

WorkétlcA

Foro para la aplicación ética de la IA en el trabajo

❖ Fundación Máshumano

Hacer. Crecer. Ser.

Nota de conocimiento 4.

Asistente de IA para managers en conversaciones difíciles

Reflexiones éticas sobre el acompañamiento tecnológico en situaciones humanas complejas

La inteligencia artificial comienza a incorporarse en ámbitos especialmente sensibles de la gestión de personas. Uno de ellos es el acompañamiento a managers en conversaciones difíciles: correcciones de comportamiento, bajo desempeño, conflictos interpersonales, situaciones emocionalmente delicadas o incluso despidos. Estas interacciones, por su impacto humano, exigen un especial cuidado ético.

En el foro **WorkétlcA**, hemos reflexionado sobre este reto a partir de un caso práctico: el desarrollo de un asistente conversacional basado en IA para managers, diseñado como herramienta de apoyo y entrenamiento previo a conversaciones complejas. A partir de este caso, abordamos algunas cuestiones éticas fundamentales.

Análisis del caso

El asistente actúa como una **herramienta de orientación y simulación**: ayuda a estructurar la conversación, ajustar el tono, anticipar reacciones, evitar riesgos legales y ensayar distintos enfoques antes del encuentro real con la persona afectada. Desde la perspectiva organizativa, el objetivo es claro: mejorar la calidad humana de estas conversaciones, reducir errores, garantizar un trato mínimo de respeto y dignidad, y proteger a la empresa frente a riesgos legales y reputacionales.

En un primer análisis, **las consecuencias previstas pueden percibirse como positivas**: estandarizar prácticas "hacia arriba", apoyar a managers con más dificultades, reducir el estrés asociado a estas situaciones y servir como herramienta de aprendizaje a través de la práctica. Partiendo de que el asistente no toma decisiones —**no decide quién es sancionado o despedido**—, su uso parece razonable.

Sin embargo, **al profundizar en la reflexión ética surgen interrogantes clave**.

Estandarización, autonomía y responsabilidad

Uno de los primeros riesgos que identificamos es el de una **homogeneización excesiva de las conversaciones**. En el intento de asegurar un mínimo común de calidad, ¿puede perderse autenticidad? ¿Se empobrece el papel del manager si todos se comunican de manera similar? ¿Se vuelven más sustituibles?

También cuestionamos si el asistente fomenta realmente el aprendizaje o si, por el contrario, puede derivar en una **pérdida progresiva de habilidades comunicativas**, convirtiéndose en un guion en lugar de un apoyo. A ello se suma el **problema de los sesgos**: si el sistema se entrena con datos históricos, ¿puede influir de forma no neutra en cómo se habla, se evalúa o se trata a las personas?

La cuestión de la **transparencia** resulta igualmente central: ¿debe el empleado saber que el manager ha utilizado un asistente de IA? ¿Existe consentimiento en el uso de datos personales para este tipo de asesoramiento? Incluso se plantea si, en términos de justicia relacional, los empleados deberían contar también con herramientas similares.

En el trasfondo de todas estas preguntas aparece una cuestión decisiva: **¿cuál es el papel insustituible del ser humano?** ¿Debe la IA limitarse a apoyar o podría llegar a reemplazar al manager en estas conversaciones? La reflexión ética avanza precisamente al reconocer que estas decisiones no se resuelven técnicamente, sino mediante deliberación y diálogo.

Prudencia, diálogo y decisiones razonables

El análisis del caso pone de relieve la fina línea entre un uso éticamente valioso de la IA y un uso éticamente cuestionable. Para orientarse en esta frontera, resulta útil incorporar un marco ético general, conformado por algunos **principios básicos de la IA ética**: Beneficencia; No Maleficencia; Autonomía; Justicia; Explicabilidad y Rendición de cuentas.

Aplicados a este caso, estos principios nos ayudan a valorar si el asistente de IA actúa como un apoyo prudente que mejora la calidad humana de las conversaciones difíciles o si, por el contrario, desplaza la responsabilidad, erosiona la autonomía o empobrece el vínculo humano. Todo depende de cómo se diseñe, para qué se utilice y hasta dónde llegue su intervención: si mejora la experiencia humana sin sustituirla, si es explicable, si no produce daños, si reduce desigualdades y si mantiene clara la responsabilidad humana.

La **ética** no ofrece respuestas automáticas, sino que **exige un ejercicio continuo de prudencia**. En este sentido, la virtud de la *phrónesis* —la capacidad de deliberar bien sobre lo que es conveniente para uno mismo y para los demás— se convierte en un criterio central para orientar el uso de la IA en contextos tan delicados como la gestión de personas. Este caso evidencia la necesidad de modular conscientemente la interacción entre humanos y tecnología en cada organización, evitando soluciones simplistas y reforzando una cultura de **reflexión ética que permita aprovechar los beneficios de la IA y evitar sus riesgos**.

Lecturas recomendadas

- El hábito del diálogo para un desarrollo humano sostenible, de Fátima Álvarez, en Revista Telos.
- Capítulo 4, "Inteligencia artificial confiable: ¿un cambio de época?" (resumen), en ¿Ética o ideología de la inteligencia artificial?, de Adela Cortina.

Fátima Álvarez. Dirección Experta WorkéticA

Con el apoyo de la Red de Empresas Máshumano

