

Propuestas para la Implantación de la IA en la gestión del empleo.

**Obtenidas a partir del análisis de los
resultados de la V edición de este
proyecto centrado en las “Claves
para la implantación de la IA en la
gestión del empleo”**

Abril 2025

¿De que hablamos cuando hablamos de Inteligencia Artificial? Hay muchas definiciones, pero es posible que una de las más acertadas sea la que, formulada por Genís Roca, la define como “la estadística aplicada al extremo”.

También cabe que le preguntemos a la propia IA, y la respuesta es la siguiente: “La Inteligencia Artificial (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. **EI**

objetivo de la IA es crear máquinas capaces de realizar funciones cognitivas similares a las de los seres humanos”

La IA no es inteligencia (aunque pueda engañarnos) ni humana, es una **herramienta creada por nosotros para simular ciertos aspectos de la inteligencia humana a la que sin duda debemos aprender a usar y gestionar.**

Aunque no lo percibamos en toda su plenitud la creciente integración de la inteligencia artificial (IA) en nuestras vidas es una realidad palmaria. Desde los asistentes en nuestros teléfonos móviles hasta los sistemas de recomendación en plataformas online **la tecnología está con nosotros y nos muestra, día a día, su capacidad para influir en nuestros hábitos y comportamientos de manera tal que muchos no podríamos vivir ya sin ella. A menudo nos olvidamos de que todo, desde una foto, una novela, una voz, se puede expresar en código binario y ser tratado como un dato.** Las tarjetas de crédito, el registro de nuestros movimientos, las acciones que desarrollamos en las redes sociales, las compras que realizamos en los supermercados. Todo son datos. **El problema era que hasta hace muy poco éstos no podían transformarse en información. Sin embargo, hoy ya es posible. De hecho, convivimos con esta realidad.**

Podemos obtener, almacenar y gestionar información como nunca habíamos imaginado, podemos poner a trabajar a la IA para liberarnos del trabajo rutinario, hacer las cosas mejor y más rápido y de los datos sacar líneas de comportamiento, determinar lo que somos, lo que necesitamos e incluso predecir lo que probablemente haremos en un futuro próximo. **Unas opciones que pueden sernos muy útiles para empezar a visualizar el impacto de esta tecnología en la gestión del empleo.**

Hoy disponemos de muchos datos (también en este ámbito) aunque éstos pueden no estar estructurados ni ser homogéneos. En definitiva, tenemos datos, pero no información. Recordemos que los necesitamos para ser más eficientes, gestionar mejor los recursos disponibles, ofrecer servicios de más calidad y conseguir mejores resultados. Pero... ¿Queremos o sabemos hacerlo? No se trata únicamente de tener la intención y la voluntad, sino convertirlas en acciones concretas y determinadas. Aunque también hemos de ser conscientes que todo ello no nos va a servir de nada si no sabemos formularnos las preguntas adecuadas. **Recordemos que no obtiene respuestas quién posee los datos, o incluso quien sabe transformarlos en información sino quien sabe hacer las preguntas.**

Hemos de destacar que, de acuerdo con los criterios definidos por todos los expertos, incluida la propia IA, es muy posible que el futuro del trabajo esté **“marcado por niveles más elevados de automatización y digitalización, lo que requerirá una mayor capacitación y adaptabilidad por parte de los trabajadores”.** En este nuevo contexto las habilidades vinculadas a las llamadas competencias blandas (es decir: resiliencia, flexibilidad y capacidad

de aprendizaje, entre otras) adquirirán una mayor relevancia, y comportará, sin ningún género de dudas, cambios profundos en los procesos de gestión en las empresas y organizaciones tanto del sector privado como del público y consecuentemente en la gestión de las Políticas de Empleo.

Constataciones que aporta el análisis

El informe final del proyecto Innova_Ergon 2024 es el resultado de recoger la visión que desde una triple perspectiva (orientadores, gestores y expertos) se tiene sobre el Impacto de la Inteligencia Artificial en la gestión del Empleo y las Políticas Activas. No hemos recogido la de los propios usuarios como consecuencia de las dificultades que nos plantea su obtención, aunque no renunciemos a hacerlo en el futuro. Conviene recordar que en el proceso han participado un total de 271 personas diferentes. **Y hemos constatado desde el interés que provoca, los miedos que supone y la preocupación por sus efectos.** Recordemos que una de las partes clave del informe tiene por título: Retos, Oportunidades y Áreas de impacto.

Y esta constatación parte de la certeza que la **automatización y la IA pueden transformar la naturaleza de muchos de los actuales roles laborales gestionando datos, eliminando tareas repetitivas y permitiéndonos como seres humanos centrarnos en las actividades más complejas y creativas.** Una transformación que impactará a corto plazo en muchos de los empleos hoy existentes pero que, paralelamente, puede generar nuevas oportunidades en otros campos, aunque desconozcamos si la velocidad con la se producirá esta sustitución será acompasada o no. Un proceso que desde la Fundación Ergon consideramos que comportará un replanteamiento en la gestión del Empleo y en la de las Políticas Activas en particular.

Recordemos que la IA ya nos permite desde **procesar cantidades masivas de datos para generar clasificaciones, segmentaciones, predicciones y/o recomendaciones** que pueden ser usadas para mejorar los procesos y la calidad de los servicios **generando modelos de aprendizaje automático, y facilitando el emparejamiento (matching) entre los perfiles profesionales, la oferta formativa y las necesidades de empleo.** En definitiva, nos permite disponer de una oferta de servicios de más calidad atendiendo a las necesidades de los usuarios (demandantes de empleo y empresas y organizaciones contratantes).

Lo que ya vivimos hoy supone una aceleración de tendencias cuya concreción e impacto inicialmente preveíamos para dentro de unos años. En cualquier caso, el resultado final implicará que debemos afrontar cambios incluso más intensos –a nivel individual y colectivo– que los experimentados hasta la fecha. Hay incluso quién defiende que en los próximos veinte años deberemos de adaptarnos, como seres humanos, a transformaciones mayores que las vividas a lo largo de los últimos dos siglos.

Aunque no será tan rápido como puede llegar a parecer hemos de tomar en cuenta que el futuro exigirá la puesta en marcha de nuevas organizaciones, aunque estén basadas en las experiencias adquiridas en el pasado. Otras muchas deberán de reinventarse completamente desde sus propios fundamentos. La estrategia de datos y la forma de gestionar la IA (si somos capaces de hacerlo adecuadamente) generarán servicios y productos que modificarán sustancialmente la vida humana.

El tiempo que se abre es fascinante, pero nos obliga a todos/as a entender y asumir como propios nuevos comportamientos y también la necesidad de un mayor compromiso social con el objeto de que la implantación de la IA se haga tomando como centro el desarrollo integral del colectivo humano. ¡No va a ser fácil! **¡Esperamos saber utilizar adecuadamente y acertada la Inteligencia Artificial para superar este desafío!**

Por donde empezar:



Guía/ámbitos de implantación



Febrero de 2025

Con la colaboración de:



De acuerdo con los elementos del análisis he aquí algunas propuestas:

- **Dedicar el 5% del presupuesto de cada agente/actor a temas vinculados con la IA. Una medida que se complementaría con la de destinar un 5% adicional para facilitar formación/aprendizaje a todos los recursos humanos implicados.** Una medida que tiene sentido si se aplica con carácter global. No podemos seguir generando herramientas y soluciones tecnológicas que no son aceptadas ni

utilizadas adecuadamente por los usuarios (orientadores y demandantes de empleo).

- **Crear “la tarjeta de empleo”** (aunque esta no tenga un componente físico) **común a los ámbitos formativos y profesionales** con objeto de poder generar un registro central individualizado, incrementar la trazabilidad de los procesos y facilitar a cada usuario la libertad de elección del agente que desea que intervenga en su proceso de orientación. Debemos evitar situaciones en las que un usuario/a reciba atención, orientación y servicios de diferentes agentes.
- **Desarrollar un proyecto dirigido a crear una Web-APP de servicios con contenidos de orientación, formación e inserción adaptados al perfil de los usuarios y que faciliten y potencien su autonomía individual.** Disponemos de la tecnología y de la capacidad humana para su desarrollo. Sólo es necesario una voluntad común y dar prevalencia a los factores técnicos sobre los políticos en la gestión.
- **Crear un espacio de datos común del conjunto del Sistema de Empleo universal y accesible que se nutra de todos los agentes y que comparta los algoritmos que se estén utilizando.** Aunque tenemos muchos datos y poca información hemos de empezar por alguna parte a poner lógica y claridad en los mismos. Y esto debe de hacerse desde una estructura única de carácter estatal gestionada con criterios de equidad, legalidad, no discriminación, transparencia, equidad y usabilidad.
- **Establecer dinámicas dirigidas a incorporar a los Agentes y Entidades Colaboradores** en las nuevas dinámicas de gestión. Debemos facilitarles el acceso y uso de las nuevas herramientas. Si hoy éstos ya gestionan el 50% de los procesos no debemos mantenerlos al margen de estas iniciativas.
- **Generar las condiciones técnicas y tecnológicas para que, de acuerdo con lo establecido en la ley 3/2023, todos los operadores puedan acceder al conjunto de la oferta de empleo** mediante acuerdos de colaboración con los agentes privados y el uso de las nuevas herramientas tecnológicas basadas en la Inteligencia Artificial.
- **Crear una plataforma tecnológica global que permita la evaluación de los resultados alcanzados** en cada una de las políticas desarrolladas con el objetivo de dotarnos de mecanismos que permitan el conocimiento, el análisis, el conocimiento y el aprendizaje de las mejores prácticas. Necesitamos conocer que hacemos, y como lo hacemos, lo que funciona y lo que debemos de modificar por qué no obtiene resultados. No podemos seguir gestionando en base a intuiciones.

Cuestiones a plantearse:

Primera: ¿**Qué prioridad se dará a la explotación de la IA** en la gestión del empleo en un nuevo contexto marcado por la finalización de los fondos Nex Gen y las nuevas prioridades que parecen definirse en la UE?

Segunda: ¿**Se identifican oportunidades adicionales**, de carácter general, no descritas en el informe?

Tercera: ¿Qué valoración se hace desde las AAPP respecto a los **retos que implica la IA en términos de prioridad y complejidad**?

Cuarta: ¿Cuáles son los **mayores retos de la IA en la gestión del empleo**? ¿Los presupuestarios, los tecnológicos, o los de carácter legal?

Quinta: ¿Qué **nivel de madurez estimáis que tienen** los diferentes agentes para abordar los retos que plantea la IA?

Sexta: ¿Cómo creéis que se deberían **afrontar los retos organizativos y de formación/adaptación de los equipos internos**?

Séptima: ¿**Consideráis que los Espacios de Datos compartidos en empleo** son un yacimiento de valor por explotar en este campo?

Octava: ¿**Qué retos podemos identificar a este respecto** tomando en cuenta la distribución competencial existente hoy en el ámbito del empleo?

¿Cómo serán los servicios del empleo del futuro?

Las organizaciones se adaptan a su entorno. En la era industrial de producción en masa las organizaciones y empresas se caracterizaban por el control vertical, la especialización del trabajo y la estandarización de los procesos. Los Servicios de Empleo creados en los años 60 del siglo pasado se enfrentan también a esta metamorfosis. Unos servicios en los que cada día adquieren más relevancia los agentes de carácter privado.

El mundo del empleo está en un proceso de cambio. Lo que hoy conocemos como "buscar trabajo" será un concepto arcaico en pocos años. La automatización, la IA y los nuevos modelos de economía digital van a cambiar por completo cómo nos conectamos con las oportunidades laborales. Las bolsas de empleo tradicionales, los CVs en PDF y los cuestionarios de preguntas tipo para las entrevistas de selección pasarán al museo de la historia laboral. **Aunque no tengamos una certeza absoluta sobre lo que nos espera es posible ya anticipar muchos de los elementos que deberemos de poner en marcha.**

En todo caso la actividad de los Servicios de Empleo, como en el conjunto de organizaciones de servicios, se fundamentará en su **capacidad de procesar grandes volúmenes de datos, sacar de ellos las conclusiones adecuadas, realizar emparejamientos y formular recomendaciones. Unas acciones desarrolladas por herramientas digitales gestionadas por seres humanos que supervisarán y tomarán las decisiones finales.**

Características básicas:

Los Servicios de Empleo serán muy diferentes de lo que conocemos hoy empezando porque podrán individualizar y personalizar su oferta a las necesidades específicas de cada perfil de usuario (adaptándolos a las necesidades y demandas) incluso utilizando el lenguaje adecuado para cada uno de ellos.

El servicio se iniciará por el análisis que la IA hará sobre toda la información disponible de cada demandante/usuario. Cruzará la información disponible en el propio sistema y la accesible en cualquier otro soporte con la de otros usuarios de perfil similar, analizará el historial profesional, los resultados de los procesos de reclutamiento, con el objetivo de realizar el mejor y más completo diagnóstico. La IA permitirá desarrollar un proceso de segmentación y clasificación de los usuarios identificando asignar una determinada tipología a cada uno de ellos valorando diferentes escenarios y alternativas. **La IA evaluará todos estos datos minimizando el riesgo de error, facilitando en todo caso la supervisión del proceso por parte de los equipos humanos del Servicio de Empleo.**

Los usuarios/as accederán a una oferta de servicios de evaluación, orientación y de aprendizaje que se habrá adaptado a sus necesidades, motivaciones e intereses a través de herramientas accesibles digitalmente y adaptadas a su perfil y capacidades. **Los equipos profesionales de cada uno de los agentes adoptarán un rol más estratégico, en base a sus aptitudes, competencias y motivaciones.** Actuarán modelando y adaptando las recomendaciones de la IA, asegurando que éstas estén alineadas con las necesidades específicas, enfocándose en los casos más complejos, donde se requiera juicio crítico o empatía humana.

Los equipos de gestión guiarán y supervisarán el proceso. Los bots conversacionales atenderán sus dudas y requerimientos ofreciéndoles sistemas de validación y evaluación. Éstos serán automáticas, precisas y ajustadas a las competencias a desarrollar. Igualmente facilitarán el acceso a las ofertas de empleo adaptadas al perfil y harán todo un seguimiento del proceso de emparejamiento, contacto, inserción, contratación y consolidación. Se extenderán los itinerarios formativos y de orientación a la carta, y los campus se convertirán en nodos digitales de una red de conocimiento global. Todo ello en tiempo real y en formato de total transparencia. Reconstituido sobre un núcleo de IA, incluso un Servicio de Empleo puede llegar a ser una organización de alta tecnología.

El espacio de datos que dará soporte al servicio compilará todo tipo de información, estructurada (en bases de datos) y desestructurada (texto, imágenes o vídeo). Recogerá información (de la propia organización) e información externa (patentes, movimientos de los competidores, startups, indicadores macroeconómicos). **El núcleo de IA, como el genio de la lámpara, responderá a cualquier pregunta en lenguaje natural, cruzando**

datos, buscando conexiones y patrones ocultos para generar hipótesis de trabajo, recomendaciones, proponer soluciones, analizar tendencias y diseñar nuevas estrategias. Las estructuras humanas supervisarán el núcleo digital. La IA propondrá, pero los humanos decidirán, asumiendo la responsabilidad sobre estas decisiones.

Los servicios se desarrollarán con los elementos siguientes:

1. La IA como colaboradora, no como reemplazo

El miedo a que la IA impacte reduciendo el número de empleos existentes hoy en un determinado entorno/sector es real (incluso entre los profesionales de la orientación laboral) pero también lo es su capacidad para generar nuevas oportunidades que darán respuesta a nuevas necesidades y oportunidades laborales. En lugar de sustituirnos, la inteligencia artificial será nuestra asistente laboral. Nos ayudará a aprender más rápido, automatizar tareas repetitivas y tomar mejores decisiones.

El reto estará en adaptarnos rápido y aprovechar estas herramientas para ofrecer servicios más adaptados a las nuevas necesidades, de mayor valor añadido, ser más eficientes en la gestión de los recursos y conseguir mejores resultados en los procesos de inserción.

2. Algoritmos de coincidencia: el Tinder del Empleo

Los procesos de búsqueda, reclutamiento y selección adquirirán nuevos formatos muy distintos a los que se basaban en enviar el CV y esperar la respuesta. **La IA gestionará los procesos administrativos y detectará los patrones de éxito facilitando un mayor compromiso de los servicios de empleo en la inserción de sus usuarios.**

Las plataformas tecnológicas facilitarán el emparejamiento entre candidatos y ofertas permitiendo analizar en tiempo real las habilidades, motivaciones, competencias y trayectorias profesionales de las personas comparándolas con los requerimientos, la cultura de las organizaciones y empresas. Paralelamente formulará recomendaciones sobre actividades formativas adaptadas al perfil, a las motivaciones e intereses y a las necesidades del mercado. Desde el punto de vista de las personas anticipará qué ofertas de empleo son las más adecuadas a cada perfil y facilitará la conexión con los empleadores.

3. La IA y los algoritmos como reclutadores

Los departamentos de reclutamiento y selección de las organizaciones utilizarán a la IA para el filtraje de los/las candidatos/as. Los sistemas de inteligencia artificial analizarán datos en tiempo real con objeto de

realizar los procesos de reclutamiento preselección. Las entrevistas también cambiarán: en lugar de sesiones con RRHH, asistiremos a procesos gestionados a través de la realidad virtual, simulaciones de trabajo en entornos digitales o incluso pruebas gamificadas que evaluarán todo tipo de habilidades y competencias en contextos reales.

4. Credenciales en blockchain: Adiós a los CVs inflados

No más "nivel intermedio de inglés". Las credenciales profesionales (tanto de los demandantes como de las ofertas de empleo) estarán en blockchain, y serán verificables y seguras. Certificados, experiencias laborales y habilidades se almacenarán en una red descentralizada donde los reclutadores y también los usuarios podrán comprobar la autenticidad del perfil y de las ofertas de empleo sin intermediarios. Todos los conocimientos, requerimientos, habilidades y competencias estarán registrados. La transparencia será clave.

5. Soft skills y reputación digital como moneda de cambio

Los títulos ya están perdiendo peso, y en el futuro, las habilidades "soft/blandas" (adaptabilidad, creatividad, resiliencia, etc) serán mucho más valiosas y marcarán la diferencia. Las plataformas disponibles en los agentes de empleo evaluarán las capacidades y motivaciones de los usuarios basándose en el conjunto de los datos disponible y en la "huella digital" sin que sea necesario contestar, con carácter general, a cuestionarios específicos.

Las evaluaciones tomaran en cuenta la trayectoria profesional, los resultados alcanzados, las motivaciones e intereses, las evaluaciones de antiguos empleadores, y hasta las recomendaciones del entorno laboral y personal. Todo ello exigirá disponer de unos algoritmos válidos (tanto desde el punto de vista técnico como legal) y transparentes.

6. Atención a los nuevos formatos laborales

Tanto en lo relativo a los conceptos básicos como a las diferentes tipologías de la prestación laboral el concepto de "empleo" está modificándose y es muy probable que asistamos a la pérdida de relevancia de conceptos como "contratación permanente, carrera profesional o continuidad a largo plazo". Las organizaciones y empresas (incluidas las del Sector Público) modificarán sus estructuras dotándose de un núcleo central y de entornos circulares más o menos cercanos a aquel. Este proceso impactará en el entorno laboral y exigirá la creación de nuevos mecanismos y coberturas sociales.

Al margen de los servicios personales de carácter presencial muchas actividades se desarrollarán a través de plataformas descentralizadas que

permitirán acceder a oportunidades laborales puntuales, por proyectos, o tiempos determinados. Los Servicios de Empleo deberán ser capaces de colaborar con las personas en este nuevo contexto asegurando la continuidad entre los periodos laborales, los periodos formativos y de reciclaje y los tiempos en desempleo.

7. Personalización de los nuevos entornos laborales

El futuro no será sólo una versión digitalizada de lo que vivimos hoy, sino que supondrá una revolución total en la forma en la que las personas visualizarán los entornos laborales, la conciliación entre las actividades personales y profesionales, las formas en las que accedan o realicen sus roles laborales o las dinámicas entre los periodos laborales y los de formación y/o desocupación. También exigirá una atención permanente entre los servicios de orientación laboral con los de carácter social y la gestión de las prestaciones sustitutorias a los ingresos de carácter laboral.

Hoy todo lo manual se automatiza y las personas que abracen el cambio y se adapten más rápidamente tendrán más oportunidades. Los Servicios de Empleo tienen que transformarse para afrontar y adaptarse a las nuevas demandas laborales y ser capaces de dar respuesta a los nuevos perfiles de usuarios, y a las nuevas realidades y demandas de las empresas y organizaciones. **Deben de prepararse para gestionar en un nuevo contexto basado en servicios de valor añadido adaptados a sus usuarios y tener la capacidad de dar respuesta a las demandas de los empleadores.**

La implementación de la IA debe ser inclusiva, asegurando que sus beneficios se distribuyan de manera equitativa entre todos y todas. **Para que esta transformación de los Servicios de Empleo sea exitosa, es fundamental que haya una colaboración activa entre el sector público, el privado y las entidades sociales.** La clave estará en la generación de entornos de colaboración y de confianza entre todos los actores, en la búsqueda de la eficiencia en la gestión y en el desarrollo y puesta en marcha de esfuerzos conjuntos dirigidos a garantizar que la IA sea una herramienta de progreso para toda la sociedad.

**Este documento consta de 10 páginas y contiene información confidencial.
Todos los derechos reservados.**

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

Copyright Marzo 2025 © FUNDACION ERGON