En este artículo se reflexiona sobre la incipiente tensión entre la gestión algorítmica y la humana dentro de las organizaciones, partiendo de la opinión de la parte de la relación laboral a la que, habitualmente, se presenta como damnificada: los trabajadores.

[ILUSTRACIÓN: DORIANO SOLINAS / ISTOCK]

Cuando se habla de trabajo e inteligencia artificial la opinión parece oscilar entre un tecnooptimismo exacerbado y un tecnopesimismo profético. Lejos de los grandes debates, la relación entre la IA y el futuro del empleo plantea problemáticas no tan evidentes a las que es necesario dedicar tiempo de análisis.

En febrero de 2025 se publicó el *Eurobarómetro 554*, titulado *Artificial intelligence and the future of work* (Comisión Europea, 2025). Entre otras cuestiones, los encuestadores preguntaron a los más de 25.000 ciudadanos europeos participantes cuál era su opinión sobre el uso de tecnologías digitales y la IA en el trabajo.

La percepción global sobre su uso de IA en el puesto de trabajo fue, en términos generales, favorable

La percepción global sobre su uso en el puesto de trabajo fue, en términos generales, favorable. El informe señala que el 62 % de los participantes manifestaron una actitud positiva frente a un 32 % que respondió negativamente. A simple vista, podría decirse que los ciudadanos europeos están notablemente a favor de la inteligencia artificial en el trabajo. No obstante, los resultados por países dan un color distinto a estos datos.

Mientras que en el norte de Europa las actitudes son claramente positivas, el optimismo desciende a medida que se avanza hacia el sur. A modo de ejemplo, en Dinamarca el 86 % de los encuestados valoran de modo favorable esta cuestión, mientras que en Portugal solamente el 48 % opinan lo mismo.

Mientras que en el norte de Europa las actitudes son claramente positivas, el optimismo desciende a medida que se avanza hacia el sur

A nivel europeo, el 66 % de los participantes están de acuerdo en dos cosas. En primer lugar, que la IA eliminará más puestos de trabajo de los que creará; en segundo lugar, que robará puestos de trabajo de las personas.

Aquí los resultados por países se invierten, y aquellos que anteriormente mostraban una postura menos conforme están de acuerdo con estas afirmaciones. Para continuar con las diferencias entre norte y sur, el 80 % de los griegos concuerdan en que desaparecerán más puestos de trabajo de los que se crearán a consecuencia de la inteligencia artificial, frente a un 45 % de daneses.

Independientemente de las diferencias anteriores, existe una opinión notablemente compartida sobre este punto. Cuando se pregunta sobre la utilización de la IA para despedir empleados, el 78 % de los encuestados muestran posicionamientos en contra. En Dinamarca, el 94 % de los encuestados muestran su desacuerdo y en Portugal ese porcentaje es del 70 %. Polonia y Rumanía son los países en los que los encuestados se muestran más conformes con el uso de la IA para el proceso de despido de trabajadores (62 y 64 % respectivamente).

Se pregunta también sobre el uso de sistemas de inteligencia artificial para la monitorización de los trabajadores. Los resultados van en el mismo sentido, con un 63 % de los encuestados en desacuerdo. En cuanto a la selección automática de candidatos y la evaluación del desempeño, el porcentaje de valoraciones desfavorables es del 57 %.

Variables como la idiosincrasia, la confianza o los valores asociados al trabajo de cada país influyen en la postura de los ciudadanos europeos poniendo en tela de juicio ese supuesto consenso global

En contraste con la ilusión de unanimidad, en esta revisión de algunos de los resultados del *Eurobarómetro* se aprecia que las opiniones están lejos de ser homogéneas. Variables como la idiosincrasia, la confianza o los valores asociados al trabajo de cada país influyen en la postura de los ciudadanos europeos poniendo en tela de juicio ese supuesto consenso global.

Gestión algorítmica y gestión humana: una tensión incipiente

La diferencia entre la aparente unanimidad social sobre la bondad de la IA y lo que muestran los datos es algo que las organizaciones deben recordar. En su proyección hacia el futuro, a las compañías les conviene no olvidar la parte humana que las conforma ni la necesidad de que determinadas acciones sigan siendo ejecutadas por personas y no de manera automatizada y mediada por la racionalidad algorítmica.

En el ámbito laboral, las promesas de la inteligencia artificial y sus desarrolladores están destinadas a potenciar la productividad y a agilizar los procesos, algo que no implica necesariamente la mejora de los puestos de trabajo ni del empleo en general, aunque esta asociación se realice a menudo.

Si bien el uso de IA puede parecer positivo en un nivel superficial, tiene también consecuencias contraproducentes para la organización

Si bien el uso de IA puede parecer positivo en un nivel superficial, puede tener también consecuencias contraproducentes para la organización. A modo de ejemplo, podría generar un incremento de los niveles de estrés hasta derivar en cuadros de *burnout*, contribuir al aislamiento y la soledad en el empleo o aumentar la carga de trabajo. Así lo afirmaban Cantrell, Flynn y Scoble-Williams, en su contribución al informe *Tendencias Globales de Capital Humano 2025,* publicado por Deloitte, donde uno de los resultados más preocupantes de los efectos silenciosos de la inteligencia artificial era que el 77 % de los trabajadores encuestados afirmaban que el uso de la IA había aumentado su carga de trabajo y disminuido su productividad.

Los trabajadores encuestados afirmaban que el uso de la IA había aumentado su carga de trabajo y disminuido su productividad

En los últimos años, desde la gestión de personal se ha hecho hincapié en la necesidad de potenciar aspectos del trabajo que no son los puramente productivos, como la cohesión interna o la construcción de trabajos con significado, entre otros. Estos aspectos “humanos” del empleo son aún más relevantes en la actualidad, considerando las expectativas laborales de las futuras generaciones de trabajadores. A modo de ejemplo, de acuerdo a los datos, la ausencia de percepción de propósito en el empleo es un factor que genera ansiedad y estrés en buena parte de los trabajadores pertenecientes a la llamada generación Z, así como también en los millennials (Deloitte 2024).

El enfoque de gestión basado en lo humano choca frontalmente con la racionalidad que impone la gestión algorítmica

En muchos aspectos, el enfoque de gestión basado en lo humano choca frontalmente con la racionalidad que impone la gestión algorítmica. Como señala Eric Sadin en su trabajo *La inteligencia artificial o el desafío del siglo: anatomía de un antihumanismo radical*: “lo humano representa (…) el agente con el cual hay que

negociar continuamente y que termina inevitablemente por hacer más lenta la gran máquina económica", por lo que en muchas ocasiones la oposición entre gestión humana y gestión algorítmica se resuelve en "descalificar la acción humana en beneficio de un 'ser computacional' que se juzga superior".

Parece claro entonces que el futuro del trabajo deberá pasar también por resolver la tensión entre la productividad aumentada propuesta por la IA y sus promotores, y los ritmos humanos. Esto es, resolver la tensión entre la gestión algorítmica y la gestión humana.