación de los candidatos.	personal disminuye cuando se evalúan criterios complejos como la personalidad o desempeño futuro.
Abuzaid et al. (2021)	Enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con diseño descriptivo de encuesta, siendo la muestra de 549 radiólogos seleccionados por conveniencia.	Inteligencia artificial, capacitación en la práctica radiológica, rendimiento laboral.	El uso de la IA genera mayor eficiencia en el desempeño laboral, sin embargo, se ve limitada por la falta de mayor conocimiento y capacitación sobre su uso.
Tong et al. (2021)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño experimental factorial 2x2. Muestra de 265 empleados de una empresa de servicios financieros en Asia.	Retroalimentación generada por IA, desempeño de los empleados.	El uso de la IA personaliza los procesos de capacitación, incrementa la precisión en evaluaciones, mejorando la eficiencia y el aprendizaje de los empleados, sin embargo, genera desconfianza por el temor al reemplazo laboral.
Gyory et al. (2022)	Enfoque mixto, de alcance explicativo, diseño experimental comparativo 2x1. Muestra conformada por 199 estudiantes de ingeniería	Efectividad de gestión procesos, intervención de inteligencia artificial (IA) y humana, rendimiento de equipo.	El uso de la IA en la gestión de equipos de trabajo, mejora el desempeño, basado en una comunicación efectiva y en la adopción de

	mecánica industrial.	e		estrategias de toma de decisiones en tiempo real.
Coronel (2022)	Enfoque cuantitativo, alcance explicativo, diseño experimental. Muestra de 120 estudiantes seleccionados por conveniencia.		Uso de la inteligencia artificial (IA), proceso de reclutamiento y selección de personal.	Se percibe una influencia moderada de la (IA) en los procesos de reclutamiento y selección, optimizando el análisis de currículos y permitiendo estimar el rendimiento de los candidatos al puesto.
Tejada et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, alcance explicativo, con diseño experimental correlacional causal, transversal. Muestra de 57 trabajadores administrativos de una empresa de transporte de carga en Perú. Se empleó regresión logística ordinal.		Inteligencia artificial (IA), gestión de recursos humanos (GRH).	El uso de la IA tiene un impacto positivo en la GRH, mejorando la eficiencia y optimización de procesos. su adopción debe complementarse con políticas organizacionales que promuevan transparencia, equidad y aceptación por parte del personal para maximizar sus beneficios.
Román (2024)	Enfoque cuantitativo, alcance explicativo, aplicado, diseño		Talento humano, inteligencia artificial, desempeño laboral.	La IA aporta precisión y eficiencia al evaluar, utilizando datos

	experimental y transversal. Muestra conformada por 292 empleados.		cuantificables y retroalimentación en tiempo real. Sin embargo, presenta desafíos como sesgos algorítmicos, preocupaciones sobre privacidad y limitaciones en evaluar habilidades interpersonales.
Khoa et al. (2024)	Enfoque mixto, no experimental con alcance explicativo, siendo la muestra de 150 gerentes de GRH. Se usó regresión lineal múltiple.	Uso de la IA en el reclutamiento de recursos humanos, efectividad y eficiencia del reclutamiento.	El uso de la IA mejoró el proceso de reclutamiento tanto en su eficiencia como en su efectividad.
Horodyski (2023)	Enfoque mixto, de alcance descriptivo y explicativo, diseño cuantitativo con análisis de regresión y cualitativo con encuestas. Muestra conformada por 283 reclutadores y profesionales de recursos humanos de 15 países.	Inteligencia artificial, reclutamiento, factores de aceptación y uso.	El uso de IA en reclutamiento mejora su eficacia, motivo por el cual la frecuencia de su uso y la expectativa de rendimiento hacen que su adopción se incremente.
Pillai y Sivathanu (2020)	Estudio cuantitativo, de alcance relacional y predictivo, con diseño no experimental. Muestra de 562	Factores para la adopción y uso de la IA, adquisición de talento en organizaciones.	El uso de IA en la GRH es impulsado por factores como coste-eficacia, ventaja relativa, apoyo directivo,

	gerentes y ejecutivos de recursos humanos de empresas en la India.		preparación de RR.HH., presión competitiva y respaldo de proveedores, mientras que la seguridad y privacidad la limitan.
Durairaj y Ventrivel (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño no experimental, empleándose una muestra de 319 gerentes y empleados de GRH. Se empleó análisis de correlación y regresión.	Evaluación del desempeño basado en IA, de retención de empleados.	El uso de herramientas con IA en la evaluación del desempeño de los trabajadores generó mayor objetividad, eficiencia y reducción del sesgo humano, contribuyendo a la retención de los empleados.

*Nota:* GRH (Gestión de Recursos Humanos)

## 2.8. Síntesis de estudios

Para el objetivo general, se seleccionaron ocho estudios que permitieron analizar el efecto del uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de recursos humanos.

Como efectos favorables se identificó que la IA optimiza la eficiencia operativa y reduce tiempos en el proceso de selección y capacitación. Disminuye sesgos subjetivos, promoviendo evaluaciones más equitativas, mejora la equidad organizacional y fomenta la resistencia a órdenes poco éticas. (Abasaheb & Subashini, 2024; Chakraborty et al., 2020; Kshetri, 2020; Tejada et al., 2024; Lanz et al., 2024).

Se presentaron también aspectos a ser mejorados, así se tiene que la confianza excesiva en la IA puede conducir a decisiones erróneas, requiriendo supervisión humana y las decisiones automatizadas son percibidas como menos justas, generando deshumanización (Cecil et al., 2024; Bankins et al., 2022), además, su implementación exige garantizar ciberseguridad y capacitación para prevenir vulnerabilidades (Abasaheb & Subashini, 2024).

Para el primer objetivo específico, se seleccionaron seis estudios para describir los principales hallazgos sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección de personal. Se identificó que la IA optimiza la evaluación de candidatos al mejorar la eficiencia y objetividad, reduciendo tiempos de contratación y aumentando la productividad, minimizando sesgos subjetivos, promoviendo selecciones donde existe la igualdad de oportunidades (Horodyski, 2023; Khoa et al., 2024; Coronel, 2022), mientras que, como desafíos y aspectos a ser mejorados se tiene que los procesos automatizados fueron percibidos como menos justos, surgiendo preocupaciones sobre sesgos algorítmicos y la falta de juicio humano (Cai et al., 2024; Pan et al., 2022; Schick & Fischer, 2021; Horodyski, 2023; Khoa et al., 2024)

Para el segundo objetivo específico, se seleccionaron tres estudios para describir los principales hallazgos sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) en la capacitación de personal. Se encontró que el uso de la IA optimiza la formación del personal al personalizar el aprendizaje y su capacidad de adaptación a necesidades individuales la hace más eficiente. Además, su coste-eficacia y el respaldo directivo favorecen su adopción (Pillai & Sivathanu, 2020; Abuzaid et al., 2021). No obstante, se identificaron aspectos a ser mejorados, como la disminución

del rendimiento laboral cuando la retroalimentación se sabía que provenía de la IA, afectando más a trabajadores con mayor antigüedad, además, de las preocupaciones sobre seguridad y privacidad de datos personales de los trabajadores (Abuzaid et al., 2021; Tong et al., 2021; Pillai y Sivathanu, 2020).

Para el tercer objetivo específico, se seleccionaron tres estudios para describir los principales hallazgos sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) en la evaluación del desempeño. Los efectos más relevantes fueron la mejora en la precisión y eficiencia de las evaluaciones, optimizando la recopilación de datos y retroalimentación, que facilitaron la colaboración en equipos interdisciplinarios, impactando positivamente el desempeño laboral. (Gyory et al., 2022; Román, 2024; Durairaj y Vetrivel, 2024). Se encontraron efectos contradictorios que requieren ser superados como la presencia de sesgos algorítmicos que generó dudas sobre la imparcialidad de las evaluaciones automatizadas. Asimismo, la falta de transparencia y riesgos en la privacidad, afectaron la confianza de los empleados y su compromiso organizacional (Durairaj y Vetrivel, 2024).

### 3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados para el objetivo general: Analizar el efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos.

**Tabla 2**

*Listado de artículos seleccionados para el objetivo general*

<b>Autor y año</b>	<b>Diseño de investigación, método y muestra</b>	<b>Variables de investigación</b>	<b>Hallazgos clave</b>
Lanz et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, alcance explicativo, diseño experimental causal, con una muestra de 1701 participantes, se empleó pruebas t, ANOVA, análisis de regresión y bosques causales.	Inteligencia artificial (tipo de supervisor), adherencia a instrucciones poco éticas, percepción de la mente del supervisor.	El uso de la IA es percibido como menos proclive a generar instrucciones poco éticas frente a un supervisor humano en las actividades de la Gestión de Recursos Humanos.
Cecil et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño experimental causal, con una muestra de 1403 estudiantes y empleados de recursos humanos, se empleó análisis ANOVA y regresión mixta.	Asesoramiento en GRH con IA y humano, precisión y explicabilidad del asesoramiento.	El uso de la IA en la gestión de recursos humanos tiene el potencial de mejorar la eficiencia y reducir la carga de trabajo, no obstante, no siempre mejora la calidad de las decisiones.
Abasaheb y Subashini (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, diseño no	Inteligencia artificial IA, internet de las cosas IoT,	El uso de la IA y el internet de las cosas IoT, presentaron un

	<p>experimental, con una muestra de 55 empleados de nivel gerencial seleccionados por muestreo intencionado, se empleó análisis de regresión y modelado de ecuaciones estructurales SEM.</p>	<p>procesos de recursos humanos.</p>	<p>efecto beneficioso en la GRH, en especial mejorando la eficiencia de sus procesos, reduciendo posibles errores en sus procesos.</p>
<p>Bankins et al. (2020)</p>	<p>Enfoque mixto, de alcance explicativo, con diseño experimental 2x2, estando la muestra constituida por 446 participantes (63.4% mujeres, 36.2% hombres, edad promedio de 38.68 años) seleccionados mediante paneles en línea, se empleó análisis estadístico MANOVA.</p>	<p>Inteligencia artificial IA, toma de decisiones, gestión de recursos humanos (HRM), justicia interaccional, confianza, deshumanización.</p>	<p>Se encontró que las decisiones humanas tomadas en el contexto de la GRH fueron percibidas como más justas y generaron mayor confianza en comparación con las tomadas por inteligencia artificial (IA).</p>
<p>Hmoud (2021)</p>	<p>Enfoque cuantitativo, con alcance explicativo, diseño no experimental, correlacional causal. La muestra estuvo constituida por 186 miembros de la Asociación de Gestión de</p>	<p>Inteligencia artificial (IA), gestión de recursos humanos RRHH, presión competitiva, expectativa de rendimiento.</p>	<p>El uso de la IA mejora la eficiencia y la calidad de las funciones de la GRH, y su adopción se ve incrementada por la expectativa de rendimiento que se tiene en la organización.</p>

	Recursos humanos de Jordania.		
Chakraborty et al. (2020)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño no experimental, modelado mediante ecuaciones estructurales SEM. La muestra estuvo constituida por 146 encuestados, extraído mediante muestreo por conveniencia.	Inteligencia artificial (IA), gestión de recursos humanos (GRH), desarrollo organizacional.	La IA mejora aspectos básicos de la GRH como son la planificación estratégica, la selección de personal, la capacitación, generando un desarrollo organizacional eficiente.
Kshetri (2021)	Enfoque cualitativo, de alcance exploratorio, con diseño de casos múltiples. La muestra estuvo conformada por 10 casos de herramientas de IA aplicadas a GRH en países del Sur Global, como Chile, China, Indonesia, Malasia, México, Perú, Sudáfrica, Filipinas y Vietnam.	Inteligencia Artificial (IA), Gestión de recursos humanos (GRH), impacto en reclutamiento, selección, desarrollo, retención y uso productivo de los empleados.	Las herramientas de IA mejoraron la eficiencia del reclutamiento al reducir costos y tiempos, y ampliaron los grupos de candidatos disponibles.
Tejada et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño no experimental	Inteligencia artificial (IA), gestión de recursos humanos (GRH).	El uso de la IA tiene un impacto positivo en la GRH, mejorando la eficiencia y

---

<p>correlacional causal, transversal. Muestra de 57 trabajadores administrativos de una empresa de transporte de carga en Perú. Se empleó regresión logística ordinal.</p>	<p>optimización de procesos. su adopción debe complementarse con políticas organizacionales que promuevan transparencia, equidad y aceptación por parte del personal para maximizar sus beneficios.</p>
--	---

---

*Nota:* GRH (Gestión de Recursos Humanos)

Lanz et al. (2024) en su estudio sobre el uso de la IA en la GRH, encontraron que los empleados son menos propensos a seguir instrucciones poco éticas cuando provienen de supervisores basados en inteligencia artificial (IA) en comparación con supervisores humanos. A través de cuatro experimentos, se observó que los trabajadores perciben a los supervisores de IA como menos capaces de experimentar emociones y planificar estratégicamente. Asimismo, observaron que aspectos como la tendencia a obedecer sin un adecuado cuestionamiento influyen en cómo se responde a las órdenes. De esta manera, la IA puede ser una variable importante para fortalecer la resistencia al desarrollo de prácticas poco éticas en la gestión de recursos humanos, cuando se la compara con supervisión humana.

Cecil et al. (2024) encontraron que el uso de la inteligencia artificial, facilita decisiones en el contexto de gestión de recursos humanos, pues se observó que los trabajadores confían más en las recomendaciones generadas por estos mecanismos, inclusive cuando dichas recomendaciones fueron incorrectas, situación que advierte que una excesiva dependencia y confianza en la IA, podría generar una disminución en la calidad de las decisiones que se toman en la organización. Aunque la

implementación de esta tecnología contribuye a mejorar la eficiencia, particularmente en la etapa de selección de personal, los autores advierten que la ausencia de marcos regulatorios y estándares técnicos sólidos puede aumentar la probabilidad de errores, por lo que enfatizan la importancia de fortalecer la supervisión humana y avanzar hacia sistemas más transparentes y verificables.

Por su parte, Abasaheb y Subashini (2024) estudiaron el papel de la IA y el Internet de las cosas (IoT) en las actividades y procesos propios de los recursos humanos mostrando que su uso ha permitido mejorar la eficiencia operativa, disminuir errores, al mismo tiempo que mejorar el compromiso de los trabajadores. Los procesos de selección y desarrollo de habilidades se han visto beneficiados por el uso de tecnologías como los algoritmos predictivos, el uso de chatbots, y la amplia gama de dispositivos portátiles. Sin embargo, ante tal avance se hace necesario generar una inversión en tecnología de seguridad, al mismo tiempo que una normativa apropiada que proteja la privacidad de los datos de los empleados.

Asimismo, Bankins et al. (2022) hallaron en su investigación que las decisiones tomadas por la inteligencia artificial fueron percibidas como menos justas y confiables si se las compara con las tomadas por personas. No obstante, que tales decisiones, mejoran la percepción de equidad, sin importar por quien fueron generadas, cuando éstas son adversas, se incrementa su desaprobación en especial si estas provienen de la IA, poniendo como sustento la deshumanización que los sistemas automatizados generan, a lo que se suma que la IA, presenta por el momento una falta de empatía y una limitada capacidad para tomar en cuenta la información del contexto.

Según Hmoud (2021), los directivos a cargo de la gestión de recursos humanos, muestran su aprobación hacia la incorporación de la IA en este contexto, básicamente motivados por la capacidad que dicha tecnología tiene para mejorar los niveles de calidad en muchos procesos de la gestión de recursos humanos, lo cual se aúna, a la presión que el entorno competitivo tiene, por adoptar las últimas tecnologías en las organizaciones, lo cual también facilita la decisión creciente de incorporar la guía en procesos de la GRH. El autor también pone de manifiesto la necesidad de desarrollar enfoques que permitan tener una flexibilidad y adaptabilidad ante los constantes cambios en el campo tecnológico, así es importante que los líderes, que asumen responsabilidades políticas se mantengan debidamente actualizados respecto a los posibles efectos que el uso de la IA tenga sobre sus organizaciones.

Por su parte, Chakraborty et al. (2020) muestran efectos ventajosos del uso de la IA en la GRH, como son el de mejorar las funciones vertebrales de la gestión de recursos humanos, como son los procesos de selección de personal, capacitación, retención y evaluación del desempeño. También pone de manifiesto que entre las ventajas se destaca la reducción de errores, la rapidez en la toma de decisiones, la disposición continua que se tiene para su uso como un asistente digital, lo cual se suma que la IA provee de una mejor interacción con los usuarios de la organización, permitiendo al mismo tiempo que tareas repetitivas puedan ser automatizadas.

Kshetri (2020) señala que las herramientas de la IA permiten mejorar la eficiencia del reclutamiento dado que reduce costos y tiempos, disminuyendo la influencia de criterios subjetivos como son el favoritismo o el nepotismo, al mismo

tiempo que mejora el desarrollo y retención de los empleados, volviéndolos más productivos mediante el monitoreo y asignación inteligente de tareas.

Tejada et al. (2024) encontraron que la combinación estratégica de inteligencia artificial con prácticas de desarrollo y gestión del talento puede transformar positivamente el panorama laboral actual, siempre y cuando se implemente con sensibilidad hacia los aspectos éticos y humanos involucrados.

Del análisis de los resultados respecto al objetivo general se tiene que Abasaheb y Subashini (2024) destacan cómo la combinación de IA e Internet de las cosas (IoT) optimiza la selección de personal y la formación, mientras que Kshetri (2020) resalta su capacidad para reducir costos y eliminar sesgos en la contratación. Asimismo, Chakraborty et al. (2020) subrayan que la automatización de tareas repetitivas permite a los gestores enfocarse en aspectos estratégicos de la organización.

Sin embargo, no todos los efectos son beneficiosos. Bankins et al. (2022) encontraron que las decisiones tomadas por IA generan menor confianza y justicia en comparación con las decisiones humanas, especialmente cuando estas son desfavorables. Cecil et al. (2024) refuerzan esta preocupación al señalar que los usuarios tienden a depender excesivamente del asesoramiento de la IA, aun cuando este es incorrecto. Por otro lado, Lanz et al. (2024) evidenciaron que los empleados son menos propensos a obedecer órdenes poco éticas de un supervisor IA que de uno humano, lo que indica una posible ventaja en la reducción de prácticas indebidas en el ámbito laboral.

Estudios como el de Tejada et al. (2024) y Hmoud (2021) sugieren que la adopción de la IA debe equilibrarse con estrategias flexibles y éticas, asegurando

que su implementación no deshumanice la gestión de los empleados, sino que complemente y fortalezca la toma de decisiones organizacionales.

El análisis de los resultados permite sintetizar los efectos del uso de la IA en la gestión de recursos humanos. Se tiene que los resultados de los estudios analizados muestran que su implementación de la IA en la GRH mejora la eficiencia, reduce sesgos en la contratación y optimiza la gestión del talento, asimismo los empleados muestran mayor resistencia a órdenes poco éticas de un supervisor basado en IA. Entre los efectos que deben ser superados se tiene que la implementación de la IA en la GRH genera preocupaciones sobre la confianza y percepción de justicia en las decisiones tomadas con su ayuda, también pueden generar excesiva dependencia de sus recomendaciones. Así, la adopción de estas tecnologías debe equilibrarse con supervisión humana y enfoques éticos para maximizar beneficios sin comprometer el aspecto humano de la gestión.

Para el primer objetivo específico: Describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la inteligencia artificial en el proceso de selección de personal, se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla 3**

*Listado de artículos seleccionados para el objetivo específico 1*

<b>Autor y año</b>	<b>Diseño de investigación, método y muestra</b>	<b>Variables de investigación</b>	<b>Hallazgos clave</b>
Cai et al. (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño experimental intergrupar 2x2. La muestra estuvo conformada por	Inteligencia artificial (IA), selección de postulantes, percepción de justicia.	En el proceso de selección de personal, los resultados muestran que los solicitantes tuvieron a ver la selección de

	<p>personas con experiencia laboral reclutadas a través de Internet para participar en experimentos en línea. Con dos grupos uno de 189 y el otro de 215 personas.</p>		<p>currículums por medio de la IA como menos justa que la de los humanos.</p>
Pan et al. (2021)	<p>Enfoque cuantitativo, diseño explicativo. Muestra de 297 empresas seleccionadas a través de encuestas realizadas a gerentes de recursos humanos y alta dirección. Se empleó regresión jerárquica múltiple.</p>	<p>Inteligencia artificial (IA), selección de personal, Tecnología, Organización y Entorno (TOE).</p>	<p>Los resultados muestran que el uso de la IA en los procesos de selección presenta ventajas importantes en eficacia y reducción de tiempos, en las empresas chinas.</p>
Schick y Fischer (2021)	<p>Enfoque cuantitativo, investigación aplicada, de alcance explicativo, con diseño factorial 3x3x3. La muestra conformada por 96 participantes de 18 a 28 años.</p>	<p>Inteligencia artificial (IA), selección de personal, calidad de evaluación de los candidatos.</p>	<p>La eficacia y calidad del uso de la IA en los procesos de selección de personal disminuye cuando se evalúan criterios complejos como la personalidad o desempeño futuro.</p>
Coronel (2022)	<p>Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, diseño no experimental. Muestra de 120 estudiantes</p>	<p>Uso de la inteligencia artificial (IA), proceso de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>Se percibe una influencia moderada de la (IA) en los procesos de reclutamiento y selección,</p>

	seleccionados por conveniencia.		optimizando el análisis de currículos y permitiendo estimar el rendimiento de los candidatos al puesto.
Horodyski (2023)	Enfoque mixto, de alcance descriptivo y explicativo, diseño cuantitativo con análisis de regresión y cualitativo con encuestas. Muestra conformada por 283 reclutadores y profesionales de recursos humanos de 15 países.	Inteligencia artificial, reclutamiento, factores de aceptación y uso.	El uso de IA en reclutamiento mejora su eficacia, motivo por el cual la frecuencia de su uso y la expectativa de rendimiento hacen que su adopción se incremente.
Khoa et al. (2024)	Enfoque mixto, diseño no experimental con alcance explicativo, siendo la muestra de 150 gerentes de GRH. Se usó regresión lineal múltiple.	Uso de la IA en el reclutamiento de recursos humanos, efectividad y eficiencia del reclutamiento.	El uso de la IA mejoró el proceso de reclutamiento tanto en su eficiencia como en su efectividad.

*Nota:* GRH (Gestión de Recursos Humanos)

Cai et al. (2024) indican que el uso de la IA en la selección de personal, específicamente en la revisión de currículums, es percibida como menos justa que los procesos llevados a cabo por reclutadores humanos. Los hallazgos indican que estas percepciones de justicia son más bajas cuando se emplea la IA en lugar de métodos tradicionales. Sin embargo, la percepción de equidad mejora cuando la IA

demuestra mayor especialización y cuando el resultado del proceso de selección es favorable para los postulantes.

Pan et al. (2022) indica que la adopción de la IA en los procesos de selección presenta ventajas importantes, en las empresas chinas, como es la automatización de tareas repetitivas, lo que contribuye a la reducción de tiempos y costos, minimizando el sesgo humano al evaluar postulantes, no obstante, su uso se ve limitado debido a la complejidad que la IA comprende. Se destaca la importancia del apoyo gubernamental y los recursos tecnológicos para facilitar su implementación, así como la necesidad de reducir la complejidad tecnológica para fomentar su adopción en la gestión de recursos humanos.

Schick y Fischer (2021) señalan que la complejidad de la IA redujo la percepción de la calidad, de los resultados del uso de la IA en la GRH, especialmente al evaluar fortalezas y debilidades, mientras que la evaluación de criterios intangibles, como la personalidad, también afectó desfavorablemente en comparación con criterios tangibles. La fiabilidad no tuvo un impacto significativo por sí sola, pero mitigó los desafíos que supone la complejidad y la intangibilidad en la evaluación de la motivación, destacando su papel como factor moderador en contextos complejos.

Coronel (2022) señala que los estudiantes universitarios peruanos perciben una influencia moderada de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de reclutamiento y selección, impactando en los procesos de filtrado de candidatos optimizando el análisis de currículos y permitiendo mediante algoritmos predictivos estimar el rendimiento de los candidatos al puesto. A medida que aumenta su conocimiento sobre la IA, aceptan su uso en estas etapas, aunque reconocen su

efecto deshumanizador. La relación más fuerte identificada es entre la percepción de ventajas y la aceptación de la IA, lo que indica que mientras más beneficios se atribuyan a esta tecnología, mayor será su aceptación. Además, aunque moderada, se reconoce que estas ventajas facilitan la percepción de la IA como un posible reemplazo de reclutadores humanos.

Horodyski (2023) encontró que un porcentaje mayoritario de los participantes en su estudio sobre el uso de la IA, en el proceso de selección de personal, tuvo una intención favorable hacia la misma, generada por la expectativa de la mejora en el rendimiento, encontrándose asimismo que dicha intención de uso viene también incrementada por la automatización de muchas tareas, que tradicionalmente se realizaban de manera manual en el proceso de selección de personal, lo cual se traduce en una mayor precisión y objetividad en el proceso de selección, no obstante, también se señaló como desventajas, la ausencia del juicio humano, posibles sesgos por la presencia de datos con errores, y el hecho de que la tecnología aún se encuentra en desarrollo, esperándose mejoras en el futuro.

Khoa et al. (2024) desarrollo un estudio en Vietnam, en el cual se pudo evidenciar que el uso de herramientas fundamentadas en la IA, en los procesos de selección de personal, pudieron contribuir de manera eficaz en la evaluación de los postulantes, teniéndose como beneficios más destacados, la disminución de los tiempos empleados en la contratación, y la mejora de la adecuación entre el diseño del puesto y los perfiles de los candidatos. No obstante, los beneficios indicados, también se presentan debilidades importantes como son la necesidad de fortalecer las competencias de los trabajadores en aspectos especializados del uso de la IA, asimismo la creciente preocupación por la posible sustitución de empleos

tradicionales por la IA, buscando mantener por ende un equilibrio entre la intervención humana y la automatización, de tal manera que se aseguren procesos de selección con igualdad de oportunidades y éticos.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en las investigaciones sobre el uso de la IA en la selección de personal, se pudo encontrar una coincidencia en cuanto se refiere a la capacidad que la IA provee a la automatización de tareas, lo cual incrementa la eficacia en los procesos de selección. Estudios como los de Khoa et al. (2024) y Horodyski (2023) destacan que estas tecnologías no solo acortan el tiempo requerido para contratar, sino que también incrementan la precisión y objetividad en la identificación de candidatos adecuados, al tiempo que disminuyen la carga operativa para los equipos de recursos humanos.

Asimismo, la literatura analizada, recoge observaciones críticas al uso de la IA en la selección de personal, Cai et al. (2024) encontraron que el uso de la IA, en especial en la revisión de los currículos de los aspirantes a los puestos de trabajo, conllevaron a tener una percepción negativa de justicia acerca del proceso, mermando la confianza de los candidatos, en especial cuando éstos no fueron seleccionados. Por su parte, Schick y Fischer (2021) señalaron las limitaciones que la IA, presenta al momento de evaluar competencias de carácter intangible como son por ejemplo la personalidad o el liderazgo, lo cual puede disminuir la percepción que se tiene acerca de la calidad del proceso evaluativo, sugiriendo, por tanto, que el criterio humano, sigue siendo esencial en etapas clave del proceso de selección de personal.

Además, se tiene también la presencia de los desafíos tecnológicos y la resistencia a la implementación de la IA en las organizaciones, como un factor

recurrente. Pan et al. (2022) y Coronel (2022) destacan la necesidad de mejorar la comprensión y el conocimiento sobre IA para reducir su percepción deshumanizadora y facilitar su aceptación.

Respondiendo al objetivo específico, se tiene que los estudios analizados indican que, la IA tiene efectos favorables en la selección de personal, como son la reducción del proceso de contratación y la automatización de tareas manuales, aunque su éxito depende del equilibrio entre el uso de la IA y la supervisión humana. Como retos a superar se encontró que los procesos automatizados fueron percibidos como menos justos, surgiendo preocupaciones sobre sesgos algorítmicos y la falta de juicio humano, haciendo que su adopción enfrente resistencia debido a su efecto deshumanizador.

Para el segundo objetivo específico: Describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la inteligencia artificial en el proceso de capacitación de personal, se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla 4**

*Listado de artículos seleccionados para el objetivo específico 2*

<b>Autor y año</b>	<b>Diseño de investigación, método y muestra</b>	<b>Variables de investigación</b>	<b>Hallazgos clave</b>
Abuzaid et al. (2021)	Enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con diseño descriptivo de encuesta, siendo la muestra de 549 radiólogos seleccionados por conveniencia.	Inteligencia artificial, capacitación en la práctica radiológica, rendimiento laboral.	El uso de la IA genera mayor eficiencia en el desempeño laboral, sin embargo, se ve limitada por la falta de mayor conocimiento y capacitación sobre su uso.

Tong et al. (2021)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño experimental factorial 2x2. Muestra de 265 empleados de una empresa de servicios financieros en Asia.	Retroalimentación generada por IA, desempeño de los empleados.	El uso de la IA personaliza los procesos de capacitación, incrementa la precisión en evaluaciones, mejorando la eficiencia y el aprendizaje de los empleados, sin embargo, genera desconfianza por el temor al reemplazo laboral.
Pillai y Sivathanu (2020)	Estudio cuantitativo, de alcance relacional y predictivo, con diseño experimental. Muestra de 562 gerentes y ejecutivos de recursos humanos de empresas en la India.	Factores para la adopción y uso de la IA, adquisición de talento en organizaciones.	El uso de IA en la GRH es impulsado por factores como coste-eficacia, ventaja relativa, apoyo directivo, preparación de RR.HH., presión competitiva y respaldo de proveedores, mientras que la seguridad y privacidad la limitan.

*Nota:* GRH (Gestión de Recursos Humanos)

Abuzaid et al. (2021) encontraron que, en cuanto al uso de la IA en la capacitación del personal, se destaca un amplio apoyo a la integración de la IA en la práctica profesional, aunque señala la necesidad de mejorar la capacitación del personal. La IA impacta en la capacitación de personal dado que permite gestionar programas de aprendizaje adaptativo, permitiendo asimismo una evaluación

automatizada de competencias. Los temores sobre la seguridad laboral y el impacto de la IA en los roles tradicionales reflejan la falta de una dirección clara por parte de líderes y gestores. Se subraya la importancia de que instituciones educativas y sociedades profesionales incorporen la IA en los programas formativos, asegurando que los trabajadores tengan la base educativa necesaria para utilizar esta tecnología como herramienta de apoyo y mejora de la eficiencia de su trabajo.

Tong et al. (2021) encontraron que el uso de la IA personaliza los procesos de capacitación, incrementa la precisión en evaluaciones, mejorando la eficiencia y el aprendizaje de los empleados, sin embargo, genera desconfianza por el temor al reemplazo laboral, así al informar a los empleados sobre el origen de la retroalimentación redujo el desempeño cuando provenía de la IA. Este efecto fue menor en empleados con mayor antigüedad, destacando la importancia de cómo se comunica el uso de IA en el entorno laboral.

Pillai y Sivathanu (2020) encontraron que factores de aporte de la IA en el proceso de capacitación como coste-eficacia, ventaja relativa, apoyo directivo, sistema de aprendizaje adaptativo ajustados al contenido y ritmo que requiere cada trabajador, presión competitiva y respaldo de proveedores fomentan la adopción de IA en la adquisición de talentos, mientras que la seguridad y privacidad la limitan. La adecuación de la IA a las tareas y su adopción influyen en su uso real, siendo moderado por la preferencia de métodos tradicionales. El modelo validado destaca los predictores claves de adopción y uso efectivo.

Analizando los resultados anteriores, el uso de la inteligencia artificial en la capacitación de personal dentro de la gestión de recursos humanos muestra su capacidad para optimizar los procesos de formación y personalizar el aprendizaje.

Tong et al. (2021) y Abuzaid et al. (2021) coinciden en que la IA mejora la eficiencia en la capacitación al permitir evaluaciones más precisas y ajustadas a las necesidades individuales, asimismo se logra un sistema de aprendizaje adaptativo a las necesidades de la empresa y del trabajador. Sin embargo, ambos estudios también identifican que esta tecnología genera desconfianza entre los empleados, especialmente por el temor al reemplazo laboral. En este sentido, Tong et al. (2021) observaron una disminución en el desempeño de los trabajadores cuando eran informados de que la retroalimentación provenía de una IA.

De acuerdo con Pillai y Sivathanu (2020) la incorporación de la IA en la capacitación está condicionada por factores como la rentabilidad, el respaldo organizacional y la preparación del área de recursos humanos. Aunque reduce costos y mejora la formación, preocupaciones sobre seguridad y privacidad de datos pueden dificultar su implementación. Abuzaid et al. (2021) destacan la necesidad de incluir la formación en IA en la educación y el ámbito laboral para que los trabajadores la utilicen sin comprometer su estabilidad laboral.

Se precisa que la IA optimiza la capacitación de personal al personalizar el aprendizaje y mejorar la precisión en las evaluaciones, reduce costos y mejora la calidad de la capacitación monitoreando el progreso de los trabajadores y sugiriendo acciones complementarias para fortalecer sus habilidades. Sin embargo, su implementación genera desconfianza debido al temor al reemplazo laboral. La adopción de esta tecnología depende de factores como rentabilidad, apoyo organizacional y preparación del área de recursos humanos, mientras que la seguridad y privacidad pueden representar barreras. Para maximizar sus beneficios,

es clave integrar la formación en IA en programas educativos y fomentar su uso como herramienta complementaria.

Para el tercer objetivo específico: Describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la inteligencia artificial en el proceso de evaluación de desempeño, se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla 5**

*Listado de artículos seleccionados para el objetivo específico 3*

<b>Autor y año</b>	<b>Diseño de investigación, método y muestra</b>	<b>Variables de investigación</b>	<b>Hallazgos clave</b>
Gyory et al. (2022)	Enfoque mixto, de alcance explicativo, diseño experimental comparativo 2x1. Muestra conformada por 199 estudiantes de ingeniería mecánica e industrial.	Efectividad de gestión de procesos, intervención de inteligencia artificial (IA) y rendimiento de equipo.	El uso de la IA en la gestión de equipos de trabajo, mejora el desempeño, basado en una comunicación efectiva y en la adopción de estrategias en toma de decisiones en tiempo real.
Román (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, aplicado, diseño experimental y transversal. Muestra conformada por 292 empleados.	Talento humano, inteligencia artificial, desempeño laboral.	La IA aporta precisión y eficiencia al evaluar, utilizando datos cuantificables y retroalimentación en tiempo real. Sin embargo, presenta desafíos como sesgos algorítmicos, preocupaciones sobre privacidad y

				limitaciones en evaluar habilidades interpersonales.
Durairaj y Ventrivel (2024)	Enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño no experimental, empleándose una muestra de 319 gerentes y empleados de GRH. Se empleó análisis de correlación y regresión.	Evaluación del desempeño basado en retención de empleados.	del IA, de IA	El uso de herramientas con IA en la evaluación del desempeño de los trabajadores generó mayor objetividad, eficiencia y reducción del sesgo humano, contribuyendo a la retención de los empleados.

*Nota:* GRH (Gestión de Recursos Humanos)

Gyory et al. (2022) mostraron que el uso de la IA en el desempeño laboral, puede gestionar en tiempo real el proceso de diseño en equipos interdisciplinarios, equiparándose a los gestores humanos en términos de desempeño y estrategias de intervención, mejorando el rendimiento laboral, asimismo el uso de la IA permite mejorar la colaboración entre equipos de trabajo, pues permite identificar deficiencias comunicativas y tomar decisiones efectivas. Como debilidades, se tiene la posible generación de dependencia de la tecnología, al tener exceso de confianza en las decisiones propuestas por la IA, o el sesgo algorítmico que se produce cuando la IA es entrenada con datos sesgados.

Román (2024) encontró que la gestión del talento humano y el uso de la IA explican conjuntamente una parte significativa del desempeño laboral. La IA contribuyó con una mayor precisión y objetividad al evaluar el desempeño, dado que usa métricas de productividad, datos cuantificables y criterios predefinidos, lo

que proporciona automatización y eficiencia al recoger información, permite también proporcionar retroalimentación personalizada y en tiempo real, no obstante esta presenta el riesgo de sesgo algorítmico si la IA se entrena con datos que contengan sesgos, así como la preocupación sobre la privacidad y seguridad de los datos, y la falta de adaptabilidad a dinámicas interpersonales como el liderazgo.

Durairaj y Vetrivel (2024) encontraron que la evaluación del desempeño laboral fue beneficiada por el uso de la IA, dado que se presentó una mejora en la recopilación y análisis de datos, disminuyendo errores mecánicos, y proporcionando una retroalimentación en tiempo real. Asimismo, su integración, en otros componentes de la gestión de los recursos humanos, mejora su enfoque holístico acerca del desempeño de los trabajadores, sin embargo, en contraposición, se identificaron también preocupaciones o debilidades derivadas de los sesgos que se pueden dar en los algoritmos, la poca transparencia y los riesgos a la privacidad. Si bien es cierto, la IA puede incrementar la retención laboral, fundamentado en el hecho de que ofrece evaluaciones más objetivas, al mismo tiempo que presentan oportunidades de desarrollo a los trabajadores, su implementación necesita de estrategias que permitan un equilibrio entre la automatización y la intervención humana, conducente a garantizar una mayor confianza y compromiso por parte de los trabajadores.

Al analizar los resultados, se aprecia que el uso de la IA en la evaluación del desempeño, ha contribuido de manera importante a la misma, a partir de lograr proporcionar mejoras en la precisión, eficiencia y procesos de retroalimentación que se dan en tiempo real, según Román (2024) y Durairaj y Vetrivel (2024). Dichos beneficios contribuyen a que el análisis se base en datos objetivos, haciendo que la

gestión de recursos humanos se optimice. Gyory et al. (2022) ponen de relieve que la IA contribuye en el desarrollo del desempeño laboral, en particular en la evaluación de la misma, dado que permite una colaboración eficaz, ya que puede detectar deficiencias comunicativas. No obstante, los estudios también muestran riesgos compartidos, como son el sesgo presente en los algoritmos y la posible vulneración a la privacidad de los datos. Román (2024) señala la poca adaptabilidad de esta tecnología a las dinámicas interpersonales, en tanto que Gyory et al. (2022) resaltan la posible dependencia tecnológica perjudicial en los procesos de la GRH, motivo por el cual se recomienda lograr un equilibrio entre la IA y la supervisión humana que permita evitar efectos adversos o no deseados.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en los estudios respecto al uso de la IA en la evaluación del desempeño, se aprecia la presencia de aportes benéficos significativos, que se traducen en términos de eficiencia, precisión y objetividad, asimismo la optimización en la recolección de datos para la evaluación del personal y la retroalimentación en tiempo real, facilitando al mismo tiempo la colaboración entre equipos interdisciplinarios, lo cual impacta positivamente en el desempeño laboral. Sin embargo, se plantean también aspectos a ser mejorados y que se constituyen en la actualidad, desafíos, como la presencia de sesgos algorítmicos, posibles vulneraciones en la privacidad de datos de los trabajadores y la excesiva dependencia tecnológica. Para lograr el máximo beneficios en su uso y reducir riesgos, es necesario complementar el uso de la IA, con supervisión humana, de tal manera que se asegure un enfoque equilibrado, que logre integrar procesos de automatización con la valoración de habilidades contextuales e interpersonales, garantizando de esta forma que las evaluaciones sean justas y confiables.

#### **4. Discusión**

El objetivo general de la presente investigación fue analizar el efecto del uso de la inteligencia artificial (IA) en la gestión de los recursos humanos (GRH), partiendo de una revisión crítica de la literatura científica más reciente. Los resultados encontrados, permitieron identificar efectos asociados al uso de la IA en los diferentes componentes o procesos de la GRH. Entre los efectos, se destaca la mejora en la eficiencia operativa, la automatización de tareas rutinarias, optimizando el tiempo empleado en las mismas y reduciendo errores, asimismo, mejora el compromiso de los empleados. Se identificaron también beneficios asociados a la reducción de sesgos en el proceso de selección de personal y la personalización en la formación de los empleados, mejorando el desarrollo profesional. No obstante, existen aspectos que generan preocupación acerca del uso de la IA en la GRH, se destaca la percepción de falta de justicia y poca confianza en las decisiones tomadas por sistemas impulsados por la IA, se observó también la dependencia excesiva en recomendaciones generadas por la IA e incluso si estas fueron incorrectas. También se resaltan los riesgos de deshumanización y la necesidad de fortalecer la supervisión humana.

Estos resultados coinciden con los de Vrontis et al. (2023) quienes indican que la IA ha transformado áreas clave de la GRH como el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño, optimizando el análisis de grandes volúmenes de datos y reduciendo los tiempos de respuesta, no obstante, pese a los beneficios identificados, algunos estudios advierten que la aplicación de la IA en GRH no siempre garantiza mayor equidad ni eficiencia, así Rodríguez et al. (2023) encontraron que al utilizar datos históricos sesgados, los algoritmos pueden

reproducir patrones discriminatorios, afectando la justicia en la selección. Además, la automatización excesiva podría reducir la calidad del trabajo y limitar la autonomía del personal como lo manifiesta Charlwood y Guenole (2022), generando efectos contrarios a los esperados.

Se identificó también concordancia con debilidades que generan resultados contradictorios, así Zhang y Chen (2024) destacan la preocupación por la reproducción de sesgos históricos, en tanto que Rodríguez et al. (2023) señala como un aspecto preocupante la vulneración de la privacidad de los trabajadores y la exclusión digital, así Chowdhury et al. (2023) sugieren que su efectividad depende de la implementación adecuada y de una supervisión humana equilibrada, la cual, como indica Ekuma (2023), debe ser gestionada dentro de marcos éticos adecuados.

Lo expuesto anteriormente, muestra que la inteligencia artificial aplicada a la GRH, ha irrumpido con fuerza, transformando de manera importante dicho escenario, ha demostrado ser una herramienta eficaz para agilizar procesos, reducir errores y mejorar la toma de decisiones mediante el análisis de grandes volúmenes de datos. No obstante, su efectividad depende en gran medida de cómo se implementa. Así, se requiere asumir nuevas responsabilidades, en especial el de acoger principios éticos y una visión centrada en las personas, que evite la automatización deshumanizada. Más que reemplazar el juicio humano, se busca que la IA, se convierte en un recurso que lo fortalezca, promoviendo prácticas más justas, así como eficientes, acordes con los valores que posee la organización. Con una mirada prospectiva, se percibe que la IA no sustituirá al profesional de GRH, sino que reconfigurará su rol, de tal manera que se necesitará un perfil de gestor más estratégico, crítico, analítico y ético, que esté en la capacidad de interactuar

con la tecnología, sin perder de vista la esencia humana que tiene el trabajo. En ese horizonte, es importante la convivencia armónica entre tecnologías inteligentes y las decisiones conscientes, en el que el valor de lo humano, no esté supeditado solamente a la medición en términos de eficiencia, sino que también en términos de empatía, justicia y propósito.

Respecto al primer objetivo específico del presente estudio el cual fue describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la IA en el proceso de **selección de personal**, se encontró en los efectos más relevantes para el mismo, el hecho de que la IA permite la automatización de tareas repetitivas, reduciendo de esta manera costos y tiempos en el desarrollo del proceso de contratación, se destaca también la capacidad que tiene para incrementar la precisión para hacer coincidir perfiles de puesto y vacantes, así como para aplicar criterios con carácter objetivo en la evaluación de los candidatos, lo cual tiene un efecto directo en la reducción del sesgo humano. En tanto, que existen efectos que se constituyen en desafíos, entre los que se resalta la percepción de injusticia cuando se utiliza IA en lugar de métodos tradicionales, especialmente si el resultado del proceso es desfavorable, asimismo la complejidad tecnológica y la dificultad para evaluar criterios intangibles, como la personalidad o la motivación, y riesgos como la deshumanización del reclutamiento y la posibilidad de sesgos en los datos utilizados para entrenar los algoritmos.

Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por Pereira et al. (2023), en lo que concierne a los efectos favorables, quien señala que la IA contribuye a una mayor eficiencia en los procesos de selección y reclutamiento, facilitando la toma de decisiones con base en grandes volúmenes de datos, en tanto que Budhwar et al.

(2023) sostienen que las herramientas de IA agilizan el proceso de selección y filtrado de candidatos, permitiendo identificar con mayor precisión a quienes poseen las competencias requeridas, gracias a su capacidad para procesar grandes volúmenes de información en tiempos reducidos, no obstante, autores como Votto et al. (2021) advierten que los algoritmos de la IA pueden replicar sesgos preexistentes si no se entrenan con datos diversos y representativos. Del mismo modo, Chowdhury et al. (2023) indican que un aspecto relevante del uso de la IA en la selección de personal, es que mejora la eficiencia del proceso, sin embargo, también se puede comprometer la equidad y la transparencia del mismo, si no se aplican principios éticos claros durante su implementación, en tanto que, Votto et al. (2021) y Zhang y Chen (2024), advierten como posibles riesgos, la posibilidad de replicar patrones discriminatorios, así como de excluir candidatos que presentan falta de adaptación tecnológica, lo cual coincide con los resultados hallados en el estudio.

La incorporación de la IA en los procesos de selección de personal, está cambiando de manera importante la eficiencia en la GRH, automatizando tareas repetitivas y permitiendo una alineación más precisa entre candidatos y oportunidades laborales. La capacidad que tiene la IA para procesar volúmenes grandes de datos con objetividad, impacta directamente en la reducción de costos y tiempos de contratación, sin embargo, este avance tecnológico, acarrea consigo también desafíos importantes, como son la percepción que se tiene de la deshumanización en el proceso de selección de personal y el riesgo que se tiene de introducir sesgos algorítmicos que pueden perpetuar discriminaciones existentes en las organizaciones.

Con una visión de futuro, es importante adoptar un enfoque equilibrado y ético en la implementación de la IA en el proceso de selección de personal. Así las organizaciones, deben asegurarse que exista una adecuada supervisión en el diseño de los algoritmos, donde esté presente un enfoque centrado en la diversidad y la equidad, buscando que los procesos mantengan el elemento humano, fundamental para evaluar competencias que la IA, no puede, por sí sola discernir, se hace imperativo por tanto generar un marco ético robusto, al mismo tiempo que mantener una transparencia en los procesos, la cual será decisiva para integrar estas tecnologías de manera enriquecedora y complementaria en las prácticas de la gestión de recursos humanos, en lugar de limitarlas.

El segundo objetivo específico de esta investigación fue describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la IA en el proceso de **capacitación de personal**. Entre los efectos más beneficiosos, se tiene que la IA, permite que los procesos de formación y/o capacitación del personal se realicen de manera personalizada, atendiendo a las necesidades de los trabajadores, mejorando de esta manera la eficacia del aprendizaje y haciendo que las evaluaciones sean más precisas. Asimismo, el empleo de sistemas de aprendizaje que se adapten al ritmo y contenido requerido por los trabajadores, se constituye una ventaja importante para el desarrollo de las competencias laborales, siempre que vaya acompañada de una base educativa adecuada, en tanto que, como barreras o efectos a ser mejorados, se identificaron temores relacionados con el reemplazo de puestos tradicionales y la desconfianza hacia los sistemas automatizados, generando una disminución del desempeño cuando los trabajadores supieron que la

retroalimentación provenía de la IA, advirtiéndose también la falta de liderazgo claro en las empresas para guiar la implementación adecuada de estas herramientas.

Los resultados encontrados coinciden con lo expuesto por Palos et al. (2022), en cuanto a lo favorable, quienes indican que la IA permite generar módulos de capacitación adaptados a los perfiles laborales, favoreciendo la retención del talento y el compromiso del personal, facilitando también la retroalimentación inmediata y continua, lo que optimiza el proceso de capacitación como lo señala Herrera (2024), a partir de una adecuada y oportuna identificación de brechas en las habilidades de acuerdo con lo encontrado por Madhumithaa et al. (2025), mientras que los efectos desfavorables se alinean con lo planteado, por Zhang y Chen (2024) quienes advierten sobre la percepción de invasión a la privacidad y el riesgo de exclusión tecnológica y lo expuesto por Arslan et al. (2022), quienes indican que trabajadores con menor familiaridad tecnológica podrían ser rezagados.

La adopción de la inteligencia artificial (IA) en la capacitación se constituye un cambio fundamental en la GRH, que va más allá de la automatización en los procesos de capacitación, redefiniendo el enfoque educativo. Así más que mejorar la eficiencia, el uso de la IA, permite la personalización del aprendizaje, con una adaptación a las necesidades individuales de los trabajadores promoviendo su desarrollo profesional de manera significativa y profunda. Sin embargo, emplear esta tecnología también presenta desafíos de carácter ético, como la posible pérdida en la privacidad de los datos y la falta de transparencia, los cuales son necesarios gestionar de manera cuidadosa, para desarrollar un ambiente de confianza y seguridad entre los trabajadores. Teniendo una mirada prospectiva, es importante que el uso de la IA en el contexto laboral, no sólo busque mejorar la eficiencia de

los procesos, sino que también contribuya al crecimiento integral del trabajador y de la organización. Las estrategias de integración en el uso de la IA, deben tener la característica de ser inclusivas, el poder adaptarse a las diversas habilidades digitales que poseen los trabajadores, contribuyendo a un aprendizaje continuo que prepare la fuerza laboral, para afrontar un futuro cambiante y altamente tecnológico.

El tercer objetivo específico de esta investigación fue describir los principales hallazgos en los artículos científicos acerca del uso de la inteligencia artificial (IA) en el **proceso de evaluación de desempeño**. Entre los efectos favorables más destacados, se aprecia que la IA, genera una evaluación más precisa y objetiva, ello gracias al uso de métricas cuantificables y a la incorporación de criterios estandarizados, lo que reduce la presencia del ser humano y aumentan la eficiencia en el proceso de evaluación. Otro aspecto relevante, es el hecho de que el uso de la IA, contribuye a la retroalimentación en tiempo real, que se da como producto de la evaluación, permitiendo desarrollar intervenciones personalizadas y oportunas, gestionando al mismo tiempo actividades con equipos interdisciplinarios, e igualando el rendimiento que tienen los líderes humanos, al mismo tiempo que permite una mejor colaboración entre equipos de trabajo, gracias a una comunicación efectiva, en tanto que, entre los efectos que generan preocupación, se advierte sobre la posibilidad de la aparición de sesgos algorítmicos, cuando éstos han sido entrenados con datos históricos que contienen patrones discriminatorios. Se encontraron asimismo preocupaciones acerca de la privacidad de los datos de los empleados y la falta de sensibilidad de la IA, para evaluar factores cualitativos como son las relaciones interpersonales y el liderazgo.

Los hallazgos mencionados coinciden con lo señalado por Morandini et al. (2023) en relación a los efectos favorables, quienes mencionan que la IA proporciona herramientas capaces de analizar el cumplimiento de objetivos y metas, optimizando el seguimiento del desempeño individual, asimismo concuerda con Qin et al. (2023) quien encontró que la IA proporciona mayor precisión a las evaluaciones del desempeño, reduciendo sesgos personales o subjetivos, al mismo tiempo que permite una retroalimentación oportuna como lo menciona Chukwuka y Dibia (2024). Sin embargo, advierten que estas herramientas tienden a omitir aspectos cualitativos como la creatividad, el liderazgo o la capacidad de resolución de conflictos, elementos clave en la valoración integral del trabajador como lo señala Pessach et al. (2020), coincidiendo con los resultados del presente estudio. Asimismo, Morandini et al. (2023) enfatizan que las evaluaciones basadas únicamente en datos pueden ignorar aspectos humanos clave relacionados con las habilidades blandas.

La incorporación de la IA en la evaluación del desempeño laboral representa un avance significativo en la gestión de recursos humanos. La precisión, eficiencia y objetividad que la IA puede aportar al proceso de evaluación son importantes. Sin embargo, este enfoque tecnológico presenta también efectos contradictorios, que deben ser adecuadamente atendidos, como son la posible pérdida del contacto humano y la perpetuación de sesgos discriminatorios preexistentes, si es que no se gestionan los datos y algoritmos cuidadosamente. En el marco del desarrollo de la IA, es importante que las organizaciones busquen equilibrar el uso de la misma con las intervenciones humanas, que contengan una mirada crítica que permita asegurar que la evaluación del desempeño, se desarrolla en forma justa y que al mismo

tiempo sea percibida como tal por los trabajadores. Un aspecto clave en este sentido será integrar la IA de manera complementaria, como herramienta para mejorar las capacidades humanas, sin reemplazarlas en sus aspectos más relevantes.

## **CAPÍTULO III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Respecto al objetivo general, el análisis del efecto del uso de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos permitió concluir que su uso tiene efectos favorables en la misma, encontrándose entre los más relevantes la automatización en tareas repetitivas, la recolección de datos de forma objetiva, que mejora la toma de decisiones, así como la capacidad para optimizar aspectos claves de la gestión de recursos humanos, como son la selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño. Sin embargo, se identificaron también aspectos a ser mejorados, siendo los más relevantes, la percepción de que los procesos se vuelven impersonales, provocando desconfianza en los mismos, la generación de sesgos algorítmicos, cuando los datos que se emplean en el entrenamiento no son los más adecuados y por último la amenaza que se cierne sobre la dimensión humana y ética de la GRH. Estos hallazgos muestran la necesidad de emplear la IA con un enfoque ético, crítico y complementario, en el que la tecnología sea un respaldo al juicio humano, sin reemplazarlo, en su totalidad.

En cuanto al primer objetivo específico, que describe los hallazgos del uso de la IA en el proceso de selección de personal, los resultados mostraron efectos favorables como la automatización de tareas, la disminución del sesgo humano, y la optimización en la selección de candidatos que presentaron un mejor emparejamiento con los perfiles del puesto vacante, mientras que se presentaron

efectos que se requieren ser superados, entre los que destacan las preocupaciones de los candidatos respecto a la justicia y la confianza en los resultados impulsados por la IA en especial cuando no se comprende el funcionamiento de los algoritmos.

Para el segundo objetivo específico, se obtuvo que el uso de la IA en la capacitación de personal mostró efectos favorables, siendo relevante el potencial que tiene para personalizar el aprendizaje y proporcionarlo en forma oportuna. No obstante, su implementación también generó desconfianza por la pérdida del control humano, la vulneración de la privacidad y el posible reemplazo laboral.

En cuanto al tercer objetivo específico que aborda el uso de la IA en la evaluación del desempeño, se concluye que su uso mejora la eficiencia de la evaluación del desempeño, basado en el uso de métricas objetivas y la proporción de la retroalimentación en tiempo real, lo cual confiere rapidez y precisión en dicho proceso. Sin embargo, cuando la IA, se emplea sin tomar en cuenta variables cualitativas, como son el liderazgo, la empatía, o la capacidad de comunicación, se puede producir limitaciones en la evaluación, afectando la precisión de la misma y generando decisiones que no muestran de manera real el desempeño del trabajador.

### **Recomendaciones**

Considerando los efectos encontrados, por el uso la IA, en la gestión de recursos humanos, se recomienda desarrollar un diagnóstico organizacional, con miras a integrar la IA, en un marco regido por principios éticos, donde esté presente la transparencia y la responsabilidad. Así las organizaciones, deben realizar las acciones necesarias que permitan asegurar que la implementación de la IA, no reemplace el juicio humano, sino que lo complemente, de esta manera se puede evitar la despersonalización de los procesos. Por ello se sugiere, generar políticas

claras, respecto al uso de datos de los trabajadores, incorporando al mismo tiempo mecanismos de supervisión humana y fomentar la capacitación en una cultura digital que permita una mejor convivencia con las tecnologías emergentes, sin que ello sea motivo para la vulneración de los derechos fundamentales de los trabajadores ni que se genere inseguridad en sus puestos de trabajo.

Dados los efectos favorables que el uso de la IA tiene en el proceso de selección de personal, en especial en la mejora de la eficiencia, pero que sin embargo puede generar también desconfianza en cuanto a la equidad, se recomienda emplear esta tecnología en etapas iniciales de dicho proceso, como un apoyo fundamental en tareas repetitivas, dejando la decisión final al juicio humano de los reclutadores. Se sugiere también, que los criterios empleados por la IA, sean transparentados, ante los postulantes, de tal manera que se refuerce la confianza en esta tecnología que permita legitimar los resultados obtenidos y finalmente, si se hace uso combinado de entrevistas humanas y algoritmos adecuadamente estructurados se puede optimizar el proceso sin perder el componente humano.

En cuanto a la capacitación de personal, se recomienda que la incorporación de la IA, vaya acompañada de un proceso formativo en el que se prioricen la inclusión de los trabajadores, bajo una mirada ética y de protección de datos personales. El soporte técnico y el seguimiento humano, debe estar presente en los procesos de capacitación para asegurar que los trabajadores comprendan la forma en que la IA potencia su desarrollo profesional, desvaneciendo su presencia como una amenaza.

Respecto al uso de la IA en la evaluación de desempeño, se sugiere emplear dicha herramienta en la recolección objetiva de datos, que permita tener una

retroalimentación ágil y oportuna, al mismo tiempo, se recomienda incorporar técnicas cualitativas de evaluación, como son las observaciones y entrevistas, las mismas que contribuyan a las técnicas cuantitativas, y que permitan además valorar habilidades sociales y emocionales del desempeño, así esta combinación, puede permitir tener una apreciación más integral y equilibrada del desempeño laboral, fortaleciendo la fidelización y motivación del talento humano en las organizaciones.

A pesar de los avances en la comprensión de los efectos de la IA en la gestión de recursos humanos, existen diversos aspectos que requieren estudios adicionales. En primer lugar, es necesario investigar cómo la IA afecta la motivación y el bienestar de los empleados a largo plazo. Además, se requiere un análisis más profundo sobre la influencia de la IA en la cultura organizacional y la toma de decisiones estratégicas en recursos humanos. Otras preguntas que emergen de esta revisión incluyen:

¿Cuál es el impacto de la IA en la inclusión y diversidad en el entorno laboral?

¿Cómo puede la IA ser diseñada para minimizar sesgos algorítmicos en la selección y evaluación de personal?

¿Qué estrategias pueden implementar las empresas para equilibrar la automatización con la participación humana en la gestión de recursos humanos?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abasaheb, S. A., y Subashini, R. (2024). Enhancing HR Efficiency Through the Integration of Artificial Intelligence and Internet of Things: A Study on AI Implementation in Human Resource Management. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 11(2), 1–11. <https://doi.org/10.4108/eetsis.4208>
- Abuzaid, M. M., Elshami, W., McConnell, J., y Tekin, H. O. (2021). An extensive survey of radiographers from the Middle East and India on artificial intelligence integration in radiology practice. *Health and Technology*, 11(5), 1045–1050. <https://doi.org/10.1007/s12553-021-00583-1>
- Addeco. (2019, October 15). *El impacto de la Inteligencia Artificial en RR.HH.* - Adecco Institute. [https://www.adeccoinstitute.es/futuro-del-trabajo-y-tecnologia/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-rr-hh/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.adeccoinstitute.es/futuro-del-trabajo-y-tecnologia/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-rr-hh/?utm_source=chatgpt.com)
- Arias, F. (2024, January 19). *MTPE: El 37 % de las empresas peruanas usa la inteligencia artificial.* Infobae. [https://www.infobae.com/peru/2024/01/19/mtpe-el-37-de-las-empresas-peruanas-usa-la-inteligencia-artificial/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.infobae.com/peru/2024/01/19/mtpe-el-37-de-las-empresas-peruanas-usa-la-inteligencia-artificial/?utm_source=chatgpt.com)
- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., y Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: A conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, 43(1), 75–88. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052>

- Ato, M., López-García, J. J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., y Richards, D. (2022). AI Decision Making with Dignity? Contrasting Workers' Justice Perceptions of Human and AI Decision Making in a Human Resource Management Context. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 857–875. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10223-8>
- Brough, P. (2019). *Advanced Research Methods for Applied Psychology. Design, analysis and reporting*. Routledge. Taylor y Francis Group.
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., Rogelberg, S., ... Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Cachay, D. L. C. (2023). La inteligencia artificial y su incidencia en el mercado laboral peruano. *Revista de Derecho Procesal Del Trabajo*, 6(8), 179–214.
- Cai, F., Zhang, J., y Zhang, L. (2024). The Impact of Artificial Intelligence Replacing Humans in Making Human Resource Management Decisions on Fairness: A Case of Resume Screening. *Sustainability (Switzerland)*, 16(9). <https://doi.org/10.3390/su16093840>

- Cecil, J., Lermer, E., Hudecek, M. F. C., Sauer, J., y Gaube, S. (2024). Explainability does not mitigate the negative impact of incorrect AI advice in a personnel selection task. *Scientific Reports*, 14(1), 9736. <https://www.nature.com/articles/s41598-024-60220-5>
- Chakraborty, S., Giri, A., Aich, A., y Biswas, S. (2020). Evaluating Influence of Artificial Intelligence on Human Resource Management Using PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling). *Internactional Journal of Scientific and Tecnology Research*, 9(03). <https://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Evaluating-Influence-Of-Artificial-Intelligence-On-Human-Resource-Management-Using-Pls-sem-partial-Least-Squares-structural-Equation-Modeling.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. McGrawwHill
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., y Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482222000079>
- Chukwuka, E. J., y Dibie, K. E. (2024). Strategic role of artificial intelligence (AI) on human resource management (HR) employee performance evaluation function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269-282. DOI: 10.52589/IJEBI-HET5STYK
- Coronel, J. (2022). Percepción de los estudiantes universitarios sobre el uso de la Inteligencia Artificial en los procesos de reclutamiento y selección de

- personal. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 2(3), 35–44. <https://doi.org/10.56216/radee012022jun.a03>
- Das, H. S., Maity, H., Banerjee, S., y Bag, B. (2024). Fundamentals of AI, Quantum Computing, and Semiconductor Technology. In *Integration of AI, Quantum Computing, and Semiconductor Technology* (pp. 1–28). IGI Global.
- Durairaj, S., y Vetrivel, V. (2024). The Effect of AI (Artificial Intelligence) in Employee Performance Evaluation on Employee Retention in the Information Technology Sector. *International Conference on Digital Transformation in Business: Navigating the New Frontiers Beyond Boundaries (DTBNNF 2024)*, 88–108. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-433-4\\_8](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-433-4_8)
- Ekuma, K. (2023). *Artificial intelligence and automation in human resource development: A systematic review*. *Human Resource Development Review*, 23(2), 199–229. <https://doi.org/10.1177/15344843231224009>
- Grant, M. J., y Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information y Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Gyory, J. T., Soria Zurita, N. F., Martin, J., Balon, C., McComb, C., Kotovsky, K., y Cagan, J. (2022). Human Versus Artificial Intelligence: A Data-Driven Approach to Real-Time Process Management During Complex Engineering Design. *Journal of Mechanical Design*, 144(2). <https://doi.org/10.1115/1.4052488>

- Herrera, F. (2024, December 4). *Qué se espera en 2025 de la inteligencia artificial, el avance que marcó un antes y un después en la historia de la tecnología*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c4gxzx0kpp6o>
- Hmoud, B. (2021). The adoption of artificial intelligence in human resource management. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(1), 105–118. [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL9\\_NO1\\_7](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL9_NO1_7)
- Horodyski, P. (2023). Recruiter's perception of artificial intelligence (AI)-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, 10, 100298. <https://doi.org/10.1016/J.CHBR.2023.100298>
- Khoa, B. Q., Toai, N. Van, Hien, D. T. T., Thuan, T. Q., Nguyen, H.-T., Anh, D. B. H., Ngoc, N. M., Giang, B. T., y Trang, N. T. H. (2024). Influential factors of Artificial Intelligence (AI) in the digital transformation of the human resources recruitment process sector in Vietnam. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(6), 1181–1193. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.6.1181-1193>
- Kshetri, N. (2020). Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the global South: some preliminary evidence. *Management Research Review*, 44(7), 970–990. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0168>
- Lanz, L., Briker, R., y Gerpott, F. H. (2024). Employees adhere more to unethical instructions from human than AI supervisors: Complementing experimental evidence with machine learning. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 625–646. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-023-05393-1>

- Madhumithaa, N., Sharma, A., Adabala, S. K., Siddiqui, S., y Kothinti, R. R. (2025). Leveraging AI for personalized employee development: A new era in human resource management. *Advances in Consumer Research*, 2, 134-141.
- Mahapatro, B. (2021). *Human resource management*. New Age International (P) Ltd. <https://acr-journal.com/article/leveraging-ai-for-personalized-employee-development-a-new-era-in-human-resource-management-885/>
- Martín, A., Thelwall, M., Orduna, E., y Delgado, E. (2021). Google Scholar, Microsoft Academic, Scopus, Dimensions, Web of Science, and OpenCitations' COCI: a multidisciplinary comparison of coverage via citations. *Scientometrics*, 126(1), 871–906. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-020-03690-4>
- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., y Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science*, 26, 39–68. <https://cris.unibo.it/handle/11585/917132>
- OIT. (2023, April 17). *Inteligencia artificial y gestión de talento humano: Avances y desafíos*. Organización Internacional Del Trabajo. [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/Nota%2017%20IA\\_GH\\_Cinterfor\\_0.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Nota%2017%20IA_GH_Cinterfor_0.pdf)
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., y Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Palos, P., Baena, P., Badicu, A., y Infante, J. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., y Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125–1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
- Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Friedman, R., Shmueli, E., y Somech, A. (2020). Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113290>
- Peixoto, B., Pinto, R., Melo, M., Cabral, L., y Bessa, M. (2021). Immersive virtual reality for foreign language education: A PRISMA systematic review. *IEEE Access*, 9, 48952–48962. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3068858>
- Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., y Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348222100036X>
- Pillai, R., y Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599–2629. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>
- Qin, S., Jia, N., Luo, X., Liao, C., y Huang, Z. (2023). Perceived fairness of human managers compared with artificial intelligence in employee performance

evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 40(4), 1039-1070.  
<https://doi.org/10.1080/07421222.2023.2267316>

Rodríguez, L. R., Calderón, H., Hurtado, M., y Ocaña, Á. (2023). Inteligencia artificial en la gestión organizacional: Impacto y realidad latinoamericana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8, 226–241.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882023000300226yscript=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882023000300226yscript=sci_arttext)

Román, C. (2024). Talento humano e inteligencia artificial en el desempeño laboral en un Gobierno Regional de Perú. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 1323. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1322-1348>

Schick, J., y 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.739711>

Szlechter, D. F., y Zangaro, M. B. (2020). Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *Innovar*, 30(78), 75–88.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000400075yscript=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000400075yscript=sci_arttext)

Tejada, G., Flores, M., Bedon, Y., Chacón, S., Torres, J., Sánchez, M., Velasco, M., Patricio, S., y Bazan, J. (2024). Inteligencia artificial en la gestión de los recursos humanos. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 2082–2092. [https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/07/Articulo-RCLIMCS24\\_Gina-Estrada-2.pdf](https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/07/Articulo-RCLIMCS24_Gina-Estrada-2.pdf)

- Tong, S., Jia, N., Luo, X., y Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.3322>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., y Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., y Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial Intelligence and International HRM*, 172–201. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003377085-7/artificial-intelligence-robotics-advanced-technologies-human-resource-management-systematic-review-demetris-vrontis-michael-christofi-vijay-pereira-shlomo-tarba-anna-makrides-eleni-trichina>
- Wilder, E. I., y Walters, W. H. (2021). Using conventional bibliographic databases for social science research: Web of Science and Scopus are not the only options. *Scholarly Assessment Reports*, 3(1), 1–17. [https://www.researchgate.net/profile/William-Walters-2/publication/353742397\\_Using\\_Conventional\\_Bibliographic\\_Databases\\_for\\_Social\\_Science\\_Research\\_Web\\_of\\_Science\\_and\\_Scopus\\_are\\_not\\_the\\_Only\\_Options/links/610dd1860c2bfa282a2b136f/Using-Conventional-Bibliographic-Databases-for-Social-Science-Research-Web-of-Science-and-](https://www.researchgate.net/profile/William-Walters-2/publication/353742397_Using_Conventional_Bibliographic_Databases_for_Social_Science_Research_Web_of_Science_and_Scopus_are_not_the_Only_Options/links/610dd1860c2bfa282a2b136f/Using-Conventional-Bibliographic-Databases-for-Social-Science-Research-Web-of-Science-and-)

Scopus-are-not-the-Only-

Options.pdf?origin=journalDetaily\_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpb  
CJ9

Zhang, J., y Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01214-y>