NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/21/the-development-exception-internal-mobility-platforms-and-the-perimeter-of-employment-ai-governance/.

La excepción del desarrollo: plataformas de movilidad interna y el perímetro de la gobernanza de la IA en el empleo

Heather Grizzle · May 21, 2025

Internal mobility platforms rank employees for promotion, which puts them inside NYC Local Law 144 and EU AI Act Annex III. Most employers assume otherwise.

Contenidos

1. El límite que ninguna ley traza
2. Lo que el perímetro realmente cubre
3. El problema de la evidencia
4. La afirmación sobre el sesgo requiere evidencia, no garantías
5. Implicaciones para la gobernanza
6. Referencias

El límite que ninguna ley traza

La gobernanza institucional de la IA en el empleo ha convergido, con notable consistencia, en un límite que no aparece en ninguna parte de la legislación vigente. Ese límite separa la contratación del desarrollo. Los sistemas que evalúan a candidatos externos se tratan como tecnología de decisión y reciben el aparato correspondiente: auditoría de sesgos, notificación al candidato, documentación del proveedor y revisión legal. Los sistemas que evalúan a empleados existentes para oportunidades internas se tratan como tecnología de desarrollo y se adquieren bajo estándares de revisión propios de una plataforma de gestión del aprendizaje.

La distinción resulta administrativamente intuitiva. Los candidatos externos son ajenos a la organización, y la organización les debe un proceso. Los candidatos internos ya están empleados, ya son conocidos y ya forman parte de la relación. Ofrecerles una oportunidad se presenta como un beneficio concedido y no como una decisión adoptada. La distinción también se refuerza organizativamente, porque las plataformas de movilidad interna suelen ser impulsadas por las funciones de desarrollo del talento, presupuestadas en función de objetivos de compromiso y retención, y evaluadas según métricas de adopción más que de calidad decisional.

Ni la tecnología ni el texto legal respaldan esa distinción. Una plataforma de movilidad interna que infiere la capacidad de un empleado a partir de currículos, historiales de proyectos, registros de aprendizaje, datos de desempeño y señales conductuales, y que luego clasifica a los empleados frente a vacantes internas, está generando una evaluación que influye materialmente en el ascenso, la remuneración y la asignación de funciones. Eso es una decisión trascendente sobre una persona. El hecho de que la persona se haya inscrito voluntariamente en la plataforma, y de que la organización describa el resultado como una recomendación, no altera la naturaleza de la determinación que se está tomando.

Lo que el perímetro realmente cubre

New York City's Local Law 144 has been enforceable since July 2023 and reaches automated employment decision tools used to substantially assist or replace discretionary decision-making for employment decisions. The statute is explicit that it covers hiring **and promotion**. Its obligations are procedural rather than substantive: an independent bias audit conducted within the prior year, public posting of the audit summary, and advance notice to affected individuals. Penalties accrue per violation, and continued use is treated as a continuing violation.

Una organización que ha encargado auditorías de sesgos para su selección de candidatos externos, mientras trata su mercado de talento interno como fuera del alcance, ha trazado una línea que la ordenanza no reconoce. Cuando el sistema interno puntúa o clasifica a los empleados para vacantes que constituyen un ascenso, la obligación de auditoría se aplica. La evidencia pública aún no indica con qué constancia las autoridades de cumplimiento han alcanzado las implementaciones de movilidad interna, pero la ausencia de aplicación hasta la fecha es una base deficiente para una postura de cumplimiento, en particular cuando la exposición se acumula diariamente.

El patrón se extiende más allá de Nueva York. El proyecto de ley HB 3773 de Illinois, promulgado en agosto de 2024 y programado para entrar en vigor el 1 de enero de 2026, modifica la Ley de Derechos Humanos de Illinois para prohibir el uso de inteligencia artificial que produzca efectos discriminatorios sobre clases protegidas, para vetar el uso de códigos postales como sustitutos de características protegidas, y para exigir notificación siempre que se use inteligencia artificial en decisiones relativas a reclutamiento, contratación, ascenso, disciplina o despido. La obligación de notificación se activa por el uso, no por el resultado. La disposición sobre discriminación es exigible a través de la Ley de Derechos Humanos, que ofrece una vía privada de reparación.

Colorado's SB 24-205, enacted in May 2024 and scheduled to take effect February 1, 2026, identifies employment decisions as consequential decisions and imposes on deployers a duty of reasonable care against algorithmic discrimination, together with risk management programs, impact assessments, and disclosure obligations. The statute was signed with an accompanying letter from the governor urging legislative revision before implementation, and it has attracted sustained amendment pressure. Its final form is uncertain. That uncertainty is itself a governance consideration rather than a reason for deferral, because an organization that calibrates its internal controls to whichever regime proves weakest will be recalibrating them at each legislative session.

California's Civil Rights Council has been developing regulations addressing automated decision systems in employment, and the direction of that rulemaking is consistent with the pattern above. In the European Union, Regulation (EU) 2024/1689 entered into force in August 2024 and designates artificial intelligence systems intended for use in employment, worker management, and access to self-employment as high risk under Annex III, expressly including systems used to make decisions affecting promotion, task allocation, and the evaluation of work performance. Obligations for those systems are scheduled to apply from August 2026. The Annex III language is directed at the function performed rather than the product category marketed, and internal mobility engines perform the enumerated functions.

Julio de 2023

Entra en vigor la Ley Local 144 de la Ciudad de Nueva York (contratación y ascenso)

Agosto de 2024

Entra en vigor el Reglamento (UE) 2024/1689

1 de enero de 2026

Entra en vigor la HB 3773 de Illinois

1 de febrero de 2026

Entra en vigor la SB 24-205 de Colorado

Agosto de 2026

Se aplican las obligaciones de alto riesgo de la Ley de IA de la UE

El problema de la evidencia

El argumento comercial a favor de la movilidad interna habilitada por IA circula en una forma que no resistirá el escrutinio de adquisición. Las cifras que afirman que estas plataformas reducen la rotación en un tercio, o que las herramientas de compromiso aumentarán la retención en un cuarto dentro de un año determinado, se propagan a través de compilaciones de contenido de proveedores en las que cada afirmación lleva una atribución de fuente que remite a otra compilación. El estudio subyacente, cuando se busca, en general no existe.

A second and more consequential distortion involves the misattribution of genuine research. LinkedIn's Workplace Learning Report and its associated Career Development Index find that organizations scoring in the top quintile on career development maturity, measured through stated commitments, job posting language, leadership skill prevalence, and internal mobility levels, show materially higher rates of promotion into leadership, longer employee tenure, and greater learner engagement than organizations in the bottom quintile. That is a finding about organizational investment in career development. It is routinely restated in vendor materials as a finding about the effect of artificial intelligence tooling, which is not what was measured and not what the comparison groups distinguish.

Lo que el registro creíble respalda es más limitado. Varias grandes empresas, entre ellas Unilever, HSBC y Schneider Electric, han atribuido públicamente reducciones significativas de la rotación voluntaria a las implementaciones de mercados de talento interno. Las previsiones de analistas han proyectado una adopción sustancial entre las grandes empresas. La evidencia de casos indica tiempos de cobertura interna más rápidos y una reducción del gasto en contratistas. Se trata de resultados operativos auto-

informados y estimaciones de previsión, no de una evaluación controlada, y deberían caracterizarse como tales en cualquier argumento comercial que vaya a ser leído por un auditor, un regulador o la parte contraria. La distinción entre un resultado que una organización observó tras la implementación y un efecto atribuible al sistema es precisamente la distinción que la gobernanza existe para preservar.

La afirmación sobre el sesgo requiere evidencia, no garantías

La justificación más habitual que se ofrece para la movilidad interna algorítmica es que reduce el sesgo. El argumento tiene una premisa defendible. El ascenso discrecional controlado por directivos presenta disparidades bien documentadas, el acaparamiento de talento suprime la visibilidad de los empleados, y la opacidad sobre las vacantes internas distribuye las oportunidades de manera desigual. La transparencia sobre qué puestos existen y quién puede postularse tiene un valor independiente.

> La consistencia no es equidad.

The conclusion does not follow from the premise. An internal mobility system trained on an organization's own advancement history will reproduce the patterns in that history with greater consistency, broader application, and less traceability than the managers whose judgment it supplements. Consistency is not equity. The scrapping of Amazon's experimental recruiting tool, after it was found to disadvantage women, remains the standing demonstration that historical training data encodes historical outcomes, and the case involved external hiring, where the training signal is comparatively sparse. Internal mobility systems operate on the accumulated record of the employment relationship itself, including performance ratings, project assignments, and manager assessments, each of which carries its own distributional history.

The governance consequence is that a claim of bias reduction is a factual assertion requiring evidence, not a design intention that may be recited. Under a disparate impact standard of the kind Illinois has adopted, an employer's good-faith belief that a tool improves fairness is not responsive to the question of whether outcomes differ across protected classes. Only outcome testing is responsive to that question.

Implicaciones para la gobernanza

La recomendación operativa es que los sistemas de movilidad interna se incorporen al perímetro de gobernanza de IA en el empleo desde la adquisición y no a raíz de un incidente.

La documentación de adquisición debería exigir al proveedor que declare, en lenguaje contractual, si los resultados del sistema se utilizan para tomar, orientar o influir materialmente en decisiones relativas al ascenso, la remuneración, la asignación de funciones o la continuidad del empleo. Esa formulación, más que la categoría de producto bajo la cual se comercializa el sistema, determina la cobertura regulatoria en todos los regímenes examinados anteriormente. Un proveedor que no esté dispuesto a caracterizar sus propios resultados en esos términos ha comunicado algo útil.

Bias audit documentation should be required as a condition of award rather than requested after deployment, and should identify the audit methodology, the protected class categories examined, whether intersectional analysis was performed, the population on which the audit was conducted, and the date. An audit conducted on a vendor's aggregate client population is not an audit of the deploying organization's outcomes, and the distinction should be recorded rather than assumed away.

La documentación del modelo debería identificar la procedencia de los datos de entrenamiento y las características sobre las que se basan las inferencias, con confirmación explícita de que ninguna variable derivada de la geografía, la educación o la antigüedad funciona como sustituto de una característica protegida. Los flujos de notificación y de acción adversa deberían especificarse contractualmente en lugar de dejarse a la implementación, porque las obligaciones de notificación bajo las leyes examinadas recaen sobre el empleador que implementa el sistema, independientemente de lo que haya construido el proveedor. El lenguaje de indemnización merece especial atención, ya que el patrón emergente en la legislación estatal restringe la transferencia de la responsabilidad por discriminación a los proveedores.

☐ El proveedor declara contractualmente si los resultados toman, orientan o influyen materialmente en decisiones sobre ascenso, remuneración, asignación de funciones o continuidad del empleo

☐ Se exige documentación de auditoría de sesgos como condición para la adjudicación, con metodología, categorías de clases protegidas, análisis interseccional, población y fecha

☐ Documentación del modelo que identifica la procedencia de los datos de entrenamiento y las características de inferencia, con confirmación de que ninguna variable derivada de la geografía, la educación o la antigüedad actúa como sustituto

☐ Flujos de notificación y de acción adversa especificados contractualmente

☐ Lenguaje de indemnización revisado frente a los límites estatales sobre la transferencia de responsabilidad por discriminación

Nada de esto constituye un argumento en contra de la movilidad interna habilitada por IA. La razón de fondo relativa al talento es sustantiva, y la alternativa de un control discrecional y opaco no es evidentemente superior. El argumento es que una categoría de sistema comercializada como una iniciativa de experiencia del empleado es, funcionalmente, infraestructura de decisión trascendente, que el perímetro legal ya la alcanza, y que las organizaciones que descubran esto después de la implementación estarán aplicando la gobernanza de manera retroactiva a herramientas que llevan varios ciclos moldeando el ascenso profesional. El punto menos costoso para gobernar un sistema así es antes de adquirirlo.

Referencias

- 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, Anexo III(4).
- Código Administrativo de la Ciudad de Nueva York § 20-870 y siguientes (Ley Local 144 de 2021); normas finales del Departamento de Protección al Consumidor y al Trabajador, en vigor desde el 5 de julio de 2023.
- Proyecto de Ley de la Cámara de Illinois 3773, 103.ª Asamblea General (2024), que modifica la Ley de Derechos Humanos de Illinois, en vigor desde el 1 de enero de 2026.
- Proyecto de Ley del Senado de Colorado 24-205, relativo a las Protecciones al Consumidor en las Interacciones con Sistemas de Inteligencia Artificial (2024), en vigor desde el 1 de febrero de 2026.

- LinkedIn Learning, *Workplace Learning Report 2025*, y la metodología asociada del Índice de Desarrollo de Carrera.
- Dastin, J. "Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women." Reuters, 10 October 2018.
- McKinsey & Company, "Stave off attrition with an internal talent marketplace," McKinsey Talks Talent.

Aviso legal.
Novara Consulting Group ofrece servicios de asesoría en gobernanza y adquisiciones para la implementación institucional de inteligencia artificial. Este artículo tiene carácter analítico y no constituye asesoría legal.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Cómo citar

Grizzle, H. M. (2025, May 21). La excepción del desarrollo: plataformas de movilidad interna y el perímetro de la gobernanza de la IA en el empleo. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2025/05/21/the-development-exception-internal-mobility-platforms-and-the-perimeter-of-employment-ai-governance/