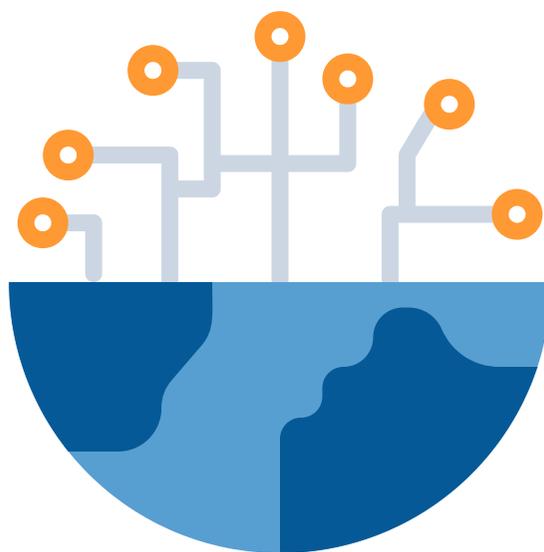


# TALENTO, SOSTENIBILIDAD E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

## UNA PERSPECTIVA DESDE EL DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO



# ENRIQUE TAPIA

director general de Personas  
y Recursos de Naturgy

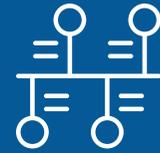
“Somos conscientes de que los retos de competitividad en el nuevo ciclo económico definido por la inteligencia artificial han de equilibrarse con los compromisos éticos y de sostenibilidad, no sólo medioambiental sino también social, de nuestro grupo empresarial”.



La inteligencia artificial es un desafío más en el desarrollo evolutivo del ser humano, que siempre ha tenido en las herramientas y los artefactos su palanca de progreso. Por ello la clave de la adaptación está en saber desarrollar nuevas capacidades intrínsecamente humanas a partir de ellos.



# ÍNDICE



## **INTRODUCCIÓN**

Enrique Tapia, director general de Personas y Recursos de Naturgy



## **IMPACTO DE LA IA EN EL LIDERAZGO**



## **DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO**

El ejercicio estratégico del cómo, dónde y para qué de la IA.



## **MARCO NORMATIVO**

Cómo afecta el Reglamento Europeo de IA a las empresas en materia de derecho laboral



# INTRODUCCIÓN

**Enrique Tapia,**  
director general de Personas y Recursos  
en Naturgy



## Liderazgo y diagnóstico organizativo

Todas las compañías estamos visualizando los distintos escenarios de impacto de la IA con la convicción de que no estamos ante un cambio más, sino ante una revolución tecnológica de dimensiones inaventurables que va a configurar el nuevo orden económico mundial e, incluido en él, el concepto de estado del bienestar.

EXPLICABILIDAD y SOSTENIBILIDAD son los términos que modulan la conversación pública sobre el impacto de esta tecnología y ambos han de ser interpretados en el contexto ético de hasta dónde llevar su potencial de innovación. Las dos velocidades que se aprecian en su adopción y uso responden al posicionamiento que gobiernos y bloques toman ante ambos. No hay consenso global sobre los derechos laborales e individuales a proteger y, como consecuencia, el MAPA DEL COMPLIANCE NORMATIVO es inversamente proporcional a la ventaja competitiva que cada país reconoce en la IA.

“La ola que viene” de la que habla Mustafa Suleyman en su libro se ha convertido en la ola que ya estamos navegando. La cresta todavía está por formarse y en ese viaje de exploración hemos querido sumar visiones, experiencias y, por qué no, también nuevos dilemas con otras organizaciones, a las que agradezco su generosidad y el tiempo compartido.

Hemos tratado de hacer una aproximación a los retos de la IA en la gestión del talento desde dos herramientas, a mi juicio insustituibles, para darles respuesta: el LIDERAZGO y el DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO. El primero es un acelerador del cambio que también se está viendo influido por él, hasta el punto de que los diferentes estilos de liderazgo pueden ver reforzadas o debilitadas sus fortalezas según sea el uso que hagan de la IAGen y de cómo lo equilibren con sus competencias de liderazgo emocional. Y el segundo es el ejercicio previo ineludible para trazar el recorrido hacia la IA desde el conocimiento profundo de la situación actual y los recursos disponibles, con visión sistémica proyectada al futuro.

En Naturgy estamos inmersos en la REFLEXIÓN ESTRATÉGICA previa a la definición de nuestro nuevo plan estratégico, y desde el área de Personas y Recursos tanto de la corporación como

---

## INTRODUCCIÓN

---

de los diferentes negocios, estamos estableciendo cuáles deben ser los ejes vertebradores que han de acompañarlo. La inteligencia artificial es, como no podría ser de otra manera, uno de ellos. En este marco estamos impulsando un ambicioso proyecto de revisión de procesos y de mapeo de perfiles que nos ha de permitir estar lo más preparados posibles para la adopción y la implantación de estas tecnologías a cinco años vista.

Más importante que identificar cómo estamos preparados desde el punto de vista de los primeros es identificar, desde el punto de vista técnico, qué competencias y habilidades tenemos actualmente la compañía y cuáles vamos a necesitar. Y ello porque somos conscientes de que los retos de competitividad en el nuevo ciclo económico han de equilibrarse con los COMPROMISOS ÉTICOS Y DE SOSTENIBILIDAD no sólo medioambiental sino también social de nuestro grupo empresarial.

Confío en que las conclusiones de este trabajo colaborativo, recogidas en el presente documento, sumen una perspectiva que ayude a visualizar no sólo las dificultades del cambio sino a movilizar las palancas que permitan aprovechar las oportunidades que también brinda.



# IMPACTO DE LA IA EN EL LIDERAZGO



# IMPACTO DE LA IA EN EL LIDERAZGO

## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO



Por **NICOLÁS FRANCO CERAME**, profesor en la **UPM** e **IE** y director del departamento de desarrollo e IA en **mrHouston**.

### Resumen

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como una fuerza transformadora para una multitud de sectores en los que está reconstruyendo las prácticas de trabajo y de negocio, así como dando nuevo formato a los procesos y parámetros establecidos. Dentro de este contexto, la IA generativa (GenAI) en particular es la cara más visible de la disrupción que caracteriza a esta tecnología por lo amigable que es en su uso. Pero más allá de que su uso convence a medida que se avanza en él, la IA Gen tiene el potencial de influir en el liderazgo en las organizaciones modernas. Esto conlleva nuevos desafíos y oportunidades, nuevos roles y responsabilidades a todas las escalas, incluyendo la capa de dirección<sup>1</sup>. En este artículo vamos a analizar cómo afecta la IA, y más especialmente la GenAI, a los diferentes estilos de liderazgo y qué recomendaciones podemos adoptar para mitigar los posibles riesgos que se pueden entretener.

La GenAI es una rama de la inteligencia artificial que se distingue por su capacidad para crear contenido nuevo y original. A diferencia de la IA tradicional, que se enfoca en el análisis y la toma de decisiones basadas en datos existentes, la GenAI va un paso más allá al generar contenido nuevo, como imágenes, música, texto e incluso estrategias empresariales<sup>2</sup>.

Esta capacidad creativa tiene profundas implicaciones en el liderazgo, ya que puede automatizar tareas rutinarias, proporcionar información valiosa y mejorar la toma de decisiones, todo lo cual hace que el conocimiento adquirido ya no sea un valor determinante del directivo y pase a ser un *commodity* más.

Otras habilidades como la empatía, la motivación o la comunicación pasan a ser mucho más valiosas en detrimento de la visión estratégica o la gestión eficiente de los recursos<sup>3 4</sup>. Las competencias transversales también van a definir la capacidad de adaptación y el valor añadido de los líderes y no sólo de los trabajadores.

Los datos muestran que los líderes empresariales están adoptando rápidamente la GenAI para sus actividades profesionales diarias, si bien no necesariamente en el contexto específico del liderazgo. La mayoría de los líderes se encuentran en las primeras etapas de adopción, y aunque tienen opiniones predominantemente favorables sobre la capacidad de la GenAI para operar con mayor eficiencia, efectividad y creatividad, no existe una visión homogénea sobre si se deben apoyar en estas nuevas tecnologías a la hora de ejercer su liderazgo. Estos puntos de vista, tan encontrados a veces, dependen esencialmente de dos factores:

- por un lado, del rango que el directivo ocupe,
- y por otro, del estilo de liderazgo con el que ejecute sus tareas.



La percepción y adopción de la GenAI varía significativamente según el rango jerárquico de los líderes dentro de una organización. Mientras que la Alta Dirección suele estar en una posición ventajosa para liderar esta transformación, los niveles gerenciales enfrentan desafíos únicos que requieren soluciones específicas y un enfoque incremental en la implementación de estas tecnologías disruptivas.

### LA INFLUENCIA DE LA IA EN FUNCIÓN DEL RANGO QUE EL LÍDER OCUPE

Respecto al rango, y según la clasificación tradicional de los ejecutivos atendiendo a su nivel jerárquico, vemos que los de **Alta Dirección** (o también llamados C-Suite, como pueden ser los CEO, COO, CFO...) suelen percibir un mayor nivel de madurez en la adopción de GenAI en sus organizaciones, probablemente debido a su visión estratégica y participación en iniciativas más amplias donde el potencial de la GenAI es más evidente.

Por otro lado, los **gerentes de nivel medio y superior** apuntan a niveles de madurez más bajos, a menudo enfrentándose a desafíos prácticos como la accesibilidad y la calidad de los datos operativos. Esto suele ser debido a que muchas organizaciones aún se encuentran en una fase inicial de la implantación, centrándose en la preparación de datos y la digitalización como requisitos previos para la implementación efectiva de la GenAI.

Además, los gerentes de nivel medio y superior, aunque cruciales para la ejecución de estrategias, pueden tener una visión más limitada de la aplicación de GenAI debido a su enfoque en las operaciones diarias. La falta de formación especializada y recursos dedicados a la implementación de la IA puede limitar su capacidad para aprovechar plenamente estas tecnologías.

Sin embargo, a medida que las organizaciones avanzan en su transformación digital y los beneficios de la GenAI se hagan más tangibles, es probable que estos gerentes también experimenten un incremento en la madurez y efectividad de su adopción.

### LA INFLUENCIA DE LA IA EN FUNCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Para poder abordar este segundo punto vamos a empezar concretando una serie de ideas. Según Daniel Goleman, uno de los expertos más reputados en el campo del liderazgo, éste se define como la capacidad de una persona para guiar e influir en los demás, no sólo mediante habilidades técnicas y cognitivas, sino también a través de la inteligencia emocional. Con ello ha identificado seis estilos principales de liderazgo que expondremos a continuación, junto con los efectos que la IA está ejerciendo sobre ellos<sup>5</sup>:

#### • **Estilo democrático:**

- » Promueve la participación y busca el consenso, involucrando a los miembros del equipo en la toma de decisiones; es decir, fomenta la colaboración y el compromiso.
- » En este caso, la IA puede potenciar la toma de decisiones democrática al proporcionar análisis de datos más profundos y precisos. Ello permite que los líderes y sus equipos tengan acceso a información más completa y objetiva al momento de deliberar y tomar decisiones conjuntas.
- » Ya no se depende del conocimiento y de las habilidades de unas pocas personas, sino que ambos atributos se democratizan y, por lo tanto, el líder tiene que centrarse en aportar elementos diferenciadores. Así se expone mucho más pero, al mismo tiempo se diferencia del resto del equipo.

- **Estilo autoritario o visionario:**

- » Este tipo de líder establece una visión clara y motiva al equipo hacia objetivos comunes, permitiendo flexibilidad en cómo alcanzarlos. Es efectivo para proporcionar dirección y guía hacia un objetivo concreto.
- » Aquí el uso de la IA puede verse como un desafío a la autoridad, ya que podría cuestionar o contradecir las decisiones del líder basándose en datos objetivos, desafiando así la noción de autoridad absoluta típica de este estilo de liderazgo.
- » Al igual que en el caso anterior, al proporcionar acceso a información y análisis a más miembros del equipo, la IA podría potencialmente distribuir el conocimiento y, por ende, el poder dentro de la organización.
- » Por otro lado, es evidente que la IA podría también utilizarse para validar o respaldar las decisiones del líder, potencialmente reforzando su autoridad si los resultados de la IA coinciden con sus decisiones.

- **Estilo afiliativo:**

- » El liderazgo afiliativo se centra en las personas, las relaciones y las emociones, priorizando la creación de un ambiente de trabajo positivo y armónico.
- » Este estilo de liderazgo puede verse afectado por la IA en varios aspectos relevantes como son la mejora de la comunicación, el *feedback*, la cohesión del equipo y el desarrollo profesional.
- » Las herramientas actuales basadas en IA y GenAI permiten de una manera ágil automatizar y distribuir de forma armoniosa tareas, comunicar eventos y gestionar un grupo en función de unas reglas equitativas, lo que suele generar un ambiente positivo y de armonía entre los miembros del equipo.
- » Sin embargo, es crucial que los líderes mantengan un enfoque equilibrado entre la tecnología y las relaciones humanas, asegurando que ésta primera complemente y no reemplace las interacciones y la empatía que son fundamentales en este estilo de liderazgo.

- **Estilo coaching:**

- » Se centra en el desarrollo a largo plazo de los empleados, ayudándoles a identificar sus fortalezas y debilidades. Busca mejorar el rendimiento a través del crecimiento personal.
- » Es importante recordar que el liderazgo de coaching se basa fundamentalmente en la conexión humana, la empatía y la confianza. Aunque la IA puede ayudar en muchas de estas tareas (personalización, seguimiento del progreso, generación de insights, automatización de tareas, mejora en la comunicación, apoyo a la toma de decisiones...), ésta debe verse como una herramienta para potenciar las cualidades, no para reemplazarlas.
- » Como en todos los casos, pero en éste en especial, los líderes coach efectivos necesitarán encontrar un equilibrio entre aprovechar las capacidades de la IA y mantener el toque humano esencial para este estilo de liderazgo.

- **Estilo ejemplarizante (*pacesetting*):**

- » En este caso, el líder establece estándares de desempeño muy altos y lidera con el ejemplo.
- » Este estilo de liderazgo puede verse significativamente impactado por la integración de la IA ya que le ayudaría fundamentalmente a la optimización del rendimiento. La automatización de tareas rutinarias, de búsqueda de información, la elaboración de informes o la petición de resultados pueden verse agilizados, pero es importante que el líder exija un equilibrio entre velocidad y calidad.
- » En este caso, el líder se puede centrar rápidamente en labores más creativas o de análisis profundo, ya que gran parte de los trabajos más rutinarios se pueden desempeñar de una manera más ágil. Para ello, el líder tiene que “predicar con el ejemplo” y adoptar el GenAI antes que el grupo, de manera que no existan dependencias que le pongan en entredicho.

- **Estilo coercitivo o directivo:**

- » Exige cumplimiento inmediato de las órdenes. Es útil en situaciones de crisis, pero puede tener un impacto negativo si se usa en exceso.
- » Es el tipo de liderazgo que se puede ver más significativamente afectado por esta tecnología, ya que, como hemos descrito anteriormente, la IA -y más particularmente la GenAI- hace que el conocimiento ya no dependa tan drásticamente de las personas y que su acceso se pueda distribuir de manera ágil. Por ello, las tomas de decisiones basadas en sensaciones o experiencias anteriores tienen que explicarse muy bien a los miembros del equipo para no generar dudas sobre el liderazgo. Imponer decisiones que puedan verse contrastadas por diferentes análisis tiene un riesgo muy alto, sobre todo si al final aboca a un resultado negativo.
- » En este caso, como suele ser habitual cuando no existen relaciones de complicidad entre el equipo y el líder, la parte emocional no juega un gran papel y el uso de AI es determinante para asegurar el mejor resultado posible.

En realidad, la gran mayoría de los expertos enfatizan que los líderes más efectivos no se limitan a un solo estilo, sino que son capaces de alternar entre ellos según lo requiera la situación. La clave está en la flexibilidad y en saber cuándo aplicar cada estilo para obtener los mejores resultados.<sup>6</sup> Por ende, los desafíos a los que se ven expuestos por la utilización de la IA son mucho más complejos.

Resumiendo, los estudios demuestran que, independientemente del tipo de liderazgo, hay un beneficio significativo en términos de reducción de la carga de trabajo y apoyo en la toma de decisiones. Además, la GenAI tiene la capacidad de automatizar tareas rutinarias, permitiendo a estos líderes enfocarse en aspectos más estratégicos y creativos de su trabajo. Y lo que es más importante, la capacidad de la IA para analizar grandes cantidades de datos puede proporcionar insights valiosos para la toma de decisiones informadas<sup>7</sup>.

Asimismo, se destaca la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, que incluye habilidades como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales<sup>8</sup>. Estas competencias emocionales son fundamentales para un liderazgo efectivo y resonante que pueda inspirar y guiar a los equipos hacia el éxito.

---

## IMPACTO DE LA IA EN EL LIDERAZGO

---

A día de hoy, hay pocas herramientas que ayuden en estas facetas, pero seguramente en el futuro aparecerán guías que nos vayan corrigiendo y optimizando nuestras capacidades emocionales.

### RECOMENDACIONES EN LA ADOPCIÓN DE LA IA

Para aprovechar el potencial de la GenAI, los líderes deben adoptar un enfoque proactivo y estratégico. Deben comprender las capacidades y limitaciones de la GenAI y cómo puede integrarse en sus prácticas de liderazgo existentes. También deben invertir en capacitación y desarrollo para garantizar que ellos y sus equipos estén equipados con las habilidades necesarias para trabajar junto con la IA. Por lo tanto, se deben adoptar estrategias muy específicas y que incluyan<sup>9</sup>:

- **Fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación.** La adopción exitosa de GenAI requiere una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Los líderes deben promover la capacitación y el desarrollo profesional para que sus equipos comprendan y utilicen efectivamente las herramientas de GenAI.
- **Equilibrar la tecnología con habilidades humanas:** Aunque GenAI puede mejorar la eficiencia y la toma de decisiones basadas en datos, no puede reemplazar la empatía, la ética y la capacidad de inspirar. Los líderes deben cultivar estas habilidades humanas y utilizarlas junto con las capacidades tecnológicas de GenAI<sup>10</sup>.
- **Promover la transparencia y la inclusión:** La transparencia en el uso de GenAI y la inclusión de diversos puntos de vista en el proceso de toma de decisiones pueden aumentar la confianza y el compromiso del equipo. Los líderes deben asegurarse de que la implementación de GenAI se haga de manera equitativa y con una comunicación clara<sup>11</sup>.
- **Desarrollar estrategias de gestión del cambio:** La resistencia al cambio es un desafío común en la adopción de nuevas tecnologías. Los líderes deben desarrollar estrategias de gestión del cambio que aborden las preocupaciones y expectativas de los empleados, proporcionando apoyo y recursos para facilitar la transición.
- **Evaluar y ajustar continuamente:** La implementación de GenAI debe ser un proceso dinámico que se evalúe y ajuste continuamente. Los líderes deben recopilar retroalimentación, monitorear el impacto y realizar ajustes según sea necesario para asegurar que GenAI esté alineada con los objetivos organizacionales.

### RIESGOS ASOCIADOS A LA IA

Aunque mucha gente vea estas nuevas tecnologías como una panacea, no debemos llevarnos al engaño y hemos de contemplar un número definido de desafíos que se atisban en el horizonte y que deben de ser considerados como potenciales riesgos:

- **Garantizar el uso ético de la IA.** La necesidad de asegurar que la IA se utilice de manera ética y responsable en la toma de decisiones y procesos de liderazgo implica:
  - » evitar sesgos y discriminación en los algoritmos de IA,
  - » proteger la privacidad y seguridad de los datos,

- » mantener la transparencia en cómo la IA toma decisiones,
  - » establecer pautas claras sobre el uso apropiado de la IA y, sobre todo,
  - » considerar las implicaciones éticas de las decisiones basadas en IA<sup>12</sup>.
- **Preparación para la economía de datos.** Este implica la necesidad de que las organizaciones y líderes estén preparados para operar en una economía cada vez más basada en una gran abundancia de datos, lo que significa:
    - » desarrollar infraestructura y capacidades para manejar grandes volúmenes de ellos,
    - » capacitar al personal en habilidades de análisis,
    - » adaptar modelos de negocio para aprovechar el valor de los datos,
    - » cumplir con regulaciones sobre manejo de datos, y, en definitiva,
    - » fomentar una cultura organizacional orientada a los datos. La palabra “datos” adquiere una importancia capital, más aún si cabe, dentro del ecosistema de las empresas<sup>13</sup>.
  - **Asegurar la sostenibilidad.** Es fundamental asegurar que la IA sea sostenible a largo plazo, y para ello debemos de considerar:
    - » el impacto ambiental del uso intensivo de recursos computacionales,
    - » la sostenibilidad económica de las inversiones en IA,
    - » el desarrollo sostenible de talento y habilidades en IA,
    - » la adaptabilidad de los sistemas de IA a cambios futuros y
    - » la salvaguarda siempre del balance entre innovación tecnológica y estabilidad organizacional<sup>14</sup>.
  - **Gestión del cambio.** Los cambios organizacionales y culturales que conlleva la adopción de IA son críticos y esto significa:
    - » comunicar claramente los objetivos y beneficios de la IA,
    - » manejar la resistencia al cambio entre los empleados,
    - » rediseñar procesos y estructuras organizacionales y
    - » proporcionar capacitación y apoyo durante la transición de manera que se pueda mantener y asegurar la moral y compromiso del personal durante el cambio<sup>15</sup>.



---

Las investigaciones sugieren que este cambio hacia relaciones más cercanas con los empleados esté más influenciado por las aspiraciones individuales y las demandas evolutivas del liderazgo moderno que directamente por la IA generativa.

- **Equilibrar la eficiencia tecnológica con el juicio humano.** Este es probablemente el más complicado, ya que significa encontrar el balance adecuado entre aprovechar la eficiencia de la IA y mantener el valioso juicio humano. Nos encontramos muchas veces ante dilemas como qué decisiones deben ser automatizadas vs. cuáles requieren intervención humana, cómo mantener la capacidad de pensamiento crítico y creatividad humana o evitar la dependencia excesiva en la IA para la toma de decisiones. Al final tendremos que saber combinar las fortalezas de la IA (procesamiento de datos) con las humanas (empatía, contexto), y para lograrlo es fundamental asegurar que los líderes mantengan la responsabilidad final en sus decisiones es fundamental<sup>16</sup>.



### CONCLUSIONES

A pesar del entusiasmo por la IA, las investigaciones enfatizan que el objetivo de la GenAI no es reemplazar el discernimiento o la intuición humana, sino mejorarlos. Los líderes son responsables de analizar cómo las capacidades generativas pueden complementar su estilo personal para tomar decisiones más informadas, fomentar la creatividad y mejorar la comunicación entre los equipos.

Ideas clave:

- Las habilidades humanas fundamentales, como la empatía, el juicio ético y la inteligencia emocional, siguen siendo irremplazables en el liderazgo. De hecho, estas habilidades pueden volverse aún más cruciales a medida que la IA se encarga de tareas más rutinarias y analíticas.
- El impacto en el comportamiento fundamental del liderazgo es mucho más complejo de lo que podía prever. A medida que se disciernen cambios en el estilo de liderazgo al mismo tiempo que irrumpe la GenAI, las investigaciones sugieren que este cambio hacia relaciones más cercanas con los empleados esté más influenciado por las aspiraciones individuales y las demandas evolutivas del liderazgo moderno que directamente por la IA generativa.
- Los líderes del futuro serán aquellos que puedan navegar hábilmente la intersección entre la tecnología y la humanidad, utilizando la IA como una herramienta para potenciar sus capacidades mientras mantienen un fuerte enfoque en las relaciones humanas, la ética y la empatía. La clave para el éxito será encontrar el equilibrio adecuado entre aprovechar el poder de la IA y preservar el toque humano que es fundamental para un liderazgo inspirador y efectivo.
- En última instancia, la IA no reemplazará a los líderes humanos, sino que redefinirá lo que significa ser un líder efectivo en la era digital. Los líderes que puedan adaptarse a este nuevo paradigma, integrando las capacidades de la IA mientras mantienen un fuerte enfoque en las habilidades humanas esenciales, serán los que prosperen en el futuro del liderazgo.

En conclusión, la transformación del liderazgo a través de la IA no es una revolución, sino una evolución. Es un proceso de adaptación y crecimiento que requiere una mentalidad abierta, un compromiso con el aprendizaje continuo y una comprensión profunda tanto de las capacidades de la tecnología como de las necesidades humanas fundamentales. A medida que avanzamos hacia este futuro, el verdadero desafío para los líderes será no solo adoptar la IA, sino hacerlo de una manera que amplíe y mejore las cualidades humanas que son el corazón del liderazgo efectivo.

### FOOTNOTES

1. Shields, Kevin David (2024). Transformative or Disruptive? Exploring the Impact of Generative AI on Leadership. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
2. <https://sloanreview.mit.edu/article/when-generative-ai-meets-product-development/>
3. Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265-275. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
4. Uddin, A. (2023) The Era of AI: Upholding Ethical Leadership. *Open Journal of Leadership*, 12, 400-417. doi: 10.4236/ojl.2023.124019.
5. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
6. Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines. Harper Business.
7. Felzmann, H., Villaronga, E. F., Lutz, C., & Tamò-Larrieux, A. (2019). Transparency you can trust: Transparency requirements for artificial intelligence between legal norms and contextual concerns. *Big Data & Society*, 6(1), 2053951719860542.
8. Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389-399.
9. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.), Pearson. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press.
10. Cardon, Peter & Getchell, Kristen & Carradini, Stephen & Fleischmann, A. Carolin & Stapp, James. (2023). *Generative AI in the Workplace: Employee Perspectives of ChatGPT Benefits and Organizational Policies*. 10.31235/osf.io/b3ezy.
11. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons. George, B. (2009). *7 lessons for leading in crisis*. John Wiley & Sons.
12. Shneiderman, B. (2020). Human-centered artificial intelligence: Reliable, safe & trustworthy. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(6), 495-504.
13. Davenport, T. H., & Bean, R. (2018). Big companies are embracing analytics, but most still don't have a data-driven culture. *Harvard Business Review*, 6.
14. Strubell, E., Ganesh, A., & McCallum, A. (2019). Energy and policy considerations for deep learning in NLP. arXiv preprint arXiv:1906.02243.
15. Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 97(4), 62-73.
16. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 7, 3-11.



# DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

El ejercicio estratégico del cómo, dónde  
y para qué de la IA.



## DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

# ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA IA EN RR.HH. DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZATIVA



Por **GUILLERMO RADEMAKERS**,  
Senior manager en **Peplematters**.

**peplematters**

## Resumen

Las organizaciones tienen ante sí el gran reto de gestionar el talento en el escenario de la inteligencia artificial (IA) con la incertidumbre por despejar de si su impacto tendrá un efecto disruptivo o si se limitará a una evolución de las herramientas de mejora en eficiencia en el cambio del modelo de negocio, de gestión de recursos humanos y con una perspectiva de sostenibilidad. Las instancias gubernamentales evidencian los riesgos de su uso en materia ética, de seguridad, y de confidencialidad, y ya se han aplicado a crear marcos regulatorios ante los que se perciben grandes expectativas y también grados de adopción asimétricos. No todos los sectores ni todos los tamaños organizativos, o no todas las actividades y los puestos de trabajo presentan un mismo potencial de evolución y crecimiento con respecto a esta nueva tecnología. ¿Cuál es la hoja de ruta para la función de personas y cultura en su acompañamiento de este proceso de transformación? ¿Cuáles son los riesgos desde la perspectiva organizativa? ¿Cuáles son los ámbitos de actuación de las organizaciones que son pioneras en su adopción?

La IA Gen visibiliza el impacto y notoriedad de las tecnologías disruptivas encuadradas en el concepto genérico de inteligencia artificial desde que en 2022 irrumpiera no sólo en la vida profesional sino también personal de los ciudadanos. La posibilidad de, mediante un modelo de lenguaje natural, poder interactuar con diferentes funcionalidades como generar búsquedas temáticas, redactar texto, editar imágenes y crear video, entre otras muchas, ha supuesto un punto de inflexión en la transformación digital en general que, a su vez, plantea retos propios y complejos para la gestión del talento. Los potenciales ámbitos de utilización surgen principalmente de la capacidad de automatizar tareas, de gestionar el análisis de grandes volúmenes de información y de personalizar respuestas individualizadas a partir de patrones de caracterización, lo cual resultaría en la reducción de tiempos y la mejora de la eficiencia como principales palancas de la mejora.

Los principales riesgos que se perciben se focalizan en:

- La **inferencia de sesgos**, por la dependencia de las fuentes de información para el entrenamiento y aprendizaje profundo de los sistemas de inteligencia artificial. Las fuentes de conocimiento pueden tener sesgos inconscientes pero intrínsecos, sin la necesidad de querer imprimir voluntariamente un sesgo que pueda discriminar en el análisis o en el apoyo de la toma de decisiones. La cuestión se amplifica por la dificultad en hacer una trazabilidad de cómo se toman decisiones por parte de los modelos de inteligencia artificial.
- La **confidencialidad** de la información tanto por las fuentes utilizadas para el entrenamiento de los sistemas de IA como de las interacciones con las herramientas y soluciones ya existentes. En un momento de desarrollo incipiente del mercado, con un crecimiento exponencial de herramientas y soluciones y una necesidad intensiva de entrenar los modelos de IA, nos enfrentamos a una carrera por recabar fuentes de datos para aplicarlos en cantidades ingentes asegurando, al mismo tiempo, el cumplimiento normativo en materia de protección de datos.
- La **seguridad** de los diferentes implicados según el rol ya sea en la información recopilada para el entrenamiento como en la interacción de la utilización de las herramientas y soluciones. Los casos de uso se están identificando, desarrollando e implementando sobre la marcha, pues el mercado está en una fase de crecimiento acelerado. Los gigantes tecnológicos se están posicionando con herramientas y soluciones propias, a la vez que acuerdan alianzas con las nuevas compañías que han nacido a la luz de las tecnologías y modelos de negocio que están surgiendo en el mercado.
- La **sostenibilidad** tiene múltiples consideraciones ya que el impacto medioambiental es muy considerable. Los últimos estudios estiman que el consumo eléctrico de los centros de datos para el proceso de entrenamiento profundo de los modelos de IA sería equiparable al de una ciudad promedio de Estados Unidos. Otra perspectiva de la dudosa sostenibilidad de la IA a largo plazo es el potencial impacto en la sustitución parcial o completa de puestos de trabajo por la automatización de tareas y actividades, o una obsolescencia más acelerada para los profesionales sin desarrollar las competencias digitales en el uso de las herramientas y soluciones de inteligencia artificial.
- La **ética** y su consideración a la hora de establecer los límites de la aplicación de estas herramientas y soluciones plantea interrogantes relacionados con la toma de decisiones con impacto en personas o la generación de noticias falsas. ¿Se puede delegar en algoritmos la evaluación del desempeño o de las capacidades de profesionales? ¿En qué procesos de

gestión del talento pudiera impactar? Son numerosos las dudas que, más allá del beneficio que pueden inferir, precisan una reflexión más profunda sobre sus derivadas. La selección de candidatos en la atracción de talento, o la jerarquización de perfiles para reestructuraciones, o quién debería considerarse para promociones o movilidad funcional y/o geográfica conforman un panorama con incógnitas a clarificar.

- Siendo un caso específico para las empresas con alcance internacional, la **diversidad** de geografías plantea la consideración de la armonización de los marcos regulados según cada ámbito. Actualmente Estados Unidos, China y la Comunidad Europea han establecido unos requerimientos legislativos con diferentes enfoques, si bien es muy probable que estos marcos jurídicos se amplíen a más territorios a la par que se vayan consolidando los criterios y requerimientos según la práctica vaya dando lugar a una mayor comprensión de las implicaciones.

### ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Las organizaciones más punteras están desarrollando su hoja de ruta para acompañar el proceso de transformación digital, enmarcando su evolución y transformación en los de su planteamiento estratégico. El punto de partida es el **análisis organizativo** del dónde, cuándo y para qué de las herramientas y soluciones de IA. Esta cuestión no es baladí ya que, en función del momento del ciclo de vida de la organización, de su cultura y estilo de liderazgo, de su actividad y sector, de sus procesos, de su grado de madurez de políticas, procesos y sistemas de gestión, en definitiva, de su contexto interno y externo, se identificarán si es todo el modelo de negocio el que debe ser revisado o si, por el contrario, son sólo algunas áreas, procesos y/o puestos los impactados (al menos en un primer momento). Se trata de decidir entre una sustitución de entornos de trabajo, de apostar por una mejora en la automatización de tareas o de realizar un rediseño integral de la forma de trabajar.

La aplicación práctica del análisis organizativo plantea las siguientes actividades:

- **¿Quién va a liderar esta transformación? ¿Será la dirección de un área funcional, la dirección de las tecnologías de información o el propio área de gestión de personas y cultura?** Estas iniciativas, en función de la magnitud del alcance, pueden precisar de equipos multidisciplinares creados ad hoc con profesionales internos o ajenos a la organización; pero, en cualquier caso, necesitarán de la consideración de múltiples perspectivas para integrarlas. Aún no es tan evidente quién debería liderar la transformación, por lo que se precisa ponderar los beneficios y riesgos que cada opción puede traer consigo.
- **¿Cuáles son los roles y posiciones más críticas para impulsar esta transformación digital?** Cada organización define su ventaja competitiva y estrategia de negocio, por lo que la perspectiva de implantación de las herramientas y soluciones aporta una dimensión más que debe ser integrada. El análisis organizativo y la profundidad del impacto en términos del cambio de áreas, procesos y puestos de trabajo o tecnología supone una gran diversidad de potenciales situaciones en cuestión de posiciones clave y talento crítico para la organización. Cada organización y ámbito funcional han de identificar, en consecuencia, los roles y posiciones más impactadas así como la naturaleza del cambio, pudiendo ser ésta la creación de nuevos puestos, la desaparición de puestos, la modificación de funciones o la integración de nuevas herramientas y formas de trabajo.
- **¿Cómo se tiene que calendarizar? ¿Con un formato de iteraciones de prueba y error? ¿Como un despliegue con un piloto? ¿Mediante una perspectiva de fases en cascada o**

**incluso con una perspectiva de big bang con un apagado sincronizado de los sistemas sustituidos por los nuevos?** El análisis organizativo establecerá la magnitud del cambio a ser considerado por las áreas, los procesos y puestos de trabajo, y con ese punto de partida y la estrategia de despliegue se podrá desgranar la dimensión temporal.

- **¿Qué reparto interno y/o externo de las funciones y responsabilidades se plantea? ¿Con un diseño, desarrollo, implantación y monitorización plenamente con recursos internos o mediante la externalización de algunas de las actividades?** La consideración de qué recursos internos están a disposición y cuál es su grado de preparación influirá a la hora de establecer cuán realista es el despliegue con medios propios o si se precisa de externalización parcial o completa.
- **¿Cuáles son los indicadores y las métricas para medir el grado de avance o para establecer el nivel de éxito?** El análisis organizativo y, en especial, la definición de la situación deseada objetivo supone concretar qué implica alcanzar el éxito para este proceso de transformación. Este hito se podrá matizar con indicadores y métricas que, en función de sus dimensiones, describan qué consecuencias trae consigo su pleno cumplimiento.

### GOBERNANZA DE LA IA

El establecimiento del diagnóstico organizativo clarifica el punto de partida y da lugar a tener una visión objetivo deseado y, en consecuencia, a identificar el gap entre ambos. El siguiente paso se corresponde con el **establecimiento de políticas y protocolos de gobernanza** de la IA, ya que sólo sabiendo cuál es el horizonte que se persigue se puede materializar el rol que van a jugar las herramientas y soluciones a sumar.

Este contexto organizativo clarifica cuáles son los riesgos que se deben considerar y a partir de ellos determinar qué necesidades de gobernanza se deben desarrollar. El enfoque no puede ser reactivo, centrándose sólo en el establecimiento de las consecuencias de un mal uso de estas herramientas ni tampoco mitigando su impacto. Al contrario, debe aspirar a ser proactivo, tomando como marco de referencia el comportamiento y las buenas prácticas que han de acompañar la implementación dentro, así como su coherencia con los valores de la compañía. El modelo de gobernanza ha de contribuir a integrar la cultura del uso de la IA en la cultura corporativa a través de los estilos de liderazgo, por ello plantea no pocos interrogantes:

- ¿Quién va a participar y con qué rol en el órgano de gobierno de las iniciativas de inteligencia artificial? Los candidatos más obvios para aportar su perspectiva funcional incluyen la vertiente legal, la tecnológica, la gestión de personas, la del negocio y la de comunicación.
- ¿Cómo se monitoriza y audita la correcta implantación de las políticas, protocolos y órganos de gobierno? ¿Se considera el seguimiento interno o también se persigue una revisión externa del grado de cumplimiento? ¿Qué trazabilidad se les da a las actividades para disponer evidencias de la aplicación del reglamento de buen gobierno?
- ¿Cuáles son los foros para contrastar las políticas, protocolos y órganos de gobierno? Más allá de las instituciones, eventos e iniciativas de distinta naturaleza que comparten la innovación, tendencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas en materia de IA, es necesario aplicar pensamiento crítico para tomar como referencia fuentes veraces y confiables que nos permitan sumarnos a una comunidad de referencia.

- ¿Cuándo hay que explicitar el mapa de riesgos y con qué frecuencia habría que revisarlo? Hay riesgos reputacionales, operativos, económicos y legales entre otros derivados de la naturaleza de la actividad y de sus implicaciones de implantación. Cada riesgo debería ser mapeado identificando las potenciales dimensiones y probabilidad de ocurrencia.

### GESTIÓN DEL CAMBIO

Toda evolución en la forma de trabajar precisa de su correspondiente **gestión del cambio**. Hay que gestionar las expectativas, establecer un plan de comunicación, propiciar un entorno receptivo o gestionar las resistencias para que la transformación se pueda materializar. La función de personas tiene un rol protagonista para articular los agentes del cambio en concordancia con el alcance establecido por el análisis organizativo.

La gestión del cambio supone un programa en el que medir la situación de partida y los recursos existentes, el grado de resistencia en la cultura, en los procesos y en los sistemas para poder establecer la articulación de un plan que mitigue los riesgos y maximice el éxito de su despliegue. Sin entrar en que método de gestión del cambio se priorice, es preciso que se consideren las diferentes perspectivas y se planifique una actuación coherente con la cultura, estilo de liderazgo, momento organizativo y plan estratégico de la organización.

- **¿Cómo se puede formular la evolución de la cultura y/o del estilo de liderazgo con el proceso de transformación del despliegue de las herramientas y soluciones de inteligencia artificial?** Derivado del análisis organizativo, el impacto y la relevancia del cambio de la cultura dependerá en gran medida de la relevancia del cambio en los puestos de trabajo. Por ejemplo, si tenemos áreas y/o procesos con desaparición de puestos, podremos proceder con la creación de nuevos puestos o con la modificación sustancial de funciones y responsabilidades o meramente con la sustitución de herramientas de trabajo. Cada escenario establecerá premisas diferentes y será todo un reto predecir con total certeza o exactitud la relevancia y notoriedad del impacto, pero lo que sí es seguro es que no se puede despreciar o minimizar su eco en cualquier ámbito.
- **¿Quién establece los roles en la gestión del cambio para el proceso de transformación del despliegue de las herramientas y soluciones de IA?** Si bien la participación de la función de personas no se debería cuestionar, es muy probable que haya más partes necesarias como la perspectiva jurídica, de comunicación interna, de tecnología y de organización, entre las más relevantes. Aproximarse a la IA exige conocimientos multidisciplinares que incluso van más allá de los conocimientos corporativos.
- **¿Cómo conjugar el mapa de riesgos con las fases de la gestión del cambio de forma que no se produzcan daños colaterales que aumenten la probabilidad o la severidad de su impacto?** El análisis organizativo establece una gran fuente de información para integrar en el análisis del mapa de riesgos, pero no es la única, ya que hay más dimensiones a considerar. La combinación de los factores que definen el perímetro funcional del mapa de riesgos permitirá identificar qué frecuencia de monitorización y actualización de los riesgos se precisa. La transformación organizativa motivada por la implantación de las herramientas y soluciones de IA implica múltiples dimensiones con vertientes de procesos y posiciones, de soporte tecnológico y de interacción humana.
- **¿Cuál es la calidad del dato, la trazabilidad digital de las políticas, procesos y sistemas de gestión y su potencial evolución con la transformación?** Si bien la gestión del cambio

desde la perspectiva de la función de personas y cultura se centralizará en acompañar la organización, la cultura del dato refuerza la posibilidad de medir los impactos, el grado de avance y el nivel de adopción.

### APRENDIZAJE Y EMPLEABILIDAD

El siguiente paso se focaliza en la **personalización de la formación y desarrollo del talento**, que tendrá la consideración de si se precisa incorporar nuevas capacidades digitales, de cómo se debe evolucionar el proceso de curva de aprendizaje en el puesto de trabajo derivados del análisis organizativo, o si la toma de decisiones en un entorno más orientado al dato también implica evoluciones en el estilo de liderazgo.

El análisis organizativo del impacto de la IA define las áreas, procesos y puestos impactados, y también qué implicaciones tiene para el desarrollo de la plantilla objetivo y sus perfiles requeridos. Ya se puede desarrollar -y así lo están haciendo algunas empresas- un mapa de talento que establezca la estrategia de gestión RH (captación versus desarrollo interno) para dotar de las competencias requeridas (nuevas competencias digitales, evolución de curva de aprendizaje y/o cambio del estilo de liderazgo). Las consideraciones de *upskilling* y/o *reskilling* del talento existente tendrán sinergias positivas al dar oportunidades a profesionales que ya están alineados con la cultura organizativa y con un historial de desempeño positivo.

En este sentido se plantean las siguientes cuestiones:

- **¿Cuál es el grado de madurez de los procesos de atracción, desarrollo del talento con respecto a la perspectiva de las herramientas y soluciones de inteligencia artificial?** ¿Tenemos las fuentes de talento en las que poder identificar los nuevos perfiles? ¿Tenemos adaptados los planes de bienvenida, de formación y desarrollo, del plan de carrera u otros procesos de gestión del talento?
- **¿Qué colectivos y qué capacidades se tienen que priorizar y cómo se puede calendarizar su despliegue?** No todos los colectivos ni todas las competencias tendrán el mismo nivel de urgencia y relevancia. La asimetría del impacto organizativo puede verse reflejada en la planificación de la formación y desarrollo.
- **¿Qué consideraciones de revisión de la propuesta de valor al empleado o del viaje del empleado suscitan el proceso de transformación digital con la incorporación de las herramientas y soluciones de IA?** La cultura y el estilo de liderazgo se pueden ver afectados por los nuevos perfiles, por las nuevas formas de trabajar, por las nuevas competencias, si bien no está tan claro en qué medida y con qué intensidad va a afectar a las diferentes audiencias objetivo.
- **¿Qué impacto en la gestión de la diversidad y las consideraciones de transparencia supone la transformación digital en la adopción de las herramientas y soluciones de IA?** La naturaleza de la tecnología desarrollada para estos modelos como la IA generativa y el aprendizaje profundo no permiten, por el momento, la trazabilidad de las interacciones de una forma sencilla y directa. Se conocen los modelos matemáticos y se pueden contrastar los resultados, pero no se dispone de las herramientas para establecer qué lógica se ha utilizado en cada caso para obtener el resultado presentado por dichas herramientas y soluciones.

### FUNCIÓN RH

Finalmente, la **función de personas y cultura** también se verá impactada al adoptar las herramientas y soluciones de inteligencia artificial en sus estructuras, políticas, procesos y sistemas. Las oportunidades de automatización de procesos, de mayor capacidad de análisis, de conseguir mayor personalización para la mejora de la eficiencia y la reducción de costes y tiempos no se pueden ignorar. Se prevé la aparición de nuevas posiciones en la función, así como cambios en la forma de trabajar de las áreas especializadas (atracción de talento, comunicación interna, gestión del talento, compensación, organización) y/o generalistas (HRBP, *controlling* y *reporting*).

También es importante considerar que la función de personas y cultura, por la naturaleza de su actividad, es de las que más sensibilidades tiene por la confidencialidad y seguridad de la información que maneja, así como al ser el garante de mantener el toque humanista en el estilo de liderazgo. Ambos atributos atienden a la línea de flotación del debate en torno al impacto de la IA y a cómo lo quiere salvaguardar el Reglamento Europeo: la seguridad de los datos personales, el respeto a los derechos fundamentales, la no categorización de las personas y la necesaria implicación de la inteligencia humana para contextualizar las respuestas y recomendaciones de la IA Gen.

En relación al horizonte que se le dibuja a la Función RH las cuestiones se acumulan:

- **¿Cómo ha de evolucionar el modelo de gestión de la función de personas y cultura?** El nivel de madurez de la función, de sus procesos, de sus sistemas y de sus políticas, así como el grado de influencia en la organización establece el contexto para tener mayor potencial de recorrido en el proceso de transformación digital.
- **¿Cuáles son los nuevos perfiles en la propia función de personas y cultura y qué evolución tendrán los perfiles existentes con la implantación de herramientas y soluciones de inteligencia artificial?** Las nuevas tecnologías pueden generar la creación de nuevas posiciones dentro de la función de gestión de personas. Asimismo, las posiciones de especialistas y de generalistas evolucionarán con la incorporación de las herramientas y soluciones de inteligencia artificial. Incluso la misma forma en la que asesora al negocio y a las áreas funcionales precisará de una revisión sobre cómo se generan resultados para él desde la planificación y gestión de las personas y sus entornos de trabajo.
- **¿Cuál es el grado de madurez y despliegue de People Analytics en la función de personas y cultura y su integración con otros sistemas de Business Intelligence de la organización?** La propia función de personas y cultura puede tener su propia cultura del dato, con un enfoque descriptivo en la explotación del dato recopilado, o proyectivo con el establecimiento de escenarios de evolución organizativa, de procesos y de plantilla. Asimismo, se cruza con una dimensión de foco hacia datos internos, de la propia función, o hacia la correlación con los datos de negocio. La combinación de estas dos dimensiones genera múltiples situaciones para generar más valor a la organización.
- **¿Cuál es el nivel de integración de las herramientas y soluciones de inteligencia artificial que las políticas, procesos y sistemas del área de personas y cultura con otras áreas de la compañía para generar mayores impactos y/o eficiencias?** Históricamente en el área de función de personas y cultura coexisten entornos y plataformas de sistemas con diferentes niveles de integración. El proceso de presupuestación con su transversalidad es un ejemplo

de palanca de integración para que el área de personas pueda facilitar la planificación de la evolución organizativa, de plantilla y de los costes salariales.

En definitiva, el impacto en el talento de las organizaciones con la adopción de las herramientas y soluciones de inteligencia artificial supone unos retos que no tienen una solución universal. De momento, ponen de manifiesto la diversidad de ámbitos funcionales que se precisa integrar para plantear estrategias organizativas que puedan facilitar la transformación de los avances tecnológicos con las innovaciones de las herramientas y soluciones de inteligencia artificial.

Las empresas que aplican un planteamiento de empleado en el centro se perciben como las que mayor urgencia y relevancia han de tener en abordar una hoja de ruta que combine las perspectivas que tengan una mayor correlación de éxito en el acompañamiento del proceso de transformación.



# MARCO NORMATIVO

Cómo afecta el Reglamento Europeo de IA a las empresas en materia de derecho laboral.



## MARCO NORMATIVO

# CÓMO AFECTA EL REGLAMENTO EUROPEO DE IA A LAS EMPRESAS EN MATERIA DE DERECHO LABORAL



Por **VALENTÍN GARCÍA**, socio y **JOSE M. MARTÍNEZ** y **JAIME PAVÍA**, asociados seniors de **Cuatrecasas**.



Actualmente, el volumen de datos generados por personas y máquinas supera con creces la capacidad humana para procesarlos, así como para interpretarlos y tomar decisiones complejas a partir de esos datos. La inteligencia artificial es la base del aprendizaje informático y el futuro de cualquier toma de decisiones compleja, ya que mejora la velocidad, la precisión y la eficacia del trabajo humano.

Sin embargo, las capacidades de la IA avanzada conllevan importantes riesgos. Estos sistemas amenazan con amplificar la injusticia social, así como erosionar la estabilidad social y del mercado. También permiten la delincuencia a gran escala, ayudan a automatizar la guerra y potencian una vigilancia omnipresente.

Estos riesgos podrán tener un impacto directo en la actividad diaria de las empresas. Por ejemplo, el uso de un mismo algoritmo por distintos competidores podría desembocar en prácticas colusorias en varios parámetros. Además, los algoritmos de precios de aprendizaje automático pueden generar el alineamiento entre competidores, potencialmente sin su participación, su acuerdo o incluso sin su conocimiento. Tal y como refleja la jurisprudencia de la Unión Europea ("UE"), los sistemas de IA pueden generar o reforzar la capacidad de las empresas dominantes para excluir ilegalmente a los competidores del mercado.

La IA también desempeña un papel cada vez más importante en los departamentos de recursos humanos, hasta el punto de transformar la contratación, la gestión y la monitorización de los empleados. Ya existen soluciones de IA capaces de ayudar a personalizar las experiencias de los trabajadores, por ejemplo, en materia de beneficios y formación. La IA también agiliza los procesos de RRHH a lo largo del ciclo de vida del empleado y mejora la eficiencia, además de que contribuye a reducir significativamente la carga administrativa. Y de igual manera, proporcionan información inestimable sobre la plantilla, lo que permite la toma de decisiones y la gestión basadas en datos.

Sin embargo, estos avances pueden conllevar riesgos en materia de discriminación, protección de datos y otros derechos fundamentales que las empresas deben abordar en el marco de las responsabilidades y obligaciones que consigna el Reglamento UE 2024/1689 de Inteligencia Artificial. Y deben empezar a hacerlo ya porque el RIA es un reglamento, y como tal, a diferencia de una directiva, es directamente aplicable a partir de las fases de implantación que él mismo incluye. El texto que conocemos es el marco con el que tendremos que operar, cuando sea efectiva su entrada en vigor en nuestro país. Ni siquiera será necesario que el legislador español elabore una normativa interna que haga las veces de conector, porque el Reglamento General de Protección de Datos es ese adaptador. Por ello, el texto aprobado por la Comisión Europea en julio de 2024 ha de ser asumido, independientemente del calendario de implantación, como el referente para reflexionar desde las organizaciones sobre cómo adaptarse a él.

### DEFINICIÓN DE SISTEMA DE IA

El Reglamento de IA define “sistema de IA” 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”.

Por lo tanto, los elementos clave a la hora de identificar un sistema de IA son los siguientes:

- **Que esté basado en una máquina.** El sistema se aplica y funciona a través de medios computacionales en lugar de procesos dirigidos por humanos.
- **Que tenga autonomía.** El sistema puede funcionar con distintos grados de independencia, desde la autonomía total hasta cierto nivel de supervisión humana.
- **Que aseguren la supervisión humana.** Incluso los sistemas altamente autónomos pueden necesitar supervisión humana para garantizar la seguridad, el cumplimiento ético y la responsabilidad.
- **Que proporcione resultados.** El sistema procesa datos de entrada para generar resultados como predicciones, contenidos, recomendaciones o decisiones.



---

El RIA es un reglamento, y como tal, a diferencia de una directiva, es directamente aplicable a partir de las fases de implantación que él mismo incluye.

Dado que nuestro Estatuto de los Trabajadores, en su art. 64.4 sobre derechos de información a los representantes de los trabajadores, habla de sistemas de inteligencia artificial y de algoritmos pero sin explicitar qué se entiende por cada uno de ellos, la definición europea marca la pauta de su significado a falta de pronunciamientos que a buen seguro llegarán a través de los tribunales.

### LAS EMPRESAS Y SUS DEPARTAMENTOS DE RR.HH. COMO RESPONSABLES DEL DESPLIEGUE

Además de ser el primer instrumento legislativo del mundo sobre IA aplicable al mercado de la UE, el Reglamento de IA establece un código normativo único para proveedores, importadores, distribuidores, responsables del despliegue y particulares afectados por los sistemas de IA en el mercado europeo.

- **Proveedor:** Una persona física o autoridad pública que desarrolle (o para la 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.
- **Distribuidor:** Una persona física o jurídica que forme parte de la cadena de suministro, distinta del proveedor o el importador, que comercialice un sistema de IA en el mercado de la Unión.
- **Importador:** Una persona física o jurídica, ubicada o establecida en la Unión, que introduzca en el mercado un sistema de IA de un proveedor establecido fuera de la UE.
- **Responsable del despliegue (deployer):** Una persona física o jurídica o autoridad pública que utilice un sistema de IA bajo su propia autoridad, salvo cuando su uso se enmarque en una actividad personal de carácter no profesional.

Las empresas usuarias de IA en sus procesos de gestión de RR.HH. son responsables del despliegue y están sujetos al Reglamento siempre y cuando:

- Utilicen sistemas de IA para gestionar cuestiones relativas a la plantilla (ver apartado 3: Definición de sistema de IA).
- Los sistemas de IA empleen datos de los trabajadores o toman decisiones laborales, realizan análisis o perfiles de personas, monitorean el desempeño laboral o interactúan con los trabajadores.
- Estén establecidas en la UE, o fuera, pero los datos generados por IA se usan en la UE.
- No estén expresamente excluidas del Reglamento.

En el ámbito de la gestión laboral, ¿cuándo se considera sistema como de alto riesgo? Si la finalidad del uso de la IA con los trabajadores es:

- La **selección de personal**, publicitar puestos de trabajo, analizar y filtrar solicitudes y evaluar candidatos.
- Tomar **decisiones sobre** condiciones de trabajo; promoción o terminación de la relación laboral; asignación de tareas basadas en comportamiento o características de la persona.
- Monitorear y evaluar **rendimiento y comportamiento** de trabajadores.

¿Y cuándo no se considera de alto riesgo? Cuando no plantee un riesgo importante de causar un perjuicio a la salud, la seguridad o los derechos fundamentales, incluyendo el caso de que no influya sustancialmente en la toma de decisiones, excepto cuando implique la elaboración de perfiles de personas físicas.

En este sentido, la Comisión Europea elaborará unas directrices específicas con una lista exhaustiva de ejemplos prácticos de utilización de sistemas de IA que sean de alto riesgo y otros que no sean de alto riesgo.

Por último, el RIA prohíbe el uso de sistemas de IA en el ámbito laboral está prohibido que busquen inferir emociones o la categorización biométrica de los trabajadores para inferir determinados datos sensibles.



Dado que nuestro Estatuto de los Trabajadores, en su art. 64.4 sobre derechos de información a los representantes de los trabajadores, habla de sistemas de inteligencia artificial y de algoritmos pero sin explicitar qué se entiende por cada uno de ellos, la definición europea marca la pauta de su significado a falta de pronunciamientos que a buen seguro llegarán a través de los tribunales.

### ¿QUÉ OBLIGACIONES LABORALES IMPONE EL REGLAMENTO DE IA A LAS EMPRESAS?

Sin perjuicio de las demás obligaciones impuestas a los responsables del despliegue de un sistema de IA de alto riesgo, destacamos las siguientes obligaciones en el ámbito laboral:

- **Información a la plantilla y sus representantes:**

- » ¿En qué casos se debe informar? Cuando se utilicen algoritmos o sistemas de IA que afecten a la toma de decisiones que puedan incidir en las condiciones de trabajo, el acceso al empleo o su mantenimiento y el desarrollo en él.

» ¿De qué se ha de informar?

- ✓ De su existencia.
- ✓ De sus parámetros: variables de entrada del algoritmo y las aportadas por el modelo final.
- ✓ Las reglas o instrucciones con las que se parametriza la lógica de funcionamiento del algoritmo.

» ¿A quién se ha de informar? Actualmente, el ET limita el deber de informar a la representación legal de los trabajadores, pero el RIA lo hace extensivo también a las personas afectadas individualmente. La empresa está obligada a retirarlas de las pruebas de los sistemas de IA y a eliminar sus datos personales del mismo si así lo solicitaran.

- **Alfabetización en materia de IA:** la empresa empleadora deberá adoptar medidas para garantizar que su plantilla y demás personas que se encarguen en su nombre del funcionamiento y la utilización de sistemas de IA tengan un nivel suficiente de alfabetización en materia de IA, habiendo de tener en cuenta sus conocimientos técnicos, experiencia, educación y formación, así como el contexto previsto de uso de los sistemas de IA y las personas o los grupos de personas en que se utilizarán dichos sistemas.
- **Evaluación de impacto en materia de derechos fundamentales:** en determinados supuestos, la empresa empleadora deberá llevar a cabo una evaluación de impacto en materia de derechos fundamentales (EIDF) antes de poner en marcha un sistema de IA.

### ¿CÓMO PREPARARSE DESDE RR.HH.?

- Realizar una auditoría de algoritmos y sistemas de IA en el ámbito laboral, analizando los algoritmos y sistemas de IA implantados y cómo funcionan.
- Analizar la aplicabilidad del Reglamento IA, determinar el rol del empleador, determinar las obligaciones asociadas al nivel de riesgo y aplicar posibles excepciones.
- Preparar las evaluaciones de impacto: Estrecha conexión con el RGPD.
- Planificar el cumplimiento de las obligaciones de información individual y colectiva y, en su caso, de consulta a los representantes de los trabajadores.
- Diseñar la alfabetización/formación de la plantilla en materia de IA.
- Elaborar los protocolos de uso de IA por los trabajadores teniendo en cuenta que el empleador puede ser responsable por mal uso de los trabajadores.

### ¿QUÉ CONSECUENCIAS CONLLEVA INCUMPLIR EL REGLAMENTO DE IA?

- Posibles sanciones económicas previstas en el Reglamento de IA y en la normativa laboral nacional:
  - » 35 millones de euros o el 7% del volumen de negocio mundial (la cuantía que sea superior) por incumplimientos de prácticas prohibidas.

- » 15 millones de euros o el 3% del volumen de negocio mundial por incumplimiento de otras obligaciones.
  - » 7,5 millones de euros o el 1% del volumen de negocio mundial por suministrar información incorrecta.
  - » En el caso de las pymes, incluidas las empresas emergentes, la multa será por el menor de los importes y porcentajes anteriores.
- Indemnización por vulneración de derechos fundamentales de las personas afectadas (privacidad, protección de datos, discriminación algorítmica, libertad sindical, etc.).
  - Las reclamaciones podrán llegar de la representación legal de los trabajadores o los sindicatos, de los trabajadores individualmente, de la autoridad laboral o de la autoridad de supervisión del Reglamento de IA.

### PROTECCIÓN DE DATOS Y EL REGLAMENTO DE IA

El Reglamento de IA se entiende sin perjuicio de la legislación de la UE sobre protección de datos, en particular el Reglamento General de Protección de Datos ("RGPD"). El cumplimiento del Reglamento de IA por sí solo es insuficiente cuando se trata de datos personales.

En cada fase del ciclo de vida de un sistema de IA existe una alta probabilidad de que se traten datos personales; no solo durante la fase de entrenamiento, sino también en la fase de implantación. Por tanto, es fundamental determinar si el tratamiento cumple con el RGPD.

Aunque se considere que no se han tratado datos personales, debido a la supresión o anonimización, esta conclusión debe documentarse. También es necesario acreditar la eficacia de estas medidas y evaluar cualquier riesgo de reidentificación.



Las empresas deberán adoptar medidas para garantizar que su plantilla y demás personas que se encarguen en su nombre del funcionamiento y la utilización de sistemas de IA tengan un nivel suficiente de alfabetización en materia de IA.

### Funciones y responsabilidades

Distintos actores pueden tener diferentes funciones y responsabilidades en el tratamiento de datos en las distintas fases del ciclo de vida de un sistema de IA. Por ejemplo, un desarrollador puede ser considerado responsable del tratamiento durante la fase de desarrollo, pero más tarde puede ser considerado encargado del tratamiento durante la fase de explotación. También puede haber situaciones en las que dos o más actores se consideren corresponsables del tratamiento.

### Decisiones automatizadas

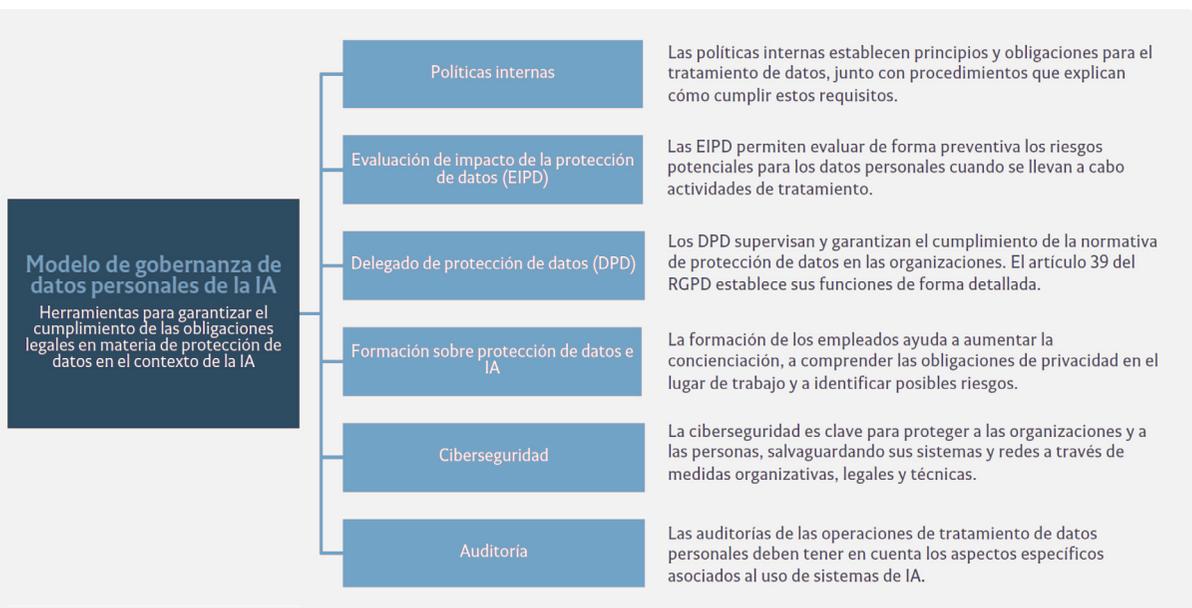
En virtud del artículo 22 del RGPD, los interesados tienen derecho a no ser objeto de decisiones que tengan efectos jurídicos o equivalentes, basadas únicamente en el tratamiento automatizado o la elaboración de perfiles. Cuando las decisiones automatizadas se basan en un contrato o en el consentimiento explícito del interesado, el responsable del tratamiento debe salvaguardar sus derechos. Estos derechos incluyen la posibilidad de solicitar la intervención humana del responsable del tratamiento, expresar opiniones personales e impugnar la decisión. En este sentido, el Reglamento de IA exige que los sistemas de IA de alto riesgo estén sujetos a una supervisión efectiva por parte de personas físicas mientras estén en uso.

### Legitimación del tratamiento

El artículo 6 del RGPD establece seis bases jurídicas para el tratamiento de datos personales. El tratamiento de datos en cada fase del ciclo de vida de un sistema de IA puede justificarse conforme a distintos fundamentos jurídicos, como la ejecución de un contrato, la existencia de un interés legítimo o el consentimiento de los interesados, según los casos.

### Evaluación de impacto de la protección de datos

El RGPD exige que se lleve a cabo una evaluación de impacto relativa a la protección de datos cuando sea probable que el tratamiento conlleve un alto riesgo para los derechos del interesado. Del mismo modo, el Reglamento de IA también exige una evaluación de impacto en materia de derechos fundamentales, aunque solo en determinados supuestos.



Más información en  
[www.observatoriorh.com](http://www.observatoriorh.com)

