DOCUMENTO 50 · PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

Personas y organización

Efecto de la IA sobre el trabajo, capacidades, capacidad liberada, relaciones laborales y decisiones sobre personas

Fernando García Varela Versión 0.6 (borrador de trabajo) 19-11-2026 Borrador para revisión

3	5	15	6
efectos sobre el trabajo: sustituye, aumenta, reorganiza	destinos posibles de la capacidad liberada	indicadores con fórmula	perfiles del plan de alfabetización

EN ESTE DOCUMENTO

01 Objeto y alcance

02 Esfera 03 · Personas

03 Efecto de la IA sobre el trabajo

04 Nuevos roles y capacidades

05 Plan de capacidades y alfabetización por perfil

06 Reasignación de la capacidad liberada

07 Relaciones laborales, información y consulta, transparencia algorítmica

08 Uso de IA en decisiones sobre personas

09 Bienestar, autonomía y supervisión

10 Comunicación interna

11 Indicadores

12 Riesgos organizativos

13 Qué se comprueba en las puertas de decisión

14 Herramientas y plantillas asociadas

15 Documentos relacionados

16 Control de versiones

Aviso legal y exención de responsabilidad. SEVEN-G es un marco metodológico de referencia que se ofrece «tal cual» y con fines exclusivamente informativos. No constituye asesoramiento jurídico, regulatorio, financiero ni profesional, ni garantiza el cumplimiento de ninguna norma. Las referencias a regulación general (como el Reglamento Europeo de IA, el RGPD, DORA o NIS2), a normas técnicas y a regulación específica de cada sector o jurisdicción pueden ser incompletas, no aplicar a un caso concreto o quedar desactualizadas por cambios normativos, interpretaciones o criterios de las autoridades posteriores a su fecha de consulta. **Cada organización que use SEVEN-G es la única responsable de identificar la normativa que le aplica, verificar su vigencia y certificar su propio cumplimiento regulatorio**, con el asesoramiento cualificado que corresponda. Esta metodología es una ayuda genérica y gratuita, compartida con la comunidad para que nadie tenga que empezar desde cero; cada persona u organización puede y debe adaptarla a su propio uso. No debe entenderse que sus partes jurídicamente sensibles hayan sido revisadas por una asesoría jurídica: esas revisiones, para cada empresa o sector, son responsabilidad última de la empresa, el consultor o la organización que la use. Aunque se procura mantenerla al día, alguna norma puede haber cambiado sin que se recoja aquí. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad alguna por los efectos de su aplicación en ninguna organización ni por su aplicabilidad completa. La metodología no otorga certificación de ningún tipo. El autor no asume responsabilidad alguna por el uso que se haga de este contenido ni por las decisiones que se adopten con él. Los datos, cifras, compañías y casos de los ejemplos son ficticios o ilustrativos.

LO ESENCIAL **Condicional: depende de un disparador**

Disparador: el caso de uso cambia el trabajo de las personas, libera capacidad o interviene en decisiones sobre personas. Límites que no se relajan: autonomía máxima A1 en selección y evaluación, y A0 en disciplina y despido; información a la plantilla y a su representación cuando la ley la exige.

Matriz de obligatoriedad y lectura por capas (documento 94)

01

Objeto y alcance

Este documento desarrolla la **esfera 03 · Personas** del mapa de impacto y el principio 10 del marco (*las personas en el centro del cambio*). Establece cómo una organización que aplica SEVEN-G debe:

- Evaluar, caso de uso por caso de uso, si la IA **sustituye, aumenta o reorganiza** el trabajo.
- Definir los **roles y capacidades** que la IA exige, desde el consejo hasta los equipos.
- Planificar la **alfabetización en IA** y las capacidades por perfil.
- Decidir, registrar y seguir el destino de la **capacidad liberada**.
- Cumplir los derechos de **información y consulta** de la representación de los trabajadores y ser transparente con los empleados sobre los algoritmos que les afectan.
- Controlar el uso de la IA en **decisiones sobre personas** (selección, evaluación, promoción, disciplina, despido).
- Proteger el **bienestar, la autonomía** y la calidad de la supervisión humana.
- Comunicar internamente con coherencia y medir todo lo anterior con **indicadores con fórmula**.

Alcance. Se aplica a todos los casos de uso de IA y a los usos corporativos de IA de propósito general que afectan al trabajo de los empleados, a sus condiciones laborales o a decisiones sobre candidatos y empleados. La gestión del cambio y la adopción se desarrollan en el documento 23; las reglas de uso aceptable de la IA por los empleados, en el documento 31. Este documento no las repite: fija lo que es específico de las personas y de la organización.

Límites. Las referencias normativas laborales se limitan a España y a la Unión Europea, con la fecha de consulta indicada. **Otras jurisdicciones tienen reglas distintas** y deben incorporarse en la declaración de contexto (fase 0). Este documento no constituye asesoramiento jurídico.

02

Esfera 03 · Personas

2.1 Pregunta de referencia

> **¿La IA sustituye, aumenta o reorganiza el trabajo de las personas?**

La respuesta no es técnica. Define la cultura, la propuesta al empleado, la capacidad de atraer y retener talento y la relación con la representación de los trabajadores. Por eso SEVEN-G exige que la compañía adopte en **C2** una **posición explícita** sobre el efecto que busca en el trabajo (documento 13) y que cada caso de uso la respete o justifique la excepción.

2.2 Los tres papeles del empleado ante la IA

Papel	Qué significa	Qué exige a la compañía
Receptor	La IA le cambia herramientas, procesos y expectativas de productividad sin que lo haya elegido.	Formación, acompañamiento, tiempo para aprender y canales para señalar problemas (documento 23).
Sujeto	La IA puede reorganizar, reasignar o eliminar tareas o puestos, o intervenir en decisiones sobre su empleo.	Evaluación de efecto, información y consulta, controles en decisiones sobre personas y trato justo en la transición (secciones 3, 7 y 8).
Promotor	Conoce su proceso mejor que nadie y puede proponer usos de IA que nadie externo vería.	Canal de propuestas conectado al registro de casos de uso (T01), reconocimiento y reglas de uso claras (documento 31).

Un mismo empleado puede ocupar los tres papeles a la vez. Los planes de personas deben tratar los tres y no solo el primero.

2.3 Niveles de ambición en la esfera 03

Los ejemplos son **ilustrativos** y no implican recomendación.

Nivel	Qué cambia para las personas	Ejemplos ilustrativos
Optimizar	Se eliminan o aceleran tareas; el puesto y la organización no cambian.	Automatizar informes, captura de datos y triaje; acelerar la incorporación con asistentes de conocimiento; formación adaptada al nivel de cada empleado.
Aumentar	Las personas hacen lo que antes no podían; el rol cambia.	Asistentes especializados por función; empleados que proponen y despliegan usos de IA en su ámbito con control; recualificación continua ligada al nuevo rol.
Transformar	Cambian la estructura, los roles o quién decide qué.	Rediseño de equipos y niveles jerárquicos; desaparición de funciones y creación de otras nuevas; personas que pasan de ejecutar a supervisar sistemas que actúan (autonomía A2 o A3).

2.4 Qué se evalúa en la esfera 03

Se evalúan siete dimensiones, cada una con su evidencia e indicadores (sección 11): **posición** aprobada en C2; **efecto por caso de uso** (P20, PER-01); **capacidades** (PER-02, PER-03); **capacidad liberada** (PER-04 a PER-06); **relaciones laborales** (PER-08); **decisiones sobre personas** (P11, P17, PER-09 a PER-12); y **bienestar** (PER-15).

Los indicadores de la sección 11 alimentan la dimensión **D5 Personas y adopción** del modelo de madurez (documento 11) y las señales **3 · Materialización** y **5 · Modelo operativo** del índice de transformación (documento 12).

03

Efecto de la IA sobre el trabajo

3.1 Tres efectos

Efecto	Definición en SEVEN-G	Señal típica
Sustituye	El sistema realiza tareas que antes hacía una persona, y la persona deja de hacerlas.	Horas liberadas en tareas concretas; menor necesidad de dotación para el mismo volumen.
Aumenta	La persona sigue haciendo el trabajo, pero con mayor calidad, alcance o velocidad gracias al sistema.	Mejora de rendimiento por persona; nuevas tareas antes imposibles.

Efecto	Definición en SEVEN-G	Señal típica
Reorganiza	Cambian los roles, la secuencia del proceso, la estructura del equipo o el reparto de decisiones entre personas y sistemas.	Nuevas descripciones de puesto; cambios de dependencia; puntos de supervisión humana nuevos.

Un caso de uso suele combinar efectos. Se registra **el efecto sobre cada tarea** y el **efecto dominante** sobre cada colectivo afectado.

El efecto sobre el trabajo **no es lo mismo que el nivel de ambición**. Un caso de uso de Optimizar puede sustituir muchas tareas; uno de Transformar puede no reducir ninguna dotación. Las dos clasificaciones se registran por separado.

3.2 Unidad de análisis

El efecto se evalúa en tres niveles, de lo concreto a lo agregado:

1. **Tarea.** Qué tareas del proceso cambian, cuánto tiempo consumen hoy (línea base, fase 2) y qué hará el sistema.
2. **Puesto o rol.** Qué proporción del tiempo del puesto se ve afectada y cómo cambian sus responsabilidades, su autonomía y su supervisión.
3. **Colectivo y organización.** Cuántas personas, en qué áreas, centros y categorías, y con qué efecto previsible en dotación, estructura, cualificación requerida y condiciones de trabajo.

3.3 Cómo se evalúa por caso de uso

Fase	Actividad	Resultado registrado
1	Identificar colectivos afectados y efecto previsible.	Ficha de oportunidad (P06, P31).
2	Medir la línea base de tiempo por tarea y personas; declarar si el valor depende de capacidad liberada.	P08, P09.
3	**Evaluación de efecto sobre el trabajo** completa (sección 3.4), con la dirección de personas y conformidad del responsable de riesgos.	P20 / T20; riesgos RT-ORG en P12; P11.
4	Rediseñar roles y supervisión humana; plan de capacidades y de comunicación; destino previsto de la capacidad liberada.	P17, P20.
5	Medir en el piloto el efecto real; formar a usuarios y supervisores; informar a la representación cuando proceda.	P22; registro de información.

Fase	Actividad	Resultado registrado
6	Seguir adopción, capacidad liberada, bienestar e incidencias; revisar en R6.	P28; registro de capacidad liberada.
7	Contrastar efecto real con declarado; prever efecto del escalado o la vuelta al proceso anterior si se retira.	P30.

El responsable de producto realiza la evaluación; el patrocinador responde de ella.

3.4 Preguntas de la evaluación de efecto

1. ¿Qué tareas deja de hacer una persona y cuáles aparecen, incluida la supervisión del sistema?
2. ¿Cuántas personas y qué puestos se ven afectados, y en qué proporción de su tiempo?
3. ¿Cambian ritmo, jornada, objetivos, control, autonomía o ubicación? (secciones 7 y 9)
4. ¿Interviene el sistema en decisiones sobre candidatos o empleados? (sección 8)
5. ¿Qué capacidades nuevas se requieren y quién las tiene hoy? (sección 5)
6. ¿Qué capacidad se libera, cuándo y con qué destino previsto? (sección 6)
7. ¿Qué conocimiento se pierde o se concentra? (documento 51, sección 10)
8. ¿Se conserva la capacidad de volver al proceso manual? (documento 52, sección 10)
9. ¿Es coherente con la posición de C2? Si no, la excepción se eleva al comité de IA.

3.5 Regla de intensidad

El efecto sobre el trabajo no crea por sí solo un criterio Enterprise, pero **debe revisarse la intensidad** (T04) cuando la evaluación detecta decisiones sobre personas, cambios significativos en condiciones de trabajo o reducciones de dotación. En esos casos el caso de uso **debería** tratarse como Enterprise aunque no cumpla otro criterio, y si se mantiene en Lite se registra la justificación.

04

Nuevos roles y capacidades

4.1 Del consejo a los equipos

Nivel	Papel respecto a las personas
Consejo o comisión delegada	Aprueba la posición sobre el efecto en el trabajo; supervisa las transformaciones que cambian la organización; vigila riesgos laborales y reputacionales.
Alta dirección	Traduce la posición en planes de dotación, cualificación y relaciones laborales; decide destinos relevantes de capacidad liberada.
Comité de IA	Con la dirección de personas, revisa el efecto agregado en la cartera y las excepciones a la posición de C2.
Oficina de IA	Mantiene el método de evaluación de efecto y consolida indicadores y registro de capacidad liberada.
Dirección de personas	Corresponsable de la evaluación de efecto, del plan de capacidades y de la relación con la representación.
Mandos intermedios	Rediseñan el trabajo diario, lideran equipos mixtos persona-sistema y ejecutan la reasignación.
Equipos de caso de uso	Construyen y operan con criterio sobre el efecto en las personas.
Usuarios y supervisores humanos	Usan el sistema y validan, corrigen o interrumpen sus resultados con autoridad para discrepar.
Representación de los trabajadores	Recibe información comprensible y participa en consulta cuando proceda (sección 7).

Las capacidades que cada nivel necesita se concretan en los perfiles de la sección 5.

4.2 Roles nuevos o ampliados

Los roles de SEVEN-G (documento 01 §8) no cambian. Las funciones siguientes **pueden** asignarse a personas existentes o crearse como roles nuevos, según tamaño e intensidad:

Función	Qué hace	Obligatoria
Supervisor humano designado (área usuaria)	Valida, corrige o interrumpe resultados de un sistema A1–A3 con competencia, formación y autoridad.	Sí, en alto riesgo y en A2–A3.

Función	Qué hace	Obligatoria
Referente de IA del área	Dudas, propuestas y detección de usos no autorizados; enlace con la oficina de IA.	Recomendada.
Responsable de contenido o de conocimiento	Calidad, vigencia y permisos de las fuentes de la IA generativa (documento 51).	Sí, con IA generativa sobre fuentes internas.
Analista de efecto sobre el trabajo	Evaluación de efecto y registro de capacidad liberada.	Recomendada en Enterprise.
Responsable de relaciones laborales para IA	Información a la representación y consultas.	Recomendada si hay representación legal.

Regla de autoridad. Un supervisor humano sin autoridad real para discrepar del sistema, o evaluado por la rapidez con la que acepta sus propuestas, **no** es supervisión humana. El diseño de objetivos e incentivos del supervisor forma parte de P17.

4.3 Atraer, desarrollar y retener el talento técnico

> **Propuesta del autor, no regla del marco.** Esta sección reúne reflexiones, prácticas y ejemplos comprobados sobre el talento técnico de IA. No crea criterios de *gate* ni evidencias. Las fuentes están al final de la sección.

El problema. Los sistemas de IA los construyen y los operan pocas personas, y son difíciles de encontrar: ingeniería de datos y de modelos, ingeniería de plataformas, seguridad, evaluación de modelos y diseño de agentes. Muchas compañías las contratan con esfuerzo y las pierden en dos años. Pagar más ayuda, pero no basta. Tres causas se repiten:

1. **No hay carrera técnica.** Para ascender, la persona tiene que dejar de hacer trabajo técnico y pasar a gestionar equipos.
2. **El trabajo no llega a producción.** La persona encadena pilotos que nadie usa. Su trabajo no tiene efecto visible.
3. **El trabajo es invisible.** Fuera de su equipo nadie sabe qué hace, ni dentro ni fuera de la compañía.

Qué valora un perfil técnico. En la encuesta de desarrolladores de Stack Overflow de 2025, los tres factores más citados para estar satisfecho en el trabajo son, por este orden: autonomía y confianza para organizar el propio trabajo, retribución competitiva y resolver problemas reales.

Qué valora	Qué significa para su compañía	Dónde se apoya en SEVEN-G
Autonomía y confianza	Dé objetivos de resultado y deje al equipo decidir cómo llega a ellos. Controle en las puertas, no en cada tarea.	Fases y puertas (documento 01); separación de funciones (documento 30)
Retribución competitiva	Compare la retribución con el mercado técnico, no solo con la tabla interna de su sector.	Posición sobre personas de la tesis de IA (documento 13)
Problemas reales	Asigne a las personas a casos de uso con patrocinador, hipótesis de valor y fecha de decisión. Pare pronto lo que no va a llegar.	Embudo de la cartera (documento 14); puerta de viabilidad (G3)

Seis palancas. Ninguna funciona sola. Las seis juntas dan a la persona carrera, proyectos y reconocimiento.

#	Palanca	Qué hacer	Ejemplo comprobado o apoyo
1	**Carrera técnica paralela a la de gestión**	Defina niveles técnicos con sus expectativas, hasta un nivel equivalente al de dirección. Una persona puede crecer en retribución y en influencia sin gestionar personas. Publique los niveles dentro de la compañía.	El marco de carrera de ingeniería de Dropbox es público: tiene niveles técnicos de IC1 a IC7 (el último, «Senior Principal») y niveles de gestión de M3 a M7, con las expectativas de cada nivel.
2	**Proyectos que llegan a producción**	Dé a los perfiles técnicos casos de uso que pueden llegar a uso real. Mida cuántos llegan. Rote a las personas entre casos de uso para que no queden años en pilotos.	El embudo de SEVEN-G muestra qué llega a producción y por qué se para lo demás (documento 14).
3	**Trabajo visible: publicar código abierto**	Publique las herramientas genéricas que la compañía construye. La persona firma su trabajo, la comunidad lo revisa y el mercado ve qué se hace dentro. Es también una forma de atraer candidatos.	La organización de Inditex en GitHub publica herramientas con licencia abierta, entre ellas servidores para conectar modelos de IA con otras aplicaciones. La organización de Santander en GitHub publica herramientas de IA, entre ellas un generador de datos sintéticos de fraude para evaluar modelos y utilidades de guardarraíles.
4	**Formación continua y comunidades de práctica**	Reserve tiempo de trabajo para aprender. Cree comunidades por especialidad, con una persona responsable. Pague certificaciones y asistencia a congresos a cambio de compartir lo aprendido.	La alfabetización en IA es una obligación para toda compañía que usa IA (Reglamento Europeo de IA, artículo 4). El plan de capacidades por perfil está en la sección 5.

#	Palanca	Qué hacer	Ejemplo comprobado o apoyo
5	**Movilidad interna y roles nuevos**	Ofrezca primero a las personas de la compañía los roles nuevos: supervisor humano, responsable de conocimiento, dueño de agente. Quien conoce el negocio y aprende IA es más difícil de sustituir que quien solo conoce IA.	Roles de la sección 4.2; destinos de la capacidad liberada (sección 6); roles de una compañía IA-first (documento 54, sección 9).
6	**Reconocimiento ligado al resultado**	Reconozca lo que llega a producción y lo que se comparte, no el número de pilotos. Dé a los perfiles técnicos de más nivel voz en las decisiones de arquitectura y en las puertas.	El responsable técnico de IA participa en las puertas (documento 01, sección 8).

Publicar código con control. Publicar no es regalar el negocio. Siga estas reglas:

1. Publique herramientas genéricas. No publique lógica de negocio, modelos entrenados con datos propios ni datos.
2. Revise cada publicación antes de hacerla: secretos y credenciales, datos personales, licencias de las dependencias y propiedad intelectual (documentos 35 y 53).
3. Elija una licencia abierta conocida y ponga un aviso de licencia en cada repositorio.
4. Nombre un responsable de mantenimiento para cada repositorio. Un repositorio abandonado da peor imagen que no publicar.
5. Cuente como trabajo el tiempo de publicar y de mantener.
6. Comparta primero dentro de la compañía, entre equipos. Lo que varios equipos usan es el mejor candidato para publicarse.

Señales de que se pierde talento técnico:

- las personas con más experiencia se van antes de dos años;
- el único ascenso posible es dejar la técnica;
- la mayoría del trabajo técnico se queda en pilotos;
- la formación se hace fuera del horario de trabajo;
- nadie fuera del equipo puede decir qué ha construido la compañía.

Indicadores orientativos. No forman parte del catálogo de indicadores (documento 41); cada compañía decide si los adopta.

Indicador	Cómo se calcula	Qué dice
Rotación voluntaria de perfiles técnicos de IA	Salidas voluntarias en 12 meses ÷ plantilla media de esos perfiles	Si la compañía retiene.

Indicador	Cómo se calcula	Qué dice
Perfiles técnicos con nivel en la carrera técnica	Personas con nivel asignado ÷ total de perfiles técnicos	Si la carrera técnica existe de verdad.
Trabajo técnico que llega a producción	Casos de uso en producción ÷ casos de uso que pasaron la puerta de viabilidad (G3)	Si los proyectos son reales.
Tiempo de cobertura de vacantes técnicas	Días entre la apertura y la incorporación	Si la compañía atrae.
Vacantes de roles nuevos cubiertas con personas de la compañía	Vacantes cubiertas internamente ÷ vacantes de roles nuevos	Si hay movilidad interna.

Preguntas para la dirección:

1. ¿Puede una persona técnica llegar al nivel retributivo de un director sin gestionar personas?
2. ¿Qué parte del trabajo de nuestros perfiles técnicos llegó a producción el último año?
3. ¿Qué hemos publicado o compartido que una persona candidata pueda ver antes de la entrevista?
4. ¿Cuántas horas de trabajo al año dedica cada perfil técnico a aprender?
5. ¿Por qué se fueron las tres últimas personas técnicas que perdimos?

> **Por qué importa.** Sin talento técnico estable, la compañía depende de proveedores para construir y también para entender lo que compra. Cada salida se lleva conocimiento del negocio que no está escrito. La carrera, los proyectos reales y el trabajo visible cuestan menos que sustituir a quien se va.

Fuentes comprobadas en su sitio original el 13-11-2026 (registro de referencias):

Fuente	Tipo	Qué se toma
Encuesta de desarrolladores de Stack Overflow de 2025	Encuesta anual a desarrolladores	Los tres factores más citados de satisfacción en el trabajo. No se repiten sus cifras.
Marco de carrera de ingeniería de Dropbox	Documento público de una compañía tecnológica	Niveles técnicos y de gestión en paralelo, con expectativas por nivel.
Organización de Inditex en GitHub	Repositorios públicos de una compañía de distribución	Publicación de herramientas con licencia abierta.

Fuente	Tipo	Qué se toma
Organización de Santander en GitHub	Repositorios públicos de un banco	Publicación de herramientas de IA con licencia abierta.
Reglamento Europeo de IA, artículo 4	Norma de la Unión Europea	Obligación de alfabetización en IA.
OCDE, «Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market» (PDF oficial)	Informe de un organismo internacional, con encuesta de 2022 a más de 2.000 empleadores y 5.300 trabajadores de industria y finanzas en siete países	Dos de cada cinco empleadores dicen que la falta de competencias de IA es una barrera para usarla. La IA aumenta la importancia de las competencias especializadas y, más aún, de las humanas. Los resultados son mejores donde los trabajadores han recibido formación para trabajar con la IA.
Foro Económico Mundial, «Future of Jobs Report 2025» (weforum.org, enero de 2025)	Informe de un organismo internacional, con encuesta a 1.043 empleadores de 55 economías y 22 sectores, todos con 500 empleados o más. Recoge lo que los empleadores esperan para 2025-2030, no resultados medidos	El 63 % de los empleadores dice que la falta de competencias es la mayor barrera para transformar su negocio. Esperan que cambie el 39 % de las competencias básicas de un puesto. De cada 100 trabajadores, 59 necesitarán formación antes de 2030: 29 la recibirán en su puesto, 19 la recibirán para cambiar de puesto dentro de la compañía y 11 no la recibirán. El 85 % de los empleadores prevé formar a su plantilla. Ante la IA, el 77 % prevé recualificar a su plantilla y el 41 % prevé reducirla donde la IA automatice tareas. «IA y datos masivos» es la competencia que más crece. La formación y la mejora de la progresión y la promoción ayudan a atraer talento.
Eurostat, «ICT specialists - statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises» (ec.europa.eu/eurostat, datos extraídos en junio de 2025)	Estadística oficial de la Unión Europea, de la encuesta de 2024 a empresas de 10 o más personas	En 2023, el 57,5 % de las empresas de la UE que contrataron o intentaron contratar especialistas en tecnologías de la información tuvo dificultades para cubrir las vacantes. La dificultad más citada fue la falta de candidaturas. El dato es de especialistas en tecnologías de la información en general, no solo de IA.

El informe del Foro Económico Mundial se leyó entero el 19-11-2026 en el PDF que el autor descargó de su sitio oficial (capítulos de análisis, método y perfiles de sector). Solo se toman cifras escritas en el texto del informe, no las leídas en sus gráficos. El informe no cubre las compañías de menos de 500 empleados.

05

Plan de capacidades y alfabetización por perfil

5.1 Obligación de partida

El Reglamento Europeo de IA exige a proveedores y responsables del despliegue adoptar medidas para apoyar el desarrollo de la **alfabetización en IA** de su personal y de otras personas que operan o usan sistemas de IA en su nombre (art. 4, aplicable desde el 2 de febrero de 2025; con la redacción del Reglamento (UE) 2026/1744 no se exige un nivel concreto, pero la política y el plan de formación siguen siendo evidencia). Para los sistemas de alto riesgo, los responsables del despliegue deben encomendar la supervisión humana a personas con la **competencia, formación y autoridad necesarias** (art. 26.2). Las modificaciones del Reglamento (UE) 2026/1744 (ómnibus digital sobre IA, en vigor desde el 27 de julio de 2026) y el calendario de aplicación se detallan en el documento 34 (§3.1 y §3.2).

SEVEN-G trata la alfabetización como un **requisito de C2** (política, documento 31) y como una **evidencia por caso de uso** (plan de capacidades en P20).

5.2 Perfiles y contenidos

Perfil	Contenidos mínimos	Evidencia
PER-PA · Consejo y alta dirección	Tipos de IA y límites; esferas y ambición; riesgos y regulación; panel del consejo; efecto sobre el trabajo.	Sesión registrada; revisión anual.
PER-PB · Mandos intermedios	Lo anterior aplicado al área; evaluación de efecto; supervisión humana; transición y comunicación.	Formación y participación en una evaluación de efecto.
PER-PC · Todos los empleados	Qué es y qué no es la IA; uso aceptable (documento 31); datos que no se introducen; verificar resultados; informar de problemas.	Formación antes del acceso; renovación periódica.
PER-PD · Usuarios y supervisores de un sistema	Finalidad y límites; interpretación de resultados; sesgo de automatización; cómo discrepar o interrumpir; incidentes.	Formación del sistema y prueba práctica antes de supervisar.
PER-PE · Equipos que construyen y operan	Ciclo de vida SEVEN-G; documentos 35, 51 y 52; pruebas de sesgo y robustez.	Aplicación acreditada en un caso de uso.
PER-PF · Control y personas	Riesgos; clasificación regulatoria; decisiones sobre personas; auditoría; información a la representación.	Participación supervisada en *gates*.

5.3 Plan de capacidades por caso de uso

El plan forma parte de P20 y **debe** incluir, para cada colectivo afectado: colectivo y número de personas; capacidades requeridas (técnicas, de supervisión, de proceso, de relación con el cliente); brecha actual medida; acción (formación, práctica acompañada, rotación, recualificación); horas reservadas dentro de la jornada; momento (usuarios y supervisores antes del piloto, resto antes de producción); responsable; y criterio de suficiencia con su evidencia.

Regla. Ningún supervisor humano designado **debe** ejercer la supervisión de un sistema A1–A3 en producción sin la formación específica del perfil PER-PD completada y registrada.

5.4 Conservación de capacidades críticas

Cuando un sistema sustituye tareas que requieren juicio experto, la compañía **debería** conservar las capacidades necesarias para supervisar el sistema, detectar sus errores y operar sin él en caso de reversión. El plan identifica esas capacidades y cómo se mantienen (práctica periódica, casos de revisión manual, rotación).

El trabajo de entrada también es una capacidad crítica. Si la IA hace las tareas con las que las personas júnior aprendían el oficio (analizar, redactar, revisar), la compañía gana productividad hoy y pierde criterio mañana: nadie habrá aprendido a detectar los errores del sistema. El plan **debería** decir cómo aprende quien empieza: práctica deliberada, revisión con una persona experta y decisiones de consecuencia creciente. La idea procede de McKinsey, «AI is changing work. Now it has to change the organization» (mckinsey.com, 5 de octubre de 2026).

06

Reasignación de la capacidad liberada

6.1 Principio

La **regla 3 de medición** (documento 00 §6) establece que la capacidad liberada **no suma como ahorro** hasta que se materializa en menor coste real o se reasigna de forma explícita. SEVEN-G convierte esa regla en un proceso: **toda capacidad liberada tiene una decisión explícita sobre su destino, un registro y un seguimiento**. Sin decisión, la capacidad liberada se muestra como tal y no como valor.

6.2 Destinos posibles

Destino	Qué significa	Cómo cuenta en la medición
PER-D1 · Materializar	Reducción de coste real: menos horas extraordinarias, menor contratación externa o temporal, vacantes no cubiertas, redimensionamiento.	Eficiencia, validada cuando el menor coste aparece en la contabilidad de gestión.
PER-D2 · Reasignar a una actividad definida	Las horas pasan a una actividad concreta con responsable y métrica de resultado.	Valor medido en el resultado de la actividad destino, atribuido a un solo caso (regla 5).
PER-D3 · Absorber crecimiento	El mismo equipo atiende más volumen sin aumentar dotación.	Coste evitado solo si el crecimiento está medido y la necesidad de dotación estaba documentada antes.
PER-D4 · Reinvertir en calidad, servicio o cumplimiento	Más tiempo por cliente, más revisión, más control.	No sumable salvo traducción a dinero con fórmula (regla 7).
PER-D5 · Sin decisión	No se ha decidido el destino.	**No suma.** Se informa por separado, con alerta por antigüedad.

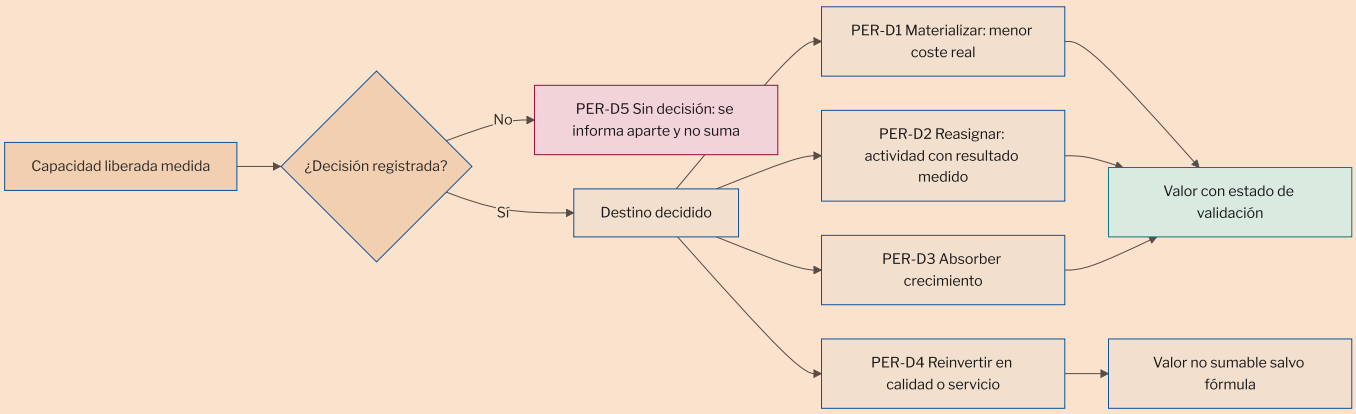
Los destinos pueden combinarse con porcentajes declarados sobre las horas liberadas.

Otras publicaciones llaman a esto «dividendo de productividad». McKinsey («AI is changing work. Now it has to change the organization», 2026) describe cuatro salidas para la capacidad que la IA libera en un puesto: hacer lo mismo con menos personas, hacer más de lo mismo, pasar a trabajo de más valor, o recombinar tareas y rediseñar el puesto. Las tres primeras corresponden a PER-D1, PER-D3 y PER-D2. La cuarta es un rediseño del rol: en SEVEN-G se registra como PER-D2 y, además, cuenta en el

indicador de roles rediseñados (PER-13). La conclusión es la misma que la regla 3: la mejora individual no se convierte en valor si nadie decide adónde va.

Destino de la capacidad liberada

Sin decisión explícita, la capacidad liberada no se convierte en valor



Fuente: SEVEN-G

6.3 Quién decide y cuándo

Momento	Decisión	Decide
Fase 2	Se declara si la hipótesis de valor depende de capacidad liberada y con qué destino previsto.	Patrocinador
Fase 4	Destino previsto por colectivo, con porcentajes, plazo y responsable.	Patrocinador con dirección de personas y control de gestión
Puesta en producción (G5)	En Optimizar, plan para materializar la capacidad liberada (01 §7.6); en Aumentar, plan de reasignación.	Órgano del *gate*
Revisión de continuidad (R6)	Seguimiento: horas liberadas medidas frente a materializadas y reasignadas; decisión sobre PER-D5 con antigüedad.	Patrocinador; comité de IA en Enterprise
Escalado o retirada (G7)	Optimizar: ahorro materializado, no solo capacidad liberada. Aumentar: capacidad reasignada y rendimiento sostenido.	Órgano del *gate*

Cuando el destino implica **reducción de dotación, cambios de funciones o de condiciones de trabajo**, la decisión corresponde a la alta dirección con la dirección de personas y **debe** respetar los procedimientos legales y convencionales aplicables. En España pueden entrar en juego, entre otros, los procedimientos de modificación sustancial de condiciones de trabajo (art. 41 del Estatuto de los Trabajadores) o de despido colectivo (art. 51), además de los derechos de información y consulta de la sección 7. Esa valoración requiere criterio jurídico laboral.

6.4 Registro de capacidad liberada

El registro se mantiene en T20 y alimenta T12 (seguimiento de valor).

Campo	Guía
Caso de uso (IA-AAAA-NNN) y periodo	Mes o trimestre.
Colectivo o área	Área, categoría, centro; sin datos individuales.
Horas liberadas medidas y equivalente a jornada completa	Tiempo por tarea × volumen frente a línea base.
Estado de la medición	Validado · declarado · estimado (regla 2).
Destino (PER-D1–PER-D5) y porcentaje; decisor y fecha	Nadie decide sobre su propio trabajo.
Actividad destino y responsable (PER-D2)	Actividad concreta, no "tareas de mayor valor" genéricas.
Fecha efectiva; horas materializadas o reasignadas	Real del periodo.
Efecto económico	Importe con fórmula y estado (regla 1).
Información o consulta a la representación	Fecha y referencia, si procede (sección 7).
Observaciones sobre las personas	Recualificación, movilidad, bienestar.

6.5 Reglas de seguimiento

1. Las horas liberadas **medidas** se informan siempre, aunque no tengan destino.
2. La capacidad en **PER-D5 con más de 90 días** (plazo orientativo, se fija en C2) genera alerta en T01 y se revisa en R6.
3. Una reasignación **PER-D2 sin actividad destino verificable** se reclasifica como PER-D5.
4. La reasignación no puede presentarse como materialización ni sumarse dos veces (en el caso de uso origen y en la actividad destino).
5. Los informes al consejo muestran las horas liberadas, materializadas, reasignadas y sin decisión por separado.

07

Relaciones laborales, información y consulta, transparencia algorítmica

7.1 Marco de referencia en España y en la Unión Europea

Consulta realizada en septiembre de 2026. Debe verificarse la vigencia antes de aplicar y consultarse el documento 34.

Referencia	Contenido relevante para este documento
Estatuto de los Trabajadores, art. 64.4.d) (introducido por el Real Decreto-ley 9/2021 y la Ley 12/2021)	El comité de empresa tiene derecho a ser informado por la empresa de *"los parámetros, reglas e instrucciones en los que se basan los algoritmos o sistemas de inteligencia artificial que afectan a la toma de decisiones que pueden incidir en las condiciones de trabajo, el acceso y mantenimiento del empleo, incluida la elaboración de perfiles"*. Los delegados sindicales pueden tener derechos equivalentes en los términos de la Ley Orgánica de Libertad Sindical.
Estatuto de los Trabajadores, art. 64 (resto) y convenio colectivo aplicable	Derechos generales de información y consulta sobre cambios en la organización del trabajo, que pueden activarse por casos de uso de IA aunque no sean algoritmos de decisión. El convenio puede ampliar obligaciones.
Reglamento Europeo de IA, art. 26.7	Antes de poner en servicio o utilizar un sistema de IA de alto riesgo en el lugar de trabajo, los responsables del despliegue que sean empleadores deben informar a los representantes de los trabajadores y a los trabajadores afectados.
Reglamento Europeo de IA, anexo III, punto 4	Sistemas de alto riesgo en empleo y gestión de trabajadores (sección 8).
Reglamento Europeo de IA, art. 5.1.f)	Prohibición de sistemas de reconocimiento de emociones en el lugar de trabajo, salvo por motivos médicos o de seguridad.
RGPD, arts. 13, 14, 15, 22 y 88	Información a los interesados, derecho de acceso, decisiones individuales automatizadas y tratamiento en el ámbito laboral.
Ley Orgánica 3/2018 (LOPDGDD), arts. 87 a 91	Derechos digitales en el ámbito laboral: uso de dispositivos digitales, desconexión digital, videovigilancia, geolocalización y negociación colectiva de estos derechos.
Directiva (UE) 2024/2831, relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas	Reglas de gestión algorítmica (información, supervisión y revisión humanas) para el trabajo en plataformas. Plazo de transposición: 2 de diciembre de 2026. Verificar el estado de la transposición.

Otras jurisdicciones difieren. Fuera de la Unión Europea las obligaciones pueden ser distintas en contenido y en destinatario; por ejemplo, algunas normas locales exigen auditorías independientes de

sesgo de las herramientas automatizadas de selección antes de usarlas. Cada compañía **debe** identificar las normas aplicables en cada país donde tenga empleados o candidatos e incorporarlas en la declaración de contexto (P02).

Este documento no constituye asesoramiento jurídico.

7.2 Proceso de información y consulta en SEVEN-G

Paso	Momento	Qué se hace	Evidencia
1 · Identificación	Fase 3	La evaluación de efecto determina si el sistema afecta a condiciones de trabajo, acceso o mantenimiento del empleo, perfiles, o si es de alto riesgo en el lugar de trabajo.	Evaluación de efecto (P20).
2 · Análisis jurídico	Fase 3	Relaciones laborales y asesoría jurídica determinan las obligaciones de información y, en su caso, consulta, su contenido y su plazo.	Nota jurídica enlazada en P11.
3 · Preparación	Fase 4	Se elabora la ficha informativa del sistema para la representación (sección 7.3).	Ficha informativa (P46).
4 · Información o consulta	Antes del piloto con personas reales y, en todo caso, antes del uso en producción	Se entrega la ficha y se atienden las preguntas; se documenta la consulta si procede.	Registro de entrega, actas.
5 · Actualización	En cada cambio relevante (documento 52, sección 6)	Si cambian parámetros, reglas, finalidad o colectivos, se actualiza la información.	Nueva versión de la ficha.

Regla de *gate*. En los sistemas que requieren información previa, G5 **no** puede resolverse con *Continuar* sin evidencia de que la información se ha realizado. Esta condición no admite *Continuar con condiciones*, porque es cumplimiento legal (01 §7.3).

7.3 Ficha informativa para la representación y para los empleados

Debe ser comprensible para quien no es especialista (regla 10 de medición) y no requiere revelar código fuente.

1. **Identificación:** sistema, finalidad, área, responsable y proveedor.
2. **Decisiones afectadas:** qué decisiones apoya o toma, sobre quién y con qué autonomía (A0–A3).
3. **Datos:** categorías, origen y periodo; exclusión o justificación de categorías especiales.
4. **Parámetros y reglas:** variables principales y su importancia relativa en términos comprensibles; reglas y umbrales; instrucciones dadas al sistema.

5. **Intervención humana:** quién revisa, con qué autoridad y cómo discrepar.
6. **Controles:** pruebas de sesgo y resultado resumido; monitorización; revisión.
7. **Derechos:** cómo pedir información, explicación o revisión humana; canal de reclamación.
8. **Cambios:** versión, fecha y cambios.

7.4 Transparencia algorítmica hacia los empleados

Además de la información a la representación, la compañía **debería** mantener accesible a todos los empleados un **registro interno de sistemas de IA que les afectan**, derivado del inventario (T02), con la ficha de la sección 7.3 en versión resumida. Los empleados afectados por decisiones apoyadas en IA deben poder saber que el sistema se usa, para qué, y cómo pedir revisión humana.

08

Uso de IA en decisiones sobre personas

8.1 Por qué se trata aparte

El Reglamento Europeo de IA clasifica como de **alto riesgo** (anexo III, punto 4) los sistemas destinados a:

- La **contratación o selección** de personas, en particular para publicar anuncios dirigidos, analizar y filtrar solicitudes y evaluar a candidatos.
- Tomar **decisiones que afecten a las condiciones** de las relaciones laborales, a la **promoción o rescisión** de relaciones contractuales, **asignar tareas** a partir de comportamientos o rasgos personales, o **supervisar y evaluar el rendimiento y el comportamiento** de las personas.

Las obligaciones para estos sistemas se aplican desde el 2 de diciembre de 2027, tras el aplazamiento introducido por el Reglamento (UE) 2026/1744 (calendario en el documento 34 §3.1). La clasificación concreta de cada sistema y sus excepciones requieren criterio jurídico (documentos 32 y 34).

Con independencia de la clasificación regulatoria, en SEVEN-G **todo caso de uso que influye de forma significativa en decisiones sobre candidatos o empleados cumple el criterio Enterprise "decisiones sobre personas"** (01 §9.2).

8.2 Autonomía máxima por tipo de decisión

Decisión	Autonomía máxima admitida	Controles mínimos adicionales
Difusión de ofertas y captación	A2	Pruebas de sesgo en el alcance de los anuncios; revisión periódica de criterios de segmentación.
Cribado y evaluación de candidatos	A1	Revisión humana de rechazos; pruebas de impacto adverso por grupo; explicación comprensible; prohibición de inferir rasgos no pertinentes.
Asignación de turnos, tareas o rutas	A2	Límites de jornada y descanso integrados; canal de reclamación; información previa (sección 7).
Evaluación del desempeño y del comportamiento	A1	La evaluación final es humana; la persona evaluada conoce qué indicadores se usan; contraste con el mando.
Retribución variable y promoción	A1	Revisión humana con autoridad; pruebas de sesgo; trazabilidad de la recomendación y de la decisión.
Medidas disciplinarias y despido	**A0**	El sistema solo puede aportar información. La decisión, su motivación y su comunicación son siempre humanas.
Reconocimiento de emociones en el trabajo	**No admitido**, salvo las excepciones médicas o de seguridad previstas en el Reglamento.	Práctica prohibida: no pasa de fase 3 (01 §6.5).

La compañía puede fijar en C2 límites más estrictos, nunca más laxos.

8.3 Controles obligatorios

#	Control	Fase	Evidencia
1	Clasificación regulatoria con criterio jurídico.	3	P11
2	Evaluación de impacto en protección de datos, cuando el tratamiento lo exija.	3–4	P11

#	Control	Fase	Evidencia
3	Evaluación de impacto en derechos fundamentales, cuando sea exigible al responsable del despliegue.	3–4	P11
4	Justificación de pertinencia de cada variable y exclusión de variables que actúan como sustitutas de características protegidas.	4	P16, P17
5	Pruebas de sesgo antes del piloto y periódicas en producción, con métrica, grupos, umbral y acción.	5–6	P22, P25
6	Supervisión humana con competencia, formación y autoridad; medición de la tasa de modificación humana (PER-10).	4–6	P17, P25
7	Explicación comprensible a la persona afectada y vía de revisión humana.	4–6	P17
8	Información a la representación y a los afectados (sección 7).	4–5	Ficha informativa
9	Conservación de registros de recomendación y decisión (documento 52, sección 11).	6	P24
Mapa de esferas y niveles de ambición (10)	Evaluación del proveedor si el sistema es de terceros, con acceso a la información necesaria para cumplir los controles anteriores.	3	P14

El Reglamento Europeo de IA reconoce además, en determinadas condiciones, el **derecho a obtener una explicación** de decisiones individuales adoptadas sobre la base de resultados de sistemas de alto riesgo del anexo III (art. 86). El diseño de P17 **debe** prever cómo se atiende.

8.4 Pruebas de sesgo en decisiones sobre personas

Elemento	Guía
Grupos	Los que protege la normativa antidiscriminación aplicable, en la medida en que puedan analizarse lícitamente. El tratamiento de categorías especiales para detectar sesgos tiene condiciones propias (documento 51, sección 6).
Métricas	Tasas de selección por grupo, errores por grupo y ratio de impacto adverso (PER-11).
Umbral	Se fija por sistema en fase 4. Como **indicio** de posible impacto adverso se usa con frecuencia una ratio inferior a 0,8 entre tasas de selección (conocida como regla de los cuatro quintos en la práctica estadounidense). No es un umbral legal en la Unión Europea ni prueba por sí sola discriminación.
Acción	Todo resultado por debajo del umbral se analiza, se registra en P12 y, si no se explica por factores pertinentes, bloquea G5 o activa un incidente en producción.

09

Bienestar, autonomía y supervisión

9.1 Riesgos para las personas

Riesgo	Señal de alerta
Intensificación: la IA eleva el ritmo esperado sin revisar objetivos ni cargas.	Más volumen por persona sin cambio de objetivos; horas fuera de jornada.
Vigilancia excesiva: datos de uso empleados para controlar a personas más allá de la finalidad declarada.	Informes individuales de actividad no previstos en la ficha informativa.
Pérdida de autonomía: la persona ejecuta lo que el sistema propone sin margen de criterio.	Tasa de modificación humana cercana a cero.
Descualificación: pérdida de la pericia necesaria para supervisar o sustituir al sistema.	Incapacidad de operar sin el sistema en pruebas de reversión.
Sesgo de automatización: confianza excesiva en los resultados del sistema; el Reglamento Europeo de IA lo menciona expresamente en la supervisión humana (art. 14.4.b).	Errores del sistema aceptados sin revisión.
Carga de supervisión: grandes volúmenes generan fatiga y revisiones superficiales.	Tiempo de revisión por caso muy bajo o decreciente.
Incertidumbre sobre el empleo: anuncios ambiguos generan ansiedad y rotación.	Clima y rotación voluntaria en colectivos afectados.

9.2 Controles

1. **Evaluación de riesgos laborales.** Cuando un caso de uso cambia ritmo, contenido o control del trabajo, la evaluación de riesgos laborales, incluidos los psicosociales, **debe** revisarse con el servicio de prevención.
2. **Limitación de finalidad.** Los datos de uso de los sistemas no se emplean para evaluar individualmente a las personas salvo que esa finalidad esté declarada, sea lícita y haya sido informada.
3. **Diseño de la supervisión.** P17 fija volumen máximo razonable de revisiones por persona, tiempo mínimo esperado por caso cuando proceda, muestreo de control de calidad de la revisión y rotación.
4. **Margen de criterio.** Se documenta cuándo la persona puede apartarse de la propuesta del sistema sin necesidad de justificarlo más que brevemente, y se protege a quien lo hace de buena fe.

5. **Desconexión digital.** Los agentes y sistemas que generan tareas o avisos respetan la política de desconexión digital (LOPDGDD , art. 88, en España).
6. **Pulso periódico.** Encuesta breve a los colectivos afectados en fase 5, a los tres meses de producción y en cada R6 Enterprise (PER-15).

10

Comunicación interna

La comunicación de la adopción se desarrolla en el documento 23. Este apartado fija lo que es específico del efecto sobre las personas.

10.1 Principios

1. **Verdad antes que entusiasmo:** no se promete que "nadie se verá afectado" si la evaluación de efecto dice otra cosa.
2. **Primero los afectados:** los colectivos afectados y su representación conocen los cambios antes que el resto y que el exterior.
3. **Coherencia con la posición de C2** en todos los niveles.
4. **Concreción:** qué cambia, para quién, cuándo, qué apoyo habrá y a quién preguntar.
5. **Doble dirección:** canales para preguntas y propuestas, con respuesta registrada.
6. **Sin datos individuales:** los resultados se comunican por colectivos.

10.2 Calendario tipo

Momento	Destinatarios	Mensaje principal
C2 aprobado	Toda la organización (alta dirección)	Posición sobre IA y trabajo; uso aceptable.
Fases 3–4	Mandos y representación, cuando proceda	Evaluación de efecto, calendario, plan de capacidades.
Antes del piloto	Colectivos afectados	Qué se prueba, cómo participar, cómo se medirá.
Puesta en producción (G5)	Afectados y organización (patrocinador)	Qué entra en producción, formación, canales, derechos.
R6, G7 y retirada	Colectivos afectados	Resultados, destino de la capacidad liberada, sustituto y cambios en el trabajo.

10.3 Confianza: la condición para que las personas adopten la IA

Comunicar bien no basta. Las personas cambian su forma de trabajar cuando confían en que la compañía las apoyará mientras su trabajo cambia. Esta sección reúne lo que dicen tres fuentes de 2025 y 2026 y lo enlaza con lo que SEVEN-G ya pide. **No crea reglas nuevas.**

Qué dicen los datos:

Dato	Fuente	Qué significa para su compañía
El 70 % de los encuestados se siente preparado para usar la IA. Solo el 27 % de los directivos cree que su organización está preparada para los cambios que la IA exige.	Encuesta de McKinsey a 750 empleados y directivos (2026)	El freno no es que las personas no quieran usar la IA. El freno es que la organización no cambia a su alrededor.
La preparación de la organización explica casi el doble que la preparación personal en la diferencia entre quienes declaran valor y quienes no.	La misma encuesta	Formar a las personas es necesario, pero no suficiente: hay que rediseñar el trabajo, los roles y quién decide.
La confianza en que la compañía apoyará a las personas es el único factor asociado al valor en los tres horizontes de adopción.	La misma encuesta	La confianza no es un resultado del cambio: es una condición para que el cambio funcione.
Uno de cada cinco encuestados siente ansiedad por los cambios de la IA en su trabajo. Entre los mandos intermedios, uno de cada cuatro. Con poca confianza en la compañía, la ansiedad es 1,5 veces más probable.	La misma encuesta	Los mandos intermedios explican el cambio a los equipos. Si ellos no confían, el equipo tampoco.
En un experimento con 776 profesionales, quienes trabajaron con IA declararon más emociones positivas y menos negativas que quienes trabajaron sin ella.	Experimento de campo de Harvard Business School y otros (2025)	Usar la herramienta en una tarea real reduce el rechazo más que una presentación. El dato es de una sola tarea en un solo día.

Reducir la ansiedad no es construir confianza. Un mensaje como «nadie perderá su empleo» calma durante un tiempo. Pero la dirección no puede saber si lo cumplirá. La primera decisión que lo contradiga destruye la confianza. Es el principio 1 de la sección 10.1: verdad antes que entusiasmo. La dirección dice lo que sabe, lo que no sabe y cómo se decidirá.

Cuatro acciones, y dónde se apoyan en SEVEN-G:

Acción	Qué hacer	Dónde se apoya
1. Dar un plan claro, aunque no esté completo	Decir dónde creará valor la IA, cómo cambiará el trabajo, qué es el éxito y cuáles son los límites. Contar lo que se aprende en cada piloto y cómo cambia el plan.	Posición de C2 sobre IA y trabajo (documento 13); principios y calendario de las secciones 10.1 y 10.2.

Acción	Qué hacer	Dónde se apoya
2. Ir a ver el trabajo	La alta dirección visita equipos, asiste a reuniones y habla con los mandos intermedios. Un cuadro de mando y una encuesta no muestran las dudas ni los atajos.	Encuesta de pulso (PER-15) como señal, no como sustituto; canal de preguntas con respuesta registrada (sección 10.1, principio 5).
3. Invertir en las personas	Formación continua por rol, dentro de la jornada y sobre trabajo real. Itinerarios visibles: rotaciones, encargos de desarrollo, recualificación y movilidad interna. Trato justo a quien sale: los que se quedan lo observan.	Plan de capacidades (sección 5); destino de la capacidad liberada (sección 6); movilidad interna (sección 4.3).
4. Preparar a muchos mandos, no a unos pocos	Guías de conversación, práctica de conversaciones difíciles, horas de consulta sobre IA y tiempo reservado para todo ello. La confianza no se extiende si depende de tres directivos.	Perfil de mandos intermedios (PER-PB, sección 5.2); plan de adopción (P20).

Señales de que falta confianza:

- las personas usan herramientas de IA por su cuenta y no lo dicen;
- los errores de la IA no se comunican, o se comunican tarde;
- los mandos intermedios no saben contestar qué pasará con su equipo;
- la adopción medida (PER-07) es alta, pero el trabajo se hace igual que antes;
- las preguntas de confianza y de apoyo de la encuesta de pulso (PER-15) empeoran entre dos mediciones.

Preguntas para la dirección:

1. ¿Qué hemos dicho a la plantilla sobre el empleo que no estamos seguros de poder cumplir?
2. ¿Cuándo fue la última vez que un miembro del comité de dirección vio trabajar con IA a un equipo?
3. ¿Sabe cada mando intermedio qué contestar cuando su equipo pregunta qué va a cambiar?
4. ¿Qué itinerario tiene una persona cuyo puesto cambia, y dónde puede verlo?
5. ¿Qué pasó con las últimas personas cuyo puesto se eliminó, y qué vio el resto?

> **Por qué importa.** La IA no se implanta solo de arriba abajo: el valor aparece cuando las personas prueban, cuentan lo que no funciona y rediseñan su trabajo. Eso solo ocurre si creen que la dirección quiere aprender y no vigilar. Una compañía que pierde la confianza de su plantilla mide adopción, pero no obtiene cambio.

Fuentes (registro de referencias; leídas el 19-11-2026):

Fuente	Tipo	Cautela
McKinsey, «AI transformations run on trust» (mckinsey.com, 12 de agosto de 2026)	Artículo de consultora	Interés comercial. Las cuatro acciones son su propuesta; aquí se resumen con palabras propias.
McKinsey, «From adoption to impact: Three horizons of AI transformation» (mckinsey.com, 8 de julio de 2026)	Artículo de consultora con encuesta a 750 empleados y directivos	Los encuestados opinan sobre su propia organización. No mide resultados comprobados.
«The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise» (nber.org, documento de trabajo 33641, abril de 2025)	Estudio académico: experimento de campo en una compañía de gran consumo	Documento de trabajo, sin revisión por pares. Una compañía, una tarea de ideación y un solo día.

11

Indicadores

Los códigos son provisionales hasta su consolidación en el catálogo de indicadores (documento 41). Los umbrales son **orientativos y a calibrar**. Todos se calculan sin datos individuales identificables y con un tamaño mínimo de grupo fijado por la compañía.

Código	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Fuente	Referencia orientativa
PER-01	Cobertura de la evaluación de efecto	Casos de uso en fase 3 o posterior con evaluación de efecto registrada ÷ casos de uso en fase 3 o posterior	Trimestral	T01, T20	100 %

Código	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Fuente	Referencia orientativa
PER-02	Alfabetización por perfil	Personas del perfil con formación vigente ÷ personas del perfil	Trimestral	Sistema de formación	100 % antes del acceso o del ejercicio del rol (IND-ADO-05); renovación vigente de PER-PC ≥ 90 % (umbral de alerta, a calibrar); PER-PA y PER-PD 100 %
PER-03	Supervisores cualificados	Sistemas A1–A3 en producción cuyos supervisores designados tienen formación PER-PD registrada ÷ sistemas A1–A3 en producción	Trimestral	T02, formación	100 %
PER-04	Capacidad liberada materializada	Horas liberadas materializadas (PER-D1) ÷ horas liberadas medidas	Trimestral	T20	Según hipótesis
PER-05	Capacidad liberada reasignada	Horas reasignadas (PER-D2) con actividad destino verificada ÷ horas liberadas medidas	Trimestral	T20	Según hipótesis
PER-06	Capacidad liberada sin decisión	Horas en PER-D5 con antigüedad superior al plazo de C2 ÷ horas liberadas medidas	Trimestral	T20	Tendencia decreciente
PER-07	Adopción efectiva	Usuarios activos según el criterio de uso definido en P20 ÷ usuarios destinatarios	Mensual	Registros de uso	Según hipótesis (documento 23)
PER-08	Información previa a la representación	Sistemas con efecto en condiciones de trabajo o empleo informados antes de su uso ÷ sistemas con ese efecto	Trimestral	Registro de información	100 %
PER-09	Revisión humana en decisiones sobre personas	Decisiones sobre personas asistidas por IA con revisión humana documentada ÷ decisiones sobre personas asistidas por IA	Mensual	Registros del sistema	100 % en A1

Código	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Fuente	Referencia orientativa
PER-10	Tasa de modificación humana	Recomendaciones modificadas o rechazadas por el supervisor ÷ recomendaciones revisadas	Mensual	Registros del sistema	Se vigilan valores próximos a 0 % (posible aceptación automática) y valores altos (posible bajo rendimiento)
PER-11	Ratio de impacto adverso	Tasa de resultado favorable del grupo con menor tasa ÷ tasa del grupo con mayor tasa	En cada validación y trimestral	Pruebas de sesgo	Indicio si < 0,8 (sección 8.4)
PER-12	Impugnaciones de decisiones asistidas	Solicitudes de revisión o reclamaciones ÷ decisiones comunicadas; y proporción estimadas	Trimestral	Canal de reclamaciones	Tendencia y causas
PER-13	Roles rediseñados	Puestos afectados con descripción y objetivos actualizados ÷ puestos afectados según la evaluación de efecto	Semestral	Dirección de personas	100 % antes de G7 en Aumentar y Transformar
PER-14	Propuestas de empleados	Casos de uso registrados en T01 originados en propuestas de empleados ÷ casos de uso registrados; y tasa de paso de G1	Semestral	T01	Tendencia
PER-15	Percepción de los colectivos afectados	Respuestas favorables en las preguntas de utilidad, confianza, apoyo, carga y autonomía (P44) ÷ respuestas válidas	En fase 5, a los 3 meses y en R6 Enterprise	Encuesta de pulso	Tendencia; acción si empeora

Relación con el índice de transformación. PER-04 y PER-05 alimentan la señal 3 (materialización); PER-13 alimenta la señal 5 (modelo operativo).

12

Riesgos organizativos

Los códigos y nombres son los del catálogo de riesgos tipo del documento 33; algunos riesgos organizativos figuran allí en otras categorías (ECO, REP, TEC). Los tres riesgos específicos de personas que no tenían equivalente (información y consulta, conflicto laboral y bienestar) se han incorporado

al catálogo del documento 33 como RT-ORG-07, RT-ORG-08 y RT-ORG-09, relacionados con RT-ORG-03. Todos se valoran con la escala común (probabilidad × impacto).

Código (documento 33)	Riesgo	Señal temprana	Controles principales
RT-ORG-01	Falta de adopción	PER-07 por debajo de hipótesis en el piloto.	P20, documento 23, usuarios en el diseño.
RT-ECO-03	Valor no materializado (capacidad liberada no materializada)	PER-06 creciente.	Sección 6, alertas en T20, criterio de G7.
RT-ORG-02	Dependencia de personas clave (pérdida de conocimiento crítico)	Dependencia alta (documento 51, CNC-06).	Captura de conocimiento; sección 5.4.
RT-ORG-04	Supervisión humana ineficaz (supervisión nominal)	PER-10 próximo a cero; PER-03 < 100 %.	P17; secciones 4.2 y 9.2.
RT-ORG-07	Incumplimiento de información y consulta	PER-08 < 100 %.	Sección 7.2; bloqueo de G5.
RT-REP-01	Resultados discriminatorios (en decisiones sobre personas)	PER-11 < umbral; PER-12 creciente en un grupo.	Secciones 8.3 y 8.4.
RT-ORG-08	Conflicto laboral	Consultas o reclamaciones colectivas.	Secciones 7 y 10; decisión de alta dirección en destinos PER-D1 relevantes.
RT-ORG-09	Deterioro del bienestar	PER-15 decreciente; bajas o rotación en el colectivo.	Sección 9.2.
RT-ORG-05	Uso no autorizado de IA (*shadow AI*)	Detecciones en T21.	Documento 31; herramientas autorizadas; formación PER-PC.
RT-TEC-08	Irreversibilidad (por falta de personas capacitadas)	Prueba de reversión fallida por falta de personas capacitadas.	Sección 5.4; documento 52, sección 10.

El riesgo tipo **RT-ORG-03 · Efecto no gestionado sobre las personas** del documento 33 engloba el efecto general sobre roles, carga y empleo que se evalúa en la sección 3.4, y **RT-ORG-06 · Roles sin separación de funciones** se controla con P03 y 01 §8.2.

13

Qué se comprueba en las puertas de decisión

Los criterios codificados `G<n>.<nn>` y `R6.<nn>` se fijan en el documento 21. Este documento aporta su contenido en materia de personas.

- **G1:** colectivos y efecto previsible identificados. **G2:** dependencia del valor respecto a la capacidad liberada y destino previsto.
- **G3:** evaluación de efecto completa; decisiones sobre personas clasificadas; información y consulta analizadas; riesgos RT-ORG; intensidad revisada.
- **G4:** roles rediseñados; supervisión con autoridad y carga razonable; plan de capacidades y de comunicación; destino previsto.
- **G5:** formación PER-PD; información previa cuando es obligatoria (sin condiciones); pruebas de sesgo superadas; plan de materialización (Optimizar) o reasignación (Aumentar).
- **R6:** PER-04 a PER-06, PER-09, PER-10 y PER-15; actualización de la información a la representación.
- **G7:** ahorro materializado (Optimizar), capacidad reasignada (Aumentar), cambio del modelo operativo verificado (Transformar).

14

Herramientas y plantillas asociadas

Nombre	Uso en este documento
Plan de adopción y capacidad `(T20)`	Evaluación de efecto, plan de capacidades, registro de capacidad liberada y seguimiento. Herramienta principal de este documento.
Registro, inventario, intensidad, valor y uso corporativo `(T01 · T02 · T04 · T12 · T21)`	Alertas y propuestas (PER-14); registro interno de sistemas que afectan a empleados; revisión de intensidad; importes materializados y reasignados; uso no autorizado.
Plan de adopción y capacidad `(P20)`	Evaluación de efecto, plan de capacidades, destino previsto de la capacidad liberada, comunicación.
Clasificación regulatoria y evaluaciones de impacto `(P11)`	Decisiones sobre personas y alto riesgo.
Matriz y registro de riesgos `(P12)`	Riesgos RT-ORG.
Diseño de gobierno y supervisión humana `(P17)`	Autonomía máxima, autoridad y carga del supervisor, explicación y revisión.

Nombre	Uso en este documento
Resultados de validación y del piloto (P22)	Pruebas de sesgo y efecto real en el piloto.
Seguimiento de realización de valor (P28)	Capacidad liberada materializada y reasignada.
Decisión de escalado o retirada (P30)	Efecto real frente a declarado y comunicación de la retirada.
Encuesta de uso y percepción de la IA (P44)	Encuesta de pulso a los colectivos afectados (PER-15).
Información a los trabajadores y a su representación (P46)	Ficha informativa del sistema (sección 7.3) y registro de información y consultas.

La **ficha informativa para la representación** (sección 7.3) y el registro de información y consultas están en P46.

15

Documentos relacionados

Documento	Relación
00 y 01 · Presentación y metodología	Esfera 03, regla 3 de medición, principio 10, criterio Enterprise y criterios de G5 y G7 por ambición.
10, 11 y 12 · Esferas, madurez e índice	Esfera 03, dimensión PER-D5 y señales 3 y 5.
13 · Tesis de IA y apetito de riesgo	Posición sobre el efecto en el trabajo.
21 · Criterios de *gate* y auditoría	Codificación de la sección 13.
23 · Adopción y cambio	Gestión del cambio, adopción y comunicación general.
31 · Política corporativa y uso aceptable	Uso de la IA por los empleados y alfabetización obligatoria.
32, 33 y 34 · Clasificación, riesgos y regulación	Sistemas de empleo de alto riesgo, riesgos RT-ORG y obligaciones en detalle.
40, 41 y 43 · Medición, indicadores y beneficios	Capacidad liberada e indicadores PER.
51 · Datos y conocimiento	Conocimiento dependiente de pocas personas; datos de empleados.
52 · Manual de operación de IA	Registros, cambios y reversión.

Documento	Relación
54 · Cómo se organiza una compañía para la IA	Funciones y cargos del organigrama real, y roles que se anticipan con la IA implantada.

16

Control de versiones

Versión	Fecha	Cambios
0.6	19-11-2026	Nueva sección 10.3, «Confianza: la condición para que las personas adopten la IA» (datos, cuatro acciones, señales y preguntas, con fuentes de McKinsey y el experimento «The Cybernetic Teammate»). Sección 4.3: el informe del Foro Económico Mundial se leyó entero y se amplía lo que se toma. Secciones 5.4 y 6.2: el trabajo de entrada como capacidad crítica y el «dividendo de productividad» (D194).
0.5	13-11-2026	Sección 4.3: se añade la estadística de Eurostat sobre vacantes de especialistas en tecnologías de la información difíciles de cubrir (leída en su sitio oficial).
0.4	13-11-2026	Sección 4.3: el informe «Future of Jobs Report 2025» del Foro Económico Mundial pasa a fuente comprobada (conclusiones principales leídas en su sitio oficial con un navegador normal) y se dice qué se toma de él.
0.3	13-11-2026	Sección 4.3: el informe «Employment Outlook 2023» de la OCDE pasa a fuente comprobada (leído en su PDF oficial) y se dice qué se toma de él. El informe del Foro Económico Mundial sigue sin comprobar tras un segundo intento.
0.2	13-11-2026	Nueva sección 4.3, «Atraer, desarrollar y retener el talento técnico»: causas de la pérdida de talento, qué valora un perfil técnico, seis palancas con ejemplos comprobados (carrera técnica paralela, proyectos que llegan a producción, publicación de código abierto, formación, movilidad interna y reconocimiento), reglas para publicar código con control, señales, indicadores orientativos, preguntas para la dirección y fuentes. Propuesta del autor: no añade reglas ni evidencias.
0.1	16-09-2026	Primera versión. Desarrolla la esfera 03 con indicadores; la evaluación del efecto sobre el trabajo por caso de uso; roles y capacidades del consejo a los equipos; el plan de alfabetización por perfil; el proceso de decisión, registro y seguimiento de la capacidad liberada con cinco destinos; información y consulta con referencia al art. 64.4.d) del Estatuto de los Trabajadores y al Reglamento Europeo de IA ; autonomía máxima y controles en decisiones sobre personas; bienestar y supervisión; comunicación interna; quince indicadores con fórmula y diez riesgos organizativos tipo. Ajustes de coherencia con 01 (separación de funciones en Lite, resultados de R6, criterio de agentes) y con 34 y 37; riesgos alineados con los códigos del documento 33; los tres riesgos propuestos se incorporan a 33 como RT-ORG-07 a RT-ORG-09.

Fuentes externas citadas

Enlaces a la fuente oficial o primaria, comprobados antes de publicar. Verifique siempre la versión vigente en la fecha de uso.

Directiva (UE) 2024/2831 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2024, relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas · https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 23-10-2024

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 27-04-2016

Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Reglamento de Inteligencia Artificial) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 13-06-2024

Reglamento (UE) 2026/1744 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de julio de 2026, por el que se modifican los Reglamentos (UE) 2024/1689, (UE) 2018/1139 y (UE) 2023/1230 en lo que respecta a la simplificación de la aplicación de normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Ómnibus digital sobre IA) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2026/1744/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 08-07-2026

Ley Local 144 de 2021 de la ciudad de Nueva York sobre herramientas automatizadas de decisión en el empleo (Int. 1894-2020), que exige una auditoría de sesgo independiente antes de su uso · https://legistar.council.nyc.gov/LegislationDetail.aspx?ID=4344524&GUID=B051915D-A9AC-451E-81F8-6596032FA3F9 · Consejo de la Ciudad de Nueva York; Department of Consumer and Worker Protection (DCWP) · 11-12-2021

Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (1978), 29 CFR 1607.4(D): impacto adverso y «regla de los cuatro quintos» · https://www.ecfr.gov/current/title-29/section-1607.4 · EEOC y agencias federales de EE. UU. (Code of Federal Regulations) · 25-08-1978

Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales · https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-15767 · Cortes Generales · 28-09-2021

Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical · https://www.boe.es/eli/es/lo/1985/08/02/11/con · Cortes Generales · 02-08-1985

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales · https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673 · Cortes Generales (Jefatura del Estado) · 05-12-2018

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores · https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con · Gobierno de España (Ministerio de Empleo y Seguridad Social) · 23-10-2015

Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales · https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-7840 · Gobierno de España · 11-05-2021

Dropbox Engineering Career Framework · https://dropbox.github.io/dbx-career-framework/ · Dropbox

InditexTech en GitHub · https://github.com/InditexTech · Inditex

SantanderAI en GitHub · https://github.com/SantanderAI · Banco Santander

Stack Overflow Developer Survey 2025: Work · https://survey.stackoverflow.co/2025/work · Stack Overflow · 2025