

La gestión algorítmica de personas y sus reglas



Mayo 2026

¿Hablamos?

María Eugenia Guzmán

Socia de Derecho Laboral
en PwC Tax & Legal
eugenia.guzman.lopez@pwc.com

Julio Calvo

Socio de Derecho Laboral
en PwC Tax & Legal
julio.calvo.eguizabal@pwc.com

Francisco Marín

Socio de Derecho Laboral
en PwC Tax & Legal
francisco.marin.paz@pwc.com

Miguel Rodríguez-Piñero Royo

Senior Counselor de Derecho Laboral
en PwC Tax & Legal
miguel.rodriguez_pinero.royo@pwc.com

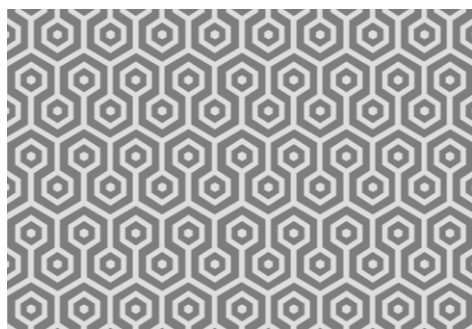
Los últimos datos sobre el uso de sistemas de IA apuntan a una curiosa situación: el porcentaje de empresas que refieren que la utilizan es muy elevado, pero más aun lo es el de las personas que dicen usarlos habitualmente, de manera consciente -tengamos en cuenta que muchas veces estamos expuestos a este tipo de instrumentos sin ser plenamente conocedores de ellos, al estar integrados en herramientas y servicios-.

Desde el punto de vista de la dirección de personas, esto supone aceptar que se opera con usuarios de la IA. No es sólo la organización en la que se trabaja, sino también los empleados, los clientes, los proveedores, la administración, etc. La IA ha demostrado ser una singularidad respecto de innovaciones tecnológicas anteriores: su desarrollo ha sido muy rápido, se ha hecho accesible desde un primer momento y su curva de aprendizaje resulta ser muy veloz. Frente a los procesos de transformación anteriores, lo de ahora ha sido una mutación casi instantánea. En definitiva, la IA ya está en nuestras organizaciones y el reto ahora es ver cómo la gestionamos. No podemos plantearlo exclusivamente como una cuestión macro, de transformación organizativa, sino que ya hay cuestiones micro, en el día a día, que habrá que encarar.

Son los departamentos de personas los que están asumiendo en gran medida esta tarea. Con una tradición de

utilización pionera de los instrumentos tecnológicos disponibles en cada momento, ellos mismos están utilizando masivamente estos programas, de lo que se llama gestión algorítmica de personas. También fueron los encargados de gestionar el impacto de la innovación técnica en las personas y todo el proceso de transformación digital de las empresas. Ahora, sin embargo, el reto es mayor, por las capacidades de estos instrumentos y por su disponibilidad.

Frente a la generalización de estos sistemas la Unión Europea ha adoptado un enfoque preventivo, dotándose una regulación propia, de un verdadero Derecho Algorítmico, formado sobre todo por dos normas de gran importancia: el Reglamento General de Protección de Datos o RGPD (Reglamento (UE) 2016/679), que entre otras cosas garantiza los derechos de los interesados, trabajadores incluidos, frente a decisiones automatizadas; y el Reglamento (UE) 2024/1689, Reglamento de IA (RIA), que califica como de alto riesgo los sistemas de IA utilizados en contratación, selección y gestión de trabajadores, acceso al autoempleo, asignación de tareas y evaluación del rendimiento. Además, la norma prohíbe ciertos usos particularmente invasivos, como algunos sistemas de inferencia emocional en el lugar de trabajo. No son normas estrictamente laborales, pero sí resultan de aplicación a la gestión algorítmica de personas.



Hay que tener en cuenta que tras el acuerdo político sobre el «Ómnibus de la IA», existe un nuevo calendario de aplicación de las obligaciones del RIA, de tal modo que las normas relativas a los sistemas de alto riesgo, al empleo y a la gestión de personas, serán aplicables a partir del 2 de diciembre de 2027 (se han retrasado un año).

Los sistemas de alto riesgo generan importantes retos para los responsables de RRHH. Éstos van a tener que adaptar sus instrumentos y técnicas tradicionales a nuevas exigencias, con un nivel de complejidad elevado. Por poner un ejemplo, las empresas llevan años cumpliendo numerosos deberes de información a la representación legal de su plantilla. Ahora el Estatuto de los Trabajadores les impone otros, como el de informar sobre los parámetros, reglas e instrucciones en que se basan los algoritmos o sistemas de IA que inciden en condiciones de trabajo, acceso y mantenimiento del empleo, incluida la elaboración de perfiles; y el de informar previamente si la plantilla va a estar expuesta a un sistema de IA de alto riesgo. Existen otros deberes de información de los que son titulares las personas trabajadoras.

Junto a éstos se generan otros, como el de control humano y el de explicación de las decisiones automatizadas, nuevas competencias que estos profesionales deberán aprender y desarrollar. Hay conceptos completamente nuevos, como los de alfabetización y transparencia, cuyo cumplimiento seguramente corresponderá al departamento de RRHH.

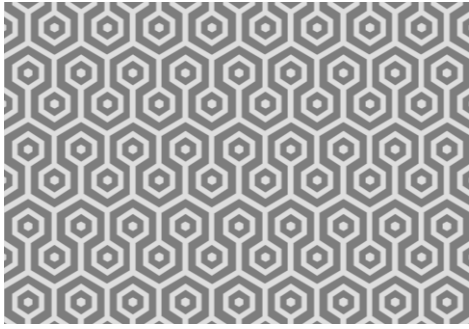
Un desafío es el régimen disciplinario, que siempre se queda obsoleto ante los cambios tecnológicos. Baste recordar lo que ocurrió cuando se produjo un uso generalizado de los ordenadores y cuentas de correo de las empresas para usos privados de los trabajadores: ante el

silencio de los listados de tipificaciones de los convenios, fue complicado para las empresas adoptar decisiones sancionadoras. La IA va a exigir comportamientos rigurosos a todas las personas en las organizaciones. Cuando se incumplan los deberes pueden surgir importantes responsabilidades, y pueden vulnerarse los derechos de los empleados. Es preciso estar preparado para estas situaciones, lo que exige una adaptación de los convenios colectivos que todavía está lejos de producirse.

También la política de salud y seguridad de las empresas va a verse profundamente afectada. Por un lado, la IA es un instrumento de enorme eficacia para prevención de riesgos, pudiendo predecir y evitar accidentes y diseñar medidas de protección. A la vez, se convierte en una importante fuente de riesgos psicosociales cuando se utiliza con personas, o cuando se obliga a las personas a utilizarla: estrés tecnológico, sobrevigilancia, ansiedad, angustia por el empleo... Ésta es otra de las políticas de la empresa que habrá que rediseñar en un contexto de generalización de la IA.

En un momento en el que cuestiones tales como la igualdad y la gestión de la diversidad son prioritarias la amenaza de la discriminación algorítmica es una realidad, difícil de evitar por la facilidad con la que estos sistemas incurren en sesgos con consecuencias indeseables.

Todo este desafío se produce en un momento de cambio regulatorio acelerado. Ya hemos dicho que existe un Derecho Algorítmico del Trabajo avanzado, en una fase en la que priman las normas de aplicación transversal. Pues bien, esto está también cambiando, y se está produciendo una tendencia a pasar de normas generales y transversales a otras específicas y ad hoc, construidas partiendo de una perspectiva laboral para resolver cuestiones que también lo son.



Una primera iniciativa ha sido del Parlamento Europeo, el cuál aprobó en diciembre de 2025 una Resolución con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre “Digitalización, inteligencia artificial y gestión algorítmica en el lugar de trabajo: configuración del futuro del trabajo” (2025/2080(INL)). En éste se pide a la Comisión una propuesta legislativa específica para todo el trabajo. El Parlamento considera que, aunque ya existen el AI Act, el RGPD y la Directiva de plataformas, persisten lagunas de protección para el resto de trabajadores sometidos a gestión algorítmica.

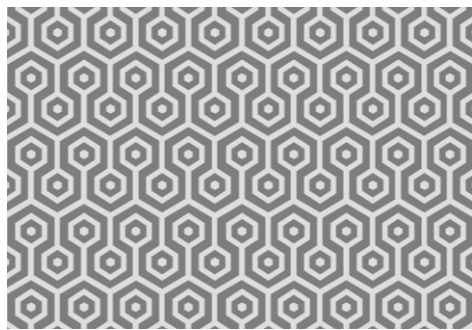
Una segunda iniciativa es de la Comisión Europea, que ha aprobado una “Hoja de ruta para el empleo de calidad” (Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones COM(2025) 944 final, Bruselas, 4.12.2025), que se plantea como objetivo la aprobación de una Ley de Empleos de Calidad (Job Quality Act) en este año de 2026. Uno de los apartados del documento se titula “Modernización: promoción del empleo de calidad e impulso simultáneo de la innovación digital”. En éste se incluyen una serie de campos de acción normativa como el uso responsable de la gestión algorítmica; y la adaptación de nuestra manera de trabajar a la realidad digital: derecho a la desconexión y al teletrabajo.

Otra iniciativa legislativa en curso tiene como objeto la ordenación del teletrabajo y del derecho a la desconexión digital, que la propia Comisión presenta como complementario a la futura Ley de Empleos de Calidad. Las consultas realizadas sobre esta iniciativa siguen el llamamiento a la acción formulado por la Resolución del Parlamento Europeo, de 21 de enero de 2021, con recomendaciones destinadas a la

Comisión sobre el derecho a la desconexión (2019/2181(INL)).

Recientemente la Comisión Europea ha abierto un periodo de consultas sobre un borrador de Directrices para proveedores e implementadores de sistemas de alto riesgo de IA. Estas directrices ayudarán a los proveedores e implementadores de sistemas de IA a evaluar si su sistema de IA es de alto riesgo o no. Vienen acompañadas de una lista de ejemplos que se esfuerza por abarcar todos los ámbitos y casos de uso, pero no deben considerarse exhaustivos y pueden actualizarse con el tiempo. Entre éstos se incluyen importantes referencias a la gestión algorítmica y al uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección, lo que puede resultar de utilidad a los responsables de RRHH.

Ya en España merece la pena destacar una importante iniciativa, que no ha recibido la atención que se merece. Se trata del Informe de la Comisión Internacional de Expertas y Expertos de Alto Nivel sobre la Democracia en el Trabajo, presentado este año, que propone, entre otras muchas cosas, un nuevo derecho de los comités de empresa a configurar y dar su consentimiento a la IA, en lo que supondría un verdadero derecho de veto sobre la implantación de estos sistemas. Esta propuesta se justifica así: “La magnitud del impacto que tiene en las personas trabajadoras la introducción de sistemas de IA justifica el derecho a configurar y dar su consentimiento a las herramientas de IA, que la Comisión recomienda que ejerza el comité de empresa, con derecho a vetar, si es necesario, todas las decisiones relacionadas con el despliegue y la introducción de sistemas de IA. Esta sugerencia también se hace a nivel de los comités de empresa europeos”.



Mientras tanto los tribunales laborales están suministrando ya pronunciamientos sobre el uso de sistemas de IA. Sabemos, así, que la sumisión a decisiones algorítmicas es un indicio de subordinación, y por ello de contrato de trabajo; que la implantación de un sistema de IA no es causa de despido por sí misma, sino que debe acreditarse su impacto en las necesidades laborales de

la empresa; que la utilización de un sistema de IA por la empresa principal con datos del personal de la contratista es un indicio de cesión ilegal de trabajadores; y que la exigencia de informar a los representantes de los trabajadores debe cumplirse de manera adecuada, sin que baste con una explicación genérica.