

# Expansión & EMPLEO

## Qué hará cuando la inteligencia artificial decida su sueldo

**TENDENCIAS/** La IA podría intervenir en la predicción de tendencias salariales y también en la personalización de los paquetes retributivos en función de las necesidades del empleado.

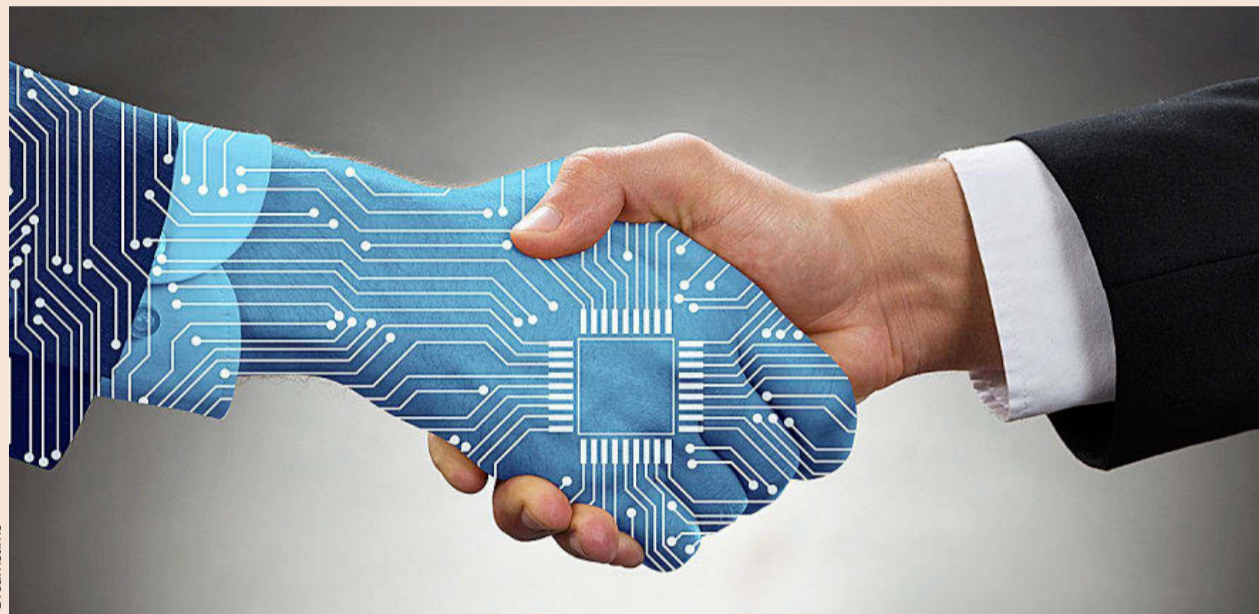
Montse Mateos. Madrid

El Reglamento 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 13 de junio, establece normas en materia de inteligencia artificial que modifican algunos reglamentos anteriores. Entrará en vigor el año que viene y es otra piedra en el camino en una robotización de procesos ya imparable. Algunos de los aspectos que se consideran de alto riesgo están relacionados directamente con la gestión de personas, por ejemplo la obtención de datos biométricos para el fichaje; la contratación o selección de personas, que incluye desde la publicación de anuncios, hasta la filtración de candidaturas; y otras cuestiones que afectan tanto a las condiciones laborales como a la evaluación del rendimiento. Al margen o a pesar de la normativa, que un robot decida si usted está bien pagado o si merece o no un aumento de sueldo parece estar cada vez más cerca.

### Los datos

La automatización de la gestión de personas para reducir la carga burocrática se remonta a hace más de tres décadas. En 1991 un grupo de emprendedores españoles fundó Meta4 para desarrollar uno de los primeros sistemas de gestión de nómina, una solución que ha evolucionado hacia un software de RRHH al ritmo que la empresa cambiaba su accionariado (en 2019 la francesa Cegid adquirió la firma española).

Hoy la gestión de nómina, la evaluación del desempeño, la formación e incluso los planes de compensación forman parte de lo que se ha venido en llamar *people analytics*, una gestión automatizada de datos, cada vez más en manos de la inteligencia artificial. Un estudio de Factorial confirma que la IA permite a los equipos de recursos humanos filtrar los candidatos en un proceso de selección, “ahorrando tiempo y recursos a la vez que garantizan un proceso de selección más preciso e imparcial”. Esta compañía asegura que sus herramientas aligeran la selección de tal manera que



el coste por contratación puede reducirse un 30% y se pueden ahorrar hasta 14 horas semanales, con lo que el proceso de contratación se agiliza un 35%. No parece tan descabellado que sea una máquina la que decida su subida de sueldo a partir de los algoritmos que se desprenden de su vida laboral.

### El potencial

Pero parece que aún queda un tiempo para eso. Un informe de SD Worx –proveedor de servicios de RRHH– refleja que el 42% de las empresas españolas está explorando el potencial de la IA en la gestión de personas, y que un porcentaje inferior (36%) está invirtiendo en ello.

Sin embargo, esta tendencia no está libre de reticencias. Integrar la IA en sus procesos de RRHH no es una de las principales prioridades para las empresas. Las organizaciones españolas tienen sobre la mesa otros asuntos. En primer lugar está el bienestar físico y mental de los empleados (40%), seguido de la flexibilidad laboral (34%), la experiencia de empleado (27%) y la selección y retención del personal (22%), mientras que la integración de la IA se aleja con un 8,2%.

En Europa preocupa el bienestar de los empleados (37%), la retención del talento (32%), la flexibilidad (27%) y

### Sólo el 24% de las empresas españolas utiliza la IA generativa en sus procesos de nóminas

### Las máquinas pueden reducir hasta en un 30% el coste de contratación de una persona

la selección y retención del personal (34%).

### El 'cuánto gano'

La cuestión del sueldo también tendrá que esperar, porque según el informe de SD Worx, en España sólo el 24% de las empresas utiliza IA generativa en sus procesos de nóminas, un 22% en Europa. En el Viejo Continente la IA se utiliza más para hacer un seguimiento de la normativa y para hacer los ajustes necesarios, por ejemplo en caso de modificaciones legislativas (39%), seguido de la validación permanente de datos (34%), la clasificación de empleados y otros datos (34%), y la detección y corrección de desviaciones (33%).

En España encabeza la lista la posibilidad de tener una interfaz sencilla y *user-friendly* (44%), cumplir y estar al día de la normativa vigente

(41%), procesar las nóminas en tiempo real y continuo (38%) y, por último, para incluir medidas de seguridad sólidas para datos sensibles (32%).

Susana Marcos, CEO de Peoplematters, es experta en retribución y reconoce que la IA ayuda a mejorar la eficiencia de los recursos humanos en asuntos como la identificación de candidatos, evaluación, selección y retribución, pero cree que hay que tener mucho cuidado con todo esto: “Existe un reglamento que está poniendo límites. Son sistemas de alto riesgo y al final es necesario que una persona tome la decisión”. Explica que la IA permite manejar datos y relacionarlos de manera completa, “pero es una caja negra. Cómo se establecen esas relaciones es algo opaco y no sabemos qué está aprendiendo la máquina”. Es por ello que Marcos cree que la última decisión debe estar en manos de una persona: “Deshumanizarlo es un error grave”.

### La IA y la norma

En la VIII Jornada sobre Tendencias en retribución y re compensa 2025, organizada por APD (Asociación para el Progreso de la Dirección), VidaCaixa y Peoplematters, celebrada el pasado martes, Marcos mencionó cuatro aspectos en los que la IA puede ser una herramienta útil en

asuntos retributivos. El primero tiene que ver con la transparencia y la equidad, ya que permite analizar datos salariales y de desempeño para identificar y corregir disparidades salariales promoviendo la equidad retributiva. También puede ser muy útil para la valoración de puestos a través de algoritmos avanzados, asegurando que las retribuciones sean justas y estén basadas en datos objetivos.

El tercer aspecto en el que la IA puede intervenir es la predicción de tendencias salariales, ajustando las políticas de retribución en función de la demanda de mercado y las habilidades de los empleados. Y, por último, Marcos mencionó que las máquinas también hacen posible la personalización de los paquetes de beneficios en función de las necesidades individuales de los empleados, mejorando su satisfacción y retención.

Según la CEO de Peoplematters este proceso, al igual que cualquiera relacionado con la gestión de personas, está sujeto a una serie de obligaciones, como informar a los trabajadores y representantes sobre el uso de la IA de alto riesgo. Para ello es necesario obtener una autorización y también se contemplan sanciones en caso de uso indebido, incluida la obtención de información que permita deducir la afiliación sindical y orientación sexual.

### Aprender a trabajar con el enemigo

La inteligencia artificial es el nuevo enemigo laboral, el colega espabilado, el más listo de la clase. Si esta frase define su sentimiento hacia la mecanización de sus tareas conviene que sepa que no es el único.

- Una investigación de la editorial Wiley, basada en las respuestas de más de 2.000 personas en Norteamérica, revela que el 96% de los empleados experimenta estrés por los cambios en el lugar de trabajo por la integración de la IA, y que 4 de cada 10 tienen dificultades para comprender cómo integrarla su trabajo. El 75% no confía saber utilizar la IA de manera eficaz.

- Los directores de RRHH de las empresas más avanzadas en la gestión de personas son conscientes de la importancia del aprendizaje y desarrollo continuo en IA para fidelizar su talento. La plataforma de soporte HCM Workhuman y Gallup hizo un seguimiento de más de 3.400 empleados entre 2022 y 2024, que confirmó que esta formación podría evitar casi la mitad (45%) de la rotación voluntaria; y cuatro de cada diez ejecutivos sénior están totalmente de acuerdo en que esta capacitación es un pilar clave en sus esfuerzos de compromiso y retención, frente al 28% de hace dos años.

- Un estudio de Skillssoft descubrió que cuatro de cada diez encuestados se preocupan por la seguridad laboral debido a la falta de habilidades, y un tercio no confía plenamente en sus capacidades. Casi dos tercios de los encuestados calificaron la capacitación en IA de su empresa como regular o mala.