

9+1 PROPUESTAS para la Implantación de la IA en la Gestión del Empleo.

**Desarrolladas a partir de los
aprendizajes de la V edición de este
proyecto centrado en el análisis de
las “Claves para la implantación de
la IA en la gestión del empleo y la de
las Políticas Activas”**

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 sobre sí misma 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. **El 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 de forma adecuada) 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

- Registro Inicial
- Evaluación y Orientación Inicial
- Plan Personalizado de Inserción Laboral
- Formación y Recualificación
- Búsqueda Activa de Empleo
- Intermediación Laboral y Colocación
- Seguimiento Post-colocación



Febrero de 2025

Con la colaboración de:   

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

- 1. Dedicar el 5% del presupuesto de cada agente/actor al ámbito de la IA.** 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).

2. La medida anterior debería de complementarse con la de **destinar un 5% adicional para facilitar la formación/aprendizaje a todos los recursos humanos implicados**. Tanto de los equipos gestores como la de los propios usuarios.
3. **Crear “la tarjeta de empleo” común a los ámbitos formativos y profesionales** que, aunque no tenga un formato físico facilitara la creación de un registro central individualizado, la capacidad de elección por parte de los usuarios y la trazabilidad de los procesos.
4. **Generar dinámicas** (gracias a la tarjeta de empleo y la colaboración entre los actores) **que eviten las situaciones en las que un usuario/a reciba atención, orientación y servicios** de diferentes agentes.
5. **Poner en marcha 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 necesaria una voluntad común.
6. **Establecer dinámicas dirigidas a facilitar el acceso de 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.
7. **Generar las condiciones técnicas y tecnológicas para que todos los operadores puedan acceder al conjunto de la oferta de empleo** mediante el uso de las nuevas herramientas tecnológicas basadas en la Inteligencia Artificial y la colaboración entre todos los agentes.
8. **Definir los criterios conceptuales para facilitar la evaluación** (bajo criterios coherentes y comunes) **de los resultados** alcanzados en cada una de las políticas desarrolladas, con el objeto de facilitar el análisis, la evaluación 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.
9. **Crear un Espacio de Datos común con el conjunto del Sistema de Empleo** que se nutra de la información y de la gestión de todos los agentes. Necesitamos estructuras globales gestionadas de forma colaborativa y gestionadas con criterios de equidad, legalidad, no discriminación, transparencia y usabilidad.

Poner en marcha las iniciativas que ya están contempladas en la Ley 3/2023 de Empleo vinculadas a la mejora de la gestión y al uso de la tecnología para mejorar su eficiencia. Para ello es necesario generar dinámicas que den prioridad a las cuestiones técnicas sobre las de carácter político y considerar a las Políticas de Empleo, de verdad, como una más de las Políticas de Estado que precisan un consenso amplio entre todos los actores políticos, sociales y económicas por estar dirigidas a conseguir el bienestar social y el desarrollo sostenible.

Cuestiones a plantear:

Los gestores de las Políticas de Empleo en todos sus ámbitos deben de formularse y dar respuesta a las cuestiones siguientes:

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: ¿**Podemos identificar oportunidades o retos adicionales**, de carácter general, no descritas en el informe Innova_Ergon 2024?

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

Cuarta: ¿Qué valoración hacemos desde la gestión (tanto pública como privada) sobre los **retos que implica la IA en términos de prioridad y complejidad?**

Quinta: ¿Qué **nivel de madurez estimáis que tienen** los equipos humanos 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: ¿Cómo **ha de ser el Espacio de Datos común del Sistema de Empleo?**

Octava: ¿**Qué retos podemos identificar a este respecto** tomando en cuenta la realidad actual de la gestión de las políticas de empleo y particularmente la distribución competencial existente hoy en este ámbito?

¿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 cuando, por otra parte, asistimos al hecho de 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" cambiará radicalmente 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, facilitar servicios, 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 facilitará la prestación de servicios de mayor valor añadido gracias a que nos permitirá llevar a cabo un proceso de segmentación y clasificación de los usuarios 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 incrementarán su autonomía accediendo 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 digitales. **Los equipos profesionales de cada uno de los agentes adoptarán un rol más estratégico, en base a sus aptitudes, competencias y motivaciones.** Actuarán adaptando las recomendaciones de la IA, asegurando que éstas estén alineadas con las necesidades específicas, y se enfocarán 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. Las recomendaciones serán 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 sustuirnos, 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 IA analizarán datos en tiempo real con objeto de facilitar el reclutamiento y la preselección de candidatos. La selección se basará en un mix entre contactos personales y 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, 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 realidades. **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 para convertir a la IA en una herramienta de progreso. la sociedad.

**Este documento consta de 11 páginas y contiene información confidencial.
Todos los derechos reservados.**

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

Copyright Abril 2025 © FUNDACION ERGON