

GESTIÓN ALGORÍTMICA- GUÍA DESTINADA A LOS SINDICATOS



UNI GLOBAL UNION
**PROFESIONALES
Y CUADROS**

GESTIÓN ALGORÍTMICA- GUÍA DESTINADA A LOS SINDICATOS

3

RESUMEN

17

**ALGORITMOS
DE GESTIÓN DEL
RENDIMIENTO**

4

ANTECEDENTES

23

**PRINCIPALES
REIVINDICACIONES
SINDICALES**

6

**ALGORITMOS DE
CONTRATACIÓN**

25

REFERENCIAS

12

**ALGORITMOS
DE DECISIONES
EN EL LUGAR DE
TRABAJO**

*Este informe ha sido elaborado para **UNI Profesionales y Cuadros**
por Patrick Briône de la Involvement and Participation Association.*



RESUMEN

En este informe se examina el uso cada vez mayor de herramientas de gestión algorítmica en los lugares de trabajo de todo el mundo. Su objetivo es proporcionar orientación a los sindicatos sobre la manera de enfocar las negociaciones relativas a la elaboración y aplicación de estos instrumentos en el trabajo.

En la primera sección se explica lo que es la gestión algorítmica, el cómo y el porqué de su prevalencia y cuáles podrían ser algunas de las principales inquietudes de los sindicatos, en particular el riesgo de una mayor vigilancia, la deshumanización del trabajo y la inclusión de parcialidad y discriminación.

A continuación, el informe analiza con más detalle los tres usos principales de las herramientas de gestión algorítmica: la contratación, la gestión del rendimiento y el proceso decisorio diario en el lugar de trabajo. Cada uno de ellos se analiza en su propia sección en la que se examinan los diferentes tipos de herramientas existentes en el mercado hoy en día, las oportunidades y los riesgos que presentan para los trabajadores y una serie de enseñanzas que han de retener los sindicatos.

El presente informe concluye con una lista de diez reivindicaciones fundamentales en materia de negociación, que los sindicatos utilizarán cuando se dirijan a los empleadores en relación con la gestión algorítmica, centrándose en los aspectos de la transparencia, la responsabilidad, la proporcionalidad, la imparcialidad, el acceso a los datos y, sobre todo, garantizando que sean personas las que sigan controlando las decisiones en el lugar de trabajo y rindiendo cuentas de éstas.

La posición de este informe es que, si bien estas nuevas tecnologías ofrecen tanto ventajas como desventajas potenciales a los trabajadores, los sindicatos pueden y deben negociar acuerdos sobre la introducción, la aplicación y la gobernanza de toda herramienta de gestión algorítmica en el lugar de trabajo.



ANTECEDENTES

La gestión algorítmica lleva varios años aumentando en todo el mundo, ya que los empleadores invierten en herramientas digitales de vigilancia, análisis y toma de decisiones para informar, asesorar y, en algunos casos, sustituir completamente el proceso decisorios de los ejecutivos. Las herramientas de gestión algorítmica abarcan desde programas muy sencillos que indagan el tiempo de trabajo de los empleados o escanean los CV para detectar palabras clave, hasta herramientas mucho más sofisticadas que utilizan el aprendizaje automático u otras formas de Inteligencia Artificial (IA) para prever la afluencia de clientes a las tiendas, determinar pautas de turnos, asignar tareas a los trabajadores o incluso decidir a quién contratar, ascender o reasignar basándose en una cantidad potencialmente enorme de datos recopilados.

Estos algoritmos han sido muy generalizados durante muchos años en la economía de bolos desintermediada, donde permitieron que plataformas como Uber, TaskRabbit o Deliveroo gestionaran una fuerza de trabajo de trabajadores supuestamente "autónomos" sin necesidad de una relación tradicional de superior jerárquico. Sin embargo, en los

últimos años, estas prácticas se han ido extendiendo cada vez más a la economía regular. Más del 40% de las funciones de recursos humanos (RRHH) de las empresas internacionales utilizan ahora la IA para ayudar a su contrataciónⁱ, con evaluaciones que indican que más de dos tercios de los CV de Estados Unidos ya no son examinados por personas.ⁱⁱ Además, como la pandemia de coronavirus ha generado un aumento sin precedentes del trabajo a distancia en el mundo entero, el deseo de los ejecutivos de encontrar herramientas digitales que les ayuden a dirigir sus equipos no hará mas que aumentar.

Los defensores de los derechos laborales están sumamente preocupados porque esta tendencia hacia el análisis del lugar de trabajo y la automatización del proceso de gestión anuncia una nueva era de taylorismo digital. Esto sugiere un retorno al estilo de "gestión científica" de mando y control del taylorismo de principios del siglo XX que pone énfasis en el análisis, la eficiencia, la eliminación de residuos y la normalización, pero con nuevas y potentes herramientas algorítmicas que pueden elevar estos principios a nuevas alturas para la era digital. Si bien los profetas de este nuevo credo de gestión digital

prometen enormes aumentos potenciales de la productividad, los críticos temen que esto tenga un costo enorme en términos de aumento de vigilancia, menoscabo de la privacidad personal, pérdida de autonomía, disminución de las relaciones en el lugar de trabajo y la consiguiente deshumanización del trabajo. También preocupa que algunas herramientas de gestión algorítmica puedan ser propensas a graves prejuicios y discriminación.

Además, el aumento de la productividad prometido podría no materializarse. Muchos de los instrumentos de gestión



El primer paso es comprender adecuadamente cuáles son estos algoritmos, cómo se están utilizando y los principales riesgos y oportunidades que los sindicatos deben tener en cuenta.

algorítmica existentes hoy en día en el mercado han sido criticados por no haber sido puestos a prueba y, en algunos casos, ejecutivos de empresas desinformados, con poca comprensión de la tecnología que están comprando, están invirtiendo en productos exageradamente promocionados que se basan en poco más que la pseudociencia. Como ejemplo, que se desarrolla más adelante, los algoritmos de reconocimiento facial comercializados por HireVue para asesorar a empresas como Hilton y Unilever en las decisiones de contratación, han sido criticados por los expertos en tecnología por engañar a las empresas para que compren un producto que tiene poca base en la ciencia. Del mismo modo, la tecnología que comercializa AC Global Risks pretende utilizar el análisis vocal de una entrevista de 10 minutos para determinar el nivel de fiabilidad y “riesgo” de los posibles empleados con una precisión del 97%, algo que los expertos independientes califican de imposible.ⁱⁱⁱ La fundadora del

Instituto A.I. Now comenta que es una evolución profundamente inquietante que tengamos una tecnología propietaria que pretende diferenciar entre un trabajador productivo y un trabajador que no es apto, basándose en sus movimientos faciales, su tono de voz [o] sus gestos.^{iv}

Sin embargo, no debemos precipitarnos y concluir que la gestión algorítmica solamente presenta inconvenientes para los trabajadores. Entre el despliegue publicitario y el peligro también hay oportunidades reales de reducir, en lugar de aumentar, los prejuicios y la discriminación, de mejorar la flexibilidad y la autonomía de los trabajadores, por ejemplo, dándoles más control sobre sus pautas de turnos o sus vacaciones anuales, y de mejorar la calidad y la ecuanimidad de las decisiones en materia de gestión proporcionando a los ejecutivos un asesoramiento independiente y basado en datos, en lugar de simplemente hacerles confiar en sus instintos. Es esencial recordar que las herramientas de gestión algorítmica son sólo eso: herramientas. Como la mayoría de ellas, no son intrínsecamente ni buenas ni malas, de un martillo a una máquina de vapor o un ordenador, es el uso que hacemos de ellas lo que determina su impacto ético, así como las normas y los marcos que las rigen. Los sindicatos tienen un interés manifiesto en asegurar que estas nuevas herramientas analíticas sean de buena calidad y bien utilizadas.

El primer paso es comprender adecuadamente cuáles son estos algoritmos, cómo se están utilizando y los principales riesgos y oportunidades que los sindicatos deben tener en cuenta. Por “algoritmo” entendemos aquí cualquier tipo de sistema digital basado en datos, del simple reconocimiento de palabras clave a sistemas muy complejos de aprendizaje automático, utilizado para llevar a cabo de forma sistemática tareas como la clasificación, el filtrado, la clasificación o la conversión de insumos en productos según un conjunto de reglas internas. A continuación se describen con más detalle las tres principales áreas de uso de los algoritmos en la gestión, contratación, gestión del rendimiento y otros.



ALGORITMOS DE CONTRATACIÓN

Una de las áreas de más rápido crecimiento de la gestión algorítmica en todos los países y en todos los sectores de la economía es en la de la contratación. Hay varios tipos bastante diferentes de algoritmos utilizados actualmente en diversas etapas del proceso de contratación y al examinar la contratación automatizada es importante diferenciarlos:

- Los algoritmos de análisis textual utilizados en el diseño de la redacción de los anuncios de trabajo
- Los algoritmos de marketing utilizados en la colocación específica de anuncios de trabajo en línea
- Los algoritmos Chatbot que se utilizan para guiar a los candidatos a través del proceso de solicitud
- Algoritmos de selección de CV que escanean las solicitudes de empleo en busca de palabras y frases clave y filtran la primera etapa de los candidatos para la entrevista
- Algoritmos de prueba que utilizan pruebas de competencias o psicométricas para proporcionar un filtro de selección adicional para los candidatos
- Diversos tipos de sistemas de

entrevista automatizados que pueden hacer a los candidatos preguntas de entrevista pregrabadas sin necesidad de un entrevistador humano y/o intentar evaluar a los candidatos basándose en un análisis de sus expresiones faciales, su voz o las respuestas que proporcionan

- Comprobación automática de los antecedentes de los empleados potenciales que investigan a los candidatos o escanean sus historiales en los medios sociales para buscar indicadores problemáticos

De todas ellas, la selección de CV es la práctica más extensa en todo el mundo, ya que muchas grandes empresas rechazan ahora automáticamente la gran mayoría de los CV en una etapa de selección automatizada antes de que los candidatos restantes sean revisados por los reclutadores humanos. La creciente popularidad de estas herramientas es comprensible: el enorme volumen de

solicitudes que muchas grandes empresas reciben de una fuerza de trabajo cada vez más globalizada, a menudo, puede ser abrumador y muy difícil de procesar adecuadamente a mano. No obstante, las empresas deben procurar cumplir todos los requisitos legales pertinentes en materia de transparencia y de recurso contra la toma de decisiones automatizada en la contratación - en particular, el artículo 22 1) del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) prohíbe estar "sujeto a una decisión basada únicamente en el tratamiento automatizado" en toda la Unión Europea.^v

Tal vez la mayor preocupación que se ha expresado acerca de la selección automatizada de CV se refiere a la cuestión de la parcialidad. Algunas empresas que han experimentado con esta tecnología han encontrado que sus algoritmos presentan parcialidad contra las candidaturas de mujeres, minorías étnicas u otros grupos protegidos. El más destacado de estos casos se produjo en Amazon en 2014-2017, cuando la empresa ensayó un algoritmo de selección de CV basado en los perfiles de éxito de su fuerza de trabajo actual. Por desgracia, el algoritmo observó que la mayoría de los empleados en los datos actuales de la fuerza de trabajo eran hombres y, por consiguiente, prefirió a los candidatos masculinos para los puestos de trabajo, recogiendo frases de los CV como "capitán del club de ajedrez femenino" o graduados de universidades exclusivamente femeninas y rebajando las solicitudes en consecuencia, lo que llevó a que se abandonara el proyecto.^{vi} El incidente recuerda al embarazoso chatbot Tay de Microsoft en Twitter, que en 24 horas retomó el racismo humano en línea y aprendió a incluir enunciados racistas en sus mensajes.

Ahora bien, la lección esencial no es que los algoritmos sean racistas, sexistas o de otro modo parciales, sino es que lo son los seres humanos. La razón por la que estos ejemplos salieron mal es porque los algoritmos fueron alimentados con datos de formación del mundo real que ya estaban contaminados por prejuicios humanos. Los humanos son

“

Algunas empresas que han experimentado con esta tecnología han encontrado que sus algoritmos presentan parcialidad contra las candidaturas de mujeres, minorías étnicas u otros grupos protegidos.



perfectamente capaces de mostrar prejuicios terribles (ya sean conscientes o inconscientes) en nuestras propias decisiones de contratación. En un experimento realizado en 2004 en los Estados Unidos, los investigadores descubrieron que los CV de prueba enviados con nombres anglosajones en la parte superior recibían un 50% más de ofertas de entrevistas que los CV idénticos con nombres con resonancia de origen negro.^{vii} Si se utiliza de forma responsable, un enfoque algorítmico para decidir qué candidatos someter a una entrevista puede ayudar realmente a reducir la parcialidad general y dar a los candidatos de entornos desfavorecidos una oportunidad mejor de una entrevista justa. Sin embargo, para lograrlo, las empresas deben ser extremadamente cuidadosos al desarrollar o adquirir nuevas herramientas algorítmicas; elegir el modelo adecuado para el puesto, utilizar buenos datos de capacitación y evitar que el algoritmo sea irrelevante o tenga demasiadas variables con las que trabajar. Las empresas que colaboran estrechamente con los sindicatos en la toma de estas decisiones tendrán muchas más probabilidades de tomar las decisiones correctas, tanto para ellas como para los trabajadores.

También vale la pena considerar que hay medidas contrapuestas en cualquier toma de decisiones automatizada. Considerando la parcialidad de género en materia de contratación, por ejemplo, hay toda una serie de tipos de imparcialidad que se podrían evaluar, desde la proporción de hombres/mujeres no cualificados que se contratan erróneamente (“tasa de falsos positivos”), hasta la proporción de hombres/mujeres debidamente cualificados que se rechazan erróneamente (“tasa de falsos negativos”), pasando por el simple equilibrio general de género de los que se contratan en última instancia (“paridad demográfica”). Minimizar todos estos desequilibrios es ciertamente deseable, pero se ha demostrado que es matemáticamente imposible tomar decisiones, con respecto a la mayoría de las características del mundo real, que sean igualmente “justas” según todas estas definiciones. Las empresas deben celebrar debates abiertos

sobre cómo evaluar la imparcialidad de las decisiones de sus algoritmos, incluyendo a los trabajadores y a sus representantes sindicales en ellos.

El riesgo de discriminación es tal vez más difícil de superar cuando se trata de la utilización de pruebas de personalidad (a veces descritas como pruebas psicométricas), otra tendencia de contratación que se está generalizando. Se ofrecen varios tipos de evaluaciones de personalidad, que dicen ayudar a las empresas a encontrar un buen “ajuste” con su cultura empresarial. Proveedores terceros como Pure Matching venden estos servicios que afirman “mapear su neuro-personalidad para obtener una imagen global de su identidad biológica”, tomando conceptos esencialmente subjetivos y revistiéndolos con un lenguaje científico para que parezcan medidas objetivas de la calidad del candidato. En estos casos, la discriminación contra aquellos con los tipos de personalidad “equivocados” se basa en la premisa subyacente a la tecnología.

Aunque a primera vista pueda parecer razonable que las empresas quieran dar prioridad a los candidatos que parezcan concienzudos, organizados o tranquilos bajo presión, este tipo de evaluaciones puede perjudicar gravemente las perspectivas de empleo de personas, por ejemplo, con ciertos tipos de afecciones psicológicas que tienen dificultades para superar las pruebas de personalidad, forma potencialmente ilícita de discriminación por discapacidad en algunos países, que ha dado lugar a demandas judiciales en Estados Unidos.^{viii} También es probable que este tipo de evaluación sea culturalmente insensible, y que pueda discriminar a los candidatos con antecedentes diferentes a los de los que crearon el software. Se trata de un problema general de muchos tipos de algoritmos de gestión: si son diseñados y ensayados por un grupo de raza, cultura, edad o sexo homogéneos, podrían no funcionar como se pretende cuando se aplican a una población más diversa, como se ve en la tecnología como los dispensadores automáticos de jabón de baño que no detectan la piel que no sea blanca.^{ix}



Algunas empresas también están utilizando lo que describen como “evaluaciones lúdicas” que supuestamente evalúan la capacidad de resolver problemas. Mientras que esto podría correlacionarse con la idoneidad de los candidatos para ciertos trabajos, existe el riesgo de que las empresas se lancen a adoptar estas herramientas para funciones donde esta clase de evaluaciones no son realmente pertinentes y sólo sirven para discriminar a aquellos que podrían tener dificultades con el formato específico de la prueba.

Otro defecto de este tipo de enfoque algorítmico para la selección de CV es que, a medida que se va generalizando, desvía el proceso de solicitud a favor de los candidatos que pueden “jugar” con el sistema. Los servicios de preparación profesional y de redacción de CV se ofrecen para ayudar a los candidatos a colocar las palabras clave principales que los algoritmos pueden estar buscando. Algunas personas emplean trucos aún

más dudosos como la inserción de competencias adicionales y palabras clave en un texto blanco invisible para los lectores humanos, pero que es recogido por las herramientas de filtrado algorítmico que, en consecuencia, valoran más el CV.

En los últimos años también se ha visto el comienzo de los algoritmos comerciales para la realización de verificaciones de antecedentes en algunos sectores. Al igual que en gran parte de la gestión algorítmica, las empresas arquetípicas de la economía de bolos están a la cabeza en este ámbito. Aplicaciones como Checkr se utilizan ahora de forma rutinaria para proporcionar una investigación básica sobre los chóferes de Uber y Lyft. Otras empresas como Fama ofrecen verificaciones automatizadas de los antecedentes en los medios sociales de los candidatos a un puesto de trabajo para una amplia gama de empresas, de las finanzas al comercio minorista y la tecnología.

Obviamente, este tipo de averiguación de la trayectoria de las personas en los medios sociales puede parecer desagradablemente intrusivo a algunos. Si bien Fama vela por destacar su enfoque basado en el consentimiento ético, dando a los candidatos el derecho a impugnar los resultados y limitando su software a destacar la información disponible públicamente que sea pertinente para el puesto que deben examinar los directores de recursos humanos, cabe señalar que otras empresas podrían tener enfoques menos restrictivos. En particular, las empresas que intentan hacer este tipo de examen utilizando programas informáticos internos sin la debida capacitación, podrían correr el riesgo de sufrir intrusiones poco éticas que las perjudicarían frente a los candidatos por razones ajenas a su capacidad para realizar el trabajo. En algunos casos, podrían incluso arriesgarse a infringir

de los sistemas y en la que los riesgos de parcialidad y discriminación son tal vez más elevados. El software HireVue utilizado por grandes empresas como Unilever, Vodafone, PwC y Hilton se utiliza para facilitar las entrevistas de trabajo automatizadas e incluye características de reconocimiento facial que pueden utilizarse para calificar a los candidatos sobre la base de la evaluación de sus expresiones faciales por un algoritmo. Este tipo de productos, o el software de reconocimiento vocal de AC Global Risk, han sido objeto de numerosas críticas por parte de los expertos en I.A. por estar fundados en la pseudociencia y presentar un grave riesgo de parcialidad o discriminación. El campo del reconocimiento facial, por ejemplo, se ha enfrentado a problemas de discriminación racial debido a la ausencia de rostros no blancos en gran parte de los datos de formación.^x



Por otra parte, la utilización de algoritmos en una etapa temprana del proceso de contratación ofrece considerables oportunidades de mejorar la ecuanimidad y la experiencia de contratación para los candidatos.

restricciones legales como la Ley Federal de Informe de Crédito Justo (FCRA, por sus siglas en inglés) o la Regulación General de Protección de Datos (General Data Protection Regulation, GDPR).

De todos los algoritmos de reclutamiento, introducirlos en la etapa de la entrevista es quizás lo más problemático, aunque todavía es relativamente poco común. Si bien los algoritmos se siguen utilizando rara vez en la fase final de la toma de decisiones en materia de contratación, algunas grandes empresas están avanzando hacia la realización de una primera entrevista automatizada y, posteriormente, de una segunda entrevista dirigida por personas para los candidatos finalistas. Sin embargo, ésta es la esfera de mayor controversia, en la que muchos expertos dudan más de la base científica

Por otra parte, la utilización de algoritmos en una etapa temprana del proceso de contratación ofrece considerables oportunidades de mejorar la ecuanimidad y la experiencia de contratación para los candidatos. El software de análisis textual de empresas como Textio o incluso el sitio web de libre uso Gender Decoder de Kat Matfield^{xi} puede escanear los anuncios de empleo en busca de palabras potencialmente codificadas que puedan resultar desagradables para los candidatos de un determinado sexo, edad u otras características. Este tipo de enfoque, que utiliza algoritmos para buscar y ayudar a eliminar la discriminación de manera proactiva, es una de las aplicaciones más positivas de la tecnología para la contratación.

RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVE QUE DEBERÁN TENER EN CUENTA LOS SINDICATOS:

- Los algoritmos utilizados en las primeras etapas del proceso de contratación, en particular para ayudar a redactar y anunciar los puestos de trabajo y orientar a los candidatos a lo largo del proceso, tienen más probabilidades de mejorar la experiencia de los solicitantes de empleo.
- El uso de algoritmos para la selección de CV puede ser necesario cuando el volumen de solicitudes es elevado. Cuando se hace bien, esto puede reducir la parcialidad, pero en cambio el uso poco cuidadoso puede integrar y aumentar la parcialidad.
- Cuando se utilicen algoritmos de aprendizaje automático en la contratación, recuerden que si los datos de formación utilizados para determinar quiénes son los buenos candidatos son el resultado de juicios humanos parciales en el mundo real, el algoritmo aprenderá a mostrar la misma parcialidad.
- Las pruebas en línea pueden ser un componente valioso del proceso para algunos empleos, pero es importante asegurarse de que son pruebas basadas en la competencia o las aptitudes pertinentes para el empleo en cuestión. Las pruebas de personalidad y psicométricas son esencialmente subjetivas y suponen un riesgo de discriminación.
- Los sindicatos deben impugnar y rechazar la utilización de programas informáticos que afirmen que la fiabilidad o la calidad de los candidatos puede evaluarse mediante el reconocimiento facial o el análisis vocal.
- Debe haber transparencia tanto para los candidatos a un empleo como para los sindicatos en cuanto a dónde se utilizan los algoritmos de contratación. Los sindicatos también deberían tener acceso a la información sobre los criterios utilizados para evaluar a los candidatos y las fuentes de datos empleadas.
- Los datos de los candidatos a un empleo sólo deben recopilarse en la medida en que sean pertinentes para la solicitud. Siempre deben ser almacenados y procesados de forma segura y eliminados una vez que se haya tomado una decisión final.
- Los ejecutivos deberían participar, vigilar y poder intervenir en cualquier etapa del proceso de solicitud. Toda decisión definitiva sobre la aceptación de candidatos siempre debe ser adoptada por una persona. El rechazo automático de candidatos mediante un filtrado algorítmico de CV puede ser permisible en algunas territorios, pero podría contravenir la normativa de la Unión Europea y, de todos modos, debería seguir siendo supervisado por ejecutivos.



ALGORITMOS DE DECISIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Tal vez la categoría más amplia de gestión algorítmica sea la que abarca las decisiones cotidianas en el lugar de trabajo, lo que podría considerarse una actividad típica de un superior jerárquico, pero en la que éste está siendo apoyado, asesorado o reemplazado totalmente por algoritmos informáticos. La lista completa de lo que pueden hacer estos tipos de algoritmos es casi infinita, pero los tipos de actividades más comunes abarcan cuatro grandes áreas:

- La asignación de turnos, en particular en los sectores minorista o de la hostelería y en los que las decisiones sobre los turnos están cada vez más asesoradas por complejas

proyecciones informáticas de la evolución de los clientes.

- Actividad rutinaria de autoservicio de recursos humanos, como algoritmos que aprueban/deniegan solicitudes de vacaciones anuales, registran las bajas por enfermedad o procesan las reclamaciones de gastos laborales.
- Uso de algoritmos para ayudar a rediseñar las estructuras del lugar de trabajo, como la asignación de trabajadores entre equipos o a diferentes proyectos basados en la evaluación algorítmica de dónde trabajarían mejor los individuos.

- Algoritmos que asignen tareas cotidianas del lugar de trabajo a los trabajadores, desde la conexión de los trabajadores de los centros de llamadas con llamadas telefónicas, hasta las órdenes de producción en una fábrica, las órdenes de recogida en un almacén de distribución o los nuevos trabajos para los repartidores o los taxistas.

“

Una preocupación importante es que el impulso hacia la eficiencia y la eliminación de los tiempos de inactividad puede suponer un enorme estrés psicológico para los trabajadores humanos.

Una de las grandes fuerzas de los algoritmos es que pueden procesar muchos más datos más rápidamente de lo que los ejecutivos jamás podrían. Esto permite no sólo un análisis más rápido, sino que también se pueden hacer nuevos tipos de análisis. Los algoritmos de determinación de turnos pueden utilizar las previsiones meteorológicas, los datos económicos, sus propias observaciones sobre la actividad de los consumidores en el pasado y los conocimientos sobre la disponibilidad de los trabajadores para generar patrones de turnos mucho más allá de lo que podría hacer un gerente humano. Del mismo modo, cuando se trata de la asignación de tareas, aplicaciones como Uber y Deliveroo pueden asignar los conductores disponibles al trabajo más cercano de forma mucho más rápida y fluida que un encargado humano. En la fabricación, el uso de algoritmos como Preactor en uso en las plantas de fabricación de Siemens ha permitido a la planta de fabricación responder en tiempo real a los cambios en la oferta y la demanda ajustando instantáneamente y sin problemas las órdenes de producción,

algo que antes se consideraba imposible cuando esas órdenes eran elaboradas por personas.^{xiii}

Sin embargo, la delegación de un número cada vez mayor de decisiones cotidianas en el lugar de trabajo a este tipo de algoritmos conlleva tanto riesgos como oportunidades. Una preocupación importante es que el impulso hacia la eficiencia y la eliminación de los tiempos de inactividad puede suponer un enorme estrés psicológico para los trabajadores humanos. Cuando a los repartidores o los trabajadores de fabricación se les asigna su siguiente tarea por un sistema automatizado en el plazo de un segundo después de completar la anterior, están operando constantemente a un nivel de trabajo muy intenso sin los habituales microdescansos que la mayoría de los trabajadores tienen para parar, pensar o reflexionar durante unos momentos fuera de sus descansos programados oficialmente durante el día. Del mismo modo, la mayoría de los trabajadores de los almacenes de distribución reciben cada vez más tareas asignadas por una tableta u otro dispositivo que les indica paso a paso por dónde caminar y qué estante alcanzar, optimizando para asegurar que se mueven constantemente a la máxima velocidad y que nunca tengan que detenerse a pensar por dónde ir. Amazon también ha comenzado a experimentar dispositivos de retroalimentación táctil portátiles para sus trabajadores de almacenes, utilizando vibraciones para guiar sus movimientos de brazo al estante correcto lo más rápido posible para ser aún más eficientes. Este nivel de hiper eficiencia no solamente puede ser extremadamente estresante para los trabajadores, sino que privar de autonomía a las personas de esta manera puede ser deshumanizante al convertirlas en poco más que engranajes de una gran máquina automatizada, en las que ni siquiera se confía para que tomen decisiones sobre los movimientos de sus propios miembros o sobre el tamaño de la caja a utilizar o el largo de la cinta que hay que cortar para sellarla.

En lo que concierne a los trabajadores, esto puede tener consecuencias psicológicas importantes para su salud

mental y su sentido de finalidad y bienestar en el trabajo. También puede afectar gravemente a la salud física de los trabajadores, con mayores grados de lesiones por esfuerzo repetitivo, agotamiento y otras afecciones. Para los empleadores, esta búsqueda de la eficiencia a toda costa también puede tener inconvenientes no deseados: mayor rotación y agotamiento del personal, altas tasas de enfermedad y ausencia, y menor participación de los empleados, lo que en última instancia conduce a una falta de innovación y a un mayor riesgo de cometer errores costosos cuando los trabajadores no sienten que tienen permiso para pensar por sí mismos y están formados para seguir ciegamente las instrucciones de un ordenador.

Otra preocupación es que el enfoque en la eficiencia se hace a expensas de la resiliencia organizativa. Esto es algo que las organizaciones han estado descubriendo en todo el mundo como resultado de la pandemia del coronavirus, donde años de gestión ajustada y cadenas de suministro en el momento justo han mermado la capacidad de

las organizaciones para hacer frente a circunstancias adversas. Si los algoritmos utilizados para tomar decisiones de gestión se programan para optimizar la eficiencia y terminan asignando el número mínimo exacto de trabajadores necesarios para cada turno, o el tiempo mínimo exacto requerido para realizar cada tarea, existe un riesgo considerable de que se produzcan problemas si intervienen acontecimientos inesperados. Evidentemente, no es necesario utilizar los algoritmos de esta manera. Un enfoque responsable consistiría en utilizar herramientas algorítmicas para asignar cierta holgura a todos los procesos del lugar de trabajo como contingencia basada en los posibles niveles de riesgo. Aquí los sindicatos desempeñan un papel importante en la negociación con los empleadores sobre el nivel de resiliencia más adecuado frente a la eficiencia.

Muchos de estos algoritmos también tratan de ludificar el trabajo de los empleados, con la concesión de varios tipos de puntos, insignias, u otros premios sin sentido, o en algunos casos pequeñas recompensas financieras

“

Mientras que un ejecutivo podría tener en cuenta las difíciles circunstancias personales de los trabajadores...



reales, para incentivar el seguimiento de las instrucciones. En particular, las empresas de la economía de bolos se han vuelto expertas en ofrecer a los chóferes pequeñas bonificaciones en efectivo en el momento exacto necesario para animarlos a seguir trabajando. Este tipo de microincentivos específicos pueden animar a las personas a trabajar cuando, donde y como normalmente preferirían no hacerlo aprovechando la psicología humana para manipular su comportamiento. De esta manera, algunos algoritmos de gestión pueden ejercer un control mucho mayor sobre la fuerza de trabajo, manteniendo al mismo tiempo una ilusión de libertad humana y de elección para los trabajadores.

Estos algoritmos también presentan el riesgo de que las personas se alejen de su trabajo y de su empleador, ya que amenazan con excluir del proceso a los superiores jerárquicos. Cuando una solicitud de cambio de turno a corto plazo es decidida por un algoritmo en lugar de por una persona, hay poco espacio para la compasión o la discreción en el proceso. Mientras que un ejecutivo podría tener en cuenta las difíciles circunstancias personales de los trabajadores, sería mucho más difícil convencer a los algoritmos de que hagan excepciones a sus reglas, a menos que un ejecutivo pudiese intervenir y anularlas. Por otra parte, algunos empleados podrían acoger con agrado la transferencia de algunas decisiones fuera de las manos de sus superiores inmediatos. Algunos de los programas informáticos de asignación de turnos en particular pueden ser muy útiles para los trabajadores de primera línea, ya que les permiten hacer cosas como intercambiar turnos entre sí directamente a través del programa informático sin necesidad de que un superior jerárquico se ocupe primero de esas solicitudes.

Evidentemente, la experiencia de los trabajadores con este tipo de software de recursos humanos de autoservicio depende en gran medida de la calidad del propio software. Cuando la interfaz de usuario es difícil, el software es propenso a errores o cuando hay una falta de transparencia o de explicación en la

forma en que se toman las decisiones, es probable que los empleados se sientan más frustrados que satisfechos. Si las solicitudes de los trabajadores de vacaciones anuales o de cambio de turno se satisfacen repetidamente con una respuesta de “el ordenador dice no” y sin más explicaciones, se trata de un verdadero desastre en lo que respecta a las relaciones laborales.

Los usos más avanzados de los algoritmos de decisión en el lugar de trabajo para efectuar tareas como la reestructuración completa de las organizaciones sobre una base dinámica están todavía en las primeras etapas, pero muestran lo que podría ser el futuro para muchos. Publicis, empresa multinacional de marketing, es uno de los primeros líderes en este campo, utilizando algoritmos para reorganizar y reasignar constantemente sus 80.000 empleados a equipos específicos de proyectos cada vez que se inicia un nuevo proyecto, reagrupándolos en función de su evaluación de las competencias necesarias.^{xiii}

A largo plazo, aunque los algoritmos pueden asumir algunas de las funciones de planificación y dirección de ejecutivos, la necesidad de éstos debería ser permanente, un mundo en el que el trabajo cotidiano de muchos significa seguir constantes instrucciones de una máquina incuestionable y no interactuando con otras personas no es un mundo que la mayoría de nosotros desearía habitar. Incluso si algunas tareas, como la asignación de turnos u otras actividades rutinarias pueden automatizarse de forma segura, el tiempo que esto libera debería ser utilizado por los ejecutivos para dedicarlo a actividades más centradas en la persona que ninguna máquina podrá realizar en un futuro previsible. Competencias como el coaching, la tutoría y el desarrollo personal, por ejemplo, necesitarán ejecutivos durante muchos años, incluso aunque los algoritmos puedan apoyar estas actividades de maneras seleccionadas. Los ejecutivos bien podrían aprovechar la oportunidad de dedicar más tiempo a esas actividades en lugar de a tareas rutinarias como rellenar listas de turnos y planillas.

RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVE QUE DEBERÁN TENER EN CUENTA LOS SINDICATOS:

- Los programas informáticos de autoservicio para la programación de turnos, vacaciones anuales o similares, siempre que funcionen bien, pueden mejorar enormemente la comodidad de los trabajadores y evitar el favoritismo.
- Sin embargo, ese software debe funcionar con transparencia y dejar espacio a la compasión humana. Siempre debería ser posible recurrir a un responsable con autoridad para anular el programa informático y hacer una excepción.
- Los sindicatos deben ser cautelosos con las técnicas de ludificación que utilizan algoritmos para manipular a los trabajadores a la hora de tomar decisiones sobre cuándo y cómo trabajar que podrían no ser de su interés a largo plazo.
- La eficiencia puede ser definitivamente llevada demasiado lejos. Si la gestión algorítmica está empujando a los trabajadores a estar constantemente operando al 100% de su capacidad física o mental, ello puede tener consecuencias enormes para ellos.
- Los trabajadores y sus representantes sindicales deben estar informados y tener acceso a los datos que utilizan los empleadores para tomar decisiones que afectan a la fuerza de trabajo, y los trabajadores deben tener la oportunidad de refutar cualquier conclusión que los algoritmos formulen sobre ellos y su comportamiento.
- No sería aconsejable utilizar la automatización para sustituir la función del ejecutivo. Los algoritmos deberían utilizarse para asesorar a los ejecutivos y no para reemplazarlos.



ALGORITMOS DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

El último tipo de algoritmos de gestión que se está utilizando de manera generalizada son los que abarcan la vigilancia y la evaluación de la fuerza de trabajo, lo que podría denominarse en términos generales como algoritmos de gestión de la actuación del rendimiento. Estos pueden incluir:

- Algoritmos que monitorean la actividad física o digital de los trabajadores, verificando cada vez que las personas entran y salen, si están en sus escritorios o qué software tienen abierto en sus computadoras
- Algoritmos que miden y evalúan a los trabajadores en función de los objetivos de producción o de rendimiento u otros puntos de referencia
- Algoritmos que utilizan las calificaciones de los clientes para medir el rendimiento de los empleados
- Algoritmos que leen el contenido de los correos electrónicos de los empleados y otros mensajes, buscando palabras clave o efectuando análisis de opiniones
- Algoritmos que recogen todo lo anterior y lo convierten en recomendaciones sobre qué empleados promocionar, otorgar bonificaciones o despedir

En todos estos casos, se plantean serias inquietudes sobre el grado de vigilancia a que esto puede conducir, así como importantes cuestiones en torno al consentimiento, la transparencia y la forma en que se utilizan los datos recopilados.

Analicemos primero el nivel de supervisión. Hay muchas herramientas de supervisión disponibles en el lugar de trabajo. Algunas se limitan a controlar si los empleados están activos y en el trabajo, como sensores de escritorio o software que comprueba si los empleados a distancia están conectados. Otras van mucho más allá, controlando el tipo de actividad que realizan los trabajadores, dónde están en el lugar de trabajo siguiendo sus movimientos, cuándo hacen los descansos para ir al baño, qué software utilizan, cuántas palabras están escribiendo, cuántas llamadas telefónicas están haciendo y así sucesivamente. Los más intrusivos de todos son los que vigilan y analizan activamente las palabras que los trabajadores están diciendo o escribiendo. Esto incluye herramientas como Humanyze, dispositivo portátil que monitorea las dinámicas de equipo escuchando las conversaciones del lugar de trabajo, o Terramind, una de las principales herramientas de monitorización de empleados que ofrece un seguimiento sigiloso en directo y grabado de todo lo que un empleado teclea o hace en el trabajo y permite a los CEO configurar los activadores de palabras clave para recibir

“

Los más intrusivos de todos son los que vigilan y analizan activamente las palabras que los trabajadores están diciendo o escribiendo.

automáticamente alertas si los empleados empiezan a hablar de sus jefes en los correos electrónicos internos.^{xiv}

Tratar de introducir este tipo de herramientas sin el consentimiento de la fuerza de trabajo puede generar conflictos en el lugar de trabajo. Cuando se probaron tanto en Barclays como en el Telegraph, incluso los monitores de actividad simples como el software OccupEye que mide el

tiempo que se pasa en el escritorio, ello causó el descontento de los empleados, obligando a los empleadores a dar marcha atrás.

Es evidente que los sindicatos deben negociar con los empleadores el grado de vigilancia que están dispuestos a aceptar y lo que consideran excesivo e injustificado. Sin embargo, para llegar a estas decisiones, primero los trabajadores y los sindicatos deben asegurarse de que conocen las herramientas de vigilancia que se utilizan en su lugar de trabajo. En algunas zonas, en particular en Estados Unidos, frecuentemente la normativa permite a los empleadores vigilar y supervisar a los empleados de forma subrepticia sin su conocimiento, y mucho menos su consentimiento. En otras áreas, como la UE, la normativa es más estricta como consecuencia tanto del Reglamento General de la Protección de Datos, GDPR

“

Otros trabajadores de telecentros se han quejado de “Sentir que la única manera apropiada de mostrar la emoción es la forma en que lo dice el ordenador”.

por sus siglas inglesas, como del artículo 8 del Convenio Europeo de Derechos Humanos relativo al derecho al respeto de la vida privada y la correspondencia. Por consiguiente, hay que informar a los empleados sobre la recogida de datos referentes a ellos y la ley aplica los requisitos de proporcionalidad y minimización de datos.^{xv xvi} Ahora bien, los sindicatos han de ser conscientes de que muchos instrumentos de vigilancia de los empleados y otros algoritmos de gestión se han diseñado teniendo en cuenta el mercado estadounidense y pueden incluir características que no son legales para su uso en otras jurisdicciones como la UE, algo de lo que los empleadores y los propios minoristas tal vez no tengan tanto conocimiento como deberían.

Muchos algoritmos de vigilancia del rendimiento son corrientes en los telecentros, que tienen métricas claras de productividad y éxito que pueden ser seguidas. Mientras que los sistemas más antiguos simplemente indagaban el número de llamadas que cada trabajador hacía por hora, las herramientas algorítmicas modernas como Cogito o Voci utilizan el análisis vocal de IA para proporcionar información en tiempo real a los trabajadores sobre si están hablando demasiado rápido, suenan demasiado cansados o no tienen suficiente empatía, o para ofrecer otro tipo de asesoramiento del tipo que, tradicionalmente, hubieran dado los ejecutivos.^{xvii} Sin embargo, este tipo de sistemas de monitoreo de llamadas tiene serios defectos. Ha habido quejas con respecto al software Call Miner utilizado para supervisar los telecentros del Santander en Estados Unidos, señalando que no reconoce las palabras de los empleados con ciertos acentos o impedimentos del habla, perjudicando sus calificaciones o forzándolos a adoptar patrones de habla no naturales.^{xviii} Otros trabajadores de telecentros se han quejado de “Sentir que la única manera apropiada de mostrar la emoción es la forma en que lo dice el ordenador”.^{xix}

Peor aún, a menudo este tipo de software se utiliza en la llamada estrategia de “rank and yank” (clasifica y despiden), que consiste en clasificar el rendimiento de todos los empleados entre sí y luego disciplinar o despedir automáticamente a los que se encuentran en los porcientos inferiores cada mes, sin tener en cuenta las circunstancias personales y sin hacer ningún esfuerzo para invertir en formación y apoyo para corregir las deficiencias. Este uso de clasificaciones relativas en lugar de absolutas es particularmente pernicioso, por definición la mitad de la fuerza de trabajo siempre estará por debajo de la media y alguien siempre estará en el último lugar sin importar cuán duramente trabaje. Este tipo de presión constante, de saber que estás siendo constantemente monitoreado y arriesgarte a perder tu trabajo si los que te rodean trabajan más rápido que tú, entraña grandes riesgos tanto para tu salud psicológica como física.

Esta práctica es particularmente conocida en los almacenes de distribución de Amazon, donde la facilidad para reemplazar a los trabajadores que se agotan por exceso de trabajo ha hecho que las cantidades de artículos que los trabajadores tienen que procesar por hora aumenten implacablemente, bajo la mirada vigilante de los monitores algorítmicos que buscan a los que se quedan atrás. El resultado: aumento del estrés, lesiones por esfuerzos repetitivos, dolor de espalda y rodillas y un índice general de lesiones graves que afecta al 10% de la plantilla a tiempo completo, el doble de la media nacional de Estados Unidos para un tipo de trabajo similar.^{xx} El nivel de lesiones es tan alto que Amazon ha instalado máquinas expendedoras de analgésicos en algunos almacenes y se ha informado que en el Reino Unido en 2018 se han llamado ambulancias a los almacenes una vez cada dos días debido a que los trabajadores regularmente se venían abajo en el trabajo.^{xxi}

Este tipo de herramientas de retroalimentación continua en tiempo real y de revisión del desempeño se están

extendiendo a más tipos de trabajadores en diferentes sectores, más allá del despliegue tradicional en telecentros y almacenes. En algunos casos, ahora se aplican también a los trabajadores a domicilio y a los contratistas autónomos. WorkSmart, Time Doctor y Workplace Analytics de Microsoft son ejemplos del tipo de software de productividad que se utiliza cada vez más para supervisar a los trabajadores a distancia y en la oficina, hacer un seguimiento de manipulaciones como los clics del ratón, las pulsaciones de teclas y otras actividades del ordenador, y tomar regularmente fotos con la cámara web para asegurarse de que los trabajadores están en sus escritorios. Para algunos trabajadores, el uso de este tipo de software por parte de sus empleadores ha sido intolerablemente opresivo, dado que el sistema acopla la paga automáticamente cada vez que se detecta que están inactivos o desalienta a los trabajadores a escuchar música o a tomar descansos para ir al baño en sus propias casas por temor a que el algoritmo los señale por lo que considera una actividad improductiva.^{xxii}

Esta tecnología también puede utilizarse de manera positiva si se emplea y regula adecuadamente. Cuando los datos recopilados se agregan y se hacen anónimos, pueden utilizarse para mejorar los sistemas y procesos sin que los empleados individuales se vean presionados a cumplir las expectativas del algoritmo por temor a perder su empleo. En la medida en que esta recopilación continua de datos sobre el rendimiento de los empleados apoye un cambio de la evaluación anual única hacia un modelo de retroalimentación y desarrollo constructivo continuo, puede ser bienvenida, pero sólo si la función de los algoritmos se limita a asesorar y apoyar a los superiores jerárquicos en la celebración de esas conversaciones. Cuando se retira por completo al superior inmediato del proceso de evaluación del rendimiento, se corre el grave riesgo de que los trabajadores se desinteresen, sientan que su empleador es frío e impersonal y desvíen su comportamiento para alcanzar únicamente los objetivos medidos por el algoritmo en lugar de preocuparse por el

“

Esta tecnología también puede utilizarse de manera positiva si se emplea y regula adecuadamente.



rendimiento laboral y el desarrollo personal de manera más completa. En el caso del Santander mencionado anteriormente, por ejemplo, los trabajadores informaron de que la excesiva atención prestada a la medición del rendimiento limitaba la interacción con el cliente y exponía a los clientes a riesgos.

Ahora bien, lo que pueden hacer los algoritmos es reunir datos fácticos sobre el rendimiento en el lugar de trabajo y presentarlos de manera imparcial, lo que podría ayudar a los superiores jerárquicos a vencer sus propios prejuicios inconscientes acerca de los miembros de su equipo y a dar su opinión de manera más justa e informada. Los algoritmos también pueden desempeñar un papel en la detección de pautas que ayuden a descubrir cuestiones que los superiores jerárquicos podrían no haber notado: por ejemplo, si un empleado tiene regularmente dificultades con una tarea determinada porque no dispone del equipo adecuado, o si el rendimiento y la puntualidad de un determinado empleado siempre se resiente en fechas que corresponden a las vacaciones escolares, lo que podría indicar que hay dificultades para el cuidado de los niños en el hogar, por lo que un empleador podría hacer concesiones o sugerir opciones de trabajo más flexibles o a distancia.

Otro uso positivo de los algoritmos de gestión del rendimiento puede ser el de identificar a los trabajadores que necesitan capacitación o asistencia adicional. El uso de algoritmos para identificar a los trabajadores que tienen dificultades no es necesariamente una amenaza para esos trabajadores, ya que la respuesta de la dirección es proporcionarles apoyo adicional en lugar de intentar deshacerse de ellos. Una vez más, la cuestión ética no está determinada por la herramienta, sino por el propósito para el que se utiliza. El sistema informático Watson de IBM se ha utilizado para identificar con gran precisión a los trabajadores que probablemente dejarán el trabajo en un futuro próximo, de modo que puedan ser objeto de capacitación adicional, ascensos o aumentos de sueldo para mejorar las tasas de retención del personal.^{xxiii} Team

Space, una aplicación interna de Cisco, se usa para ayudar a los ejecutivos a entender el mejor funcionamiento de sus informes directos y qué estilo de gestión o consejos de preparación son los más adecuados para ellos.^{xxiv} El papel de los sindicatos es asegurarse de que esta recopilación y análisis de datos sea siempre adecuada y transparente y que dé lugar a una retroalimentación constructiva y dirigida por el empleador.

Otra esfera en la que los sindicatos deberían ser cautelosos es la evaluación del rendimiento de los trabajadores no mediante el análisis de resultados objetivamente mensurables, sino mediante el uso de sistemas de calificación de los clientes. Una vez más, una práctica que se está importando de la economía de bolos en varios países, puede ser una peligrosa apertura a la discriminación, transformando los propios prejuicios de género o raza de los clientes en consecuencias para las carreras de los trabajadores, al tiempo que se protege al empleador de la responsabilidad.^{xxv}

Asimismo, los sindicatos deberán desconfiar de todo algoritmo de gestión del rendimiento en el que los criterios utilizados para evaluar a los trabajadores no sean transparentes. La afirmación de que los algoritmos son cajas negras insondables no debería permitirse para decisiones importantes sobre la vida de los trabajadores. Demasiadas veces esto puede llevar a los empleadores a adoptar una "coartada de información" en la que afirmen que no es el empleador el que critica a un empleado, despidiéndolo o negándole una oportunidad, sino simplemente el algoritmo el que lo dice. Es preciso resistir enérgicamente a todo intento de traspasar la responsabilidad de las decisiones de esta manera: los algoritmos no son agentes responsables y siempre debe haber un ejecutivo capaz de explicar y asumir la responsabilidad de las decisiones finales. "Porque así lo dice el algoritmo" nunca debe ser una explicación aceptable de por qué un empleado ha sido despedido, se le ha negado un ascenso o un aumento de sueldo, o se ha enfrentado a cualesquiera otras consecuencias importantes.

RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVE QUE DEBERÁN TENER EN CUENTA LOS SINDICATOS:

- Los sindicatos deben asegurarse de que conocen los instrumentos de vigilancia y supervisión del rendimiento que se utilizan en sus lugares de trabajo, teniendo en cuenta que algunos pueden ser de carácter oculto. Comprueben la legalidad de la recopilación de datos sin conocimiento o consentimiento en su jurisdicción
- En los casos en que se realiza una supervisión del rendimiento, es más probable que sea beneficioso para los trabajadores cuando los propios trabajadores tienen acceso a los datos y resultados sobre su propio rendimiento
- Consideren la forma en que las evaluaciones algorítmicas del rendimiento y el comportamiento en el trabajo podrían utilizarse para orientar mejor la capacitación, el apoyo o la recompensa a los empleados, en lugar de limitarse a imponer sanciones a los trabajadores con un rendimiento insuficiente
- Tengan mucho cuidado con el uso de las calificaciones de los clientes que alimentan directamente las métricas de rendimiento de los empleados, esto puede ser una puerta abierta a la parcialidad y la discriminación
- Asegúrense de que los algoritmos nunca sean utilizados por los empleadores para evadir la responsabilidad de sus decisiones. Las decisiones que afectan a los empleados siempre deben obedecer a una razón explicable, de acuerdo con criterios transparentes y abiertos al recurso.

PRINCIPALES REIVINDICACIONES SINDICALES

A continuación se presenta un resumen final de las principales reivindicaciones que los sindicatos deberían formular al negociar sobre la gestión algorítmica con los empleadores. Lo ideal sería que los sindicatos procuraran conseguir un “acuerdo de utilización de algoritmos” con los empleadores que abarcara todos estos puntos.

1 Los trabajadores deben tener derecho a conocer los instrumentos de gestión algorítmica que se utilizan y que les afectan y a oponerse a la utilización de todo instrumento que consideren perjudicial.

2 “El ser humano al mando” será el principio rector. Jamás se aceptará que la responsabilidad de las decisiones clave se transfiera a agentes no humanos. Los algoritmos deben aconsejar, las personas deben decidir. Los trabajadores deben tener siempre el derecho de recurrir a una persona autorizada para invalidar el algoritmo.

3 Los algoritmos se utilizarán para apoyar a los ejecutivos, pero nunca podrán reemplazarlos. La lección del mundo del ajedrez es que los equipos de “centauro” que combinan humanos y ordenadores superan a los humanos o a los ordenadores solos. Similarmente, en el lugar de trabajo, un ejecutivo apoyado por herramientas algorítmicas es probable que sea más eficaz que cuando se le reemplaza completamente por un algoritmo.

4 La transparencia en la adopción de decisiones es esencial. Los algoritmos deben utilizar criterios conocidos por el público y sus decisiones deberán poder explicarse en un lenguaje claro y comprensible, no en jerga técnica. Se mantendrán registros claros de las decisiones tomadas y de las razones por las que se han tomado, de modo que puedan ser comprobadas en caso de desafíos futuros.

5 Toda persona que programe o adquiera algoritmos de gestión debe conocer debidamente los riesgos de parcialidad y discriminación y adoptar todas las medidas posibles para reducirlos. Los algoritmos también deberán ser auditados periódicamente por terceros independientes, elegidos conjuntamente por los empleadores y los sindicatos, para verificar que no presenten parcialidad o resultados discriminatorios. Los resultados de esas auditorías estarán a disposición de todos los afectados por las decisiones algorítmicas, incluidos los representantes sindicales.

6 Toda recopilación de datos o supervisión de la fuerza de trabajo tendrá un propósito claramente justificable. No deben recogerse datos personales u otros datos confidenciales como el contenido de correos electrónicos, conversaciones o seguimiento de localizaciones sin consentimiento explícito.

7 Los trabajadores tendrán acceso a todos los datos reunidos sobre ellos en el trabajo y a todas las evaluaciones algorítmicas de su rendimiento. Cuando dejen el empleo, tendrán derecho a solicitar que se suprima todo dato personal identificable que el empleador siga conservando a su respecto.

8 Todo beneficio derivado de la gestión algorítmica, en términos de mayor productividad, mayor flexibilidad o más información y conocimientos, se compartirá con la fuerza de trabajo de forma equitativa.

9 Las empresas que invierten en herramientas algorítmicas también deberán elaborar un “plan humano” para invertir paralelamente en su fuerza de trabajo, mapeando perfiles de aptitudes y mejorando la calificación de los trabajadores en áreas que serán más importantes después de la introducción de los algoritmos, al tiempo que ayudan a los trabajadores a reasignar su tiempo o a pasar a nuevas funciones en las que se está automatizando su trabajo.

10 Antes de adoptar cualquier herramienta de gestión algorítmica, los empleadores reflexionarán cuidadosamente sobre el porqué y si realmente son necesarias. Si la respuesta se limita a un simple “porque podemos”, el proyecto no debería seguir adelante. Los instrumentos de gestión algorítmica nunca deberían adoptarse por el simple hecho de que estén de moda o porque los competidores lo estén haciendo. Incluso cuando existe un verdadero problema en el lugar de trabajo que hay que resolver, en algunos casos el problema podría abordarse a través de auténticos debates humanos con la fuerza de trabajo.

REFERENCIAS

- i Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2019). OSH and the future of work: Benefits and risks of artificial intelligence tools in workplaces [La SST y el futuro del trabajo: ventajas y riesgos de las herramientas de inteligencia artificial en el lugar de trabajo]
- ii Dellot, B. (10 de noviembre de 2017). The Algorithmic Workplace Need Not Be A Dystopia. [El lugar de trabajo algorítmico no tiene por qué ser una distopía] RSA Blog. Consultado en <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/rsablogs/2017/11/the-algorithmic-workplace-need-not-be-a-dystopia>
- iii Kofman, A. (25 de noviembre de 2018). The Dangerous Junk Science of Vocal Risk Assessment. [La pseudociencia peligrosa de la evaluación del riesgo vocal] The Intercept. Consultado en <https://theintercept.com/2018/11/25/voice-risk-analysis-acglobal/>
- iv Harwell, D. (2019, November 6). A face-scanning algorithm increasingly decides whether you deserve the job. [Un algoritmo de reconocimiento facial está decidiendo cada vez más a menudo si merecen el trabajo]. Washington Post
- v Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)
- vi Dastin, J. (10 de octubre de 2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. [Amazon abandona una herramienta secreta de contratación de IA parcial contra las mujeres]. Reuters. Consultado en <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobsautomation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-againstwomen-idUSKCN1MK08G>
- vii Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination. [¿Emily y Greg son más empleables que Lakisha y Jamal? Experiencia sobre el terreno en materia de discriminación en el mercado laboral] *American Economic Review*
- viii O'Neil, C. (2016). Weapons of Math Destruction. [Armas de destrucción matemática] Crown Books
- ix IFL Science (2017). This Viral Video Of A Racist Soap Dispenser Reveals A Much, Much Bigger Problem. [Este video viral de un dispensador de jabón racista revela un problema muchísimo más grande]. Consultado en <https://www.iflscience.com/technology/this-racist-soap-dispenser-reveals-why-diversity-in-tech-is-muchneeded/>
- x Grother, P., Ngan, M., & Hanaoka, K. (2019). Face Recognition Vendor Test (FRVT) Part 3: Demographic Effects. [Evaluación de los Proveedores de Soluciones de Reconocimiento Facial - Parte 3: Efectos Demográficos]
- xi Matfield, K. Gender Decoder for Job Ads. [Decodificador de género para anuncios de trabajo] Consultado en <http://gender-decoder.katmatfield.com/>
- xii Brione, P. (2017). Mind over Machines: New technology and employment relations. [La inteligencia humana frente a la máquina. Nuevas Tecnologías y Relaciones Laborales]. Acas
- xiii Walsh, M. (2019, May 8). When Algorithms Make Managers Worse. [Cuando los algoritmos hacen que los ejecutivos peores] Harvard Business Review
- xiv Marvin, R. (2019). The Best Employee Monitoring Software 2019. [El mejor software de monitoreo de empleados 2019] Consultado en PC Magazine: <https://uk.pcmag.com/cloud-services/92098/the-best-employee-monitoring-software>
- xv Véase, por ejemplo, el caso Bărbulescu contra Rumania: Tribunal Europeo de Derechos Humanos (2016, 12 de enero). Bărbulescu c. Rumania, Nº 61496/08
- xvi De Santis, F., & Neuman, K. (2017, October 4). Takeaways from the ECHR Employee Monitoring Decision. Retrieved from <https://iapp.org/news/a/takeaways-from-the-echr-employee-monitoring-decision/>
- xvii Roose, K. (2019, June 23). A Machine May Not Take Your Job, but One Could Become Your Boss. [Una máquina no puede tomar tu trabajo, pero puede convertirse en tu jefe]. New York Times. Consultado en <https://www.nytimes.com/2019/06/23/technology/artificialintelligence-ai-workplace.html>
- xviii Marvin, R. (2019). The Best Employee Monitoring Software 2019. [El mejor software de monitoreo de empleados 2019] Consultado en PC Magazine: <https://uk.pcmag.com/cloud-services/92098/the-best-employee-monitoring-software>
- xix Dzieza, J. (27 de febrero de 2020). How Hard Will the Robots Make Us Work? [¿Cuán duramente nos harán trabajar los robots?]. The Verge.
- xx Evans, W. (25 de noviembre de 2019). [Las despiadadas cuotas en Amazon mutilan a los empleados]
- xxi Urwin, R., & Ellis, R. (2019, October 6). Ambulances for Amazon warehouse workers injured every other day. [Ambulancias para los trabajadores de los almacenes de Amazon que resultan lesionados día por medio]. Sunday Times
- xxii Dzieza, J. (27 de febrero de 2020). How Hard Will the Robots Make Us Work? [¿Cuán duramente nos harán trabajar los robots?]. The Verge
- xxiii Fisher, A. (2019, July 14). An Algorithm May Decide Your Next Pay Raise. [Un algoritmo podría decidir su próximo aumento de sueldo]. Fortune
- xxiv Alsever, J. (2016, March 21). Is Software Better at Managing People Than You Are? [¿Es el software mejor que usted para gestionar a las personas?]. Fortune
- xxv Rosenblat, A., Levy, K., Barocas, S., & Hwang, T. (2016). Discriminating Tastes: Customer Ratings as Vehicles for Bias. [Gustos discriminatorios: Las calificaciones de los clientes, vehículos para los prejuicios]. Data & Society



UNI PROFESIONALES Y CUADROS

UNI GLOBAL UNION

8-10 Ave Reverdil, 1260 Nyon, Switzerland

www.uniglobalunion.org