NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/.

Instrumentos, no principios: la secuenciación de la preparación de la IA en la gobernanza de recursos humanos

Heather Grizzle · June 7, 2025

Most AI readiness models put the ethics layer third. By then the systems are in production, procurement has closed, and governance is retrospective.

Contenidos

1. Un modelo de preparación que llega demasiado tarde
2. Por qué los principios no son controles
3. La secuencia de preparación, invertida
4. La inteligencia de talento como caso ilustrativo
5. Lo que esto cambia respecto a la pregunta de consultoría
6. Referencias

Un modelo de preparación que llega demasiado tarde

La mayoría de los marcos organizacionales de preparación para la IA comparten una característica estructural que los socava. Ordenan la capacidad antes que el control. Primero se establecen los cimientos de datos, después se implementan las aplicaciones, y en tercer lugar se introduce una capa de ética o confianza, típicamente descrita en términos de directrices, principios y compromisos con la equidad y la transparencia. La secuencia es intuitiva, porque refleja cómo se financia realmente el trabajo, y es la secuencia que recomiendan la mayoría de los modelos de preparación en circulación.

It is also the sequence that produces the failures now visible in employment AI. By the time an ethics layer is designed, the systems it would govern are in production, procu-

rement has closed, contractual terms are fixed, vendor selection is sunk, and the organization's practical options have narrowed to documentation and disclosure. Governance introduced at step three is not governance. It is retrospective justification of decisions made at step two.

La corrección no consiste en añadir una etapa de ética más temprano. Consiste en reconocer que las directrices éticas no son el instrumento que la situación requiere, y que tratarlas como tal es en sí mismo el error.

> La gobernanza introducida en el paso tres no es gobernanza.

Por qué los principios no son controles

La distinción entre un principio y un instrumento no es semántica, y se ha examinado con suficiente cuidado en la literatura sobre gobernanza como para que las organizaciones no necesiten redescubrirla.

Salamon's analysis of the tools of government establishes that policy objectives are realized through instruments with identifiable properties: what activity they authorize, who administers them, what compliance they compel, and what they make observable. A stated commitment does none of these things. It expresses an intention without specifying an actor, a trigger, an evidentiary output, or a consequence for non-performance. Applied to artificial intelligence, the pattern has been documented directly. Jobin, Ienca, and Vayena's survey of the global landscape of AI ethics guidelines found substantial convergence on high-level principles alongside marked divergence in how those principles were interpreted and what they were understood to require. Mittelstadt's assessment reached the sharper conclusion that principles alone cannot guarantee ethical artificial intelligence, in the absence of the professional structures, accountability mechanisms, and enforcement pathways that make principles operative in other domains.

Una organización que responde al riesgo de la IA en el empleo elaborando directrices éticas claras ha adoptado, por tanto, la intervención con el historial probatorio más débil. Esto no se debe a que la equidad y la transparencia sean objetivos indignos. Se debe a que una directriz no produce ningún artefacto, y toda obligación que la organización realmente enfrenta se cumple mediante artefactos.

Considérese el compromiso con la transparencia sobre el funcionamiento de los algoritmos, que aparece en casi todos los modelos de preparación. No es alcanzable en los términos planteados. Los proveedores no revelarán la arquitectura del modelo, la mayoría de los sistemas de esta categoría no son interpretables en el sentido que implica el compromiso, y una organización que ha prometido transparencia algorítmica ha prometido algo que no puede cumplir y sobre lo que se le pedirán cuentas. El compromiso alcanzable y más útil es de naturaleza distinta: evidencia documentada de resultados entre las clases protegidas, producida con una periodicidad declarada, por una parte que la organización pueda identificar. Eso es un instrumento. Especifica quién hace qué, cuándo, y qué registro resulta de ello.

La secuencia de preparación, invertida

Un modelo de preparación construido sobre instrumentos en lugar de principios ordena el trabajo de manera diferente, y la reordenación es la contribución sustantiva, no un mero cambio de presentación.

Coverage determination comes first. Before any system is evaluated on capability, the organization must be able to answer whether the system′s outputs are used to make, guide, or materially influence decisions about hiring, promotion, compensation, assignment, discipline, or continued employment. That formulation, and not the product category under which a system is marketed, determines what obligations attach across every regime currently governing employment AI. Coverage determination is an instrument because it produces a record, assigns an owner, and triggers a defined workflow. It is also cheap, and it is the only step that becomes more expensive the longer it is deferred.

La gobernanza de datos sigue, replanteada. Los modelos de preparación describen el objetivo de datos como una fuente única de verdad, lo cual es un objetivo de calidad de datos. El objetivo de gobernanza es diferente y más restringido: la organización debe poder establecer de qué datos se extrajo una inferencia dada, cuándo, y con qué procedencia. Los datos limpios e integrados favorecen mejores predicciones. La procedencia documentada de los datos favorece la capacidad de responder a un regulador o a un demandante sobre por qué una persona recibió el resultado que recibió. Solo lo segundo es una capacidad de gobernanza, y una organización puede poseer lo primero sin tener en absoluto lo segundo.

Los requisitos probatorios entran en la fase de contratación, no después. Este es el punto en el que la organización conserva capacidad de negociación. Documentación de auditoría de sesgo que identifique la metodología, las clases evaluadas y la población. Confirmación de que ninguna característica derivada de la ubicación geográfica, la educación o la antigüedad funciona como sustituto. Especificación del flujo de trabajo de notificación y acción adversa, y de qué parte lo ejecuta. Términos de retención y exportación suficientes para sobrevivir a una migración de plataforma durante el período de prescripción aplicable. Cada uno de estos elementos es negociable antes de la adjudicación y deja de serlo después, lo cual constituye todo el argumento a favor de esta secuenciación.

Deployment carries monitoring, not affirmation. The commitment that matters post-implementation is outcome testing at a stated interval, because under a disparate impact standard an organization's belief that its tool is fair is not responsive to the question of whether outcomes differ. Only measurement is responsive.

The record layer closes the loop. Attestation bound to individual, version, date, and authenticated pathway. Retention architected at creation. The organization's ability to demonstrate what it did is the output of the whole sequence, and it is the only output an adverse party will ever see.

El modelo es un ciclo más que una escalera porque la primera etapa se repite. Los sistemas ingresan a las organizaciones de manera continua, con frecuencia a través de funciones que no los clasifican como tecnología de decisión sobre el empleo, y por ello la determinación de cobertura es una condición monitoreada más que un proyecto concluido.

La inteligencia de talento como caso ilustrativo

Los modelos de preparación en circulación suelen situar la inteligencia de talento proactiva —el mapeo de las competencias existentes frente a los requisitos futuros y la generación de trayectorias profesionales basadas en datos— en la segunda etapa, antes de la capa de gobernanza. Esta ubicación es reveladora porque esa capacidad específica se encuentra entre las más fuertemente reguladas de toda la categoría de IA en el empleo, y casi nunca se reconoce como tal.

A system that maps employee capability and generates career path recommendations is producing assessments that materially influence promotion and assignment. New



York City's Local Law 144 reaches promotion decisions. The Illinois amendment to the Human Rights Act, effective January 2026, reaches promotion, discipline, and discharge, and imposes notice obligations attaching to use rather than to outcome. Annex III of the EU Artificial Intelligence Act enumerates promotion, task allocation, and performance evaluation by function rather than by product category. An organization that deploys talent intelligence at stage two and reaches its trust framework at stage three has deployed a regulated system and then written its principles about it.

Este es el costo práctico de la secuencia convencional, y no es hipotético. Es la vía ordinaria por la cual las organizaciones adquieren obligaciones que no evaluaron.

Lo que esto cambia respecto a la pregunta de consultoría

La pregunta que se plantean las organizaciones es qué herramientas de IA deberían adoptar. La pregunta que determina su exposición es cuáles de los sistemas que ya han adoptado son sistemas de decisión consecuentes, y qué evidencia poseen sobre cada uno.

Se trata de preguntas diferentes, y la segunda tiene respuesta inmediata, sin necesidad de una decisión tecnológica, a bajo costo, y con un artefacto duradero como resultado. Es también la pregunta que hace que las decisiones tecnológicas posteriores sean defendibles y no meramente entusiastas. Una organización que puede afirmar, para cada sistema que afecta a una decisión de empleo, qué hace, qué obligaciones se le aplican, qué evidencia existe y quién es responsable de la próxima revisión, ha construido algo. Una organización con un conjunto de principios éticos de IA ha escrito algo.

Integrar la inteligencia artificial en las operaciones de recursos humanos no es un proyecto tecnológico. En eso los modelos convencionales tienen razón. Es un proyecto de gobernanza, y la gobernanza se constituye mediante instrumentos, no mediante compromisos.

Referencias

- Salamon, L. M., ed. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, 2002.
- Jobin, A., Ienca, M., and Vayena, E. "The global landscape of AI ethics guidelines." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 389–399.

- Mittelstadt, B. "Principles alone cannot guarantee ethical AI." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 501–507.
- National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, enero de 2023.
- ISO/IEC 42001:2023, *Information technology — Artificial intelligence — Management system*.
- New York City Administrative Code § 20-870 et seq. (Local Law 144 of 2021).
- 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.
- Regulation (EU) 2024/1689, Annex III(4).
- Novara Consulting Group, "The Development Exception: Internal Mobility Platforms and the Perimeter of Employment AI Governance," May 2025.

* * *

Aviso legal.
Novara Consulting Group ofrece servicios de asesoría en gobernanza y contratación para la implementación institucional de inteligencia artificial e infraestructura de cumplimiento laboral. Este artículo es 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, June 7). Instrumentos, no principios: la secuenciación de la preparación de la IA en la gobernanza de recursos humanos. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/