

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at <https://www.novaracg.com/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/>.

Ascenso por inferencia: sistemas de movilidad interna, datos de rendimiento y la adaptación que interrumpen

Heather Grizzle · May 19, 2025

Una plataforma interna de movilidad laboral decide qué empleados ven qué vacantes. Eso es una decisión de promoción, y bajo la ADA también puede ser una decisión de adaptación razonable.

Contenidos

1. Qué es el sistema
2. La acción adversa que nadie registra
3. Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product
4. La reasignación es una adaptación, y el sistema ahora se interpone delante de ella
5. Planificación de sucesión y edad
6. Dos afirmaciones que eliminar
7. Qué establecer antes de la implementación
8. Conclusión
9. Referencias

Qué es el sistema

Se describe una plataforma de movilidad interna con inteligencia artificial como una herramienta de activación del talento. Compara las competencias de los empleados



con las vacantes internas, muestra trayectorias de desarrollo personalizadas a partir de datos de desempeño, respalda la planificación de sucesión y reduce la rotación al ayudar a las personas a encontrar su próximo puesto sin salir de la organización. El planteamiento es de carácter formativo y, por lo general, la intención es genuina.

The system is also a promotion screening system, and it should be governed as one. It determines which employees are shown which opportunities, which are identified as ready, and which are proposed to hiring managers considering internal candidates. Failure to promote and failure to transfer are established theories of liability under Title VII, the Age Discrimination in Employment Act (ADEA), and the Americans with Disabilities Act (ADA). The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures apply by their terms to selection procedures affecting hiring, promotion, and other employment opportunities, not to external hiring alone. New York City's Local Law 144 reaches automated employment decision tools used to evaluate employees for promotion as well as to screen candidates, a scope point that organizations deploying internal mobility platforms routinely miss because they think of the law as a hiring statute.

Novara Consulting Group's position is that internal mobility systems carry higher governance risk than external screening systems, for reasons specific to the population they act on, and that the developmental framing is what allows the risk to go unexamined.

La acción adversa que nadie registra

La contratación externa genera un registro. El candidato solicita el puesto, el empleador recibe la solicitud, se toma una decisión y se envía un rechazo. Ambas partes saben que algo ocurrió.

Internal mobility works differently. The system determines which openings appear in an employee's feed. An employee who is not matched to a role does not receive a rejection, because she never applied. She never saw the posting. There is no application, no decision record, no notice, and nothing for her to contest. From her perspective nothing occurred at all, which is precisely why nothing is examined.

From the employer's perspective a selection decision was made. An algorithm determined that this employee was not a candidate for

La ausencia de un re-



that opportunity, on criteria the employer did not write, using data the employer did not validate for this purpose. The absence of a rejection record does not convert the decision into a non-decision. It converts it into a decision the employer cannot reconstruct.

This matters most where the employee has a protected characteristic or protected activity in her file. Consider an employee who requested an accommodation eighteen months ago, or took protected leave, or raised a complaint. If she is subsequently not surfaced for opportunities, she has a retaliation claim, and retaliation claims are the most common category the EEOC receives. The standard is whether the action would dissuade a reasonable worker from engaging in protected activity, and the denial of promotional opportunity comfortably meets it. The employer's defense requires showing why she was not matched. If the answer is that a model produced a ranking and the scores were not retained, the employer has no defense to offer, only an absence.

gistro de rechazo no convierte la decisión en una no decisión. La convierte en una decisión que el empleador no puede reconstruir.

Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product

Las plataformas muestran trayectorias de crecimiento a partir de datos de desempeño. Ese insumo merece más escrutinio del que recibe, porque los datos de desempeño no son una observación del mundo. Son un registro de lo que los gerentes anotaron.

Las calificaciones de los gerentes presentan una variación documentada y bien estudiada según el evaluador, la relación y el grupo. Introducirlas en un modelo de movilidad no elimina esa variación. Convierte juicios subjetivos en un insumo numérico, los propaga a través de cada oportunidad futura que se muestre o no se muestre a la empleada, y le confiere al resultado la apariencia de objetividad analítica. La organización no ha sustituido el sesgo gerencial por datos. Le ha dado al sesgo gerencial una puntuación y un alcance más amplio.

Existe un problema adicional específico para las empleadas que interesan a este artículo. Los registros de desempeño reflejan períodos de licencia relacionada con discapacidad, horario reducido, adaptación, reincorporación gradual, ausencia médica o



cuidado de dependientes. Una calificación que cubre un período de capacidad reducida es más baja, y legítimamente así como descripción de ese período. Un modelo entrenado para identificar preparación a partir del historial de desempeño clasificará sistemáticamente por debajo a las empleadas cuyos registros contengan tales períodos, y lo hará sin que aparezca en ningún lugar del sistema una variable etiquetada como discapacidad. El empleador no necesita haber inferido la discapacidad para que el resultado la refleje. El registro de desempeño ya la codifica.

La reasignación es una adaptación, y el sistema ahora se interpone delante de ella

Este es el punto que distingue la movilidad interna de cualquier otra aplicación analizada en esta serie, y es el que con mayor probabilidad generará una reclamación que el empleador no ve venir.

Under the ADA, reasonable accommodation may include reassignment to a vacant position. Where an employee can no longer perform the essential functions of her current role even with accommodation, reassignment to a vacant position for which she is qualified is an accommodation the employer is required to consider, and the employer's obligation extends to identifying vacancies rather than merely inviting the employee to compete for them in the ordinary way.

Una plataforma de movilidad interna controla la visibilidad de las vacantes. Una vez implementada, se convierte en el mecanismo mediante el cual los empleados se enteran de qué puestos existen. Una empleada en el proceso de reasignación a la que no se le muestra una vacante adecuada, porque el modelo la calificó mal con base en un registro de desempeño deprimido precisamente por la misma condición que generó la solicitud de adaptación, ha sido perjudicada dos veces por los mismos datos.

Es poco probable que la organización reconozca esto como un fallo en el proceso de adaptación, porque el proceso de adaptación y la plataforma de movilidad pertenecen a funciones distintas, están a cargo de personas diferentes y se adquirieron por razones diferentes. Nadie se preguntó si el mercado de talento se convertiría en el mecanismo de reasignación. Se convirtió en uno de todos modos, el día en que la lista de vacantes se trasladó a esa plataforma.



FORMÚLELO POR ESCRITO

Cualquier organización que gestione a la vez un proceso de adaptación y una plataforma de movilidad interna debería poder explicar por escrito cómo funciona la identificación de vacantes para la reasignación, si pasa por la plataforma, y quién es responsable de garantizar que a una empleada en proceso de reasignación se le muestren puestos que el modelo no habría mostrado.

Planificación de sucesión y edad

La planificación de sucesión se menciona en la propuesta y conlleva su propia exposición. Un modelo que identifica empleados de alto potencial, preparación para el ascenso o sucesores para puestos críticos está generando una categorización que determina quién recibe inversión en desarrollo, visibilidad y oportunidades.

Los insumos disponibles para un modelo así están fuertemente correlacionados con la edad. La antigüedad, la etapa profesional, el tiempo en el puesto, la reciente obtención de credenciales, el ritmo de ascensos previos y la forma de la trayectoria profesional reflejan todos los años en el mercado laboral. Un sistema que identifica talento emergente a partir de estas señales producirá un resultado con un patrón etario, se haya pretendido o no, y la ADEA no exige intencionalidad. Si la categorización resultante impulsa una inversión diferenciada, el empleador ha tomado una serie de decisiones de empleo sobre una base que no puede explicar, registrada como una estrategia de talento.

La cuestión de gobernanza es la misma que se aplica a cualquier puntuación a nivel individual: qué acción se deriva de la categorización, y si esa acción resistiría una revisión como decisión de empleo y no como simple resultado analítico. Si no se deriva ninguna acción, el modelo no produce valor. Si se deriva alguna acción, es revisable.

Dos afirmaciones que eliminar

La propuesta lleva adjuntas dos afirmaciones que deberían eliminarse de la comunicación externa.

La primera es que la iniciativa se alinea con los objetivos de diversidad. El Título VII, tal como fue modificado en 1991, establece que es ilegal, en relación con la selección o remisión de candidatos para empleo o ascenso, ajustar puntuaciones, usar puntos de



corte diferentes o alterar de cualquier otra forma los resultados de pruebas relacionadas con el empleo por motivos de raza, color, religión, sexo u origen nacional. El texto legal menciona expresamente el ascenso. Nada indica que las plataformas de movilidad hagan esto, y el punto no es que la organización haya hecho algo incorrecto. El punto es que una declaración pública que vincule una herramienta automatizada de ascenso con objetivos demográficos es un documento que la organización redactó, no puede retractar y que puede tener que explicar. La formulación más precisa y segura es que la organización está ampliando el rango de empleados considerados para oportunidades, ha documentado la base relacionada con el puesto para los criterios utilizados y supervisa los resultados.

The second is that the system minimizes bias. There is no public evidence base supporting that claim for internal mobility tools, and the input analysis above suggests the mechanism runs the other way. An organization that says this has adopted a vendor's assertion as its own representation about its promotion practices, in writing, without substantiation.

Qué establecer antes de la implementación

Seis puntos, verificables mediante evidencia y no mediante la descripción del proveedor, antes de que un sistema de movilidad interna determine quién ve qué oportunidad.

1. Determine whether the platform will become the vacancy identification mechanism for ADA reassignment. If it will, establish a parallel route that does not depend on the model's ranking, and name the person responsible for operating it.
2. Conservar, para cada empleado y cada oportunidad, la puntuación, los insumos y la versión del modelo. Una decisión de no mostrar una vacante es una decisión de selección, y será la que la organización menos pueda reconstruir, porque no se generó ningún rechazo.
3. Identificar qué datos de desempeño alimentan el modelo y durante qué período, y determinar cómo trata el modelo los registros que contienen licencias protegidas, horarios reducidos o períodos de adaptación. Si nadie lo ha preguntado, la respuesta es que los trata como bajo desempeño.



4. Indicar, para cada constructo puntuado, a qué requisito documentado del puesto de destino corresponde. Las Directrices Uniformes se aplican al ascenso, y el análisis de componentes que contemplan lo exige.
5. Establecer si se informa a los empleados de que están siendo evaluados, qué pueden ver sobre su propio perfil y si pueden corregirlo. Una empleada que no puede ver por qué no se le está emparejando no puede plantearlo, lo cual suprime las quejas internas que de otro modo sacarían el problema a la luz antes de que llegue una demanda.
6. Confirmar el alcance conforme a la legislación local. Cuando la organización tiene empleados en la Ciudad de Nueva York, una herramienta automatizada que evalúa a empleados para ascenso queda comprendida en la Ley Local 144, independientemente de que la organización la considere o no un sistema de contratación.

Conclusión

El argumento formativo a favor de la movilidad interna es sólido. Los empleados sí desean crecimiento y transparencia, el movimiento interno sí reduce la rotación, y las organizaciones que muestran oportunidades de manera sistemática obtienen mejores resultados que las que dependen de en quién se le ocurra pensar a un gerente.

Lo que hace riesgosos a estos sistemas es que operan sobre empleados y no sobre solicitantes, y los empleados llegan con historiales de desempeño, actividad protegida, registros de adaptación y antigüedad. Cada uno de esos elementos es un insumo que el modelo usará o una reclamación que el modelo puede generar. El sistema además produce sus acciones adversas en silencio, lo que significa que la organización no se enterará de un patrón a través de quejas, porque la empleada afectada no tiene nada de qué quejarse. Simplemente sigue sin que se le muestren cosas.

Las organizaciones que gobernarán esto bien son las que tratan la plataforma de movilidad como un proceso de ascenso, la documentan como tal, conservan el registro como tal, y verifican si se ha convertido silenciosamente en la vía por la que se supone que debe transitar una adaptación exigida legalmente.



Referencias

- Ley para Personas con Discapacidades de 1990 (Americans with Disabilities Act of 1990), 42 U.S.C. § 12111(9)(B), reasignación a un puesto vacante como adaptación razonable; 42 U.S.C. § 12203, prohibición de represalias.
- Ley de Discriminación por Edad en el Empleo, 29 U.S.C. § 621 y siguientes
- Burlington Northern & Santa Fe Railway Co. v. White, 548 U.S. 53 (2006), estándar para la acción materialmente adversa en reclamos de represalias.
- Ley Local 144 de 2021 de la ciudad de Nueva York, Herramientas Automatizadas de Decisión en el Empleo, que abarca herramientas utilizadas para evaluar a empleados para ascensos.
- Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964, en su versión enmendada, 42 U.S.C. § 2000e-2, incluyendo el § 2000e-2(l).
- US Airways, Inc. v. Barnett, 535 U.S. 391 (2002), reasignación y sistemas de antigüedad.
- Directrices Uniformes sobre Procedimientos de Selección de Empleados, 29 C.F.R. Parte 1607, §§ 1607.4 y 1607.15; requisitos de mantenimiento de registros de la EEOC, 29 C.F.R. Parte 1602.

Cómo citar

Grizzle, H. M. (2025, May 19). Ascenso por inferencia: sistemas de movilidad interna, datos de rendimiento y la adaptación que interrumpen. Novara Consulting Group. <https://www.novaracg.com/es/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/>

