

Nota de conocimiento 9.

Monitorización algorítmica del trabajo

Autonomía, confianza y supervisión humana

En la novena sesión del Consejo Abierto de WorkétlcA abordamos uno de los grandes desafíos éticos que plantea la aplicación de la inteligencia artificial en el mundo del trabajo: **la gestión algorítmica a través de sistemas de monitorización del empleado.**

La gestión algorítmica aparece cuando determinadas decisiones de organización, supervisión o evaluación del trabajo están mediadas por algoritmos. La monitorización, por su parte, es el mecanismo que permite recopilar y analizar datos de forma continua sobre la actividad de las personas trabajadoras.

Cuando ambas dimensiones se combinan, la empresa no solo mide lo que ocurre en el trabajo. También puede llegar a ordenar, condicionar y evaluar la forma en que ese trabajo se realiza.

Para analizar este fenómeno desde el punto de vista ético, la sesión partió de un caso inspirado en entornos operativos donde el trabajo se organiza con apoyo de herramientas digitales de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño.

En este tipo de contextos, **algunas tareas pueden quedar asociadas a indicadores** como tiempos de ejecución, ritmos de actividad, cumplimiento de objetivos, incidencias registradas o periodos sin actividad visible para el sistema. La tecnología permite ordenar el trabajo, asignar prioridades, hacer seguimiento de los procesos y ofrecer información a los responsables de equipo.

El **problema ético aparece cuando esos indicadores se convierten en una representación demasiado estrecha de la realidad.** No todo lo que aporta valor al trabajo es fácilmente medible. Hay tareas que dependen de incidencias, interrupciones, cambios de prioridad, coordinación con otras personas, resolución de problemas o circunstancias que el sistema no siempre registra adecuadamente.

Cuando esto ocurre, la medición puede ofrecer una apariencia de objetividad sin captar suficientemente el contexto. Y, si esos datos influyen en decisiones sobre desempeño, reconocimiento, organización del trabajo o consecuencias disciplinarias, resulta imprescindible preguntarse qué se mide, cómo se interpreta y quién asume la responsabilidad de la decisión.

Cuando medir no basta para comprender

La digitalización permite disponer de más datos, pero **tener datos no significa necesariamente comprender mejor la realidad**. Las métricas pueden aportar objetividad, pero no garantizan por sí solas una decisión justa.

Uno de los riesgos de estos sistemas es caer en la llamada **falacia de automatización**: asumir que, porque un proceso está automatizado, sus resultados son correctos, neutrales o incuestionables. Sin embargo, todo sistema de medición responde a un diseño previo: alguien decide qué se mide, cómo se mide, qué queda fuera de la medición y qué consecuencias se asocian a cada resultado.

Una decisión basada únicamente en datos puede deshumanizarse si no incorpora contexto, interpretación y juicio humano. Pero la subjetividad tampoco basta por sí sola: una decisión basada solo en impresiones personales puede ser arbitraria o injusta. **El reto está en articular ambas dimensiones —datos y criterio humano, evidencia y contexto, medición y deliberación— para tomar decisiones razonables.**

Supervisión humana: no solo presencia, sino calidad

La supervisión humana es una condición imprescindible cuando los sistemas automatizados afectan a las personas. Pero no basta con que haya una persona “al final del proceso”. La cuestión clave es qué calidad tiene esa supervisión.

Puede ocurrir que los responsables confíen demasiado en el sistema y no se atrevan a cuestionar sus resultados. También puede suceder que la responsabilidad se desplace hacia la herramienta: “lo dice el sistema”, “lo marca el algoritmo”, “es lo que indican los datos”. En esos casos, la supervisión humana se vuelve formal, pero no realmente ética.

Una supervisión humana de calidad exige capacidad crítica, conocimiento del contexto, posibilidad real de revisar los resultados y una clara asignación de responsabilidades. También requiere que quienes supervisan no estén sometidos a una presión organizativa que les impida corregir o matizar lo que el sistema propone.

En definitiva, la pregunta no es solo si hay intervención humana, sino si esa intervención tiene autoridad, criterio y condiciones suficientes para proteger a las personas.

Hechos y valores: el papel de la deliberación ética

El caso trabajado en WorkétlcA permitió avanzar en una idea central: **los problemas éticos no se resuelven únicamente aplicando reglas ni confiando en impresiones personales. Requieren deliberación.**

La deliberación ética parte de dos dimensiones. La primera son los hechos: qué está ocurriendo, qué datos existen, cómo funciona el sistema, qué consecuencias genera y qué comportamientos provoca. En este caso, los hechos incluyen la medición continua de la actividad, la posibilidad de errores en esa medición, las consecuencias que pueden derivarse de ella y las estrategias que las personas desarrollan para adaptarse al sistema.

La segunda dimensión son los valores. En el ámbito empresarial estamos habituados a identificar hechos, indicadores y resultados. Sin embargo, no siempre estamos igual de acostumbrados a identificar los valores que están en juego. Y son precisamente esos valores los que permiten comprender la verdadera naturaleza del conflicto ético.

En este caso aparecen, entre otros, los siguientes valores:

Beneficencia. La empresa puede buscar una mejora de la productividad, la eficiencia o la objetividad en la toma de decisiones. Pero conviene preguntarse siempre: ¿qué bien se persigue y para quién?

No maleficencia. Un sistema diseñado para optimizar procesos puede generar daños no previstos: estrés, presión psicológica, sensación de vigilancia constante o deterioro del bienestar.

Justicia y equidad. La medición debe evitar discriminaciones y tener en cuenta la diversidad de tareas, capacidades, situaciones y condiciones reales de trabajo.

Autonomía. Las personas no deberían quedar reducidas a meras ejecutoras de instrucciones. Incluso en puestos muy operativos, existe margen para el criterio, la responsabilidad y la toma de decisiones dentro del propio rol.

Explicabilidad y rendición de cuentas. Las personas afectadas por un sistema deben poder entender cómo funciona, qué mide, con qué finalidad y quién responde por sus consecuencias.

Esta revisión de los principios-valores primordiales en la ética de la IA nos hace especialmente evidente que las empresas son **ecosistemas asimétricos donde pueden producirse conflictos de intereses**. No todas las voces tienen el mismo peso, no todas las personas participan en las decisiones y algunas pueden tener miedo a expresar lo que realmente ocurre.

En sistemas de monitorización intensiva, esta asimetría puede aumentar. Las personas trabajadoras pueden sentirse observadas, evaluadas y condicionadas por indicadores que no siempre comprenden o no siempre consideran justos. Los mandos intermedios, a su vez,

pueden quedar atrapados entre la presión de cumplir objetivos y la necesidad de interpretar situaciones concretas con criterio humano.

No basta con analizar la eficiencia del sistema desde la dirección. **Es necesario preguntarse cómo afecta a quienes realizan el trabajo, a quienes supervisan, a quienes diseñan los procesos y a quienes deben asumir las consecuencias** de las decisiones.

A los valores anteriormente descritos se suman otros especialmente relevantes en el entorno laboral: dignidad, equidad, confianza, seguridad física y psíquica, sostenibilidad económica y social, productividad y responsabilidad organizativa.

Estos y otros valores pueden entrar en conflicto entre ellos. El proceso deliberativo nos enseña a buscar soluciones que además de estratégicas sean también responsables mostrando que la ética es rentable. **La ley, el suelo sobre el que pisamos, obliga. La ética, el techo hacia el que nos elevamos, es una ventaja que marca la diferencia.**

La autonomía también importa en los puestos operativos

Otro de los valores centrales de la sesión fue la autonomía. En el mundo empresarial solemos reconocer fácilmente la autonomía en puestos directivos, técnicos o de alta cualificación. Sin embargo, cuesta más verla en funciones operativas, especialmente cuando están muy procedimentadas o sometidas a indicadores de rendimiento.

Pero la autonomía no significa hacer lo que uno quiera ni actuar al margen de las normas. Significa poder actuar con criterio, comprender las razones de lo que se hace, asumir responsabilidades y tomar decisiones proporcionadas dentro del propio ámbito de trabajo.

Una persona en un puesto operativo no es solo alguien que ejecuta instrucciones. También decide cómo resolver una incidencia, cómo organizar una tarea, cómo actuar ante una situación no prevista o cómo cumplir una norma con sentido de responsabilidad. **Cuando el sistema reduce excesivamente ese margen de criterio, puede debilitar la autonomía de la persona y convertir el trabajo en una mera respuesta a indicadores.**

La hiper-monitorización puede generar así una dinámica circular: cuanto menos se confía en la autonomía responsable del trabajador, más se vigila; y cuanto más se vigila, menos espacio queda para que esa autonomía se ejerza y se fortalezca.

Cuando las personas trabajan para el indicador

Otra de las cuestiones que también se analizó en el caso es que las personas no siempre se limitan a seguir pasivamente las instrucciones del sistema. En ocasiones desarrollan estrategias informales para adaptarse a la forma en que son medidas: reorganizan prioridades, ajustan la secuencia de tareas, anticipan determinados registros o buscan formas de evitar que una incidencia ordinaria sea interpretada como bajo rendimiento.

A primera vista, estos comportamientos podrían entenderse como resistencia o incumplimiento. Sin embargo, el fenómeno es más complejo. Muchas veces estas

estrategias no reducen la productividad; incluso pueden ayudar a alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Esto revela una paradoja importante: **cuando las personas trabajan para satisfacer al indicador, el sistema puede seguir funcionando aparentemente bien, aunque no esté reflejando toda la realidad del trabajo.**

Desde una mirada ética, estas conductas son un síntoma. **Indican que puede existir una brecha entre el trabajo real y el trabajo medido, entre la confianza declarada y la confianza efectivamente concedida**, o entre la responsabilidad de la persona y el grado de control al que está sometida.

La ética como ventaja organizativa

La ley establece el marco mínimo: protege derechos, fija obligaciones y marca límites. Pero la ética permite ir más allá. Ayuda a construir organizaciones más responsables, más confiables y más capaces de anticipar riesgos antes de que se conviertan en conflictos.

En el caso de **la gestión algorítmica, actuar éticamente no significa renunciar a la productividad ni a la eficiencia. Significa preguntarse cómo lograrlas sin deteriorar la dignidad, la autonomía, la salud o la confianza de las personas.**

La ética no es un freno a la innovación. Es una condición para que la innovación sea sostenible y legítima. Un sistema puede ser técnicamente eficaz y, al mismo tiempo, generar efectos negativos si no incorpora deliberación, transparencia y responsabilidad.

Por eso, una de las grandes preguntas que deja esta sesión es: **¿Cómo garantizar la autonomía de las personas en un entorno laboral cada vez más mediado por sistemas de inteligencia artificial?**

Responder a esta pregunta exige seguir trabajando en modelos de gobernanza que combinen tecnología, supervisión humana, participación, explicación de los sistemas y deliberación ética.

Lectura recomendada: Artículo “La autonomía: principio ético contemporáneo”, de H. M. Mazo Álvarez, publicado en la *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, Vol. 3, Nº 1, pp. 115-132, 2012.

Fátima Álvarez. Dirección experta WorkétlCA

Con el apoyo de la Red de empresas Fundación Máshumano

bankinter.

cigna

endesa

GSK

ISDIN

JCDecaux

linea directa

REALE
SEGUROS

repsol

Sagardoy

SHAKERS

Universidad
de
Valencia

vocento

Wolters Kluwer