www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v.30, n.163, 2026 | DOI: 10.69849/szwzbq02

Del taylorismo a la gestión algorítmica: continuidades, transformaciones e implicaciones para la integración del personal

From Taylorism to algorithmic management: continuities, transformations, and implications for workforce integration

Julio César Martínez Aguilar[1]

Resumen

La gestión algorítmica ha renovado la discusión sobre la racionalización del trabajo y sus implicaciones para la experiencia laboral. Este artículo analiza las continuidades y transformaciones entre el taylorismo y la gestión algorítmica y sus vínculos posibles con la integración del personal. Se realizó una revisión integrativa de literatura académica, seleccionada por pertinencia conceptual mediante búsquedas temáticas y consultas dirigidas por título o DOI. La síntesis crítica se organizó en tres dimensiones: histórico-organizacional, sociotécnica y humano-organizacional. Se identificaron continuidades en la medición, estandarización y evaluación del trabajo, así como transformaciones en la escala del seguimiento y en la distribución de funciones entre tecnologías digitales y personas. La evidencia examinada describe configuraciones de control y habilitación que varían según el contexto organizacional. Como contribución conceptual, se distinguen las condiciones de implementación algorítmica, las experiencias laborales de autonomía, competencia y vinculación, y los posibles resultados de bienestar, dignidad y pertenencia. Se concluye que determinadas prácticas algorítmicas pueden interpretarse como continuidades transformadas del taylorismo, sin atribuir efectos universales a la tecnología.

Palabras clave: taylorismo; gestión algorítmica; control algorítmico; autonomía laboral; integración del personal.

Abstract

Algorithmic management has renewed debate on work rationalization and workers' experiences. This integrative review examines continuities and transformations between

[1] Universidad Columbia del Paraguay, Filial Pedro Juan Caballero, Amambay, Paraguay.
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-2475-0633

Taylorism and algorithmic management and their possible implications for workforce integration. An integrative literature review was conducted using academic publications selected for conceptual relevance through thematic searches and targeted title or DOI lookups. The critical synthesis was organized around three dimensions: historical-organizational, sociotechnical, and human-organizational. The analysis identifies continuities in measurement, standardization, and performance evaluation, as well as changes in the scale of monitoring and the distribution of managerial functions between digital technologies and people. The reviewed evidence describes control-oriented and enabling configurations whose implications vary across organizational contexts. The conceptual contribution distinguishes algorithmic implementation conditions from work experiences involving autonomy, competence, and relatedness, and from potential outcomes concerning well-being, dignity, and belonging. Some algorithmic management practices may thus be interpreted as transformed continuities of Taylorism, without implying uniform technological effects on workers.

Keywords: Taylorism; algorithmic management; algorithmic control; work autonomy; workforce integration.

1 Introducción

La transformación digital de las organizaciones ha modificado las formas mediante las cuales se diseñan los puestos de trabajo, se asignan tareas, se supervisa el desempeño y se toman decisiones relacionadas con las personas. En este escenario, la gestión algorítmica se ha convertido en un fenómeno relevante para la investigación organizacional porque desplaza parte de estas funciones hacia sistemas capaces de procesar grandes volúmenes de información y generar recomendaciones, evaluaciones o decisiones sobre el trabajo (Jarrahi et al., 2021; Keegan; Meijerink, 2025).

El desarrollo de la gestión algorítmica también ha reabierto la discusión sobre el taylorismo. La comparación debe partir de la propuesta original de Taylor (1911), quien articuló el estudio sistemático de las tareas con la selección y formación de los trabajadores, la cooperación entre dirección y personal, y una redistribución de responsabilidades. La tradición académica de la teoría general de la administración permite situar esos planteamientos dentro de la evolución de los enfoques clásicos y posteriores (Chiavenato, 2019). No se plantea que las organizaciones contemporáneas reproduzcan íntegramente dicho modelo, sino que interesa examinar qué principios de racionalización permanecen o se

transforman cuando las tecnologías digitales intervienen en el trabajo (Taksa, 1992; Wagner-Tsukamoto, 2007).

La literatura reciente muestra, además, que la gestión algorítmica no puede reducirse al control intensificado. Las tecnologías algorítmicas pueden producir mecanismos de vigilancia y evaluación, pero también pueden facilitar la asignación de recursos, la toma de decisiones y determinadas formas de autonomía. Esta dualidad ha sido señalada por distintas investigaciones y revisiones, lo que hace necesario superar interpretaciones exclusivamente deterministas de la tecnología (Kellogg et al., 2020; Meijerink; Bondarouk, 2023; Noponen et al., 2024).

En este artículo, la expresión integración del personal se emplea como una categoría de articulación conceptual referida a la relación entre las personas, su trabajo y el contexto organizacional. Incluye aspectos diferenciables, como autonomía, participación, vínculos laborales, bienestar y sentido de pertenencia. No se utiliza en el sentido restringido de inducción o incorporación de nuevos empleados, ni se equipara a una variable única, a la satisfacción laboral o al compromiso con la organización. Su empleo responde a un propósito interpretativo que requiere posterior operacionalización empírica.

Una revisión previa examinó, con alcance general, la evolución de las teorías administrativas y su adaptación a los desafíos contemporáneos (Martínez Aguilar, 2026). A diferencia de ese antecedente, el presente artículo delimita su objeto a la gestión algorítmica, contrasta mecanismos específicos de organización y control del trabajo y articula sus posibles implicaciones para la integración del personal. La comparación no pretende reproducir la síntesis histórica anterior, sino desarrollar una pregunta conceptual diferente a partir de literatura especializada.

El examen de estudios latinoamericanos permite incorporar experiencias de plataformas de trabajo que a menudo se presentan como autónomas, aunque mantienen mecanismos de evaluación y disciplina algorítmica. Las investigaciones en Chile y Brasil ponen de relieve la relevancia del contexto socioeconómico y de las preferencias entre autonomía y seguridad; estos aportes no se trasladan automáticamente a empleados de organizaciones tradicionales (Felix et al., 2023; Morales, 2023; Oliveira; Britto, 2023).

El objetivo de esta revisión integrativa es analizar las continuidades y transformaciones entre el taylorismo y la gestión algorítmica e interpretar sus implicaciones para la integración del personal. La pregunta orientadora es: ¿qué principios de racionalización del trabajo persisten o se transforman con la gestión algorítmica, y mediante qué condiciones organizacionales pueden relacionarse con la autonomía, la motivación, el

bienestar, la dignidad y los vínculos laborales? Aunque la literatura ha desarrollado ampliamente la tensión entre control y autonomía (Meijerink; Bondarouk, 2023; Noponen et al., 2024), persiste la conveniencia de articular sus implicaciones para distintas dimensiones de la experiencia del personal, diferenciando condiciones de implementación, experiencias y resultados.

La principal contribución de esta revisión integrativa consiste en articular los fundamentos históricos de la racionalización del trabajo con las configuraciones contemporáneas de la gestión algorítmica, incorporando una perspectiva humano-organizacional centrada en la integración del personal. Esta aproximación permite examinar conjuntamente las continuidades y transformaciones de los mecanismos de dirección y control, así como sus implicaciones para la autonomía, la motivación, el bienestar, la dignidad y las relaciones laborales. De este modo, el artículo ofrece una síntesis teórica y analítica que amplía la comprensión de la gestión algorítmica desde el campo de la Administración.

2 Revisión de la literatura

2.1 Taylorismo y racionalización del trabajo

La administración científica de Frederick W. Taylor se desarrolló alrededor de una organización sistemática del trabajo. En su formulación original, Taylor (1911) expuso cuatro responsabilidades asociadas al enfoque: desarrollar conocimiento sistemático sobre cada tarea; seleccionar y capacitar científicamente a los trabajadores; promover la cooperación para aplicar los métodos establecidos; y distribuir responsabilidades entre dirección y trabajadores. Este planteamiento combina racionalización técnica con una concepción normativa de la cooperación, sin que ello pruebe que dicha cooperación se materializara de manera uniforme en la práctica. La investigación histórica identifica además dimensiones de integración social y control cultural (Taksa, 1992) y tensiones entre incentivos, conflicto y cooperación (Wagner-Tsukamoto, 2007). En un plano distinto, Schachter (2010) examina la influencia de Taylor en la institucionalización académica de la administración.

Entre los elementos analíticamente relevantes se encuentran el estudio de tareas, la estandarización de métodos, la supervisión del desempeño y la pretensión de mayor previsibilidad. Estos aspectos derivan del planteamiento original de Taylor (1911), pero deben distinguirse de sus realizaciones históricas y de la interpretación posterior de la administración científica. El tratamiento de esta escuela dentro de la evolución de las teorías

administrativas (Chiavenato, 2019) permite ubicar sus aportes y críticas sin equipararla automáticamente con las tecnologías algorítmicas actuales.

Los manuales contemporáneos de Administración aportan un segundo nivel de contextualización. Chiavenato (2019) organiza el estudio de la teoría general de la administración mediante distintos enfoques históricos y conceptuales, mientras que Robbins y Coulter (2020) ofrecen un marco general para examinar funciones gerenciales como planificación, organización, dirección y control. En esta revisión se utilizan como obras de referencia para interpretar las funciones administrativas; no se les atribuye evidencia empírica sobre los efectos de la gestión algorítmica, que procede de investigaciones especializadas.

2.2 Del taylorismo clásico al taylorismo digital

La digitalización facilita que determinados principios de racionalización se traduzcan en sistemas de captura, procesamiento y evaluación de información sobre el trabajo. La expresión taylorismo digital se ha utilizado para examinar contextos donde estas tecnologías intensifican la medición y el seguimiento. Liu (2023) analiza esta dinámica mediante un estudio cualitativo de profesionales de una empresa china de comercio electrónico, mientras que Konuk et al. (2023) examinan dimensiones del bienestar psicológico en un entorno de centros de llamadas. Los diseños y contextos diferentes de ambos estudios impiden deducir un efecto uniforme de la digitalización.

No obstante, la analogía entre taylorismo clásico y taylorismo digital debe utilizarse con cautela. La tecnología contemporánea puede modificar la escala y velocidad de la recopilación de información y trasladar ciertas funciones de coordinación o evaluación a sistemas automatizados. Por ello, la expresión continuidad transformada se utiliza aquí como interpretación conceptual —y no como equivalencia histórica o empírica universal— a partir de los aportes de Liu (2023) y Noponen et al. (2024).

Conviene distinguir además dos expresiones que no son sinónimas. «Taylorismo digital» es una categoría crítica utilizada para describir continuidades de racionalización y control habilitadas por tecnologías digitales; «gestión algorítmica» remite a prácticas concretas de coordinación, seguimiento, evaluación y toma de decisiones mediadas por sistemas algorítmicos. La primera ilumina un posible patrón organizacional; la segunda comprende configuraciones más amplias, incluidas aplicaciones de apoyo al trabajo (Jarrahi et al., 2021; Noponen et al., 2024).

2.3 Gestión algorítmica y mecanismos contemporáneos de control

Kellogg et al. (2020) identifican seis mecanismos mediante los cuales los algoritmos intervienen en el control del trabajo: restringir, recomendar, registrar, calificar, reemplazar y recompensar. Esta propuesta permite observar que la gestión algorítmica no constituye una única práctica, sino un conjunto de mecanismos que pueden combinarse de diferentes maneras.

En el trabajo mediado por plataformas, los mecanismos algorítmicos pueden intervenir en la asignación de tareas, la evaluación del desempeño, la reputación y la remuneración; sus configuraciones, sin embargo, difieren entre actividades y modalidades de empleo (Duggan et al., 2020, 2023; Möhlmann et al., 2021). Jarrahi et al. (2021) analizan conceptualmente la extensión de estas prácticas hacia entornos laborales convencionales. Por ello, deben distinguirse los resultados empíricos obtenidos en plataformas de las hipótesis sobre su aplicación a organizaciones tradicionales.

En plataformas orientadas a profesionales altamente cualificados también se observan prácticas de coordinación, medición y disciplina algorítmica. Oliveira y Britto (2023) examinan este segmento desde una perspectiva conceptual y de relaciones laborales. Su aportación amplía el debate más allá de las ocupaciones de reparto y transporte, pero no demuestra que todas las profesiones cualificadas estén sometidas al mismo grado de control.

2.4 Gestión algorítmica como fenómeno sociotécnico

Jarrahi et al. (2021) plantean comprender la gestión algorítmica desde una perspectiva sociotécnica, considerando la interacción entre algoritmos, trabajadores, gestores y estructuras organizacionales. Esta aproximación permite evitar la idea de que el algoritmo opera de manera aislada y dirige automáticamente el comportamiento de las personas.

Desde esta perspectiva, la relación entre inteligencia artificial y gestión tampoco debe plantearse exclusivamente en términos de sustitución humana. Raisch y Krakowski (2021) destacan la paradoja entre automatización y aumento de las capacidades humanas. En consecuencia, las organizaciones pueden utilizar tecnologías para sustituir determinadas tareas, pero también para complementar la actividad de los trabajadores y gestores.

2.5 Implicaciones para la integración del personal

2.5.1 Autonomía y control

La relación entre gestión algorítmica y autonomía presenta resultados potencialmente contradictorios. Por una parte, los algoritmos pueden restringir la discrecionalidad mediante

objetivos, programación, seguimiento y evaluación. Por otra, determinadas configuraciones pueden facilitar información y recursos que permitan a los trabajadores organizar mejor su actividad. La revisión sistemática de Noponen et al. (2024) muestra precisamente esta tensión entre una interpretación del algoritmo como mecanismo de control y otra que lo concibe como habilitador de autonomía.

Parent-Rocheleau y Parker (2022) examinan cómo las funciones algorítmicas pueden configurar el diseño del trabajo. En un estudio distinto, Parent-Rocheleau et al. (2024) desarrollaron un cuestionario de 20 ítems para medir cinco funciones percibidas por trabajadores de plataformas: monitoreo, establecimiento de objetivos, programación de horarios, evaluación del desempeño y compensación. En tres muestras con un total de 1.332 participantes, la exposición percibida se asoció negativamente con la autonomía y complejidad del puesto y, de manera indirecta, con la implicación laboral (work engagement). Se trata de asociaciones observadas en estas muestras, no de efectos universales ni de una medida directa de integración del personal.

En una investigación cualitativa con etnografía digital, Morales (2023) analizó las aplicaciones de Uber y Pedidos Ya en Chile. Sus hallazgos describen la producción discursiva de autonomía y autorregulación junto con mecanismos de control, por lo que conviene distinguir libertad declarada, elección efectiva y condiciones materiales del empleo.

2.5.2 Bienestar y dignidad

Las implicaciones de la gestión algorítmica también alcanzan dimensiones relacionadas con el bienestar y la dignidad laboral. Lamers et al. (2022) proponen analizar la dignidad de los trabajadores mediante un enfoque de capacidades, destacando que la gestión algorítmica puede afectar las posibilidades reales de los individuos para actuar y desarrollarse en el trabajo.

Los estudios empíricos sugieren relaciones contextuales entre tecnologías de gestión y experiencias de bienestar. Konuk et al. (2023) examinaron trabajo emocional, ansiedad relacionada con la inteligencia artificial, autonomía y bienestar psicológico en centros de llamadas; sus resultados no justifican afirmar que la digitalización produzca siempre efectos psicológicos negativos. En otro entorno, Liu (2023) describió intensificación del trabajo y cambios en las relaciones laborales de profesionales de una empresa china de comercio electrónico.

En Brasil, Felix et al. (2023) construyeron una interpretación basada en entrevistas a 57 trabajadores de plataformas y destacaron el ajuste —y las tensiones— entre preferencias de

autonomía y seguridad y experiencias de bienestar. Esta evidencia no establece efectos causales generalizables a otras poblaciones ni equivale a una medida única de integración del personal.

2.5.3 Motivación y experiencia laboral

La experiencia laboral no depende únicamente de la cantidad de tecnología utilizada, sino de cómo esta estructura las posibilidades de autonomía, competencia y relación social. Desde la teoría de la autodeterminación, Gagné et al. (2022) destacan la importancia de estas necesidades psicológicas para comprender la motivación y el futuro del trabajo.

A partir de estos aportes, la integración del personal se emplea como una categoría interpretativa propuesta por este artículo. La autonomía, la competencia y la vinculación social son necesidades psicológicas analizadas por la teoría de la autodeterminación (Gagné et al., 2022); el bienestar, la dignidad y el sentido de pertenencia corresponden a conceptos y resultados diferentes examinados desde otras perspectivas. Integrarlos analíticamente no significa que sean equivalentes, que formen una escala validada o que exista una relación causal ya demostrada entre ellos.

3 Metodología

3.1 Tipo y enfoque de investigación

Se realizó una revisión integrativa de la literatura, de carácter analítico y conceptual, orientada a relacionar los fundamentos históricos de la administración científica con los estudios contemporáneos sobre gestión algorítmica y trabajo (Torraco, 2005; Snyder, 2019). El corpus quedó integrado por 29 fuentes: 26 artículos científicos y tres libros académicos.

3.2 Estrategia de búsqueda documental

La literatura se identificó mediante búsquedas temáticas en recursos académicos de acceso público y localizaciones dirigidas por título o DOI. Se utilizaron combinaciones en español, portugués e inglés de términos relacionados con taylorismo, gestión algorítmica, autonomía, control y trabajo. La pertinencia y los datos bibliográficos de las publicaciones se contrastaron con las páginas editoriales y, cuando estuvieron disponibles, con sus textos completos. Se conservó documentación de las consultas complementarias y de las decisiones de selección para su eventual evaluación editorial.

3.3 Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron fuentes académicas pertinentes para comprender las continuidades entre taylorismo y gestión algorítmica y sus implicaciones para la autonomía, el diseño del trabajo, el bienestar, la dignidad y las relaciones laborales. Se priorizaron artículos con identidad editorial verificable y libros de relevancia histórica o disciplinar. Se excluyeron duplicados, materiales anecdóticos y trabajos sin aportes directos al objeto de estudio. La selección fue intencional y orientada por pertinencia conceptual.

3.4 Procedimiento de análisis y síntesis

Las fuentes se organizaron en tres dimensiones: histórico-organizacional (racionalización y autoridad), sociotécnica (funciones algorítmicas y contexto) y humano-organizacional (autonomía, motivación, bienestar, dignidad y relaciones laborales). Se compararon convergencias y divergencias, diferenciando evidencia empírica, propuestas teóricas e interpretaciones elaboradas en esta revisión.

3.5 Alcance y limitaciones metodológicas

Por su carácter integrativo, la revisión no pretende ofrecer una cobertura bibliográfica exhaustiva ni establecer relaciones causales. No se conservaron registros completos de las búsquedas iniciales y algunas fuentes solo pudieron contrastarse mediante resúmenes o registros editoriales. Las conclusiones se circunscriben a la evidencia accesible y la categoría «integración del personal» se presenta como propuesta analítica, no como instrumento validado.

4 Resultados y discusión

4.1 Continuidades entre taylorismo y gestión algorítmica

La comparación de la literatura permite identificar una continuidad interpretativa: tanto la propuesta de Taylor (1911) como determinadas configuraciones de gestión algorítmica buscan hacer visibles, medibles o comparables aspectos del trabajo. La continuidad, sin embargo, no se agota en el control: Taylor también formuló la cooperación y la capacitación como componentes de su administración científica, mientras que investigaciones recientes examinan tensiones entre control y habilitación de la autonomía. La comparación debe considerar la distancia entre los ideales normativos originales, las prácticas históricas y las tecnologías actuales (Taksa, 1992; Kellogg et al., 2020; Noponen et al., 2024).

La diferencia fundamental reside en la infraestructura mediante la cual se realiza este proceso. Mientras el taylorismo clásico dependía de observaciones, procedimientos y supervisión humana, la gestión algorítmica puede recopilar y procesar información digital de forma continua y automatizada (Kellogg et al., 2020; Parent-Rocheleau; Parker, 2022).

La comparación también puede organizarse mediante las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control, utilizadas como categorías generales en manuales de Administración (Chiavenato, 2019; Robbins; Coulter, 2020). Desde esta perspectiva, la cuestión no consiste solo en medir con nuevas herramientas: interesa determinar qué funciones pasan a estar mediadas por sistemas digitales, cuáles permanecen bajo responsabilidad humana y cómo cambian las relaciones de autoridad. Esta aplicación a la gestión algorítmica es una interpretación del presente artículo, no una conclusión empírica atribuida a esos manuales.

La Tabla 1 sintetiza las dimensiones en las que resulta pertinente formular la comparación, sin asumir que el taylorismo histórico y los sistemas actuales sean equivalentes ni que todos los algoritmos ejerzan las mismas funciones.

Tabla 1 – Continuidades y transformaciones entre taylorismo y gestión algorítmica

Dimensión	Taylorismo	Gestión algorítmica
Medición	Observación y medición directa de tareas	Captura y procesamiento digital de datos, según el sistema
Estandarización	Procedimientos de ejecución definidos	Reglas, parámetros y recomendaciones digitales
Supervisión	Supervisión predominantemente humana	Seguimiento digital y evaluación parcial o automatizada
Retroalimentación	Corrección y seguimiento de métodos y resultados	Retroalimentación mediante métricas, si está prevista
Escala	Observación sujeta a tiempos y capacidades humanas	Posibilidad de seguimiento frecuente o continuo
Autoridad	Autoridad formal de mandos y especialistas	Decisiones mediadas por sistemas y actores humanos
Autonomía	Discrecionalidad acotada en tareas normalizadas	Puede restringirse o ampliarse según la configuración

Fuente: elaboración propia a partir de Taylor (1911), Chiavenato (2019), Robbins y Coulter (2020), Taksa (1992), Kellogg et al. (2020), Parent-Rocheleau y Parker (2022) y Noponen et al. (2024). Las categorías gerenciales se utilizan como marco conceptual; la tabla no representa equivalencias históricas exactas ni resultados empíricos universales.

4.2 Rupturas y transformaciones

La gestión algorítmica presenta transformaciones que impiden considerarla una reproducción simple del taylorismo. Algunos sistemas permiten capturar y procesar

información a una escala y frecuencia superiores a las de la observación humana tradicional, automatizar parcialmente decisiones de gestión y modificar la relación entre trabajadores, supervisores y herramientas digitales. Estas posibilidades dependen de las capacidades y del uso organizacional de cada sistema (Jarrahi et al., 2021; Noponen et al., 2024).

Estas transformaciones producen una forma de control menos visible en determinados contextos, pero no necesariamente menos intensa. Al mismo tiempo, la literatura advierte que los algoritmos también pueden utilizarse para facilitar el trabajo y apoyar la toma de decisiones, lo que justifica una interpretación no determinista del fenómeno (Meijerink; Bondarouk, 2023; Noponen et al., 2024).

4.3 Dos configuraciones: control y habilitación

La literatura permite distinguir analíticamente configuraciones orientadas al control, en las que los sistemas restringen opciones, monitorean tareas o condicionan evaluaciones y recompensas, y configuraciones orientadas a la habilitación, en las que proporcionan información o coordinación para apoyar el juicio de los trabajadores. Se trata de posibilidades discutidas por estudios previos, no de una clasificación original ni de dos efectos observados con idéntica frecuencia (Kellogg et al., 2020; Noponen et al., 2024).

Las configuraciones no son mutuamente excluyentes: una misma tecnología puede ampliar algunas opciones, por ejemplo la elección del horario, y restringir otras, como el procedimiento para ejecutar una tarea. Además, Noponen et al. (2024) advierten que las experiencias dependen también de factores organizacionales y de la dependencia económica del trabajador.

4.4 Gestión algorítmica e integración del personal

La integración del personal se examina como una categoría interpretativa multidimensional propuesta por este trabajo, y no como un constructo empírico único previamente validado. La evidencia disponible permite distinguir las características de los sistemas de gestión algorítmica, las experiencias relacionadas con autonomía, competencia y vínculos sociales, y los posibles resultados asociados con bienestar, dignidad o pertenencia. Estas relaciones son hipótesis interpretativas y no equivalencias conceptuales. En trabajadores de plataformas, Parent-Rocheleau et al. (2024) documentaron asociaciones entre mayor exposición percibida a funciones algorítmicas y menor autonomía y complejidad del puesto; ello no prueba el mismo efecto en organizaciones tradicionales.

Las implicaciones de una configuración algorítmica deben interpretarse según el tipo de función automatizada, el margen de intervención humana y las condiciones organizacionales. Por ejemplo, la asignación digital de tareas podría facilitar coordinación y, al mismo tiempo, reducir la discrecionalidad sobre los procedimientos. Esta posibilidad es coherente con la literatura sobre diseño del trabajo y dualidad de la autonomía (Parent-Rocheleau; Parker, 2022; Meijerink; Bondarouk, 2023), pero constituye una proposición para contrastar en futuras investigaciones, no una conclusión causal derivada de todos los estudios revisados.

La dimensión relacional merece una delimitación propia: en un estudio cualitativo de trabajo mediado por una plataforma, Möhlmann et al. (2021) identificaron tensiones vinculadas con la ejecución del trabajo, la compensación y el sentido de pertenencia. Este último aspecto es pertinente para discutir la vinculación de los trabajadores con su actividad, pero no autoriza a utilizar pertenencia, motivación e integración del personal como expresiones equivalentes ni a generalizar esos hallazgos a empresas tradicionales.

4.5 El papel del contexto organizacional

El contexto constituye un componente decisivo de la relación entre algoritmos y trabajo. Noponen et al. (2024) documentan tensiones entre orientaciones de control y habilitación. En un contexto diferente al de las plataformas, Schmid y Wiesche (2026) combinaron el análisis de 12.743 registros de errores de fabricación con 15 entrevistas en una empresa proveedora del sector automotor. Sus resultados indicaron mejoras de eficiencia asociadas con el sistema estudiado y mostraron que los supervisores humanos y las relaciones entre compañeros seguían desempeñando funciones relevantes. Estos hallazgos corresponden al caso examinado y no autorizan extrapolaciones automáticas.

La revisión de Keegan y Meijerink (2025) refuerza la pertinencia de estudiar la gestión algorítmica más allá de las plataformas. Los resultados sobre trabajadores de plataformas de Parent-Rocheleau et al. (2024) y el estudio industrial de Schmid y Wiesche (2026) proceden de diseños y contextos diferentes; por tanto, su contraste es ilustrativo y no equivale a una comparación causal directa entre sectores.

La comparación entre investigaciones muestra, por tanto, una asimetría de evidencia: los estudios sobre plataformas permiten examinar directamente configuraciones de control, dependencia y autonomía, mientras que la evidencia disponible para organizaciones con relaciones laborales estables empieza a documentar arreglos diferentes entre tecnologías, supervisión humana y vínculos entre compañeros. Esta diferencia justifica propuestas de investigación comparativa, pero no demuestra que uno de los entornos sea inherentemente

más favorable que el otro (Duggan et al., 2023; Keegan; Meijerink, 2025; Schmid; Wiesche, 2026).

En la literatura latinoamericana, Azevedo et al. (2023) sistematizaron investigaciones sobre gestión algorítmica en plataformas, mientras Oliveira y Britto (2023) examinaron la disciplina algorítmica en el empleo de alta cualificación. Estos trabajos enriquecen el marco comparativo, aunque sus resultados se refieren principalmente a plataformas y no permiten inferir el funcionamiento de todas las empresas con vínculos laborales permanentes.

4.6 Síntesis teórica

La síntesis articula cuatro perspectivas complementarias con funciones diferentes. La literatura sobre control del trabajo permite analizar mecanismos de dirección, evaluación y disciplina (Kellogg et al., 2020); la perspectiva sociotécnica considera la interacción entre decisiones organizacionales y sistemas digitales (Jarrahi et al., 2021); la teoría de la autodeterminación aporta categorías para interpretar autonomía, competencia y vinculación social (Gagné et al., 2022); y el enfoque de capacidades ofrece criterios para discutir dignidad y oportunidades de actuación (Lamers et al., 2022). Su articulación es una síntesis interpretativa propuesta por el presente artículo, no una teoría empíricamente validada.

De esta articulación se deriva una propuesta de lectura en tres planos. El primero describe condiciones de implementación, como las funciones de asignación y seguimiento, la transparencia de las reglas y el papel de los supervisores humanos. El segundo considera experiencias de trabajo, como la autonomía para organizar tareas, la competencia percibida y las relaciones con compañeros y directivos. El tercero reúne resultados potenciales que deben examinarse por separado: bienestar, dignidad, participación y sentido de pertenencia. La relación entre los planos es condicional y está sujeta al contexto; no representa una secuencia causal empíricamente comprobada.

La propuesta orienta preguntas contrastables: ¿qué decisiones algorítmicas admiten revisión humana?, ¿cómo varía la autonomía sobre horarios y procedimientos?, ¿qué ocurre con las relaciones con supervisores y con el sentido de pertenencia? Distinguir estos aspectos ayuda a evitar equivalencias conceptuales y a formular estudios comparativos entre sectores.

La Tabla 2 presenta las perspectivas utilizadas como lentes complementarias de análisis. El aporte no radica en proponer una nueva teoría de la motivación ni en afirmar que las cuatro perspectivas compartan los mismos supuestos, sino en precisar qué preguntas permite formular cada una frente a distintas configuraciones de gestión algorítmica.

Tabla 2 – Perspectivas teóricas para el análisis de la gestión algorítmica

Perspectiva	Foco analítico	Aporte al estudio
Estudios sobre control del trabajo	Control y relaciones de poder	Permite analizar la racionalización y el control del trabajo
Sistemas sociotécnicos	Interacción tecnología-personas-organización	Evita explicar los efectos exclusivamente por la tecnología
Teoría de la autodeterminación	Autonomía, competencia y relación	Ayuda a interpretar la motivación y experiencia laboral
Enfoque de capacidades	Dignidad y posibilidades de actuación	Permite valorar condiciones para una participación laboral digna

Fuente: elaboración propia a partir de Kellogg et al. (2020), Jarrahi et al. (2021), Gagné et al. (2022) y Lamers et al. (2022). Se trata de perspectivas complementarias, no de una escala validada.

4.7 Implicaciones para una gestión algorítmica responsable

De esta síntesis se derivan orientaciones para la gestión que todavía requieren evaluación empírica según el sector. Conviene distinguir los usos de algoritmos para información y coordinación de aquellos utilizados para sanciones o decisiones sensibles, así como establecer formas comprensibles de explicación y revisión humana. Schmid y Wiesche (2026) muestran que la participación de supervisores y las relaciones entre trabajadores siguen siendo relevantes en un entorno industrial; Jarrahi et al. (2021) aportan fundamentos sociotécnicos para examinar estos arreglos. No se afirma que dichas orientaciones produzcan siempre resultados positivos.

La literatura también permite sostener la conveniencia de diseñar los sistemas algorítmicos de manera que complementen, en lugar de sustituir indiscriminadamente, las capacidades humanas. La perspectiva de automatización-aumento propuesta por Raisch y Krakowski (2021) resulta útil para este propósito.

5 Conclusión y agenda de investigación futura

La revisión, sustentada en fuentes históricas, manuales académicos e investigaciones contemporáneas, permite interpretar determinadas configuraciones de gestión algorítmica como continuidades transformadas de principios vinculados con el taylorismo: estudio de tareas, estandarización, medición y evaluación. La lectura directa de Taylor (1911) recuerda que su propuesta también otorgaba relevancia a la capacitación y a la cooperación, mientras que la mediación digital puede modificar la frecuencia del seguimiento, la forma de supervisión y el reparto de funciones entre personas y sistemas. No corresponde identificar sin matices taylorismo digital con gestión algorítmica ni suponer que toda organización adopta una misma lógica de control.

Esta contribución teórica y analítica se organiza en tres planos: condiciones de implementación de los sistemas algorítmicos; experiencias de trabajo relacionadas con autonomía, competencia y vínculos sociales; y resultados potenciales que deben distinguirse empíricamente, como bienestar, dignidad y pertenencia. La integración del personal se plantea como un problema de investigación que conecta estos planos, no como un constructo único ya medido o una secuencia causal demostrada. Este esquema ofrece categorías y preguntas para estudios posteriores, en lugar de conclusiones universales sobre los efectos de la tecnología.

La literatura distingue orientaciones de control y de habilitación, que pueden coexistir en una misma implementación. La autonomía o las restricciones no dependen exclusivamente de la presencia de algoritmos, sino de cómo se configuran el sistema y las condiciones de trabajo. Esta dualidad ya fue desarrollada por investigaciones previas y constituye un punto de partida para la integración conceptual propuesta aquí (Meijerink; Bondarouk, 2023; Noponen et al., 2024).

Los estudios incorporados de Brasil y Chile refuerzan la necesidad de distinguir autonomía formal y efectiva, condiciones de seguridad y heterogeneidad sectorial (Azevedo et al., 2023; Felix et al., 2023; Morales, 2023; Oliveira; Britto, 2023). Por tratarse de evidencia contextual, su contribución es precisar preguntas y límites de interpretación, no establecer una pauta universal para la integración del personal.

La agenda futura debe comprobar empíricamente esta distinción mediante investigaciones comparativas y longitudinales en plataformas y organizaciones tradicionales. Resulta prioritario diferenciar autonomía sobre horarios y sobre métodos de ejecución; examinar posibilidades de revisión humana de decisiones automatizadas; y analizar las relaciones con supervisores, compañeros y clientes. También debe evaluarse si las mejoras de eficiencia pueden coexistir con condiciones laborales dignas y con formas estables de pertenencia organizacional. Para el avance acumulativo del campo, las revisiones futuras requieren procedimientos de búsqueda y selección documental reproducibles.

Referencias

AZEVEDO, É. S. F.; SOUZA, D. F. de; MENDONÇA, J. R. C. de. Gerenciamento algorítmico nas plataformas digitais de trabalho: uma revisão sistemática de literatura. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 21, art. e83099, 2023. DOI: https://doi.org/10.19094/contextus.2023.83099

CHIAVENATO, I. *Introducción a la teoría general de la administración*. 10. ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2019.

DUGGAN, J.; CARBERY, R.; MCDONNELL, A.; SHERMAN, U. Algorithmic HRM control in the gig economy: the app-worker perspective. *Human Resource Management*, v. 62, n. 6, p. 883–899, 2023. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22168

DUGGAN, J.; SHERMAN, U.; CARBERY, R.; MCDONNELL, A. Algorithmic management and app-work in the gig economy: a research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, v. 30, n. 1, p. 114–132, 2020. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258

FELIX, B.; DOURADO, D.; NOSSA, V. Algorithmic management, preferences for autonomy/security and gig-workers' wellbeing: a matter of fit? *Frontiers in Psychology*, v. 14, art. 1088183, 2023. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088183

GAGNÉ, M.; PARKER, S. K.; GRIFFIN, M. A.; DUNLOP, P. D.; KNIGHT, C.; KLONEK, F. E.; PARENT-ROCHELEAU, X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, v. 1, n. 7, p. 378–392, 2022. DOI: https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

JARRAHI, M. H.; NEWLANDS, G.; LEE, M. K.; WOLF, C. T.; KINDER, E.; SUTHERLAND, W. Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*, v. 8, n. 2, p. 1–14, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/20539517211020332

KEEGAN, A.; MEIJERINK, J. Algorithmic management in organizations? From edge case to center stage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 12, p. 395–422, 2025. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-070928

KELLOGG, K. C.; VALENTINE, M. A.; CHRISTIN, A. Algorithms at work: the new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, v. 14, n. 1, p. 366–410, 2020. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

KONUK, H.; ATAMAN, G.; KAMBUR, E. The effect of digitalized workplace on employees' psychological well-being: digital Taylorism approach. *Technology in Society*, v. 74, art. 102302, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102302

LAMERS, L.; MEIJERINK, J.; JANSEN, G.; BOON, M. A capability approach to worker dignity under algorithmic management. *Ethics and Information Technology*, v. 24, n. 1, art. 10, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s10676-022-09637-y

LIU, H. Y. Digital Taylorism in China's e-commerce industry: a case study of internet professionals. *Economic and Industrial Democracy*, v. 44, n. 1, p. 262–279, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/0143831X211068887

MARTÍNEZ AGUILAR, J. C. Revisión crítica de la evolución de las teorías administrativas: de lo clásico a lo contemporáneo. *Revista Científica Multidisciplinaria Ciencia PJC*, v. 1, n. 1, p. 150–155, 2026. DOI: https://doi.org/10.65740/8s4v2875

MEIJERINK, J.; BONDAROUK, T. The duality of algorithmic management: toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, v. 33, n. 1, art. 100876, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100876

MÖHLMANN, M.; ZALMANSON, L.; HENFRIDSSON, O.; GREGORY, R. W. Algorithmic management of work on online labor platforms: when matching meets control. *MIS Quarterly*, v. 45, n. 4, p. 1999–2022, 2021. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15333

MORALES, K. La producción del sujeto autónomo en las plataformas digitales de trabajo. *Psicoperspectivas*, v. 22, n. 1, p. 46–61, 2023. DOI: https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol22-issue1-fulltext-2786

NOPONEN, N.; FESHCHENKO, P.; AUVINEN, T.; LUOMA-AHO, V.; ABRAHAMSSON, P. Taylorism on steroids or enabling autonomy? A systematic review of algorithmic management. *Management Review Quarterly*, v. 74, n. 3, p. 1695–1721, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-023-00345-5

OLIVEIRA, H. P. S. de; BRITTO, J. N. de P. Gerenciamento e disciplina algorítmica: uma análise focalizada em plataformas de emprego de elevada qualificação. *Economia e Sociedade*, v. 32, n. 3, p. 633–668, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-3533.2023v32n3art06

PARENT-ROCHELEAU, X.; PARKER, S. K. Algorithms as work designers: how algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, v. 32, n. 3, art. 100838, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838

PARENT-ROCHELEAU, X.; PARKER, S. K.; BUJOLD, A.; GAUDET, M.-C. Creation of the algorithmic management questionnaire: a six-phase scale development process. *Human Resource Management*, v. 63, n. 1, p. 25–44, 2024. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22185

RAISCH, S.; KRAKOWSKI, S. Artificial intelligence and management: the automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, v. 46, n. 1, p. 192–210, 2021. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. 15. ed. Hoboken, NJ: Pearson, 2020.

SCHACHTER, H. L. The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic management fields. *Journal of Management History*, v. 16, n. 4, p. 437–448, 2010. DOI: https://doi.org/10.1108/17511341011073924

SCHMID, A. L.; WIESCHE, M. Algorithmic management in traditional organizations: implications for workers' efficiency and work relationships. *Business & Information Systems Engineering*, v. 68, n. 4, p. 851–869, 2026. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-025-00981-z

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333–339, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

TAKSA, L. Scientific management: technique or cultural ideology? *Journal of Industrial Relations*, v. 34, n. 3, p. 365–395, 1992. DOI: https://doi.org/10.1177/002218569203400301

TAYLOR, F. W. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers, 1911. Disponível em: https://www.gutenberg.org/ebooks/6435. Acesso em: 28 out. 2026.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005. DOI: https://doi.org/10.1177/1534484305278283

WAGNER-TSUKAMOTO, S. An institutional economic reconstruction of scientific management: on the lost theoretical logic of Taylorism. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 105–117, 2007. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463879