

Claves para la aplicación de la IA en la gestión del Empleo

Proyecto Innova_Ergon 2024

Febrero, 2025

Con la colaboración de:



FUNDACIÓN PARA EL ANÁLISIS Y EL DESARROLLO DEL EMPLEO (ERGO)

Calle Tuset 32-9º planta, 08006.

Barcelona, Spain.

fundacionergon.org

NTT DATA SPAIN S.L.U.

Novus Building, Cam. Fuente de la Mora, 1, 28050.

Madrid, Spain.

es.nttdata.com

ELABORACIÓN DE CONTENIDOS

Gestión, análisis y redacción: Rubén Agote, Karitte Alegría, Luis Aparicio, Carlos Casanova, Josep Pau Hortal, Raquel Muñiz, Natalia Olmos.

Maquetación y ejecución gráfica: NTT DATA Spain.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

No puede ser distribuido, duplicado o utilizado sin autorización expresa.

Copyright 2025 © Fundación Ergon y NTT DATA SPAIN.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es resultado del trabajo colaborativo desarrollado por un número relevante de miembros de nuestra comunidad y de la acogida que ha recibido por parte de las todas las personas que han aceptado participar en sus diferentes fases.

Queremos mostrar nuestro agradecimiento a:

- En primer lugar, a las 222 personas que contestaron de forma válida al cuestionario inicial que nos permitió disponer de los elementos básicos de una realidad muy compleja.
- En segundo término, al conjunto de personas que, en su calidad de Gestoras, Orientadoras y/o Expertas han participado en las fases posteriores del proyecto.
- Por último, a los equipos profesionales de nuestra Fundación, a los miembros de nuestra Comunidad, a los de **NTT DATA** como partner, y **CUATRECASAS, IDEAS4INNOVATION**, y **TALENT TOOLS** como entidades colaboradoras. Y en este sentido mostrar nuestro reconocimiento a: **Rubén Agote, Karitte Alegría, Luis Aparicio, Carlos Casanova, Javier Delgado, Josep Pau Hortal, Jose María Martínez, Raquel Muñiz y Natalia Olmos**. Sin su trabajo y compromiso Inova_Ergon 2024 no hubiese sido posible.

Aún con el riesgo de que nos dejemos a alguien por el camino nos sentimos muy reconocidos por el apoyo recibido de: **Francisca Aguilera, Miguel Alemany, Myriam Arribas, Marina Baquero, Amaya Bengochea, Francisco Javier Blasco, Santiago Boquete, Albert Cañigueral, Virginia Carcedo, Fernando Consuegra, Paki Díaz, Susana Díaz, Juan Andrés García, Marcel Jansen, Juanjo Juárez, Jaime López Cossio, Javier López Raso, Asunción Manzanares, César Martín, Miriam Marton, Federico Muñiz, Mercedes Negueruela, Jordi Oliveras, Carmen Pages, Jorge Padrón, Leire Pérez, Néstor Félix Pérez, Luis Prieto, Mariona Puigdemoll, Marta Pujol, Maria Jesús Rodríguez Angel, Lola Santillana, Carlos Senac, Natalia Serrano, Juan José Torres, Begoña Viña, María Viver y Ainara Zubillaga.**



Josep Pau Hortal
Vicepresidente
Fundación ERGON

A modo de introducción

Vamos a un mundo mucho más complejo con muchos cambios. En la ética, en las normas, en nuevos modelos de relación, de familia, de actividad, y de empleo. Hay quién dice que el cambio será brutal.

Sabemos que en el futuro nada será igual pero no sabemos cómo será.

Las cosas cambian. No podemos seguir manteniendo los conceptos y criterios antiguos ni mucho menos otorgarles el mismo significado. A pesar de que todos sentimos que vivimos en tensión como consecuencia de que muchos de los criterios que han conformado la existencia humana en los últimos están siendo cuestionados estamos convencidos que necesitamos desarrollar nuevos conceptos para afrontar las nuevas realidades. A título de ejemplo: Empleo/Trabajo, y Formación/Aprendizaje. El debate sobre dónde y cómo aprendemos y sobre cómo y dónde trabajamos esta ya presente y hemos de tomar consciencia de que necesitamos modificar sus dinámicas tomando en cuenta que son elementos esenciales para el desarrollo homogéneo de la vida humana. **Tenemos que enfocar las nuestras realidades y problemas desde un planteamiento de humildad. Y esto, que es válido para todos los ámbitos de nuestra vida, lo es también para el del empleo y el de su gestión.**

Vivimos en momentos duales en muchos ámbitos y también en los del mundo del trabajo y del empleo:

- Parece que el desempleo se reduce, pero ¿Somos capaces de crear empleos de calidad?, ¿Qué hacemos con el desempleo estructural categoría en la que hoy ya se encuentran 1 de cada 2 desempleados?
- Seguimos en una situación en el que las empresas/organizaciones tienen muchas vacantes que no pueden cubrir: ¿Cuál es la realidad? ¿Es esto una fake news? ¿Cómo y qué hacemos para vincular y coordinar las políticas educativas/formativas y las laborales?
- Tenemos muchos datos y muchas herramientas disponibles, pero ¿Por dónde empezar? ¿Cómo usarlos para incrementar la eficiencia, la trazabilidad y la transparencia?
- Hablamos de incrementar la coordinación y la colaboración, pero: ¿Estamos haciendo lo necesario? y ¿Cómo salvar las reticencias e intereses divergentes que todavía existen entre todos los actores?
- Estamos asistiendo a un proceso de externalización constante en la gestión de las políticas de empleo. ¿Somos conscientes de que el 50% de estos procesos ya se gestionan por entidades colaboradoras del Sector Social? ¿Qué hacemos para dotarles de las herramientas de gestión que necesitan?
- Hemos iniciado la implantación de la IA, sin embargo ¿Tenemos una visión clara de por dónde empezar? ¿Cómo vamos a ser capaces de balancear adecuadamente los retos, oportunidades y áreas de impacto que plantea?
- Muchos planteamos la necesidad de ser más eficientes en la gestión. ¿Somos capaces de aceptar el hecho de que la tecnología va a mostrar objetivamente este problema?

¿De que hablamos cuando utilizamos el concepto de Inteligencia Artificial? Hay muchas definiciones, pero la que a mí más me gusta es la que escuché recientemente a Genís Roca que la define como “la estadística aplicada al extremo”. También cabe que le preguntemos a la propia IA sobre si misma. Esta es la respuesta de ChatGPT:

“La IA se refiere a la simulación de procesos de inteligencia humana mediante la programación de algoritmos en sistemas informáticos. Estos sistemas están diseñados para realizar tareas que normalmente requieren de la inteligencia humana, como el aprendizaje, la percepción, el razonamiento y la toma de decisiones”.

Desde mi personal punto de vista la conclusión es la siguiente: **La IA no es inteligencia (aunque pueda engañarnos) ni humana. Es una herramienta creada por seres humanos para simular ciertos aspectos de nuestra propia inteligencia.**

Aunque no lo percibamos en toda su plenitud la creciente integración de la IA en nuestras vidas es una realidad palmaria. Desde los asistentes virtuales en nuestros teléfonos móviles hasta los sistemas de recomendación en plataformas online, la tecnología influye en nuestros hábitos y comportamientos de manera tal que muchos de nosotros no podríamos ya vivir sin ella. La IA es una herramienta que se basa en la gestión de los datos. **Hasta hace muy poco estos datos no podían transformarse en información. Sin embargo, esto ya es perfectamente posible. De hecho, convivimos con esta realidad.** Es posible que finalmente los algoritmos se conviertan en el referente del siglo XXI de la misma forma que podemos definir al siglo XIX como el de la literatura y al XX como el de la imagen.

El único problema es el de que los algoritmos pueden llegar a reducir las capacidades de imaginación, curiosidad y creatividad innatas en el ser humano. Y todas ellas son, sin duda, la base de nuestra inteligencia, el fundamento de las preguntas que nos hacemos y el sustrato de la evolución que hemos vivido desde la aparición de nuestra especie.

En este contexto y de acuerdo con nuestros principios fundacionales hemos lanzado la iniciativa denominada Innova_Ergon 2024 dirigida a analizar los retos, oportunidades y el impacto que la IA tendrá en la gestión del empleo y la de las Políticas Activas. Y lo hemos hecho desde el planteamiento de que intentar hacer buenas preguntas es el paso necesario para obtener respuestas adecuadas.

Un proyecto en el que hemos participado muchos de los miembros de nuestra COMUNIDAD y cuyo resultado os presentamos a continuación.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Cal', written in a cursive style.



Carlos Casanova
Socio Responsable Global de
Empleo y Seguridad Social.
NTT DATA

Razones de un proyecto

Las personas y las organizaciones si desean subsistir deben de adaptarse a su entorno, o bien modificar el propio entorno. La Inteligencia Artificial ha irrumpido de manera acelerada no solo en la esfera empresarial, sino también en la personal, con un potencial de transformación muy relevante en cómo operamos personas y organizaciones, en el que hasta ahora solamente estamos percibiendo lo que sería la punta del iceberg.

La automatización y la transformación digital impulsada por la IA está reemplazando muchas tareas y no sólo las repetitivas y de baja complejidad, a la vez que está generando la creación de nuevos roles que exigen nuevas habilidades. Comparto esa opinión ya extendida en algunos ámbitos en relación con que la IA no va a sustituirte en tu trabajo, pero si lo podrá hacer alguien que sepa utilizar la IA, si tú no lo haces. Un reto al que, como muchos otros, hay que hacerle frente.

La irrupción de la IA en todos los ámbitos sociales está transformando de manera acelerada el trabajo y el empleo, y consecuentemente la forma en que se plantean y abordan las Políticas Activas de Empleo desde lo Público. Este fenómeno, que promete revolucionar sectores enteros y optimizar procesos, también genera una serie de desafíos que no podemos ignorar, como por otro lado sucede con todas las revoluciones, aunque en este caso, en un entorno global, no parece una opción subirse o bajarse de "este barco", sino más bien las opciones están en cómo navegarlo. Este escenario, en el campo del empleo, implica replantear todas las estrategias para fomentar la empleabilidad de las personas, planteándose así la **urgencia de reevaluar las competencias demandadas en el mercado laboral, la reorientación de los sistemas educativos y de capacitación profesional, o la redefinición de los procesos de orientación e inserción.**

Las Políticas Activas de Empleo desempeñan, en este contexto, un rol fundamental. **Diseñadas para fomentar la inserción laboral y mejorar las competencias de la población activa, deben adaptarse rápidamente a los cambios que trae consigo la IA.** Programas de formación continua que anticipen las necesidades del mercado, incentivos para la reconversión laboral y la promoción de habilidades tecnológicas son solo algunas de las áreas que requieren atención prioritaria. Además, es esencial que estas políticas incorporen un enfoque inclusivo, asegurándose de que grupos vulnerables, como los trabajadores de mayor edad, u otros colectivos con menor acceso a tecnología, no queden rezagados.

Otro aspecto crucial es el impacto de la IA en la gestión del empleo desde una perspectiva organizacional. La introducción de herramientas basadas en IA en procesos de reclutamiento, evaluación de desempeño y gestión del talento está cambiando las dinámicas laborales. Si bien estas herramientas pueden aumentar la eficiencia y reducir sesgos, también plantean preocupaciones éticas sobre la privacidad, la transparencia y la equidad en la toma de decisiones. Reguladores y empleadores deben trabajar juntos para garantizar que éstas se implementen de forma responsable.

La necesidad de un análisis detallado también radica en la velocidad con la que la IA está evolucionando. Los marcos normativos y las políticas públicas a menudo tardan en adaptarse a los avances tecnológicos, creando desajustes que pueden incrementar las desigualdades en el acceso al empleo. **Por ello, es vital que los gobiernos, las instituciones educativas y el sector privado colaboren para anticipar los cambios y preparar a las personas/trabajadores para los retos del futuro.**

Finalmente, el impacto de la IA no solo debe medirse en términos de empleo directo, sino también en su capacidad para transformar las economías locales y globales. La IA tiene el potencial de impulsar la productividad y generar nuevas oportunidades de negocio, pero también podría consolidar la concentración de riqueza y exacerbar las desigualdades si no se gestionan adecuadamente sus efectos.

En conclusión, analizar el impacto de la IA en la gestión del empleo y en las Políticas Activas no es sólo una necesidad, sino una responsabilidad compartida por los diferentes actores de la sociedad involucrados en este ámbito. Esta es la razón por la que nos hemos comprometido desde el equipo especializado en la gestión del empleo de NTT DATA, con la Fundación Ergon en este análisis. Un proyecto que consideramos totalmente necesario porque sólo a través de un enfoque proactivo, inclusivo y colaborativo será posible aprovechar los beneficios de esta revolución tecnológica en mejorar la eficiencia de estas políticas y dar mejores respuestas a las necesidades y demandas sociales. El futuro del trabajo y el del empleo depende de nuestra capacidad para adaptarnos a este nuevo paradigma con rapidez y visión.

Un camino en el que estamos totalmente comprometidos.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized name or set of initials.



Karitte Alegría
Founder & CEO,
Ideas4Innovation.

Repensar las razones de la Inteligencia Artificial

A mi juicio, los resultados de este estudio invitan a repensar cómo la inteligencia artificial, junto con la inteligencia colectiva, puede contribuir a una transición eco-social más justa. Nos encontramos en un momento clave, en el que la Inteligencia Artificial, antes o después, va a contribuir a optimizar y acelerar la gestión del empleo y ciertas tareas.

Sin embargo, cabe preguntarnos qué merece realmente la pena ser mejorado y acelerado, y con qué objetivo. Este cuestionamiento es fundamental para garantizar que la adopción de la IA sirva para mejorar los procesos y resultados de manera responsable y ética, en lugar de simplemente acelerar actividades que no aportan valor a largo plazo.

Estos planteamientos cobran especial relevancia cuando hablamos de la gestión del empleo. Debemos asegurarnos de que la implementación de la IA en este ámbito no se limite solo a optimizar procesos y personalizar servicios, sino que lo haga de manera alineada con un modelo económico y social justo que valore el bienestar colectivo y la sostenibilidad. No podemos obviar que gran parte de la actividad económica actual se reduce a un enfoque simplista que ignora los trabajos y las tareas que realmente sostienen la vida humana.

Este modelo socioeconómico, centrado únicamente en la productividad, invisibiliza muchos trabajos no remunerados o informales, contribuyendo a una crisis civilizatoria que se refleja en la creciente falta de tiempo y las dificultades estructurales que enfrentamos como sociedad. La necesidad de un cambio hacia un modelo económico que valore el bienestar global es urgente. Y quizá, poniendo el foco en ella desde las entidades que gestionan el empleo ahora podamos tener una oportunidad.

Este camino no solo va a requerir tecnología, sino también un compromiso activo con políticas públicas y privadas que fomenten el bien común y la participación en la construcción de nuestro futuro. Un cambio en la forma en que gestionamos el empleo podría ser una oportunidad crucial para avanzar hacia este modelo más inclusivo y equitativo.

CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. METODOLOGÍA.....	10
III. LA VISIÓN DE ACTORES.....	11
1. Oportunidades, retos y áreas de impacto de la aplicación de la IA en la gestión del empleo.....	11
2. Principios fundamentales.....	17
IV. REGULACIÓN DE LA IA.....	21
V. PILARES PARA UNA IMPLANTACIÓN EXITOSA.....	23
1. Estrategia.....	24
2. Implantación de la IA.....	26
3. Colaboración.....	28
4. Aprendizaje.....	29
5. Recursos.....	30
ANEXOS.....	31
Anexo 1: Quiénes somos.....	32
Anexo 2: Áreas de implementación de la IA.....	35
Anexo 3: Aspectos jurídicos de los sistemas de IA para la gestión del empleo.....	37

I. INTRODUCCIÓN

La integración de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del empleo tiene el potencial de modernizar las Políticas Activas de Empleo y de responder a las demandas de un mercado laboral en constante cambio. Su impacto podría alcanzar tanto la estrategia organizativa como la operativa, permitiendo optimizar recursos, mejorar la toma de decisiones y personalizar los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Además, la inteligencia artificial podría convertirse en un catalizador para impulsar la innovación, mejorar la accesibilidad a servicios, fomentar la transparencia en los procesos y contribuir al bienestar de los equipos de trabajo y personas usuarias, siempre que se aplique bajo un marco de ética responsable que garantice su uso justo y equitativo.

Sin embargo, el avance en la implementación de la inteligencia artificial está siendo gradual, heterogéneo y presenta diferencias de enfoque entre los distintos agentes involucrados. Estas diferencias reflejan no solo los roles específicos que desempeñan, y también los desafíos y prioridades que enfrentan en su día a día.

Este documento tiene como objetivo ofrecer un marco integral para comprender y aprovechar las oportunidades que brinda la transformación digital en las Políticas Activas de Empleo. Basándose en las perspectivas de personas orientadoras, gestoras y agentes clave, esta guía identifica barreras comunes y propone soluciones específicas para superar los retos asociados a la implementación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial.

La transformación digital en las Políticas Activas de Empleo no es únicamente una cuestión tecnológica, sino una oportunidad para diseñar políticas activas y servicios de empleo más inclusivos, efectivos y sostenibles. Este es el reto y la promesa de un futuro laboral hibridado con la tecnología.

II. METODOLOGÍA

La construcción de esta guía ha contado con distintas fases de consulta con agentes de perfiles heterogéneos y diversos, tanto relacionados con la gestión del empleo en diferentes roles, como alejados de ese ecosistema particular. Se ha explorado y analizado el problema desde diversas perspectivas: los impactos de la IA en la gestión del empleo, la oportunidad de la transformación tecnológica y los posibles riesgos asociados a su desarrollo e implantación.

El proceso de investigación ha tenido como propósito final la construcción de una guía de principios y pilares clave para la implantación de la IA en organizaciones del ámbito público y privado, buscando maximizar las potencialidades del desarrollo tecnológico en miras de una mejor gestión del empleo. Estos pilares definen las bases para la incorporación de la IA, y orientan las acciones necesarias para garantizar que su implementación sea innovadora, ética y adaptada al contexto español.

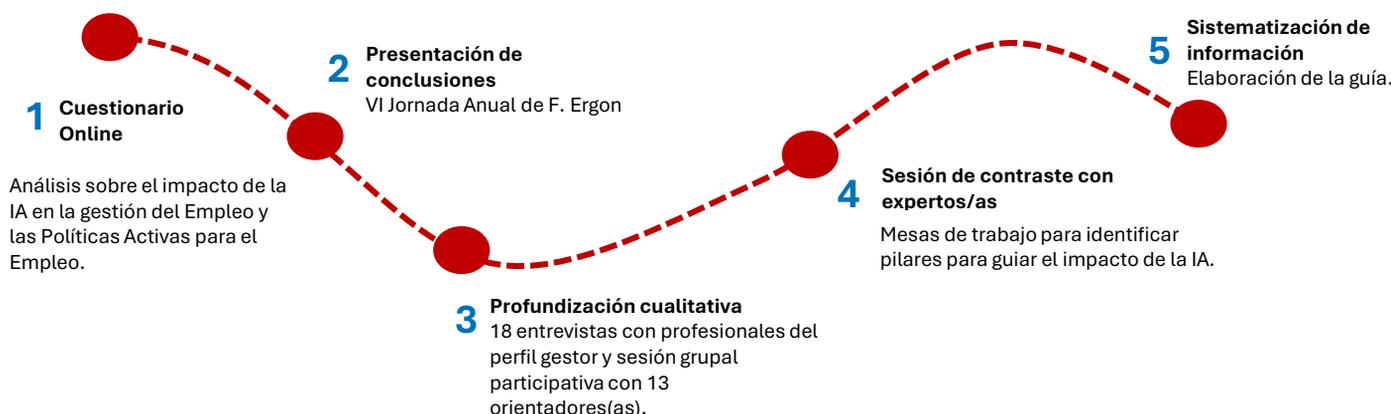
Las fases de trabajo han sido las siguientes:

- Una **primera fase de análisis exploratorio** sobre el impacto de la IA, en base a un cuestionario online, y que se publicó en el Informe Innova_Ergon 2024 disponible en el link: [“Análisis sobre el impacto de la IA en la gestión del Empleo y de las PAEs”](#). Estos resultados se presentaron y comentaron en la [VI Jornada Anual de Fundación Ergon](#).
- Una **fase de profundización y definición del alcance del impacto de la IA**, basada en entrevistas con quien gestiona el empleo del ámbito público, privado y tercer sector (18 entrevistas), y una sesión participativa con personal orientador.
- Una **tercera fase de sistematización de la información**, reflexión y trabajo en conjunto con personas expertas en diferentes ámbitos relacionados con el empleo.

FASE 1: ANÁLISIS EXPLORATORIO SOBRE EL IMPACTO DE LA IA

FASE 2: PROFUNDIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL IMPACTO DE LA IA

FASE 3: ELABORACIÓN DE LA GUIA DE PRINCIPIOS Y PILARES



III. LA VISIÓN DE ACTORES

1. Oportunidades, retos y áreas de impacto de la aplicación de la IA en la gestión del empleo

Es de común consenso, entre la visión de los agentes participantes de este estudio, que la **implementación de la IA va a generar una transformación significativa** en múltiples sentidos: facilitando nuevas oportunidades que ayuden a profundizar diagnósticos, personalizar servicios, mejorar la eficiencia de equipos técnicos, mejorar la experiencia de las personas usuarias y beneficiarias, entre otros. Sin embargo, este cambio presenta **retos potenciales** que afectan tanto a las estructuras organizativas como a los equipos gestores y orientadores, quienes deben adaptarse a nuevos escenarios laborales.

El análisis cualitativo realizado con gestores y orientadores ha proporcionado una visión clara de cuáles son estas **oportunidades y retos**, lo que permite identificar las principales áreas de impacto en las que la IA tiene el potencial de generar cambios profundos.

a. Oportunidades

Los agentes entrevistados identifican las **oportunidades y posibilidades** de la integración de la IA en los procesos de gestión del empleo, entre ellos, **factores positivos que pueden ser aprovechados y convertidos en fortalezas**. A continuación, se enumeran las principales oportunidades detectadas, y se identifican algunas diferencias relevantes entre la opinión de los perfiles de Gestión (G) y Orientación (O).

Asimismo, se destaca la visión de las personas expertas que entregaron su visión sobre las oportunidades señaladas, identificando las más prioritarias.



Personalización de los servicios

La IA puede mejorar la capacidad de personalizar servicios, adaptándolos a las necesidades individuales de las personas destinatarias de las políticas de empleo, ya sea en itinerarios de orientación laboral o en la atención a gran escala.

Para ello, es fundamental personalizar los servicios de acuerdo con las necesidades específicas de cada una de las personas beneficiarias.

- G: se valora la personalización masiva en contextos con grandes volúmenes de usuarios.
- O: se valora la posibilidad de crear itinerarios individuales y herramientas específicas.



Uso de datos y prospección

La IA puede mejorar la capacidad de análisis y la unificación de datos para identificar nuevas oportunidades laborales, realizar una prospección efectiva y optimizar la casación oferta-demanda.

- G: se valora la IA en tanto herramienta para el análisis de grandes volúmenes de datos, para la mejora de la planificación estratégica y para identificar oportunidades laborales adecuadas.
- O: la IA puede ayudar a mejorar el acceso a información relevante y útil para las personas beneficiarias de las políticas de empleo.



Orientación y Formación Laboral

La IA puede ser utilizada para mejorar los procesos de formación de personas usuarias, desarrollando competencias adaptadas a sus necesidades, y optimizando su adaptación al mercado laboral.

- G: la IA es vista como un recurso estratégico para la formación a colectivos específicos y prepararlos para las demandas del mercado de trabajo.
- O: Se valora la oportunidad que ofrece la IA para su empleo en la preparación de entrevistas de trabajo, definir objetivos y preparar a las personas usuarias para su inserción laboral.



Nuevas tendencias e innovación

La IA supone una oportunidad para anticiparse a tendencias emergentes del mercado laboral, en constante cambio, y desarrollar servicios innovadores adaptados a las necesidades del futuro.

- G: Una oportunidad principalmente observada por el perfil gestor.



Optimización y automatización

La IA tiene el potencial de automatizar tareas repetitivas y administrativas, optimizando el uso y aplicación de recursos, y liberando tiempo de los equipos para actividades de mayor valor añadido.

- G: la IA es percibida como una herramienta clave para los grandes volúmenes de procesos administrativos y de gestión.
- O: la mayor disponibilidad de tiempo es percibida como una oportunidad para centrarse en el acompañamiento personalizado.



Visión Experta

La visión de las personas expertas está de acuerdo con las oportunidades señaladas por los equipos gestores y orientadores. En concreto destacan las oportunidades que ofrecen para:

- Prestar apoyo a los equipos técnicos y para la optimización de recursos.
- Actuar proactivamente y adelantarse a posibles cambios.
- La creación de nuevos nichos y puestos de trabajo para la inserción laboral.
- La vinculación de esos nuevos puestos de trabajo con una mayor inclusión y empleabilidad.

b. Riesgos

A partir de las entrevistas realizadas, se han identificado una serie de **retos** que abarcan tanto el **ámbito organizacional como el individual**, afectando a los equipos gestores, los orientadores y a las personas usuarias. Estos constituyen **problemas o posibles situaciones desfavorables** que podrían afectar a la organización y sus equipos, y, por ende, requieren ser atendidas para **resolverlos anticipadamente**.



Resistencia al cambio y roles

La implantación de la IA transforma las tareas tradicionales, lo que genera una resistencia al cambio tanto a nivel individual, como organizacional. Lo anterior va de la mano con el temor a la automatización y a la necesidad de que los equipos adapten sus roles hacia nuevas formas de trabajo.

- G: la resistencia se centra en liderar el cambio cultural a nivel organizacional, enfrentándose al escepticismo del personal y promoviendo una visión estratégica para integrar la IA en los procesos.
- O: plantean retos prácticos relacionados con la adopción de herramientas de IA. La resistencia está vinculada al miedo de las consecuencias en una posible reducción de su autonomía profesional y a la falta de formación para utilizarlas correctamente.



Infraestructuras y recursos financieros

La falta de recursos e infraestructuras pueden ser un riesgo para adaptar las organizaciones a la transformación en base a la IA, especialmente entre las administraciones públicas que suelen tener mayor rigidez financiera.

- G: se visualiza la complejidad de este reto a nivel macro, en la planificación de inversiones en licencias, infraestructuras y herramientas específicas de IA.
- O: visibilizan esta dificultad en la carencia de herramientas de IA que ya podrían estar incorporando.



Brecha digital y exclusión tecnológica

La IA puede ampliar las desigualdades existentes, excluyendo a quienes carecen de habilidades digitales o acceso a tecnologías, y creando nuevas brechas. Este riesgo también afecta a organizaciones con recursos limitados o mayor rigidez para adaptarse.

- G: se enfatiza en el riesgo de exclusión de organizaciones o regiones.
- O: Se valora la oportunidad que ofrece la IA para su uso en la preparación de entrevistas de trabajo, definir objetivos y preparar a las personas usuarias para su inserción laboral.



Ética y sesgos en los algoritmos

Los algoritmos que definen las herramientas más utilizadas de IA pueden contener sesgos que generen decisiones discriminatorias o excluyentes en su aplicabilidad, especialmente en el ámbito del empleo. Esto puede afectar la equidad en los procesos y perjudicar a colectivos vulnerables.

 Protección de datos privados	 Dependencia a soluciones externas
<p>Se considera como un riesgo la necesidad de gestionar los datos atendiendo a los principios de privacidad y seguridad, en especial al tratar información sensible en plataformas privadas. De momento falta sensibilización entre los equipos sobre los riesgos de introducir datos privados en las herramientas de IA más utilizadas, como ChatGPT.</p>	<p>La dependencia a herramientas externas (y privadas) puede reducir la autonomía organizacional y limitar la capacidad de las instituciones para adaptarse a cambios en las condiciones de uso o acceso. Es un riesgo que se prioriza, especialmente, entre los perfiles gestores, enfatizando en la necesidad de crear soluciones sostenibles a largo plazo.</p>

 **Visión Experta**

La visión de las personas expertas se alinea con los riesgos detectados, con algunas precisiones o especificando algunos puntos ya destacados.

- La mayor disponibilidad de tiempo, que es una consecuencia de la solución burocrática que entrega la IA, y que se considera una oportunidad, para la visión experta es también un riesgo. Esta mayor disponibilidad de tiempo requiere definir, de manera anticipada y planificada, el empleo del tiempo disponible y cómo esto puede afectar a la productividad de los recursos. No prestar atención a estos aspectos puede suponer incrementar la resistencia al cambio de los equipos internos.
- En cuanto al riesgo relacionado con la infraestructura, se enfatiza la rigidez burocrática como una limitación relevante para la integración efectiva en las organizaciones.
- La brecha digital es un riesgo que no solo atañe a la población beneficiaria de las políticas de empleo. Para la mirada experta, la aceleración tecnológica como consecuencia de la IA va a aumentar las brechas entre equipos e intra equipos, lo que releva la importancia de destinar recursos al aprendizaje y a la recualificación profesional de los equipos.
- Para las personas expertas consultadas, hay un riesgo relevante en cuanto a la protección de los datos. En primer lugar, se debe atender la transferencia entre el origen y la calidad del dato, que requiere generar mecanismos de trazabilidad de estos y mejorar el conocimiento sobre su recorrido. Es necesario controlar desde dónde surgen los datos, y hacia dónde van aquellos que los propios equipos comparten. Por otra parte, se destaca los riesgos que supone para el conjunto de actores públicos las dinámicas competenciales marcadas por la normativa.
- En línea con lo anterior, hay un riesgo asociado a la falta de conocimiento de los equipos técnicos y/o gestores en cuanto al consentimiento en la entrega de datos que solicitan las aplicaciones. Ello requiere prestar atención a los recursos e informaciones que se estén compartiendo.
- La falta de formación y conocimiento supone un riesgo relacionado con la ética de los datos y la planificación y decisión de qué se hace con ellos.

c. Áreas de impacto

A partir de un análisis detallado de los retos y oportunidades identificados durante las entrevistas, se han definido las siguientes cuatro áreas clave donde la IA tiene el potencial de generar cambios significativos, contribuyendo a su modernización y a generar una mayor eficacia en ellos.

 <p>En la eficiencia en la gestión</p>	 <p>En las personas</p>	 <p>En la toma de decisiones</p>	 <p>En la cultura organizacional y gestión del talento</p>
---	---	--	--

A continuación, se describen los factores y aspectos que permiten maximizar el impacto positivo y minimizar riesgos de la incorporación de la IA en cada uno de estos ámbitos de impacto.

 <p>En la eficiencia en la gestión</p> <p>La IA tiene la oportunidad de mejorar la eficiencia, simplificar procesos, especialmente los burocráticos, y ayudar a ahorrar tiempo para reconducir ciertos roles y enfocarlos en tareas de mayor valor agregado. Permite optimizar procesos repetitivos y administrativos mediante la automatización de tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es posible reducir los errores humanos, mejorando la precisión y confiabilidad de las tareas a ejecutar. • Permite un incremento de la productividad operativa gracias a una gestión más eficiente. • Puede ampliar el tiempo disponible para dedicarlo a actividades más estratégicas, fomentando la calidad y la creatividad del desempeño profesional. • Requiere contar con equipos multidisciplinares que complementen e integren sus tareas, formados para el manejo de las herramientas y procesos introducidos. • Fomentar una visión holística e integradora entre los perfiles de gestión y en la propia gobernanza. 	 <p>En las personas</p> <p>La introducción de procesos y herramientas basadas en IA tendrá un impacto importante en la experiencia de las personas usuarias de las políticas de empleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede generar una mejora significativa en la calidad y precisión de los servicios de orientación y predicción laboral, personalizando servicios y productos adaptados a sus necesidades individuales. • Puede incrementar su satisfacción y compromiso con la gestión y las organizaciones, gracias a herramientas como chatbots y recomendaciones inteligentes. • Ayuda a la promoción de la equidad en los servicios mediante el diseño de sistemas de IA inclusivos, con un enfoque que evite sesgos y garantice la igualdad de oportunidades para colectivos vulnerables. • La mejora de la experiencia de las personas usuarias se puede garantizar fomentando el traspaso de información y buenas prácticas entre instituciones, y definiendo mecanismos de control para la toma de decisiones.
---	---



En la toma de decisiones

La IA tiene una relevancia fundamental en la integración de información y el desarrollo de procesos que ofrezcan soluciones y recomendaciones útiles para la toma de decisiones.

- Se debe impulsar una cultura basada en la analítica avanzada y el aprovechamiento estratégico de los datos, utilizando la IA para evaluar de manera precisa y objetiva el rendimiento organizacional. Para ello, se puede identificar el valor añadido de cada uno de los servicios y herramientas de IA incorporados.
- La IA debe ser posicionada como una herramienta clave para la toma de decisiones informadas, complementada por el juicio y la perspectiva humana.
- Se deben identificar roles y responsables asociados a esa toma de decisiones. Además, es importante la transparencia en el uso de la IA, utilizando códigos o guías éticas que guíen su incorporación.
- La IA puede ser aplicada en auditorías, control interno y análisis predictivo que permita identificar riesgos y aprovechar las oportunidades y ventajas detectadas de manera anticipada.
- Se debe atender a la estructura de los procesos de toma de decisiones, incluyendo como eje central la colaboración entre equipos y organizaciones.
- Es fundamental incluir la trazabilidad del uso de datos para poder hacer un seguimiento y evaluación, e incluir una hoja de ruta en la integración dentro de la organización.



En la cultura organizacional y el talento

La cultura organizacional y la gestión del talento, dos elementos independientes pero que constituyen un área de impacto relevante de la introducción de la IA en la gestión del empleo.

- La IA requiere una transformación de la estructura interna de las organizaciones, orientándola hacia roles más estratégicos mediante el rediseño de organigramas y procesos de trabajo.
- Se deben adaptar las organizaciones a entornos laborales más colaborativos, dinámicos y flexibles, alineados con las demandas del contexto actual.
- Se pueden implementar métodos efectivos para la gestión de la resistencia al cambio, promoviendo una transición tecnológica fluida y participativa, e incorporando un enfoque sociotécnico que equilibre la integración tecnológica con el desarrollo humano y organizacional.
- Se debe promover la formación continua y la capacidad de adaptación al cambio. Se puede aplicar la IA para la identificación del talento interno, optimizando el crecimiento profesional dentro de la organización.
- Desarrollar en los equipos habilidades técnicas, éticas y analíticas requeridas que permitan afrontar los retos del futuro laboral.
- Considerar nuevas formas de empleo y uso de la IA de cara a la divisibilidad de la cultura del conocimiento.
- Coordinación entre las empresas, la administración y el tercer sector, para dar a conocer prácticas de referencias que involucren a profesionales y personas usuarias, y que fomenten la toma de decisiones formativas desde edades tempranas.

2. Principios fundamentales

La implementación de la IA en el ámbito del empleo y la orientación profesional abre importantes oportunidades, pero también plantea retos significativos. Entre ellos, la **ética y la responsabilidad** se destacan como preocupaciones constantes, que subrayan la necesidad de **garantizar que las tecnologías aplicadas sean inclusivas y equitativas**, evitando la reproducción de sesgos y discriminaciones.

En este apartado, se presentan tanto los **principios como los elementos clave a atender**, con el objetivo de asegurar que la implementación de estas tecnologías sea **ética, responsable y equitativa**, estableciendo un marco que maximice su impacto positivo en los servicios de empleo y orientación profesional.

PRINCIPIO 1: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD



La IA debe ser diseñada, implementada y utilizada de manera justa, inclusiva y responsable, maximizando su impacto positivo y minimizando riesgos para las personas y la sociedad. Este principio promueve la adopción de un marco ético global que garantice decisiones basadas no sólo en datos, sino también en valores humanos, sociales y contextuales. La equidad, la no discriminación y la responsabilidad social compartida son pilares fundamentales para garantizar que la IA no perpetúe desigualdades ni excluya a colectivos vulnerables.

Equidad y no discriminación:

Garantizar que los algoritmos y aplicaciones de inteligencia artificial no perpetúen ni generen nuevos sesgos o desigualdades, especialmente en contextos que afectan a colectivos vulnerables.

Evaluación y corrección de sesgos:

Implementar herramientas como checklists éticos y auditorías técnicas para validar los algoritmos, asegurando decisiones justas, equitativas y libres de sesgos.

Responsabilidad social compartida:

Promover la colaboración entre los perfiles de desarrollo, gestión y orientación, para diseñar, implementar y utilizar tecnologías de inteligencia artificial que beneficien a la sociedad de manera equitativa y respetuosa. Evaluar cómo las decisiones tomadas con inteligencia artificial afectan a las comunidades y adoptar prácticas responsables en cada etapa del proceso.

Decisiones complementadas por factores humanos:

Las decisiones automatizadas no deben basarse exclusivamente en datos, sino que deben considerar factores humanos, contextuales y éticos para garantizar su equidad y adecuación.

Auditorías éticas:

Incorporar prácticas de revisión y supervisión periódica para garantizar el cumplimiento de estándares éticos en las herramientas y procesos basados en inteligencia artificial, alineados con los principios de equidad e inclusión.

Marco ético global:

Es necesario definir un marco ético global para el desarrollo y uso de la inteligencia artificial, que garantice su alineación con los principios del bien común y su implementación responsable a nivel local e internacional.

PRINCIPIO 2: TRANSPARENCIA

La transparencia es esencial para generar confianza, garantizando que los procesos, decisiones y resultados sean comprensibles, accesibles y auditables por todas las partes interesadas. Este principio promueve la explicabilidad de los algoritmos, y la transferencia de conocimiento, asegurando que las instituciones y las personas puedan comprender, adaptar y aprovechar las tecnologías de forma efectiva. La transparencia debe facilitar el diálogo abierto, la validación de las decisiones tomadas por la IA y el empoderamiento de la ciudadanía.



Explicabilidad de los algoritmos:

Proporcionar explicaciones claras y comprensibles sobre cómo los sistemas de inteligencia artificial toman decisiones o generan recomendaciones, reforzando la confianza y facilitando la validación de los resultados.

Comunicación abierta con los usuarios:

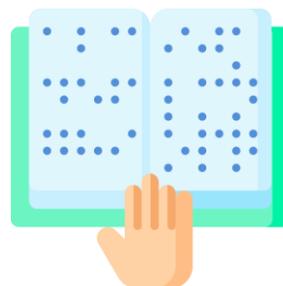
Garantizar acceso a información relevante sobre el uso de la inteligencia artificial, qué datos son procesados y cómo se toman decisiones, junto con canales para resolver dudas y recoger retroalimentación.

Transferencia de conocimiento:

Fomentar la transferencia de conocimiento en la aplicación de inteligencia artificial, asegurando que las personas usuarias y las instituciones puedan comprender, adaptar y aprovechar los desarrollos tecnológicos de manera eficaz.

PRINCIPIO 3: ACCESIBILIDAD E INCLUSIVIDAD

La IA debe estar al servicio de todas las personas, eliminando barreras tecnológicas y reduciendo desigualdades para construir un entorno digital más equitativo. Este principio defiende su universalización como un servicio público accesible, garantizando que nadie quede excluido por razones económicas, sociales o culturales. Además, fomenta el diseño de herramientas accesibles, la formación adaptada a diferentes niveles de competencia digital y la reducción de la brecha digital, asegurando que los beneficios de la tecnología lleguen a colectivos vulnerables y diversos.



Diseño de herramientas accesibles:

Crear soluciones utilizables por personas con diferentes niveles de habilidad, incluidas aquellas con discapacidades. Incorporar estándares de accesibilidad como interfaces adaptativas y opciones multicanal.

Reducción de brechas digitales:

Diseñar herramientas que respondan a las necesidades de poblaciones vulnerables, promoviendo la alfabetización digital y eliminando barreras económicas, geográficas y culturales.

Formación accesible y adaptada:

Es esencial desarrollar programas educativos accesibles que no sólo reduzcan la brecha digital, sino que empoderen a las personas usuarias y profesionales para entender y aplicar la inteligencia artificial de forma efectiva y responsable.

Universalización como servicio público:

Debe existir un compromiso público que promueva la universalización de su acceso y sus beneficios, garantizando su disponibilidad para todas las personas, independientemente de su contexto económico, social o geográfico.

PRINCIPIO 4: SOSTENIBILIDAD



La sostenibilidad implica alinear la innovación tecnológica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promoviendo un equilibrio entre el progreso y el impacto ambiental, social y económico. Este principio apuesta por sistemas que sean energéticamente eficientes, responsables con los recursos y adaptados a las necesidades locales. La IA debe contribuir activamente al bienestar social y fomentar soluciones sostenibles que impulsen cadenas de valor responsables y respetuosas con el entorno.

Objetivos sostenibles en la IA:

Incorporar criterios que reduzcan el impacto ambiental de los sistemas, como la eficiencia energética, y promover aplicaciones de inteligencia artificial que apoyen soluciones sostenibles, mejoren cadenas de suministro y faciliten la transición a modelos más responsables.

PRINCIPIO 5: SEGURIDAD



La seguridad debe garantizar la protección de los datos personales, la resiliencia tecnológica y la prevención de ciberamenazas, cumpliendo estrictamente con normativas como el RGPD. Este principio aboga por el diseño de infraestructuras robustas que no solo prevengan riesgos, sino que sean capaces de responder eficientemente ante interrupciones o ataques. La confianza entre administraciones, personas usuarias y la ciudadanía se debe consolidar mediante sistemas que procesen únicamente la información necesaria y mantengan altos estándares de privacidad.

Protección de datos y sistemas robustos:

Implementar medidas avanzadas de seguridad, como encriptación, monitoreo constante de vulnerabilidades y protocolos de recuperación ante incidentes.

Ciberseguridad y resiliencia tecnológica:

Diseñar infraestructuras que no solo prevengan ataques, sino que respondan eficientemente a interrupciones, cumpliendo con normativas como el RGPD y priorizando la continuidad del servicio.

PRINCIPIO 6: REGULACIÓN ÁGIL

La regulación ágil debe garantizar que la IA se implemente de manera ética, segura y conforme a las normativas vigentes, adaptándose rápidamente a los desafíos legales y tecnológicos que surjan. Este principio defiende un marco regulatorio dinámico, centrado en metodologías flexibles, que aborde lagunas normativas, fomente la interoperabilidad técnica y asegure una transición responsable hacia la automatización y digitalización en los servicios de empleo. La agilidad en la regulación permitirá gestionar de manera eficiente los riesgos asociados al uso de IA, promoviendo al mismo tiempo la innovación, el beneficio público y el desarrollo de soluciones centradas en las personas.



Identificación y resolución de vacíos normativos:

Abordar lagunas regulatorias en procesos como la selección automatizada, el perfilado algorítmico y la gestión de derechos laborales, asegurando que las decisiones de los sistemas de inteligencia artificial sean conformes con las leyes vigentes y respeten los derechos fundamentales.

Flexibilidad metodológica y normativa actualizable:

Diseñar un marco regulatorio ágil, basado en metodologías flexibles, que permita incorporar de forma ágil mejoras y nuevos enfoques. Este marco debe ser dinámico y adaptarse a la rápida evolución tecnológica para no limitar el desarrollo ético y responsable de la inteligencia artificial.

Interoperabilidad técnica y beneficio público:

Establecer estándares claros para garantizar que las tecnologías de inteligencia artificial sean seguras, adaptables y compatibles con otros sistemas. Además, la regulación debe priorizar el beneficio colectivo, limitando el uso exclusivamente privativo de las tecnologías, y maximizando su impacto positivo en la sociedad.

Responsabilidad legal y derechos de las personas usuarias:

Definir de forma precisa las responsabilidades ante fallos o decisiones erróneas derivadas de la inteligencia artificial. Esto incluye proteger los derechos laborales de quien utilice la IA, garantizar la posibilidad de apelar decisiones automatizadas y promover un desarrollo ético y equitativo de las tecnologías.



IV. REGULACIÓN DE LA IA ¹

El avance de la Inteligencia Artificial ha revolucionado numerosos sectores, incluyendo la gestión del empleo y los recursos humanos. Su implementación ha permitido optimizar procesos como la contratación, la evaluación del desempeño y la gestión de las personas empleadas, mejorando la eficiencia y reduciendo tiempos en la toma de decisiones. No obstante, su uso también conlleva importantes desafíos legales y éticos, relacionados con la protección de datos, la equidad en la toma de decisiones y la transparencia en su aplicación.

La creciente automatización ha generado preocupaciones en torno a los derechos de las personas trabajadoras y la gestión de las personas en el seno de las organizaciones.

Para abordar estos retos, la Unión Europea ha desarrollado un marco regulador que establece normas para garantizar un uso responsable y justo de la IA en el ámbito laboral.



1. Regulación de la IA en la Gestión del Empleo

Protección de Datos y Derechos Digitales

Uno de los principales desafíos del uso de la IA en la gestión del empleo es el tratamiento de datos personales. La normativa de la UE ha establecido principios fundamentales para garantizar un uso responsable y seguro de los datos en estos sistemas. El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) establece:

<p>Licitud, lealtad y transparencia</p> <p>Los datos deben obtenerse de forma legal y los trabajadores deben ser informados de su uso.</p>	<p>Limitación de la finalidad</p> <p>Los datos solo pueden utilizarse para el propósito para el cual fueron recopilados.</p>	<p>Minimización y exactitud de los datos</p> <p>No deben almacenarse más datos de los necesarios ni contener imprecisiones que puedan generar sesgos en la IA.</p>	<p>Limitación del plazo de conservación</p> <p>Los datos no pueden almacenarse indefinidamente</p>	<p>Integridad y confidencialidad</p> <p>Deben protegerse contra accesos no autorizados y filtraciones.</p>
---	---	---	---	---

En España, la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos (LOPDGDD) complementa el RGPD y establece regulaciones específicas para la protección de datos en el ámbito laboral, como la necesidad de garantizar transparencia en los procesos automatizados y derechos específicos para los trabajadores. También se establecen normas para la transferencia internacional de datos y la obligación de realizar evaluaciones de impacto cuando los sistemas de IA puedan afectar a los derechos fundamentales.

¹ Para mayor profundidad y análisis véase el Anexo 3 de **Aspectos Jurídicos de los Sistemas de IA para la gestión del Empleo** (Rubén Agote, socio de Cuatrecasas y profesor de ESADE Universidad Ramon Llull).

Protección de Datos y Derechos Digitales

El uso de sistemas automatizados en la toma de decisiones laborales conlleva el riesgo de decisiones discriminatorias o arbitrarias. Por ello, la normativa prevé que los trabajadores tengan los siguientes derechos:

Estos derechos permiten a las personas trabajadoras tener un mayor control sobre cómo se utilizan sus datos personales en entornos laborales y garantizan un cierto grado de transparencia en los procesos automatizados.

Derecho a la información sobre la utilización de IA en su proceso de selección, evaluación o despido.

Derecho a la intervención humana en decisiones que les afecten significativamente.

Derecho a impugnar decisiones automatizadas y recibir una explicación clara de los criterios utilizados.

Derecho a la eliminación de datos personales cuando estos ya no sean necesarios para el propósito original.

2. Reglamento Europeo de IA (RIA) y su Impacto en el Empleo

Introducción al Reglamento de IA

El Reglamento (UE) 2024/1689 establece un marco jurídico para el desarrollo y uso de la IA dentro de la UE, clasificando los sistemas de IA según su nivel de riesgo y estableciendo obligaciones para los proveedores y empleadores que los utilicen.

Sistemas de Alto Riesgo y Prácticas Prohibidas

El reglamento establece categorías de riesgo para los sistemas de IA, destacando aquellos considerados de alto riesgo en el ámbito del empleo, tales como:



Prácticas prohibidas

- Inferencia de emociones en lugares de trabajo.
- Categorización biométrica para determinar rasgos personales o ideológicos.
- Evaluaciones de comportamiento social que puedan influir en derechos laborales.



Sistemas de IA de alto riesgo

- IA utilizada en procesos de selección y contratación.
- IA que evalúa el rendimiento o comportamiento de los empleados.
- Sistemas de IA que toman decisiones sobre despidos o asignaciones laborales.

3. Obligaciones de empresas y proveedores de IA

Los proveedores de IA deben garantizar:

- Transparencia y explicabilidad en los algoritmos utilizados.
- Evaluaciones de impacto sobre derechos fundamentales.
- Implementación de mecanismos de supervisión humana.
- Medidas para eliminar sesgos y discriminaciones en los procesos automatizados

Las empresas que utilicen IA en la gestión del empleo deben:

- Informar a los trabajadores sobre el uso de IA en sus evaluaciones o selección.
- Garantizar supervisión humana en los sistemas automatizados.
- Realizar auditorías periódicas para evitar discriminación algorítmica.
- Capacitar a su personal en el uso ético de la IA.

V. PILARES PARA UNA IMPLANTACIÓN EXITOSA

La integración de la IA en las organizaciones de empleo y orientación profesional requiere un enfoque estratégico y coordinado, sustentado en elementos clave que aseguren su eficacia y alineación con las necesidades sociales y territoriales. Este capítulo reúne los pilares fundamentales que han sido detectados en el análisis de la información de las entrevistas y grupos focales contrastadas y enriquecidas durante la sesión de trabajo con especialistas.

Estos pilares no solo definen las bases para la incorporación de la IA, sino que también orientan las acciones necesarias para garantizar que su implementación sea innovadora, ética y adaptada al contexto español. El análisis detallado de estas directrices permitirá construir un marco sólido que responda a los retos y oportunidades del uso de la IA en el ámbito de la gestión del empleo.



- **PILAR 1: ESTRATEGIA**
- **PILAR 2: IMPLANTACIÓN DE LA IA**
- **PILAR 3: COLABORACIÓN**
- **PILAR 4: APRENDIZAJE**
- **PILAR 5: RECURSOS**

PILAR 1

ESTRATEGIA

Definir una estrategia clara es el primer paso para garantizar una integración exitosa de la inteligencia artificial en las organizaciones. Es necesario definir: ¿Para qué queremos la IA? ¿Qué retos buscamos resolver?

Lo anterior implica analizar el estado de situación de la organización respecto a la incorporación de la IA, establecer cómo la organización entiende la IA y planificar su adopción de manera estructurada, considerando objetivos, recursos y plazos definidos. Este enfoque permite diseñar un camino realista y alineado con las metas institucionales.

Tener en cuenta el punto de partida: identificar cuál es el estado de situación actual de la IA, seleccionando aquellas experiencias y prácticas que ya se están incorporando, y teniendo en consideración la experiencia previa de los equipos.

Definir cómo la organización entenderá e incorporará la IA basada en principios: crear un marco conceptual claro que explique qué es la IA, su relevancia y cómo se integrará en los procesos organizativos y en la gestión del empleo, tanto procesos internos como de relación con las personas demandantes de empleo y empresas, así como identificar el marco ético de la organización. En definitiva, se deben definir claramente los objetivos específicos que se desean alcanzar con la IA, como mejorar la eficiencia de los servicios, personalizar la atención, automatizar procesos repetitivos, etc. Unos objetivos que deben de estar centrados en la aportación de valor a los usuarios y no en los elementos de gestión interna.

Definir el **aspecto diferenciador como organización** en cuanto a la relación con la IA y su aproximación a esta.

Anticiparse a riesgos: tener en cuenta los riesgos identificados, aterrizados a la realidad de la organización, y planificar cómo se van a gestionar dichos riesgos, por ejemplo, los problemas de dependencia organizacional a herramientas externas, especialmente relevante en el caso de los servicios públicos de empleo.

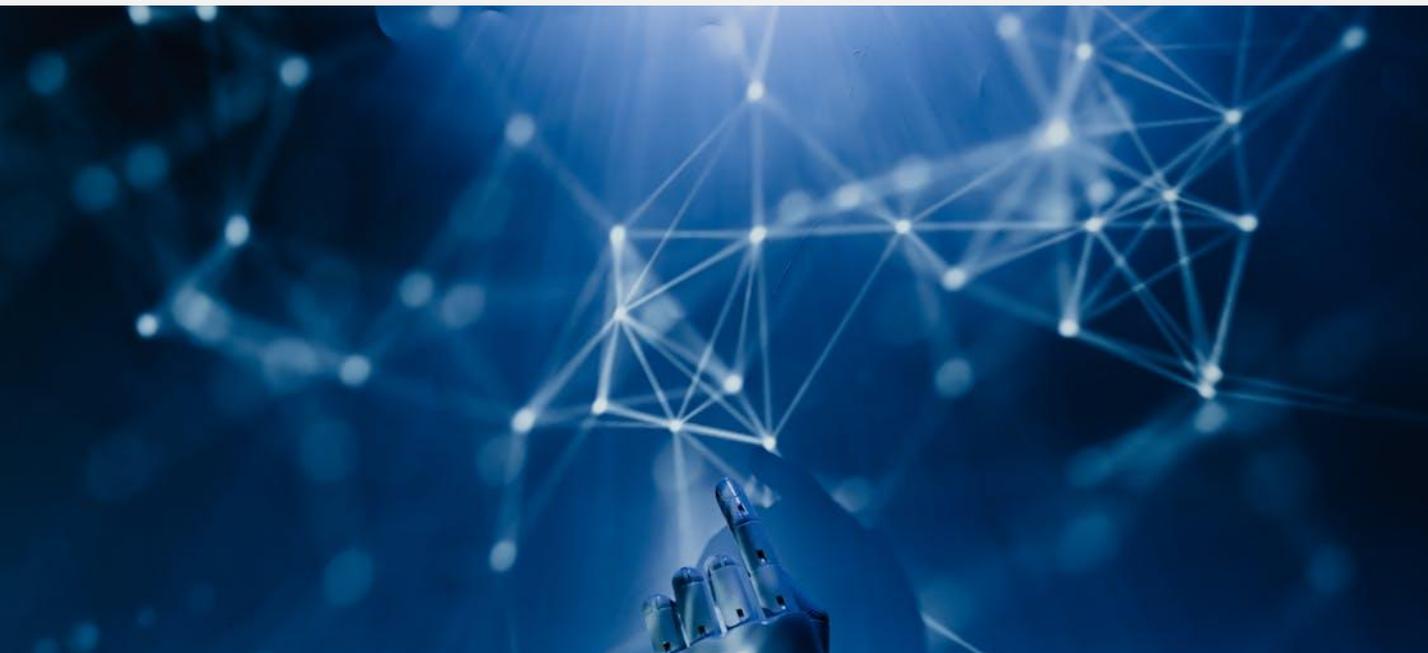
Alinear el sistema de gestión existente a la IA: elaborar una Estrategia que se adapte a los elementos estratégicos ya existentes, como los criterios de igualdad, protección de datos, compliance, sostenibilidad, etc. Se debe hacer un análisis holístico e integral de cómo la IA se integrará en la estructura organizacional.

Incluir el componente humano en la planificación: la IA no actúa por sí sola, por lo que se debe incluir el componente humano en la planificación de objetivos y líneas de acción, apostando por equipos multidisciplinares que aumenten los impactos de la IA. Se debe incluir una definición del nivel formativo y las necesidades formativas del personal, y el rol que cada uno de los perfiles tendrá en la Estrategia de IA.

Objetivos, recursos y plan a corto, medio y largo plazo: Definir objetivos claros y alcanzables, alineados con la realidad de la organización, que sean medibles y con hitos específicos. Se deben establecer metas concretas, asignar recursos y elaborar un cronograma con etapas de implementación y evaluación para asegurar resultados sostenibles. La agilidad será clave, lo que implica actualizar la estrategia rápidamente según los aprendizajes. En este sentido, es necesario definir métricas específicas para evaluar los resultados de la IA, adaptadas al contexto en que se desarrolle el proyecto, que permitan redefinir y adaptar los algoritmos y la propia IA para mejorar su precisión y efectividad.

Se debe identificar y priorizar las soluciones tecnológicas y de gestión que puedan ser abordadas con IA: se propone la realización de un catálogo de prácticas de referencia, y recoger a partir de este, aquellas que puedan ser más apropiadas para la entidad (tener en cuenta que de momento hay prácticas de referencia, pero no está definido aún qué es una buena o mala práctica). Garantizar que los algoritmos y aplicaciones de inteligencia artificial no perpetúen ni generen nuevos sesgos o desigualdades, que puedan afectar a la orientación o intermediación laboral, especialmente en contextos que afectan a colectivos vulnerables.

Comunicarse con el entorno: la estrategia debe tener en cuenta el conocimiento de la coyuntura socioeconómica del territorio donde se quiera desarrollar. Se debe comenzar desde la aplicación de proyectos piloto, que permitirán identificar debilidades y oportunidades, y que permitirán adecuar y adaptar los procesos de IA antes de su escalada.



PILAR 2 IMPLANTACIÓN- CIÓN DE LA IA

La implantación de la IA pasa por definir las infraestructuras y datos necesarios para poder desarrollar y escalar las tecnologías a incorporar, priorizando soluciones que generen un impacto positivo y que sean adaptables a las necesidades en constante cambio y transformación.

Se debe resolver cómo asegurar que la IA sea ética y confiable, y cómo se gestionarán los ciclos de vida de los sistemas. Un diseño basado en principios y centrado en la experiencia del usuario asegura que las herramientas sean accesibles y estén contextualizadas a las realidades locales.

La implantación debe ir orientada a un fin, **articulada a la Estrategia de IA**. Se debe comenzar con pilotos escalables y evaluables, incluyendo una participación a distintos niveles territoriales y de cooperación público-privada y público-público. En este punto es de especial relevancia contar con todos los actores del ecosistema de la gestión del empleo, desde entidades privadas o del tercer sector, como los diferentes niveles administrativos (SEPE, SPE y entidades locales) u otras entidades cuya función está vinculada a determinados colectivos, etc. buscando conseguir una visión holística de las personas y de los servicios que reciben.

Se debe definir el gobierno del dato: es necesario fijar estándares y políticas de datos que regulen cómo se recopilan, almacenan, procesan y eliminan los datos; y definir los roles de acceso, control y seguimiento a los mismos. Se debe analizar con qué datos se cuenta, cuál es su calidad, y en caso de no tenerlos, buscar vías para su incorporación, por ejemplo, creando alianzas con otras organizaciones. En este caso, como ya se ha mencionado en el pilar anterior, este punto es de suma importancia puesto que en la gestión del empleo se tratan datos especialmente sensibles y se debe asegurar su correcto tratamiento y evitar sesgos en los algoritmos de IA.

Cultura de Innovación de impacto: se debe poner el foco en el impacto en los servicios y promover la resolución creativa de problemas en base a la creatividad y a la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno laboral. Hemos de tomar consciencia de que la IA puede ser un gran apoyo en este proceso pero que la promoción de la cultura de innovación y de resolución creativa de problemas no es fácil en determinados entornos y conlleva una importante gestión del cambio.

Diseño de herramientas basadas en necesidades reales: se deben desarrollar herramientas y soluciones IA adaptadas al contexto, las necesidades y la tipología de personas usuarias, incluyendo las de los equipos y personas de la organización, así como la de las personas usuarias y beneficiarias. Atender cuidadosamente las necesidades de poblaciones vulnerables. Esto implica incorporar estándares de accesibilidad, como interfaces adaptativas y opciones multicanal, para garantizar su efectividad y facilidad de uso para todas las personas.

Diseños centrados en la experiencia de usuario: desarrollar herramientas que pongan a las personas en el centro, asegurando interfaces amigables, intuitivas y accesibles independientemente de si la persona usuaria es interna de la organización o externa, como pueden ser las personas demandantes de empleo.

Diseños que respeten los principios de Ética y Responsabilidad, Transparencia, Accesibilidad e Inclusividad, Sostenibilidad y Seguridad. Deben adaptarse a la normativa, como la IA ACT, y considerar la gestión integral de riesgos, y revisiones sistemáticas y periódicas.

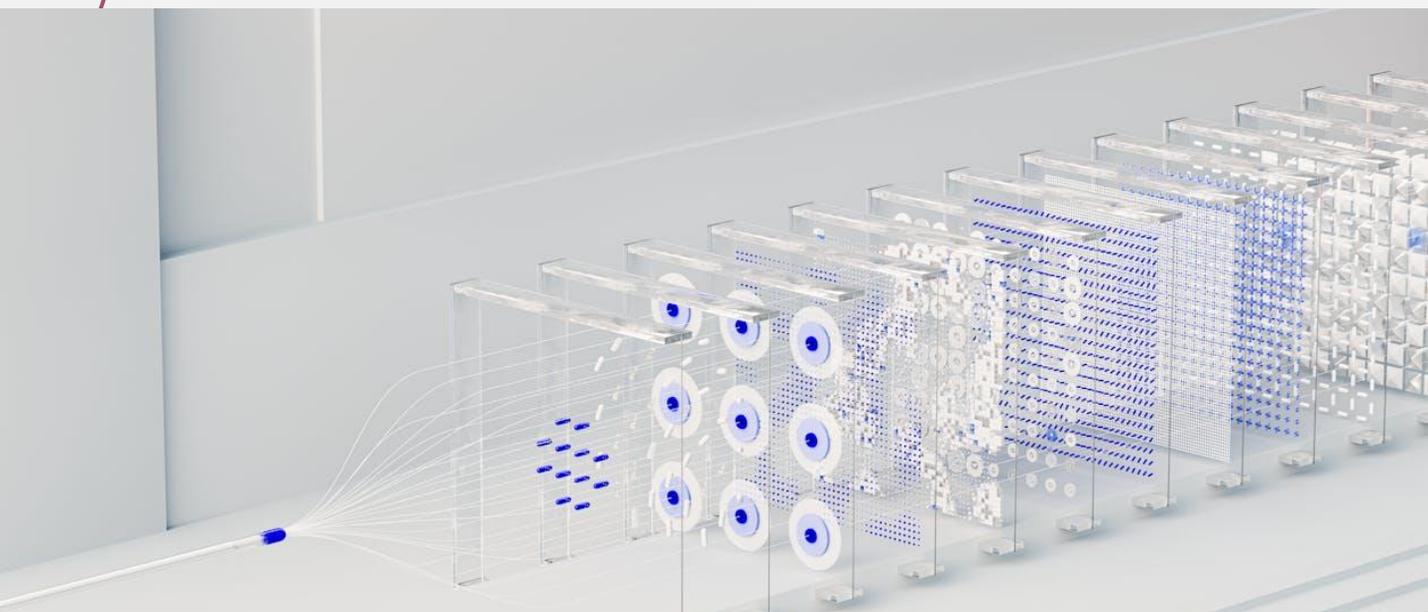
Explicabilidad de los algoritmos: Proporcionar explicaciones claras y comprensibles sobre cómo los sistemas de IA toman decisiones o generan recomendaciones, reforzando la confianza y facilitando la validación de los resultados.

Seguimiento y evaluación: Asegurar que todas las soluciones dispongan de funcionalidades que permiten hacer un seguimiento en tiempo real tanto de los procesos como del impacto o resultados conseguidos, utilizando métricas como precisión, eficiencia, impacto y nivel de satisfacción de los usuarios: demandantes y empresas/organizaciones contratantes.

Revisiones periódicas: Aunque el seguimiento debe de ser en tiempo real es necesario diseñar modelos de información y cuadros de mando que la faciliten con objeto de implementar mejoras y ajustes en los modelos de IA.

Escalabilidad: Definir los modelos de escalabilidad para implantarlos en dimensiones de mayor escala o incluso en el conjunto de la organización.

Feedback de las personas usuarias: Crear un sistema de retroalimentación para recoger opiniones sobre la utilización de las nuevas herramientas basadas en IA, con el objeto de integrar esta valoración en los procedimientos de evaluación.



PILAR 3

COLABORACIÓN

Un pilar central es la soberanía de los datos y la gobernanza, es decir, cómo gestionamos y coordinamos la incorporación de la IA en las dinámicas de gestión. La respuesta para ello es la colaboración.

La colaboración es fundamental para aprovechar al máximo las capacidades de la IA, fomentando alianzas público-privadas, el trabajo interdisciplinario y la cooperación entre entidades. Además, la interoperabilidad y la comunicación interna efectiva son clave para asegurar una adopción coordinada y sostenible.

Colaboración público-privada, entre agencias y trabajo interdisciplinario: Establecer alianzas estratégicas que unan recursos y conocimientos entre sectores público y privado, agencias especializadas y equipos multidisciplinarios. Esto es un punto clave para ayudar a disminuir las posibles brechas tecnológicas entre organizaciones y territorios. Para ello, se propone la definición de un modelo de alianzas con otros organismos y entidades, que maximicen y organicen el proceso de colaboración. En este sentido, la IA puede ser una palanca que ayude a eficientar la gestión en un contexto complejo como es el reparto competencial existente, o puede ser una oportunidad para anticipar las tendencias y necesidades y que las políticas activas sean más efectivas en la persecución de sus objetivos.

Interoperabilidad de sistemas entre entidades: Diseñar sistemas que puedan integrarse y trabajar conjuntamente entre diferentes organizaciones y niveles administrativos.

Transferencia de conocimiento: Identificar, compartir y aplicar prácticas que estén sirviendo para la adopción de IA. La colaboración entre personas y organizaciones es fundamental para asegurar un aprendizaje continuo y permanente.

Gestión del cambio y comunicación interna: Diseñar estrategias integrales que combinen comunicación efectiva y manejo de resistencias, informando a los equipos sobre las transformaciones asociadas a la IA y fomentando su participación activa. En este sentido, se debe involucrar a las personas usuarias desde el inicio del proceso de diseño de soluciones basadas en IA, trabajando estrechamente con ellas para definir sus necesidades, validar prototipos y evaluar los resultados.

Responsabilidad social compartida: Fomentar la colaboración entre los perfiles de desarrollo, gestión y orientación, para diseñar, implementar y utilizar tecnologías de IA que promuevan el bienestar social de manera equitativa y respetuosa. Es fundamental evaluar continuamente cómo las decisiones tomadas mediante IA afectan a las comunidades y adoptar prácticas responsables en todas las etapas del proceso, asegurando que los beneficios lleguen de manera justa a todas las personas.

Comunicación abierta con las personas usuarias: Garantizar la transparencia en el uso de la IA, proporcionando acceso claro a la información relevante sobre el tratamiento de datos y los criterios utilizados para tomar decisiones. Es crucial ofrecer canales efectivos para resolver dudas y recoger retroalimentación de las personas usuarias, asegurando su participación activa en el proceso.

PILAR 4

APRENDIZAJE

El aprendizaje continuo es esencial para maximizar el impacto de la inteligencia artificial. Personas profesionales, gestoras, usuarias y ciudadanía deben desarrollar habilidades para utilizar estas tecnologías de manera eficaz y consciente, asegurando que su implementación sea inclusiva y útil para todas las personas. Esto implica preguntarnos, también, por cómo nos organizamos para aprovechar la IA y qué talento vamos a necesitar.

Integrar un **modelo de aprendizaje continuo**, incorporado en la visión de la organización, sus infraestructuras y servicios, aprovechando el aprendizaje y talento ya existente.

Uso de IA para identificar talento interno: aplicar IA para mapear competencias clave, detectar potencial no aprovechado y facilitar el diseño de programas formativos alineados con las necesidades organizativas.

Identificar roles: es de especial importancia la figura de “embajador(a)” o personas referentes de la IA en la organización, que fomenten el aprendizaje continuo y la cultura de aprendizaje.

Desarrollar y/o incorporar **programas o espacios de experimentación y colaboración**, y proyectos piloto, para comenzar con el proceso de aprendizaje organizacional.

Programa de adopción práctica/técnica para perfiles de orientación y gestión: diseñar programas de formación que permitan a los equipos internos utilizar la IA de forma efectiva en su trabajo diario con la ciudadanía.

Desarrollar un **componente de difusión de los aprendizajes** llevados a cabo, para atraer talento y mantener el existente, incidiendo positivamente sobre el desempeño.

Apoyarse del pilar de colaboración: realizar alianzas con universidades y corporaciones para la formación continua y fomentar la colaboración entre las personas.

Concienciación y empoderamiento de la ciudadanía: ofrecer formación accesible a demandantes de empleo y colectivos vulnerables sobre los usos y aplicaciones de la inteligencia artificial, empoderándolos para aprovechar las herramientas disponibles y entender cómo pueden beneficiarse de ellas promoviendo la alfabetización digital y eliminando barreras económicas, geográficas y culturales.

PILAR 5

RECURSOS

La asignación adecuada de recursos, desde un enfoque integral, considerando tanto la infraestructura tecnológica como el talento humano y la regulación es clave para garantizar la sostenibilidad de la IA. Esto incluye la adaptación de presupuestos públicos, así como incentivos para fomentar el desarrollo de soluciones ajustadas al contexto.

Financiación: adecuar los presupuestos para incluir partidas destinadas al desarrollo, implementación y mantenimiento de tecnologías basadas en IA, asegurando su desarrollo y éxito a largo plazo.

Apoyar el **desarrollo de Infraestructuras seguras y resilientes** que faciliten el desarrollo y escalado de las herramientas de IA, y ofrezcan una respuesta ágil ante interrupciones y amenazas. Estas infraestructuras deben cumplir con normativas como el RGPD y priorizar la continuidad del servicio, implementando medidas avanzadas de seguridad, como encriptación, monitoreo constante de vulnerabilidades y protocolos de recuperación ante incidentes. Se debe permanecer al día de los avances en tecnología de IA que puedan beneficiar al Sistema de Empleo y considerar nuevas implementaciones y adaptaciones.

Interoperabilidad técnica y beneficio público: promover la creación de estándares claros para asegurar que las tecnologías de IA sean adaptables y compatibles con otros sistemas, priorizando el beneficio colectivo, limitando un uso privativo y maximizando su impacto positivo en la sociedad.

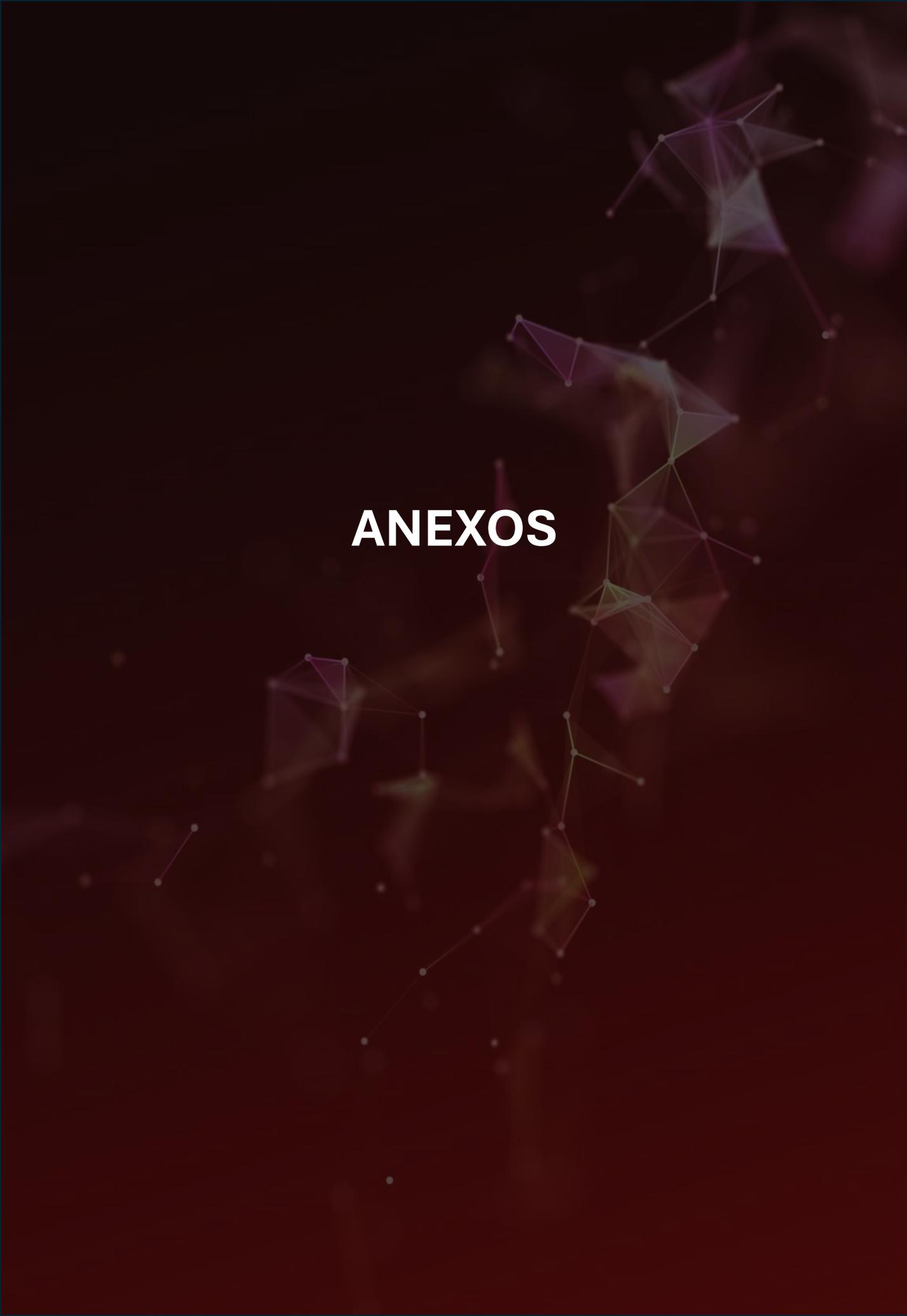
Estimular el desarrollo de soluciones locales y adaptadas: promover iniciativas que fomenten la creación de herramientas tecnológicas adaptadas a las necesidades específicas de los territorios y colectivos, promoviendo un enfoque inclusivo y accesible de la IA, basada en el pilar de colaboración y en la coordinación entre los diferentes agentes de la gestión del empleo.

Impulso del talento especializado: destinar recursos para atraer y desarrollar talento especializado en IA, creando modelos de impulso y diseñando itinerarios de aprendizaje personalizados que fortalezcan el talento existente y alineen las capacidades con los objetivos estratégicos organizativos.

Regulación ética y flexible de la IA: se deben asignar fondos para identificar y resolver vacíos normativos en áreas clave como la selección automatizada y la gestión de derechos laborales; e invertir en la creación de un marco regulatorio ágil que se actualice con rapidez, adaptándose a la evolución tecnológica y garantizando un desarrollo ético y responsable de la IA.

Responsabilidad legal y derechos de las personas usuarias: invertir en la creación de marcos normativos y plataformas que definan claramente las responsabilidades legales por fallos o decisiones erróneas derivadas de la IA; y financiar mecanismos que protejan los derechos laborales de las usuarias, ofreciendo canales para apelar decisiones automatizadas y promoviendo el desarrollo ético de la IA.

Coordinación y gestión integral de los recursos de IA: establecer una estructura organizativa eficaz que coordine todos estos esfuerzos, integrando los recursos destinados a infraestructura, talento, seguridad, ética y regulación. Esto garantizará que la implementación de la IA sea coherente, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización y la sociedad.



ANEXOS

ANEXO 1: QUIÉNES SOMOS



Nos gusta el derecho. Nos gustan las personas. Escuchamos a nuestros clientes, desentrañamos sus problemas y les aportamos soluciones honestas. Nuestra mayor satisfacción es la confianza que nos ofrecen para participar en la construcción de su futuro.

Somos una firma de abogados internacional de origen español, especializada en derecho de los negocios. Fundada en 1917 en Barcelona, contamos hoy con 1900 abogados. Trabajamos en fusiones y adquisiciones, litigios, arbitraje, derecho fiscal, laboral y financiero, entre otras áreas. Somos reconocidos por nuestra presencia en España, Portugal y América Latina, con 26 oficinas destacando las que tenemos en ciudades clave como Madrid, Barcelona, Lisboa, São Paulo y Ciudad de México.

Nuestro enfoque combina conocimiento jurídico con innovación tecnológica para ofrecer soluciones estratégicas a empresas y grandes corporaciones.

Nuestra web: [Cuatrecasas: Despacho de abogados líder](#)



Agencia de innovación aplicada

Somos una Agencia de Innovación Aplicada a problemas reales y diseñados para crear espacios y procesos de trabajo únicos para cada contexto y para acompañar a las organizaciones e instituciones en las transiciones del S.XXI. Para ello nos enfocamos en generar soluciones sorprendentes a problemas reales. Nuestros clientes son personas, equipos, organizaciones, instituciones y/o ciudades que necesitan resolver problemas complejos mediante soluciones que generen valor real.

Durante los últimos años hemos desarrollado actividades en los campos como el desarrollo de nuevas habilidades para navegar hacia el futuro del trabajo (learning by Doing), los proyectos de co-creación para gestionar procesos de transformación, el análisis de la evolución sostenible y regenerativa de ecosistemas de trabajo y las investigaciones aplicadas sobre el futuro del trabajo como las que desarrollamos para la Fundación Ergon. Disponen de más información sobre nosotros y nuestras actividades en [ideas4innovation](#).

TalentTools

Tecnología al servicio de las personas. Un espíritu entusiasta e innovador nos lleva a investigar, desarrollar, proponer e implantar soluciones que digitalizan los procesos de gestión y apoyamos a las organizaciones de todos los sectores, en sus objetivos de gestionar de forma más eficiente sus procesos, servicios y particularmente las relaciones con sus propios empleados. Nuestra misión es la puesta en marcha de proyectos de innovación que faciliten el acceso de todas las personas a los servicios digitales y las mejoras en la gestión.

Desde hace 10 desarrollamos soluciones específicas para la gestión de las Políticas Activas de Empleo y desde 2019 estamos explorando y desarrollando aplicaciones basadas en las posibilidades que ofrece el bigdata, el machine learning, el deeplearning y la IA. Hoy ofrecemos servicios API desarrollados y pensados para este ámbito en un modelo que ofrece el acceso a la gestión de datos y a su tratamiento. Hoy compartimos con nuestros clientes un modelo de desarrollo propio en constante entrenamiento y observación del mercado de trabajo correlacionado con los sistemas de clasificación de ocupaciones: CON, ESCO, ISCO y ONET integrado por: 1046 categorías profesionales, 52000 puestos y 84.959 contenidos de aprendizaje. Pueden acceder más información en www.talenttools.es o a www.conti-go.com.

NTT DATA

Somos una empresa global de servicios y consultoría en Tecnologías de la Información fundada en 1988 en Japón. Con presencia en más de 50 países y una plantilla que supera los 190.000 empleados, ofrecemos soluciones innovadoras en áreas como la consultoría el desarrollo de sistemas y el outsourcing.

Hemos sido reconocidos como Global Top Employer en 2024 por el Top Employers Institute, destacando nuestro compromiso con el desarrollo y fidelización del talento. Valoramos la diversidad y promovemos espacios inclusivos donde cada empleado puede desarrollar su potencial. Nos distinguimos por tener una cultura organizacional disruptiva, que fomenta la innovación, el trabajo en equipo y la planificación a largo plazo.

Con una sólida red de expertos y socios a nivel mundial, nos posicionamos como líderes en la transformación digital, ayudando a las organizaciones a enfrentar los desafíos tecnológicos del presente y del futuro. Nuestra web es accesible en [Transformamos compañías, anticipándonos al futuro | NTT DATA](#)

ERGON

Somos una estructura multidisciplinar e independiente cuyo objetivo es el de crear un espacio de reflexión, debate y propuesta sobre el futuro del trabajo y el del empleo. Nacemos en 2019 como consecuencia del análisis realizado por un grupo de personas que constatamos la necesidad de poner en marcha un proyecto inexistente en nuestro entorno.

Nuestra misión es la de analizar, construir y proponer soluciones que permitan responder a los retos del mundo del trabajo, poniendo a las personas en el centro. Queremos ser un socio estratégico de las organizaciones públicas y privadas que diseñan, ejecutan y evalúan las políticas de empleo y hacerlo bajo los criterios de independencia, innovación, profesionalidad y transparencia. Estamos convencidos que para conseguir estos objetivos es necesario dedicar esfuerzos a la mejora de las competencias de los profesionales que actúan en la gestión de las políticas activas de empleo. Hoy somos una Comunidad de más de 180 personas y tenemos una red de contactos de más 14.000. Una de nuestras iniciativas más destacada es el proyecto Innova_Ergon que ya se encuentra en su V edición.

Nos motiva los retos y nos inspiran algunas iniciativas similares exitosas desarrolladas en otros entornos. Pueden disponer de más información sobre nuestro proyecto en www.fundacionergon.org

ANEXO 2: ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IA

La IA tiene un enorme potencial en la gestión de las Políticas Activas de Empleo y puede optimizar muchas áreas clave para mejorar la eficacia y personalización de estos servicios. Estas líneas muestran cómo puede transformarlas para hacerlas más eficientes, adaptadas y proactivas en un mercado laboral cambiante.

He aquí algunas de ellas:

<p>1. Orientación Profesional Personalizada</p>	<p>Chatbots y asistentes virtuales: Utilizar chatbots impulsados por IA para brindar orientación y apoyo a los demandantes de empleo. Estos asistentes pueden responder a cuestiones comunes, guiar en la redacción de currículums y cartas de presentación, y proporcionar sugerencias formativas o oportunidades de empleo en tiempo real. Unas alternativas que han de estar adaptadas al perfil, necesidades y motivaciones de los usuarios.</p> <p>Análisis del perfil profesional, de las motivaciones y de las competencias y habilidades de los usuarios: La IA puede ser una herramienta de gran utilidad para automatizar estos procesos permitiendo a los/las orientadores laborales hacer una labor de mayor calidad dando valor y objetividad a sus intervenciones y recomendaciones.</p>
<p>2. Recomendadores y Emparejamiento (matching)</p>	<p>Sistemas de recomendación personalizados: Utilizar algoritmos de IA para sugerir ofertas formativas y alternativas de empleo adaptadas a las habilidades, experiencias y aspiraciones de los demandantes. Los sistemas toman en cuenta factores como la ubicación geográfica, el salario, el sector, y la trayectoria profesional, mejorando la adecuación de las oportunidades presentadas.</p> <p>Emparejamiento predictivo: Aplicar modelos predictivos para evaluar qué candidatos tienen más probabilidades de tener éxito en ciertas posiciones, basándose en características como habilidades específicas, adaptabilidad y experiencia, lo que puede ayudar a la mejora de la eficiencia de los procesos y a mejorar los resultados de inserción.</p>
<p>3. Identificación de necesidades de aprendizaje y capacitación</p>	<p>Análisis de brechas de habilidades: Mediante el análisis de grandes volúmenes de datos la IA puede identificar las habilidades más demandadas en el mercado laboral, compararlas y emparejarlas con los perfiles profesionales de los candidatos y señalar áreas de formación, aprendizaje y mejora para los demandantes de empleo.</p> <p>Recomendaciones de formación personalizada: Basándose en el perfil de cada usuario, la IA puede sugerir programas de capacitación específicos que incrementen la empleabilidad de los usuarios y sus posibilidades de inserción laboral.</p>

<p>4. Automatización de Procesos Administrativos</p>	<p>Procesamiento de los circuitos de gestión: La IA puede facilitar la automatización de los procesos de gestión: solicitudes de acceso a los servicios, procesos de orientación, formación, prospección, evaluación y reporte, asegurando la trazabilidad. Todo ello incrementa la eficiencia y la capacidad de gestión de los recursos humanos liberándoles para desarrollar roles y tareas de mayor valor añadido.</p> <p>Optimización de citas y seguimiento: Uso de IA para organizar las citas, recordatorios y el seguimiento de las interacciones con los demandantes, mejorando la eficiencia y la calidad en los servicios y la autonomía de los usuarios.</p>
<p>5. Análisis de Resultados y Eficiencia de programas</p>	<p>Análisis de impacto de políticas: La IA es una herramienta tremendamente eficaz para evaluar el impacto de los programas y cuáles son más eficientes en términos de relación entre recursos disponibles y resultados alcanzados. Un análisis que además puede y debe segmentarse en función de todo tipo de variables personales, funcionales, sectoriales, etc.</p> <p>Identificación de fraude o uso indebido: La IA puede y debe ser usada para identificar patrones de comportamiento que puedan indicar un mal uso de los programas y de sus beneficios económicos en su caso, optimizando la administración y reduciendo el fraude.</p> <p>Evaluación del impacto en términos económicos: Podemos desarrollar modelos de IA que evalúen la relación entre los recursos y el impacto de los programas en términos de resultados, ofreciendo métricas claras de su efectividad y ayudando a ajustar presupuestos y estrategias.</p>
<p>6. Predicción de demandas laborales futuras</p>	<p>Análisis predictivo de tendencias: La IA puede analizar tendencias económicas y laborales para predecir las demandas futuras de empleo en determinados sectores, permitiendo adaptar los programas y sus contenidos.</p> <p>Simulación de escenarios: Mediante simulaciones, es posible prever cómo ciertos eventos o cambios económicos pueden afectar el mercado laboral, permitiendo a las entidades preparar estrategias más adaptadas a estas necesidades e incrementando su capacidad de respuesta.</p>
<p>7. Inclusión y Diversidad en el Mercado Laboral</p>	<p>Identificación de barreras de entrada: La IA puede analizar datos para detectar barreras sistemáticas que enfrentan ciertos grupos (por género, edad, nacionalidad, etc.) y ayudar a crear Políticas Activas de Empleo dirigidas a promover la inclusión.</p> <p>Análisis de sesgos: Mediante la IA, es posible identificar sesgos en la gestión y en los procesos de selección y promover prácticas más inclusivas. Los modelos pueden analizar los procesos y sugerir estrategias para aumentar la diversidad en sectores o empresas específicas.</p>

ANEXO 3: ASPECTOS JURÍDICOS DE LOS SISTEMAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA GESTIÓN DEL EMPLEO²

Rubén Agote. Socio de Cuatrecasas y profesor de ESADE (Universidad Ramón Llull).

Resumen: El uso de sistemas de inteligencia artificial en la gestión del empleo plantea desafíos legales a todos los intervinientes. Estas líneas enuncian de manera breve alguno de los aspectos jurídicos contenidos en la normativa que específicamente regula los sistemas de inteligencia artificial a nivel de la UE, señalando el sistema de clasificación de los sistemas de inteligencia artificial y supuestos de exclusión, las obligaciones de los entes implicados, así como los derechos y obligaciones que deben de observarse ante su implantación en la gestión del empleo.

Después de un proceso muy largo y enormemente complejo de consulta y negociación entre distintos actores públicos y privados, el Consejo y el Parlamento Europeo aprobaron el 13 de junio de 2024 el esperado Reglamento para establecer normas armonizadas en materia de inteligencia artificial³.

1.1. Definición

Se trata de una de las pocas normas en el mundo que establece una regulación horizontal de la Inteligencia Artificial, entendida como *“un sistema basado en una máquina que está diseñado para funcionar con distintos niveles de autonomía y que puede mostrar capacidad de adaptación tras el despliegue, y que, para objetivos explícitos o implícitos, infiere de la información de entrada que recibe la manera de generar resultados de salida, como predicciones, contenidos, recomendaciones o decisiones, que pueden influir en entornos físicos o virtuales”* (artículo 3.1. RIA).

Por su parte los sistemas de IA generativa son aquellos modelos que permiten generar contenidos a partir de datos estructurados e instrucciones recibidas en lenguaje natural, en formatos distintos al de texto, como por ejemplo en audio, imágenes o

vídeo, adaptándose fácilmente a una amplia variedad de tareas diferenciadas.

Los derechos y obligaciones previstos en este Reglamento serán aplicables tan solo a los sistemas que cumplan estos atributos de autonomía, de capacidad de adaptación y de aprendizaje a partir de datos de entrada que permiten generar nuevas informaciones de salida. Los demás están fuera de las obligaciones del RIA.

De acuerdo con su propio texto, el objetivo de la norma es mejorar el funcionamiento del mercado interior mediante el establecimiento de un marco jurídico uniforme, en particular para el desarrollo, la introducción en el mercado, la puesta en servicio y la utilización de sistemas de inteligencia artificial (en lo sucesivo, «sistemas de IA»), a fin de promover la adopción de una inteligencia artificial (IA) centrada en el ser humano y fiable, garantizando al mismo tiempo un elevado nivel de protección de la salud, la seguridad y los derechos fundamentales frente a los efectos perjudiciales de los sistemas de IA.

1.2. Enunciado de sus series de sistemas

El RIA establece (i) normas armonizadas para la introducción en el mercado, la puesta en servicio y la utilización de sistemas de IA en la Unión, (ii) prohibiciones

² Este texto es una adaptación parcial del artículo escrito por el autor, junto con Ariadna Arriola y publicado en el número 3/2024 de la Revista *IusLabor* (Universidad Pompeu Fabra).

³ BARRIOS, Moisés, *El reglamento Europeo de Inteligencia Artificial*, Tirant lo Blanch, Valencia, 1ª edición, 2024.

de determinadas prácticas de IA, (iii) requisitos específicos para los sistemas de IA de alto riesgo y obligaciones para los operadores de dichos sistemas, (iv) normas armonizadas de transparencia aplicables a determinados sistemas de IA, (v) normas armonizadas para la introducción en el mercado de modelos de IA de uso general y (vi) normas sobre el seguimiento del mercado, la vigilancia del mercado, la gobernanza y la garantía del cumplimiento.

El contenido de la normativa se aplica a (i) los proveedores⁴ que introduzcan en el mercado o pongan en servicio sistemas de IA o que introduzcan en el mercado modelos de IA de uso general en la Unión, con independencia de si dichos proveedores están establecidos o ubicados en la Unión o en un tercer país; (ii) los responsables del despliegue de sistemas de IA que estén establecidos o ubicados en la Unión; (iii) los proveedores y responsables del despliegue⁵ de sistemas de IA que estén establecidos o ubicados en un tercer país, cuando los resultados de salida generados por el sistema de IA se utilicen en la Unión; (iv) las personas afectadas que estén ubicadas en la Unión.

Las obligaciones previstas afectarán a las entidades públicas o privadas principalmente en su carácter de “proveedor” o en su carácter de “responsable de despliegue”. En este sentido, será importante tener en cuenta los eventuales cambios en la programación que un responsable de despliegue pretenda realizar para aplicar un sistema dentro de su empresa, toda vez que, dependiendo de su profundidad, podrán atribuírsele las obligaciones propias del proveedor.

Por último, y de cara al eventual ulterior desarrollo normativo de la materia por parte de los Estados miembros, y a los efectos de nuestra práctica, el Reglamento no impide que la Unión o los Estados miembros mantengan o introduzcan disposiciones legales, reglamentarias o administrativas que sean más favorables a los trabajadores en lo que atañe a la protección de sus derechos respecto al uso de sistemas de IA por parte de los empleadores ni tampoco que los Estados fomenten o permitan la aplicación de convenios colectivos que sean más favorables a afectados (artículo 2.11 RIA).

1.3. Sistema de obligaciones y sanciones según riesgos para los intereses públicos o los derechos fundamentales y entrada en vigor

La lógica del Reglamento consiste en determinar los riesgos de que los sistemas de IA puedan producir daños en los intereses públicos o en los derechos fundamentales y establecer un elenco de obligaciones a los sujetos implicados que dependerán (i) de los riesgos (combinación de la probabilidad de que se produzca un perjuicio y la gravedad de dicho perjuicio – artículo 3.2. RIA) que estos sistemas entrañen para los citados intereses públicos y los derechos fundamentales y (ii) del rol que cada uno ostenta (proveedores, responsables del despliegue ... etc.).⁶

Las obligaciones son variadas y consisten principalmente en: a) realizar determinadas prácticas; b) en cumplir una serie de requisitos atinentes a la programación de los sistemas; c) en documentar adecuadamente los sistemas; d) en seguir

- 4 *Proveedor: una persona física o jurídica, autoridad pública, órgano u organismo que desarrolle un sistema de IA o un modelo de IA de uso general o para el que se desarrolle un sistema de IA o un modelo de IA de uso general y lo introduzca en el mercado o ponga en servicio el sistema de IA con su propio nombre o marca, previo pago o gratuitamente.*
- 5 *Responsable del despliegue: una persona física o jurídica, o autoridad pública, órgano u organismo que utilice un sistema de IA bajo su propia autoridad.*
- 6 *Señala el Considerando 26 que “con el fin de establecer un conjunto proporcionado y eficaz de normas vinculantes para los sistemas de IA, es preciso aplicar un enfoque basado en los riesgos claramente definido, que adapte el tipo y contenido de las normas a la intensidad y el alcance de los riesgos que puedan generar los sistemas de IA de que se trate. Por consiguiente, es necesario prohibir determinadas prácticas de IA que no son aceptables, definir los requisitos que deben cumplir los sistemas de IA de alto riesgo y las obligaciones aplicables a los operadores pertinentes, así como imponer obligaciones de transparencia a determinados sistemas de IA”.*

normas de transparencia e información a terceros; e) en vigilar permanentemente la evolución de los sistemas acordando sistemas de evaluación de riesgos; y f) en registrar los sistemas, entre muchos otros.

Los riesgos determinarán que existan una serie de prácticas prohibidas (Capítulo II); que los sujetos tengan un elenco determinado de obligaciones diversas si los sistemas se clasifican como sistemas de IA de alto riesgo (Capítulo III); que tengan otras obligaciones diferentes si los sistemas entran dentro de la categoría “Determinados Sistemas de IA” (Capítulo IV) o que deban atender deberes específicos si los sistemas se corresponden con modelos de IA de uso general con o sin riesgo sistémico (Capítulo V).

Por su parte, las sanciones por incumplimiento variarán en función de cada Estado, miembro. Al efecto de garantizar el cumplimiento de las obligaciones previstas en la norma, el Reglamento habilita a los Estados miembros a establecer un régimen de sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias y otras medidas de ejecución, tales como advertencias o medidas no pecuniarias, que serán aplicables a las infracciones del presente Reglamento que puedan cometer los distintos obligados. Los Estados miembros adoptarán todas las medidas necesarias para garantizar que la sanciones se aplican de forma adecuada y efectiva, con las garantías adecuadas previstas por el derecho sancionador y de manera que sean susceptibles de revisión judicial.

El rango sancionador es enormemente amplio. Por ejemplo, para el incumplimiento de la prohibición de prácticas de IA previstas en el artículo 5, prevé unas sanciones desde 35.000.000 EUR hasta el 7% del volumen de negocios global si fuera superior.

Otros incumplimientos se sancionan con multas de 15.000 000 EUR o el equivalente al 3% del volumen global de negocios, correspondiente al ejercicio financiero anterior, si esta fuese superior.

El Reglamento entrará en vigor a los veinte días de su publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea y será aplicable con carácter general a partir del 2 de agosto de 2026. No obstante: los capítulos I y II serán aplicables a partir del 2 de febrero de 2025; el capítulo III, sección 4, el capítulo V, el capítulo VII y el capítulo XII y el artículo 78 serán aplicables a partir del 2 de agosto de 2025, a excepción del artículo 101; el artículo 6, apartado 1, y las obligaciones correspondientes del presente Reglamento serán aplicables a partir del 2 de agosto de 2027.

1.4. Aspectos a considerar para la aplicación de los sistemas de IA en la gestión del empleo

La regulación contenida en el RIA, su elenco de deberes y derechos según el tipo de tratamiento, va a obligar a todos los intervinientes en la gestión del empleo, tanto públicos como privados a establecer medios permanentes de control de los sistemas, de formación e todos aquellos que deban utilizarlos, así como a la elaboración e protocolos de puesta en práctica que puedan garantizar la utilización ética de estos sistemas, de forma que la gestión el empleo de realice con respeto escrupuloso de los derechos individuales de los ciudadanos.

Debemos notar que los usos de la Inteligencia Artificial en el entorno propio del empleo están regulados en el RIA en dos apartados distintos. Uno se refiere a las prácticas prohibidas (artículo 5) y el otro a los sistemas de alto riesgo (artículo 6).

a. Prácticas prohibidas de manera específica

El Reglamento prohíbe prácticas con potencial impacto la nuestra materia.

La primera señala que queda prohibida la práctica de IA consistente en “*la introducción en el mercado, la puesta en servicio para este fin específico o el uso de sistemas de IA para inferir las emociones de una persona física en los lugares de trabajo*”

y en los centros educativos, excepto cuando el sistema de IA esté destinado a ser instalado o introducido en el mercado por motivos médicos o de seguridad”;

La segunda establece que queda prohibida la práctica de IA que significa *“la introducción en el mercado, la puesta en servicio para este fin específico o el uso de sistemas de categorización biométrica que clasifiquen individualmente a las personas físicas sobre la base de sus datos biométricos para deducir o inferir su raza, opiniones políticas, afiliación sindical, convicciones religiosas o filosóficas, vida sexual u orientación sexual”.*

Junto con las anteriores, la tercera práctica prohibida consistente en *“la introducción en el mercado, la puesta en servicio o la utilización de sistemas de IA para evaluar o clasificar a personas físicas o a colectivos de personas durante un período determinado de tiempo atendiendo a su comportamiento social o a características personales o de su personalidad conocidas, inferidas o predichas, de forma que la puntuación ciudadana resultante provoque una o varias de las situaciones siguientes:*

- i. un trato perjudicial o desfavorable hacia determinadas personas físicas o colectivos de personas en contextos sociales que no guarden relación con los contextos donde se generaron o recabaron los datos originalmente,*
- ii. un trato perjudicial o desfavorable hacia determinadas personas físicas o colectivos de personas que sea injustificado o desproporcionado con respecto a su comportamiento social o la gravedad de este”*

b. Los sistemas de IA en el ámbito del empleo y de la gestión laboral como sistemas de alto riesgo

El considerando 57 dispone que el Reglamento debe clasificar como de alto

riesgo los sistemas de IA que se utilizan en los ámbitos del empleo, la gestión de los trabajadores y el acceso al autoempleo, en particular para la contratación y la selección de personal, para la toma de decisiones que afecten a las condiciones de las relaciones de índole laboral, la promoción y la rescisión de relaciones contractuales de índole laboral, para la asignación de tareas a partir de comportamientos individuales o rasgos o características personales y para la supervisión o evaluación de las personas en el marco de las relaciones contractuales de índole laboral, dado que pueden afectar de un modo considerable a las futuras perspectivas laborales, a los medios de subsistencia de dichas personas y a los derechos de los trabajadores. Las relaciones contractuales de índole laboral deben incluir, de manera significativa, a los empleados y las personas que prestan servicios a través de plataformas.

Por este motivo, el Reglamento considera como de alto riesgo los sistemas que formando parte del ámbito del empleo, gestión de los trabajadores y autoempleo (i) estén destinados a ser utilizados para la contratación o la selección de personas físicas, en particular para publicar anuncios de empleo específicos, analizar y filtrar las solicitudes de empleo y evaluar a los candidatos y (ii) se destinen a tomar decisiones que afecten a las condiciones de las relaciones de índole laboral o a la promoción o rescisión de relaciones contractuales de índole laboral, para la asignación de tareas a partir de comportamientos individuales o rasgos o características personales o para supervisar y evaluar el rendimiento y el comportamiento de las personas en el marco de dichas relaciones.

Sin perjuicio de la categorización general, y salvo el caso de que estos sistemas tengan como objeto la elaboración de perfiles de personas físicas⁷, pueden ser objeto de excepción a su consideración como de alto

7 *Los sistemas de IA que se encargan de elaborar perfiles de personas físicas se considerarán en todo caso como de alto riesgo. El perfilado se define como “toda forma de tratamiento automatizado de datos personales consistente en utilizar datos personales para evaluar determinados aspectos personales de una persona física, en particular para analizar o predecir aspectos relativos al rendimiento profesional”.*

riesgo siempre que el sistema no plantee un riesgo importante de causar un perjuicio a la salud, la seguridad o los derechos fundamentales de las personas físicas, o si no influye sustancialmente en el resultado de la toma de decisiones.

Se considerará que concurre alguna de estas dos circunstancias cuando se cumpla cualquiera de las siguientes condiciones: (i) que el sistema de IA esté destinado a realizar una tarea de procedimiento limitada; (ii) que el sistema de IA esté destinado a mejorar el resultado de una actividad humana previamente realizada; (iii) que el sistema de IA esté destinado a detectar patrones de toma de decisiones o desviaciones con respecto a patrones de toma de decisiones anteriores y no esté destinado a sustituir la valoración humana previamente realizada sin una revisión humana adecuada, ni a influir en ella; o (iv) que el sistema de IA esté destinado a realizar una tarea preparatoria para una evaluación que sea pertinente a efectos de los casos de uso enumerados en el anexo III⁸.

c. Requisitos de los Sistemas de Alto riesgo: obligaciones de los proveedores

Se considera proveedor de un sistema de Inteligencia Artificial una persona física o jurídica, autoridad pública, órgano u organismo que desarrolle un sistema de IA o un modelo de IA de uso general o para el que se desarrolle un sistema de IA o un modelo de IA de uso general y lo introduzca en el mercado o ponga en servicio el sistema de IA con su propio nombre o marca, previo pago o gratuitamente (artículo 3.3). En el caso de que el sistema sea de alto riesgo, tales proveedores son los responsables de cumplir con las distintas obligaciones que se contienen en la norma y que se refieren a aspectos enormemente diversos⁹. Entre otros, los siguientes:

- Alfabetización del personal encargado del funcionamiento y utilización de los sistemas de IA (artículo 4 RIA).
- Sistema de gestión de riesgos (artículo 9 RIA): Se establecerá, implantará, documentará y mantendrá un sistema de gestión de riesgos en relación con los sistemas de IA de alto riesgo. El sistema de gestión de riesgos se entiende como un proceso interactivo continuo, planificado y ejecutado durante todo el ciclo de vida de un sistema de IA de alto riesgo, que requiere revisiones y actualizaciones sistemáticas periódicas.
- Obligación de entrenamiento, validación y prueba con datos que cumplan determinados criterios de calidad (artículo 10 RIA), especialmente estrictos en cuanto a la eliminación de sesgos si se refieren a categorías especiales de datos.
- Documentación técnica (artículo 11 RIA) que deberán elaborar y que estará redactada de modo que demuestre que el sistema de IA de alto riesgo cumple los requisitos que se le establecen y que proporcione de manera clara y completa a las autoridades nacionales competentes y a los organismos notificados la información necesaria para evaluar la conformidad del sistema de IA con dichos requisitos, de acuerdo con un contenido mínimo detallado en el anexo IV de la norma.
- Sistemas de conservación de registros durante su vida útil (artículo 12 RIA).
- Obligaciones de transparencia e información a los responsables del despliegue (artículo 13 RIA), de forma que éstos interpreten correctamente los resultados de salida, dispongan de instrucciones claras acerca de su uso, conozcan las medidas necesarias de

⁸ *El proveedor que considere que un sistema de IA contemplado en el anexo III no es de alto riesgo documentará su evaluación antes de que dicho sistema sea introducido en el mercado o puesto en servicio y estará sujeto a la obligación de registro. A petición de las autoridades nacionales competentes, el proveedor facilitará la documentación de la evaluación.*

⁹ *Por su parte los distribuidores o los importadores tienen otras obligaciones.*

supervisión humana, así como las principales características y limitaciones del sistema.

- Deberes de diseño y desarrollo de los sistemas de modo que puedan ser objeto de supervisión humana (artículo 14 RIA) esto es, que los sistemas puedan ser vigilados de manera efectiva por personas físicas durante el período que estén en uso, lo que incluye dotarlos de herramientas de interfaz humano-máquina adecuadas. El objetivo de la supervisión humana será prevenir o reducir al mínimo los riesgos para la salud, la seguridad o los derechos fundamentales que pueden surgir cuando se utiliza un sistema de IA de alto riesgo conforme a su finalidad prevista o cuando se le da un uso indebido razonablemente previsible.
- Asimismo, que tales sistemas alcancen niveles adecuados de precisión solidez y ciberseguridad (artículo 15 RIA) determinados y uniformes durante todo su ciclo de vida.
- Deberán contar con sistemas de gestión de calidad (art 17 RIA); conservarán la documentación (artículo 18 RIA); los archivos de registro (artículo 19 RIA); garantizarán una evaluación permanente (artículo 43 RIA); respetarán las obligaciones de registro (artículo 49.1 RIA).
- Obligación de nombrar un representante autorizado dentro de la UE, en el caso de que el proveedor no esté establecido en la UE.

d. Obligaciones de los responsables del despliegue de sistemas de alto riesgo

Sin perjuicio de las anteriores obligaciones que atañen a los proveedores de sistemas, considerando el contenido de nuestra actividad de abogados laboristas consistente en analizar el impacto del uso

de los sistemas de Inteligencia Artificial en la gestión del trabajo de las personas en las organizaciones, las empresas que recibirán asesoramiento por nuestra parte lo harán genuinamente en su rol de responsables del despliegue de un sistema de IA. Se considera como tal a una persona física o jurídica, o autoridad pública, órgano u organismo que utilice un sistema de IA bajo su propia autoridad (art 3.4 RIA). En consecuencia, las empresas que utilicen sistemas de IA en la gestión de recursos humanos tendrán esta consideración.

Las obligaciones al respecto se contienen en el artículo 26 del RIA:

- Deberán adoptar medidas técnicas y organizativas adecuadas para garantizar que utilizan dichos sistemas con arreglo a las instrucciones de uso que los acompañen.
- Encomendarán la supervisión humana a personas físicas que tengan la competencia, la formación y la autoridad necesarias.
- Se asegurarán de que los datos de entrada sean pertinentes y suficientemente representativos en vista de la finalidad prevista del sistema de IA de alto riesgo.
- Vigilarán el funcionamiento del sistema de IA de alto riesgo basándose en las instrucciones de uso y, cuando proceda, informar a los proveedores en el caso de que observen riesgos especiales, suspendiendo el uso del sistema en su caso.
- Conservarán los archivos de registro que los sistemas de IA de alto riesgo generen automáticamente en la medida en que dichos archivos estén bajo su control, durante un período de tiempo adecuado para la finalidad prevista del sistema de IA de alto riesgo, de al menos seis meses.
- Antes de poner en servicio o utilizar un sistema de IA de alto riesgo en el lugar de

trabajo¹⁰, los responsables del despliegue que sean empleadores informarán a los representantes de los trabajadores y a los trabajadores afectados de que estarán expuestos a la utilización del sistema de IA de alto riesgo. Esta información se facilitará, cuando proceda, con arreglo a las normas y procedimientos establecidos en el Derecho de la Unión y nacional y conforme a las prácticas en materia de información a los trabajadores y sus representantes.

- Los responsables del despliegue de sistemas de IA de alto riesgo utilizarán la información facilitada conforme al artículo 13 del presente Reglamento para cumplir la obligación de llevar a cabo una evaluación de impacto relativa a la protección de datos que les imponen el artículo 35 del RGPD o el artículo 27 de la Directiva (UE) 2016/680.

Adicionalmente, en virtud del artículo 4 del RIA, y al igual que los proveedores, deberán promover la alfabetización en materia de IA de su personal y demás personas que se encarguen en su nombre del funcionamiento y la utilización de sistemas de IA, teniendo en cuenta sus conocimientos técnicos, su experiencia, su educación y su formación, así como el contexto previsto de uso de los sistemas de IA y las personas o los colectivos de personas en que se van a utilizar dichos sistemas. Se entiende por alfabetización: las capacidades, los conocimientos y la comprensión que permiten a los proveedores, responsables del despliegue y demás personas afectadas, teniendo en cuenta sus respectivos derechos y obligaciones en el contexto del presente Reglamento, llevar a cabo un despliegue informado de los sistemas de IA y tomar conciencia de las oportunidades y los riesgos que plantea la IA, así como de los perjuicios que puede causar.

En conclusión, junto con los derechos que hemos detallado en el apartado 2 para los sistemas de decisiones automatizadas en el RGPD, en el caso de que sean utilizables, con la reciente incorporación de normas específicas en materia de IA, se reconocen derechos individuales y colectivos específicos para las personas afectadas en el entorno del trabajo:

- i. Ser informadas previamente sobre el uso de sistemas de IA en el lugar de trabajo;
- ii. Recibir alfabetización en materia de IA;
- iii. Gozar de una supervisión humana de los sistemas de IA de alto riesgo que se utilicen por el empleador;
- iv. Obtener explicaciones sobre el papel que el sistema de IA de alto riesgo ha tenido en el proceso de toma de decisiones y los principales elementos de la decisión adoptada; y
- v. Retirarse de las pruebas de los sistemas de IA y solicitar la eliminación de los datos personales.

10 Entendemos que esta es la obligación de transparencia/información específica establecida para los sistemas de IA en el lugar de trabajo, que sustituye y adapta la dispuesta por el ordinal 11 del mismo artículo, así como lo establecido en el artículo 50.