



LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Inteligencia artificial para buscar y retener talento

Artículo basado en el libro *Liderar personas con inteligencia artificial*

Aunque la COVID-19 ha mermado la capacidad de muchas empresas de invertir en herramientas de inteligencia artificial (IA), la automatización de procesos permite ahorrar costes y tiempo, y facilita a los empleados centrarse en actividades de valor añadido.

En su libro *Liderar personas con inteligencia artificial*, los profesores del IESE José Ramón Pin y Guido Stein analizan las ventajas que puede aportar la IA en los procesos de contratación y retención del talento, y cuáles son los retos a los que se enfrentan las empresas en el área de la Dirección de personas.

¿QUÉ TALENTO NECESITO?

Si bien es cierto que la automatización hará innecesarios muchos puestos de trabajo, las máquinas necesitan entrenamiento, explicaciones y mantenimiento,

y para eso se necesitan personas. Las empresas también requerirán capacidad de análisis y de relación, e incluso de poder físico, con lo que se consolidarán puestos de trabajo para las personas.

Habrán trabajos solo de humanos (liderar, empatizar, crear, juzgar) y otros solo de máquinas (tramitar, analizar, relacionar y adaptar). Pero lo importante para el futuro de las empresas es que sean capaces de rellenar los puestos de trabajo intermedios, aquellos en los que las personas ayudan a las máquinas a realizar su trabajo y en los que las máquinas potencian las capacidades de las personas.

BÚSQUEDA DE CANDIDATOS

Encontrar talento genera una gran cantidad de datos, procedentes tanto del proceso de búsqueda

Habrán trabajos exclusivos de seres humanos y otros de máquinas. Lo importante para las empresas es rellenar los puestos de trabajo en que las personas ayudan a las máquinas a realizar su trabajo y viceversa.

de la empresa como de los datos que los mismos candidatos proporcionan en las redes sociales. La IA puede ayudar a extraer el valor de esta información, haciendo más eficaces y eficientes los procesos de reclutamiento y selección.

Por ejemplo, el Chatbot Watson de IBM, diseñado para mantener conversaciones con usuarios, puede rastrear información en multitud de documentos en tiempos mínimos e interactuar con los candidatos. Este sistema de IA puede además conversar con el candidato para darle información y orientarle sobre el tipo de trabajo que más le conviene.

Por otro lado, el uso de entrevistas a distancia – ahora tan presentes –, puede acelerar los procesos de filtración de candidatos cuando se combinan con herramientas de IA, como el reconocimiento facial (¿Está el candidato mirando a la cámara o leyendo un guion?) o análisis de microexpresiones (que pueden ayudar a identificar la personalidad o el estilo de pensamiento del entrevistado y las reacciones emocionales a cada pregunta), de elementos como el tono de voz, o incluso de palabras utilizadas, ya sea oralmente durante la entrevista, en correos electrónicos o publicadas por el candidato en Internet.

Empresas como Unilever ya utilizan estas tecnologías para entrevistar a un gran número de

potenciales empleados lo que, asegura, los ha llevado a reducir el tiempo de reclutamiento en un 75%. Pero estos sistemas también son útiles para los candidatos, que pueden utilizarlos para preparar sus entrevistas con preguntas predeterminadas, recibiendo informes sobre sus expresiones faciales y estilos de personalidad. De esta manera, pueden mejorar su desempeño en la entrevista final.

Los departamentos de dirección de personas también suelen dedicar muchos recursos a acoger a los nuevos empleados. Aunque la incorporación a la empresa suele estar muy organizada y la intranet de la compañía puede facilitar al nuevo empleado todo tipo de información, estas redes están formadas cada vez más por personas y algoritmos de IA. Además de transmitir información, la procesan y aprenden de ella. Por ejemplo, el robot Maci de la compañía Mindtree es capaz de atender las preguntas de los miembros de la organización y reúne todo tipo de información que les pueda interesar, como permisos, vacaciones, pagas, turnos, etc. (Ver tabla de ejemplos de uso de la inteligencia artificial).

RETOS Y OPORTUNIDADES DE MI EMPRESA

En su libro, Pin y Stein también ofrecen una guía para que los directivos puedan evaluar si necesitan

Ejemplos de uso de la inteligencia artificial

TECNOLOGÍA	TIPO DE HERRAMIENTA	RESULTADOS	EJEMPLO
Aprendizajes automático (Machine Learning)	Entrevista por vídeo y analítica predictiva	Entrevista por vídeo y analítica predictiva	HireVue
Procesamiento natural del lenguaje, aprendizaje automático	Asistentes de voz	Responde a las preguntas y dudas del humano. Con el tiempo las respuestas se vuelven más personalizadas	Alexa de Amazon, Aura de Movistar, Cortana de Microsoft, Google Home, Siri de Apple
Procesamiento natural del lenguaje	Chatbots	Identifica a los candidatos potenciales, automatiza los procesos de reclutamiento y brinda información procesable a los reclutadores.	AllyO
Aprendizaje profundo (Deep Learning)	Solución cognitiva de gestión del talento	Mediante el análisis de una gran cantidad de datos predice automáticamente aquellos con mayores probabilidades de tener éxito en el puesto de trabajo.	IBM Watson Recruitment
Redes neuronales, aprendizaje profundo	Análisis de sentimientos y detección de rasgos del comportamiento y personalidad del candidato	Utilizando datos públicos, se basa en predicciones del comportamiento del candidato y en una evaluación de su personalidad.	DeepSense

Fuente: elaboración propia

implantar cambios usando nuevas tecnologías de IA en el área de dirección de personas. (Ver tabla de análisis de los retos, frenos y acciones de la automatización de RRHH).

En la primera columna, plantean las distintas fases de selección y reclutamiento y, en la segunda, qué retos específicos presenta cada una de ellas. El directivo debe plantearse qué problemas, de resolverse, podrían generar un valor importante.

La tercera columna conmina a cuestionarse qué tipo de sistemas de IA pueden mejorar el desarrollo de cada fase y qué empresas ofrecen productos de ese tipo en el mercado.

La cuarta columna sirve para analizar cuáles son los frenos internos que hay en la organización para implementar estos sistemas y los frenos externos causados por el contexto legislativo, cultural, económico y político.

La última columna invita a un análisis personal y complejo sobre el poder y la capacidad de influencia del empleado o directivo dentro de la organización, la información de la que dispone sobre las herramientas de IA disponibles en el mercado y las necesidades de la organización, los intereses individuales y comunes en el departamento de dirección de personas y el resto de la compañía, y el tipo de relación que se puede establecer con el resto de los empleados tras las iniciativas tomadas.

En todo caso, el potencial de los sistemas de IA es innegable. Las grandes compañías ya están implementando estas herramientas y automatizando cada vez más sus procesos. Es necesario que el departamento de Dirección de personas y la Dirección en general ponderen de modo proactivo los retos de gestión que suponen los sistemas de IA, y los gestionen adecuadamente, liderando un futuro que ya ha llegado.

Análisis de los retos, frenos y acciones de la automatización de RRHH

Reclutamiento y selección en RRHH	¿Cuáles son los retos que tiene esta área en mi empresa?	¿Qué sistemas de la IA pueden mejorar el desarrollo del proceso?	¿Cuáles son los frenos en implementar nuevos sistemas?	¿Qué acciones debo tomar? ¿Existen productos que ofrezcan soluciones en el mercado?
Definición de la oferta de trabajo				
Reclutamiento				
Filtración de currículos				
Entrevista				
Verificación de los datos				

Fuente: elaboración propia

LOS AUTORES DEL LIBRO

José Ramón Pin es profesor emérito del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE Business School. Tiene los grados de Ph.D. en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca y MBA por IESE, Universidad de Navarra. Es ingeniero agrónomo y licenciado en Economía por Universitat de Valencia.

Guido Stein es profesor del departamento de Dirección de Personas en la Organizaciones y director de la Unidad de Negociación del IESE Business School. Además, es socio de Inicia Corporate, compañía de M&A y Corporate Finance. Tiene un doctorado en Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra, y es MBA por IESE, Universidad de Navarra.