



Universidad de **San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

IA en la gestión de las personas

Autor: Carolina Prestifilippo

DNI: 27.130.069

Director de Trabajo de Graduación: Sebastián Steizel

Tutor: Santiago Pinedo

Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Universidad de
San Andrés

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
1 - Introducción y problema a abordar	5
¿Por qué es importante el tema y las preguntas que se plantean en el trabajo?	5
¿Qué relevancia tiene para la gestión de Recursos Humanos?	5
2- Preguntas de investigación y Objetivos	6
3- Ejes conceptuales a ser desplegados	7
4- Estrategia metodológica	7
EJES CONCEPTUALES	8
A. Inteligencia Artificial: aspectos básicos y aplicación práctica	8
Fundamentos y aspectos preliminares de la IA	8
B. IA en la gestión de personas	16
Introducción	16
Aplicaciones en gestión de personas y dificultades en la adopción	16
C. IA: Su impacto en la dimensión de la EX/CX	20
Definición concepto UX (User experience)	20
EX (Employee experience) – CX (Customer Experience)	22
EX e IA: una integración posible	24
Formas en que la IA puede revolucionar los Recursos Humanos	25
Beneficios de la Integración de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos:	26
Herramientas disponibles IA	27
Adopción de IA: buenas prácticas para su implementación	32
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	34
A. Metodología de relevamiento	34
B. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos	36
Entrevista Nro. 1	36
Entrevista Nro. 2	39
Entrevista Nro. 3	42
Entrevista Nro. 4	44
Entrevista Nro. 5	46
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXO	58

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es estudiar en profundidad cómo ha afectado la incorporación de las tecnologías de la Inteligencia Artificial en el ámbito de la dirección de personas. El presente estudio permite comprobar la importancia que tiene conseguir que personas y máquinas inteligentes se complementen para mejorar la función de Recursos Humanos y deja en claro su utilidad.

En un mundo inmerso en una transformación digital, la incorporación de la Inteligencia Artificial en la Industria -hasta ahora la tecnología más disruptiva que existe- supone un cambio para las organizaciones que afecta principalmente al capital humano, dado que implica un giro radical en la manera en que se trabaja. Es por ello que el departamento de Recursos Humanos debe formar a sus empleados sobre las implicaciones, consecuencias y resultados derivados de esta tecnología con el fin de prepararse ante el cambio que está sucediendo. Este fenómeno tiene su origen en 1950 y se define como la ciencia a través de la cual una máquina pretende imitar el comportamiento humano realizando tareas tan bien o incluso mejor que estos.

Siguiendo el objetivo de este trabajo, exploramos a través de las preguntas hasta qué punto los procesos caracterizados por la Inteligencia Artificial, influyen y contribuyen en los procesos del área Recursos Humanos con enfoque especial en la Experiencia empleados. Centramos el foco en entender si estos cambios contribuyen a la gestión operativa del área mencionada.

Se indaga si la tecnología aplicada al servicio del cliente interno produce una mejora en la satisfacción. Para tal fin se realizó un recorrido metodológico guiado por teoría de reconocidos autores, papers y fundamentalmente entrevistas a gestores del área Recursos Humanos que han implementado la tecnología.

Las primeras conclusiones nos permiten comprobar que la Inteligencia Artificial racionaliza y automatiza los trabajos, especialmente aquellos que son muy rutinarios, analíticos y basados en datos. Al mismo tiempo, confirma que el ser humano y la máquina deben ser vistos como componentes complementarios y que los asistentes digitales deben ser considerados como herramientas. Vislumbra cómo utilizar estas herramientas en el futuro a través de recomendaciones para generar ventajas en vez de producir efectos negativos.

INTRODUCCIÓN

La Inteligencia Artificial ya es utilizada en casi todos los segmentos del mercado, pues su flexibilidad y su tecnología para personalizar contribuyen enormemente con el desarrollo de las tareas operativas y con la toma de decisiones. En términos generales (qué ampliaremos posteriormente), su principal objetivo reside en intentar recrear técnicamente el cerebro humano y sus funciones por medio de la informática, la neurología, la psicología y la lingüística,

En paralelo, el concepto de experiencia ha transformado las actividades de gestión de personas. En las empresas se está consolidando el reconocimiento de la importancia e impacto que tiene la experiencia de los colaboradores en el trabajo para la productividad y los resultados de negocio de una compañía.

Esto abre un horizonte de perspectivas nuevas, dado que la combinación de ambos conceptos abre posibilidades para mejorar los resultados del negocio, conectar la automatización de la productividad con su correspondiente impacto en el rendimiento de la empresa y sin dejar de contemplar la meta de centrarnos en las personas, buscando lograr experiencias laborales productivas, comprometedoras y agradables.

1 - Introducción y problema a abordar

¿Por qué es importante el tema y las preguntas que se plantean en el trabajo?

La IA (*IA: Inteligencia artificial*) en sus diversas vertientes está transformando la forma de producir y trabajar; y empezar a entender el cómo eso suceda, resulta clave para un área que gestiona personal.

Por otro lado, el IA como herramienta potencialmente podría lograr una mayor eficiencia en la productividad de las diversas áreas de Recursos Humanos.

¿Qué relevancia tiene para la gestión de Recursos Humanos?

Entendemos que la IA permitiría a un área de Recursos Humanos:

- Centrar su atención en cuestiones estratégicas, relegando lo operativo a procesos automatizables.
- Mejorar su productividad (reduciendo los tiempos operativos)
- Mejorar la toma de decisiones (disminuyendo la subjetividad en las mismas, y permitiendo contemplar mayor cantidad de variables).
- Generar valor agregado en la gestión, dándole especial atención al cliente interno y sus necesidades.

2- Preguntas de investigación y Objetivos

El tópico central que define al presente trabajo reside en delimitar el impacto que supone la aplicación de Inteligencia Artificial (en sus diversas vertientes) en el ámbito de la gestión de personas, con especial foco en posibilidades reales de implementación y aplicación.

Buscaremos responder las siguientes preguntas:

- 1- ¿En qué medida y cómo la IA puede ayudar en EX o CX (Experiencia Empleado/Candidato)?
- 2- ¿Existen en el mercado argentino empresas que estén utilizándolo bajo este enfoque? ¿Cuales? ¿Como?

Con el objetivo de:

- Releva alternativas que la IA ofrece en la resolución de dificultades frecuentes a nivel experiencia de Candidato - Empleado (Candidate Experience, y Employee Experience, para lo cual utilizaremos de ahora en adelante el acrónimo CX/EX).
- Delimitar potencialidades que la IA ofrece para pensar nuevas formas de mejorar la CX/EX, hoy en día inaplicables dada por el alcance humano.
- Comprender en qué medida la IA impacta en la gestión de personas, contemplando dimensiones tales como la ejecución de procesos, la simplificación de tareas y la reducción de la carga operativa, permitiendo a las áreas responsables abocados a la gestión de personas enfocarse en generar valor agregado en la experiencia de candidato-empleados.

3- Ejes conceptuales a ser desplegados

Proponemos para el siguiente trabajo una hoja de ruta que permita una primera inmersión en fundamentos básicos de la IA, para que a fines expositivos resulte luego más sencillo visualizar su aplicación en el terreno específico de la gestión de personas.

Realizaremos de esa manera un recorrido desde los aspectos más generales de la IA, hasta su aplicación concreta a un proceso en particular como lo es la gestión del EX (employee experience).

Delimitaremos el análisis en los siguientes ejes:

- a) Inteligencia Artificial: aspectos básicos y aplicación práctica.
- b) Inteligencia Artificial y su aplicación a procesos de Recursos Humanos.
- c) La Experiencia de empleado como proceso clave de Recursos Humanos: el aporte de la IA.

4- Estrategia metodológica

Como herramienta de esta investigación se utilizarán entrevistas de formato desestructurado.

La estrategia metodológica se basará en entrevistas de campo a profesionales en la materia: tanto personas que se encuentren trabajando en el desarrollo de aplicaciones relativas a IA, como integrantes de áreas de gestión de personas que ya la estén utilizando.

Se complementará este trabajo con desarrollos académicos que permitan visualizar con más claridad el estado del arte: publicaciones, papers, testimonios, y material audiovisual.

EJES CONCEPTUALES

A. Inteligencia Artificial: aspectos básicos y aplicación práctica

Fundamentos y aspectos preliminares de la IA

La Inteligencia Artificial (IA) es la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano. (Iberdrola, 2020)¹ Su potencialidad reside en la capacidad de las máquinas para usar algoritmos combinados con grandes volúmenes de datos, y generar *insights* (anglicismo que denomina el hecho de detectar patrones que a simple vista no serían detectables) para la toma de decisiones emulando el razonamiento humano.

Definir inteligencia artificial no es tarea sencilla, y el término ha encontrado distintas acepciones a lo largo de su breve historia. En el año 1950, el matemático Alan Turing desarrolló una evaluación con el fin de establecer un primer distingo: la misma consistía en la ejecución de un cuestionario que una máquina debía responder. Si las respuestas no podían diferenciarse de las de una persona, se confirma entonces su naturaleza artificial. En la actualidad, el distingo reside no tanto en la capacidad comunicativa de la IA, sino más bien en el hecho que esta última realice tareas altamente especializadas de manera eficiente. Si el sistema técnico goza de las mismas capacidades que un ser humano, este se considera como un sistema inteligente artificial.

En 1986, Geoffrey Hinton y dos de sus colegas revivieron la investigación de la IA neuronal y, con ello, la de la inteligencia artificial en general. (Villatoro, 2017)² Con el desarrollo de su algoritmo de retro propagación se crearon las bases del aprendizaje profundo o Deep Learning, con el que hoy en día trabaja casi todo sistema de IA. Esta inteligencia intenta imitar el funcionamiento del cerebro de una persona, simular sus redes neuronales. Esta es “entrenada”, generando cada vez mayor conocimiento: de esa manera, el sistema es capaz de aprender de forma automática. Este mecanismo recibe el nombre de sistema de aprendizaje automático o **Machine Learning**. Esto

¹ Iberdrola. (2020). ¿Qué es la Inteligencia Artificial? - España.
<https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>

² Villatoro, F. R (2017). Geoffrey Hinton, el padre del aprendizaje profundo (deep
<https://francis.naukas.com/2017/10/11/geoffrey-hinton-el-padre-del-aprendizaje-profundo-deep-learning/>

convierte a las inteligencias artificiales neuronales en sistemas altamente dinámicos y adaptables que, en muchos casos, no son totalmente comprensibles para los seres humanos.

Las décadas siguientes representaron un avance exponencial en el desarrollo de potencialidades dentro de la IA, a la vez que el término se difundió a nivel masivo (tanto en artículos de divulgación científica en medios, como en la ficción), muchas veces al costo de tergiversar algunos de sus fundamentos básicos. Hoy en día, su acepción popular resulta un tanto difuso, motivo por el cual en el próximo apartado estableceremos una primera diferenciación.

Clasificaciones posibles

Resulta útil para continuar avanzando en nuestro acercamiento a la temática, explorar algunas clasificaciones en torno a IA. A lo largo del próximo apartado, profundizaremos en distintos ejes desde donde pensar la temática.

Una de los tipos de clasificaciones más difundidas en lo que a IA se refiere, tiene que ver con su alcance y potencialidad:

-Se entiende por **Inteligencia Artificial Fuerte**, a aquella capaz de sustituir a las personas en su totalidad con sus diversas capacidades (cognitiva, sensorio-motriz, emocional y social). Este enfoque dista mucho del estadio de desarrollo actual, permaneciendo el mismo aun en el terreno de la conceptualización teórica, o de la ficción.

-El concepto de **Inteligencia Artificial Débil**, refiere a lo que en gran medida vemos reflejado hoy como manifestaciones de IA: aplicaciones concretas y limitadas en su extensión, dentro de áreas claramente definidas (Barreiro, 2020)³.

Otro eje de diferenciación tiene que ver con la dinámica mediante la cual la máquina aprende de sus errores:

-El **aprendizaje supervisado** se refiere al aprendizaje mediante el cual hay un tutor, guía o maestro que delimita el aprendizaje.

-En el **aprendizaje no supervisado**, el sistema encuentra patrones por sí mismo. Aprende de sus resultados y se adapta a nuevos ambientes.

Desde un punto de vista funcional, proponemos otros dos enfoques metodológicos básicos, el simbólico y el neuronal (IONOS, 2020)⁴.

- En la **IA simbólica** el conocimiento se representa por símbolos, trabajando con la llamada manipulación de símbolos. La inteligencia artificial simbólica hace referencia al procesamiento de la información “desde arriba” y opera con símbolos, contextos abstractos y conclusiones lógicas.

-La **IA neuronal** representa al conocimiento por sus neuronas artificiales y sus conexiones. La inteligencia artificial neuronal hace referencia al procesamiento de la información “desde abajo” y simula a neuronas artificiales individuales que se organizan en grupos más grandes, conformando una red neuronal artificial.

³ Perez Barreiro, A. (2020). Tipos de Inteligencia Artificial - Futuro Eléctrico.
<https://futuroelectrico.com/tipos-de-inteligencia-artificial/>

⁴ IONOS Digitalguide (2020). ¿Qué es la inteligencia artificial? - IONOS. España
<https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/que-es-la-inteligencia-artificial/>

Los expertos en informática Stuart Russell y Peter Norvig proponen cuatro tipos de inteligencia artificial:

- **Sistemas que piensan como humanos:** automatizan actividades como la toma de decisiones, la resolución de problemas y el aprendizaje. Un ejemplo son las redes neuronales artificiales.
- **Sistemas que actúan como humanos:** se trata de computadoras que realizan tareas de forma similar a como lo hacen las personas. Es el caso de los robots.
- **Sistemas que piensan racionalmente:** intentan emular el pensamiento lógico racional de los humanos, es decir, se investiga cómo lograr que las máquinas puedan percibir, razonar y actuar en consecuencia. Los sistemas expertos se engloban en este grupo.
- **Sistemas que actúan racionalmente:** idealmente, son aquellos que tratan de imitar de manera racional el comportamiento humano, como los agentes inteligentes (Iberdrola, 2020)⁵.

Estos distingos ayudan a empezar a configurar una idea de las potencialidades y alcances que puede tener su utilización.

Elementos clave a la hora de entender IA

Al menos de modo preliminar, resulta insoslayable referirnos a tres elementos clave a la hora de referirnos a IA; tanto sea porque están detrás de buena parte de los desarrollos relativos en el campo, como por el simple hecho que nos referiremos a los mismos más adelante.

Machine Learning

El machine learning logra el aprendizaje de los ordenadores a partir de los datos que se le introducen, así como de la ejecución de algoritmos. En concreto, comparte con otras ramas de la inteligencia artificial el uso de algoritmos, pero con un enfoque en los datos orientado a “educar” a la maquinaria para fomentar su autonomía. Se asocia

⁵ Iberdrola. (2020). ¿Qué es la Inteligencia Artificial? - España.
<https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>

habitualmente a aprendizaje supervisado, porque siempre debe estar el humano que defina los parámetros de los datos (Na8, 2017) ⁶.

Deep Learning

Lleva a cabo el proceso de Machine Learning usando una red neuronal artificial que se compone de un número de niveles jerárquicos. En el nivel inicial de la jerarquía la red aprende algo simple y luego envía esta información al siguiente nivel. El siguiente nivel toma esta información sencilla, la combina, compone una información algo un poco más compleja, y se lo pasa al tercer nivel, y así sucesivamente. Este, se asocia al aprendizaje no supervisado (Na8, 2017) ⁷.

Procesamiento del lenguaje natural (PLN)

Finalmente, el último pilar de la IA es el Procesamiento del Lenguaje Natural, que es responsable del trabajo de finalización de los resultados, haciéndolos más naturales y más humanos. Un ejemplo de esto es la gran cantidad de e-commerces que han comenzado a utilizar chatbots para la atención a los clientes, su funcionalidad radica justamente en el PNL. La integración con los bots, los dota de un lenguaje similar al humano (Na8, 2017) ⁸.

IA y el uso de grandes volúmenes de datos

La ciencia de datos (o Data Science) es una disciplina que ha experimentado un crecimiento igualmente exponencial en las últimas décadas, y cuya naturaleza se encuentra profundamente entramada en las posibilidades que puede ofrecer la IA.

Exploremos este punto: habíamos establecido que un modelo de IA se compone de un algoritmo, cuyo funcionamiento presupone un input (la carga de datos). y un output

⁶ Na8. (2017). "Aprendizaje Profundo: una Guía rápida - Aprende Machine". España. <https://www.aprendemachinelearning.com/aprendizaje-profundo-una-guia-rapida>.

⁷ Na8. (2017). "Aprendizaje Profundo: una Guía rápida - Aprende Machine". España. <https://www.aprendemachinelearning.com/aprendizaje-profundo-una-guia-rapida>.

⁸Na8. (2018). "Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP) | Aprende". España. [https://www.aprendemachinelearning.com/procesamiento-del-lenguaje-natural-nlp/..](https://www.aprendemachinelearning.com/procesamiento-del-lenguaje-natural-nlp/)

(un tipo de respuesta que ejecutara el algoritmo). En la medida que el algoritmo sea “entrenado” con mayor cantidad de datos (digamos en este caso, fotografías de rostros humanos), su capacidad de ejecutar una mejor respuesta se verá fortalecida (ej llevar adelante un proceso de reconocimiento facial).

Desde esa perspectiva, resulta claro entonces el impacto que presupone el trabajo con grandes volúmenes de datos (**big data**): las posibilidades de extraer miles de datos de forma cotidiana, y automatizar su transformación para que el algoritmo pueda ser entrenado con los mismos, incrementa no solamente su capacidad sino la velocidad en la cual el algoritmo “aprende”.

En ese sentido, se establece una distinción natural entre dos tipos de datos: los **estructurados** (información de tipo semántica o valores numéricos, como fechas, monedas o direcciones), y **los no estructurados** (textos, imágenes y vídeos). Los primeros desarrollos de big data priorizaron el trabajo con datos estructurados, dado que la sistematización del trabajo con no estructurados resultaba significativamente más compleja dada su naturaleza. El perfeccionamiento de softwares destinados a la extracción y transformación de datos audiovisuales, impulsado por el crecimiento de fenómenos tales como las redes sociales y las plataformas de streaming, representaron un enorme avance que impactó directamente en el desarrollo de aplicaciones de IA tales como reconocimiento de voz, reconocimiento facial, y en general, en todo lo relativo a biometría.

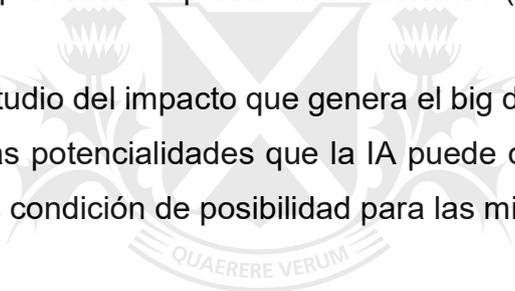
El crecimiento de estas disciplinas no es sin consecuencias, y las mismas traen aparejados múltiples desafíos. Debido a que el volumen y la variedad de la recopilación de datos son tan grandes y rápidos, los métodos tradicionales de análisis de los mismos son inadecuados para analizar y manejar el flujo constante de información.

Estas problemáticas han originado el advenimiento de nuevos campos de estudio, tales como **Predictive Analytics** (en español: Análisis Predictivo) *y/o* **User Behavior Analytics** (en español: Análisis del Comportamiento del Usuario) para administrar los BD. Dentro de estos métodos analíticos, se puede usar una variedad de técnicas

estadísticas, que incluyen modelos predictivos y aprendizaje Automático, para extraer el valor de los datos. La fuerza de estos métodos radica en la creación de algoritmos de aprendizaje que encuentran patrones que tienen capacidad de predicción (Gieler L. 2019)⁹.

Las empresas que no quieran quedarse atrás en su capacidad de generar ventajas competitivas al analizar grandes volúmenes de datos se verán obligadas a crear o implementar soluciones para garantizar una correcta extracción, transformación y carga de los mismos. Bajo un paradigma de omnicanalidad (donde los usuarios acceden a productos y servicios por medio de diferentes canales, tanto físicos como digitales), se trata de crear soluciones para que los datos de cualquier procedencia puedan integrarse a los procesos empresariales existentes (Gieler L. 2019)¹⁰.

En cualquier caso, el estudio del impacto que genera el big data, resulta insoslayable a la hora de entender las potencialidades que la IA puede ofrecer hoy en día, dado que, en gran medida, es condición de posibilidad para las mismas.



Universidad de
Principales áreas de aplicación
San Andrés

Hemos entonces explorado algunos aspectos preliminares de la IA, explorando posibles clasificaciones y su vínculo con disciplinas relativas a las ciencias de datos. Partiendo de estos elementos, vamos a relevar ahora algunas de sus aplicaciones más difundidas en la actualidad, para empezar a visualizar sus alcances.

⁹ Gieler L. (2019). ¿Asistencia Innovadora o Competencia Racionalizadora? Madrid.
https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27567/Lukas%20Gieler_Trabajo%20de%20Fin%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y

¹⁰ Gieler L. (2019). ¿Asistencia Innovadora o Competencia Racionalizadora? Madrid.
https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27567/Lukas%20Gieler_Trabajo%20de%20Fin%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Empecemos por algunas ventajas que a priori, resultan de alguna manera intuitivas:

- **Automatización:** La IA permite automatizar grandes volúmenes de información, reduciendo o evitando que las personas tengan que dedicar horas a realizar tareas operativas o repetitivas. A través de la IA, los robots pueden complementar y reemplazar a los humanos en tareas rutinarias y repetitivas, Este proceso ayudará a que los humanos realicen actividades complejas y peligrosas, como la exploración minera o el desarme de bombas. Como es sabido, las máquinas tienen la capacidad de superar las limitaciones de los humanos, como el cansancio, y debido a su programación, pueden trabajar de manera continua sin desgaste. El trabajar algunas tareas repetitivas con máquinas permite la reducción de errores y mayor efectividad, no es menor mencionar que los robots no se cansan, ni estresan pudiendo realizar la misma tarea por un largo periodo sin perder la motivación. Además de reducir la posibilidad de errores tiene la capacidad de realizar varias tareas a la vez, a través de programación, esto produce una mejora en los costos operativos (Martinez, 2020)¹¹.
- **Predictibilidad:** El análisis de simulaciones conducidas por IA permiten establecer patrones y generar insights con alto valor predictivo, a partir de referencias del pasado. Esto redundará en una potencialidad enorme para analizar múltiples escenarios, brindando una herramienta clave en la toma de decisiones estratégicas. Como menciona Zambrano en su blog “El análisis predictivo les sirve a las empresas para poder saber cómo evolucionarán sus clientes y por ende, tener la posibilidad de adaptar, prevenir y programar” (Zambrano, 2018)¹².
- **Profundidad de análisis:** El Big Data es de por sí un factor clave en la posibilidad de analizar enormes volúmenes de datos. Sin embargo, la IA ha

¹¹ Martinez, D. (2020). Ventajas y desventajas de la Inteligencia Artificial | Beneficios...Futuro electrico.com <https://futuorelectrico.com/ventajas-y-desventajas-de-la-inteligencia-artificial/>

¹² Zambrano, J. (2018). El análisis predictivo y su aplicación a través de la inteligencia. San Francisco, EEUU. Medium.com. <https://medium.com/@juanzambrano/el-an%C3%A1lisis-predictivo-y-su-aplicaci%C3%B3n-a-trav%C3%A9s-de-la-inteligencia-artificial-8009afceef68>

profundizado esta capacidad interpretativa: el aprendizaje automático permite arribar a conclusiones que enriquecen en mucho el análisis de la información. La profundidad y la sofisticación de los análisis que se pueden realizar hoy en día y en un futuro cercano nos permitan ser mucho más proactivos.

B. IA en la gestión de personas

Introducción

Progresivamente, la implementación de pequeños desarrollos basados en Inteligencia artificial, empiezan a formar parte de las agendas de Recursos Humanos. Entre quienes dirigen equipos de personas, existe un marcado consenso en considerar de máxima importancia al tópico: sin embargo, en la práctica son pocas las empresas que parecieran estar incluyendo implementación de IA a gran escala en sus programas de capital humano, como veremos a lo largo de este trabajo.

La doctora Phoebe Moore, investigadora y autora de varios ensayos sobre el trabajo digital postula que desde el área de las personas siempre se ha recolectado datos de los trabajadores, se realiza seguimiento de sus movimientos y sentimientos, así como sus acciones en redes sociales. Tener la herramienta Big data y hacer uso de sus algoritmos, favorece la predicción de talento y habilidades, es de gran ayuda para el rendimiento, además de permitir tipificar sentimientos y estados de ánimo. Esta información, hoy, pasó a ser crucial en la gestión integral, procurando tener input a la hora de acompañar el negocio (Moore, 2020)¹³.

Aplicaciones en gestión de personas y dificultades en la adopción

En ese sentido, distinguimos 5 áreas clave donde la IA puede generar un impacto mayor en la gestión de personas:

¹³ Moore, P. V. (2020) Inteligencia artificial en el entorno laboral. Desafíos para los trabajadores - BBVA Openmind. Leicester. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/inteligencia-artificial-en-entorno-laboral-desafios-para-trabajadores/>

·1. **Elimina prejuicios del proceso de reclutamiento:** Los reclutadores pueden estar sesgados para buscar perfiles adecuados y quizá se delimiten a un área geográfica en particular, género, etnia o antecedentes socioeconómicos, desaprovechando una gran cantidad de talentos. Los equipos de contratación pueden detectar candidatos potenciales que estén buscando activamente puestos de trabajo.

·2. **Apoya los sistemas de gestión del rendimiento:** Gran parte de la dificultad en la evaluación del desempeño se ha atribuido a la discriminación laboral. Estos comportamientos, conscientes o inconscientes, pueden influir injustamente en el resultado del estudio del individuo dentro de la organización. En contraste, cuando se utilizan algoritmos de la AI para medir el rendimiento del personal, la disertación es objetiva, por ejemplo: el efecto contraste, en el que el rendimiento se percibe en comparación con otros en lugar de compararlo con los estándares acordados.

3. **Colabora con la planificación de la sucesión:** los algoritmos AI pueden ayudar a analizar los perfiles de éxito y detectar a los candidatos internos que pueden aparecer como la coincidencia más cercana para las funciones de destino.

4. **Evita los prejuicios en el aprendizaje:** los sesgos en el aprendizaje también pueden conducir a malos juicios y a una resistencia a la incorporación de nueva información en nuestros procesos de pensamiento. Estamos en el umbral de una era en la que el proceso de aprendizaje de una persona puede ser facilitado por asistentes personales virtuales (como Alexa, Asistente de Google o Siri de Apple) que no solo interactuaron con personas en comunicaciones bidireccionales inteligentes, sino que también seleccionarán ideas y conocimiento basados en las necesidades de aprendizaje contextual de una persona.

5. **Ayuda en la toma de decisiones:** los prejuicios, conscientes e inconscientes, afectan la toma de decisiones humanas. En un contexto organizacional, estos inciden en los procesos de Recursos Humanos. Si bien es posible minimizar esos eventos, sensibilizando a las personas y haciéndolas más conscientes de sí mismas, un sistema puede aprovechar los recientes desarrollos en el aprendizaje automático y la IA.

Atraer más postulantes, realizar procesos más ágiles y analizar mayor número de aspirantes de la mano de los avances en cuanto a IA permite desarrollar mejores

prácticas y estrategias para el departamento, para así poder delegar tareas administrativas.

Sin duda alguna, la implementación de IA en Recursos Humanos significa un gran aporte a la labor realizada por los profesionales del área. La reducción de discriminaciones y errores producto de la subjetividad propia del ser humano se reducen significativamente y ayudan a que los procesos sean más eficientes.

Las reticencias iniciales a la implementación de IA, en su dimensión de posible “reemplazo” de la capacidad humana (y por ende, de la fuerza de trabajo), parecen ir cediendo a medida que la divulgación sobre sus posibilidades reales llega al gran público. El 74% de los expertos están convencidos de que la IA no supondrá un peligro para los trabajadores, mientras que el 67% opina que la posible eliminación de puestos de trabajo se verá compensada por la creación de otros nuevos, de tal manera que el número de ocupados permanecerá estable. Además, un 7% cree que se crearán nuevas necesidades que requerirán de un mayor número de profesionales del que tenemos ahora y las empresas deberán ampliar sus plantillas (TICPymes, 2018)¹⁴.

En esta misma línea se manifiesta Guillermo Tena, director del Instituto Cuatrecasas, quien asegura que “el trabajo rutinario va a ir desapareciendo poco a poco, lo que no significa que desaparezca el trabajo humano”. Y añade: “Todo lo que no puede ser automatizado cobrará, si cabe, más importancia: las emociones, la intuición, la creatividad, la imaginación, la empatía o los valores” (TICPymes, 2018)¹⁵.

Donde sí parece haber mayor consenso (94%) es en que la Inteligencia Artificial servirá para incrementar el rendimiento humano. Tanto es así que el 98% de los directivos de Recursos Humanos considera que su implementación conlleva un aumento exponencial de la productividad empresarial, aunque el 73% cree que, para

¹⁴ TICPymes. (2018). Sólo 1 de cada 4 expertos en RRHH cree que IA será una España. BPS (Business Publications Spain) <https://www.ticpymes.es/tecnologia/noticias/1107597049504/solo-1-de-cada-4-expertos-rrhh-cree-ia-sera-amenaza-empleo.1.html>

¹⁵ TICPymes. (2018). Sólo 1 de cada 4 expertos en RRHH cree que IA será una España. BPS (Business Publications Spain) <https://www.ticpymes.es/tecnologia/noticias/1107597049504/solo-1-de-cada-4-expertos-rrhh-cree-ia-sera-amenaza-empleo.1.html>

ello, será necesario aprovechar al máximo el verdadero potencial de las tecnologías inteligentes.

Otro de los beneficios que traerá la IA se vincula a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. Así lo creen el 72% de los encuestados, ya que esta tecnología se encargará de las tareas rutinarias que entorpecen el trabajo de los profesionales. El 28%, en cambio, considera que aportarán beneficios, pero no tantos como para afirmar que mejorará su calidad de vida.

Por su parte, el Secretario General del Grupo Adecco, Santiago Soler, cree que "el mayor reto será gestionar la colaboración entre máquinas y humanos y de cómo se gestione ese tipo de colaboración dependerá todo lo demás". Y en este sentido, la anticipación es vital. "Tenemos que comprender bien cuáles son nuestras ventajas frente a las máquinas y hacerlas compatibles en un juego de suma-suma", en un informe realizado por el Instituto Cuatrecasas sobre el impacto de la inteligencia artificial en los Recursos Humanos (TICPymes, 2018)¹⁶.

Sin embargo, y como mencionamos previamente, existe una brecha entre la percepción de la criticidad y la puesta en ejecución de modelos de gestión que tengan en cuenta el posible impacto de la Inteligencia Artificial.

Basado en un relevamiento realizado a más de 3000 personas (siendo una muestra constituida principalmente por personas con cargos de dirección y especialistas en software), el informe Reshaping Business with Artificial Intelligence, elaborado por The Boston Consulting Group (BCG) y por la MIT Sloan Management Review, refleja que un número relativamente pequeño de empresas incorporan IA en sus planes estratégicos, pese a reconocer su potencial (Ransbotham, Gerbert, Reeves, Kiron y Spira, 2018)¹⁷.

¹⁶ (TICPymes. (2018). Sólo 1 de cada 4 expertos en RRHH cree que IA será una España. BPS (Business Publications Spain) <https://www.ticpymes.es/tecnologia/noticias/1107597049504/solo-1-de-cada-4-expertos-rrhh-cree-ia-sera-amenaza-empleo.1.html>

¹⁷ S. Ransbotham, P. Gerbert, M. Reeves, D. Kiron y M. Spira, (septiembre de 2018). "Artificial Intelligence in Business Gets Real", MIT Sloan Management Review y The Boston Consulting Group.

De los encuestados en el informe, casi el 85 % están convencidos de que la Inteligencia Artificial permitirá a sus empresas obtener mejoras en ventajas competitivas, pero solamente una de cada cinco empresas ha incorporado este tipo de desarrollos en sus actividades.

C. IA: Su impacto en la dimensión de la EX/CX

Definición concepto UX (User experience)

Antes de proseguir nuestro camino hacia la articulación entre IA y *Candidate Experience* (concepto que explicaremos posteriormente), resulta necesario detenernos en la noción de User Experience (denominada comúnmente por su acrónimo UX).

Las compañías se esfuerzan en centrar una estrategia orientada al cliente, dado que es un requisito para el éxito del negocio. Es fundamental comprender que la orientación al cliente implica, por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa y, por otra parte, también se trata de que la compañía responda al feedback de aquellas experiencias. Y ese sentido, la referencia al concepto de UX resulta ineludible hoy día, a la hora de entender cómo se generan esas experiencias.

El término UX, refiere a la percepción que se genera en un usuario al interactuar con una marca, producto o servicio. Este concepto tiene su origen en el campo del Marketing online, y si bien posee un vínculo relativamente directo con la noción de Experiencia de Marca (esto es, la pretensión de establecer una relación familiar y consistente entre consumidor y marca), el mismo en rigor coloca el foco en un aspecto más específico. Martin Hartshorne, de Ultimate Software, lo describe como el diseño de experiencias para el usuario: incorporando principios de diseño contemporáneo y técnicas de usabilidad de última generación en el proceso de diseño, es posible brindar experiencias que sean simples, efectivas y agradables para los usuarios (Sharlyn, L. 2015)¹⁸. En ese sentido, la experiencia del usuario (UX) y la experiencia

¹⁸ Sharlyn Lauby. (2015). Everything #HR Needs to Know About User Experience (UX)
<https://www.hrbartender.com/2015/employee-engagement/everything-hr-needs-to-know-about-user-experience-ux/>

del cliente (CX) no son lo mismo, pero están muy relacionadas. La experiencia del usuario es parte de la experiencia del cliente, que abarca todos los puntos de contacto que tiene una empresa con un cliente.

Una UX bien desarrollada permite a las personas realizar una determinada tarea con éxito, al tiempo que proporciona una experiencia convincente general. En este punto, cabe distinguir el concepto de usabilidad (relativo a la experiencia en sí misma, de la experiencia de usuario (más vinculado a la percepción subjetiva de la experiencia).

- **Usabilidad:** Es la facilidad con que las personas pueden utilizar una herramienta particular o cualquier otro objeto fabricado por humanos con el fin de alcanzar un objetivo concreto.

-**Experiencia de usuario:** Conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario, con un entorno o dispositivo concretos, cuyo resultado es la generación de una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo (40deFiebre, 2020)¹⁹.

La usabilidad que tenga un determinado servicio, programa de formación o beneficio es un importante impulsor del compromiso y del éxito de este entre los usuarios. Cuanto más intuitiva resulte la experiencia, generará en el usuario mayor compromiso (*engagement*), maximizando su retención dentro del ecosistema de uso del producto o servicio, potenciando al mismo tiempo su satisfacción y motivación, generando un círculo virtuoso.

Ya en el horizonte de vislumbrar el paralelo entre el concepto de UX y el de EX (Employee Experience), es dable pensar que el diseño de experiencias que colaboren en simplificar la vida laboral de las personas ayudará a renovar y aumentar sus niveles de compromiso en el trabajo, además de incrementar el rendimiento general del negocio. Y en ese aspecto, la IA podría resultar un elemento clave para permitirnos llegar a mayor cantidad de empleados de forma más efectiva, o bien automatizar

¹⁹ 40deFiebre. (2020). ¿Qué es la experiencia de usuario?. <https://www.40defiebre.com/que-es/experiencia-usuario>

tareas que no generan valor y permitirnos el espacio para velar por el desarrollo de experiencias.

EX (Employee experience) – CX (Customer Experience)

Incorporar una visión de employee centered, que refleje de forma más real cómo vive y percibe el empleado su relación con la empresa, es el objetivo de la gestión de la experiencia de empleado (EX). Una experiencia que es la suma de las percepciones que el trabajador tiene en cada una de las interacciones con la compañía en la que trabaja. El Employee Experience o Experiencia del Empleado es el conjunto de emociones, sensaciones y opiniones internas y subjetivas que tiene el empleado sobre su empresa (Calleja, Méndez y Rojo, 2019)²⁰.

Para el área que gestiona las personas dentro de las compañías, es necesario que comiencen a “ocuparse” de estas emociones y sensaciones de los empleados, si se pretende garantizar una buena experiencia a los clientes internos. Por lo que en la actualidad y debido a la fuerte competencia, esperando también tener buenos Recursos Humanos, la satisfacción y lealtad de los empleados ha pasado a ser fundamental en la que las organizaciones. Y esta es la única forma de mantener las ventajas competitivas es a través del factor humano y sin dudas la clave del éxito empresarial de cualquier organización.

La satisfacción de los empleados no sólo aumenta la productividad y la lealtad, sino también la calidad del trabajo y la vocación de servicio con el que lo harán. Es muy importante que la empresa perciba que los empleados también sienten, piensan y desean al igual que los clientes y que descubra cómo se puede aumentar la devoción y el compromiso de esa fuerza laboral. Al ampliar la lealtad de los empleados, intensificar el compromiso y disminuir la tasa de deserción, mejorarán la experiencia de los clientes y por consiguiente los resultados del negocio.

²⁰ Calleja, R. Méndez, E. Rojo, P. (2019). La experiencia de empleado: Cuando el cliente también es., EEUU. www.harvard-deusto.com, <https://www.harvard-deusto.com/la-experiencia-de-empleado-cuando-el-cliente-tambien-es-interno>

Hoy en día con la ayuda de la tecnología tenemos diversas maneras de hacerlo, obteniendo resultados inmediatos y hasta utilizando inteligencia artificial para poder optimizar el análisis. Además, cabe mencionar, que las posibilidades que nos abre la IA en EX pueden ligarse a mejoras de experiencias que no necesariamente sean digitales, sino analógicas. En el caso de la automatización, el impacto que puede tener en el personal interno de Recursos Humanos puede estar dado en que tengan más tiempo para hablar con la gente y escuchar sus problemas, en lugar de dedicar nuestro propio tiempo a tareas operativas. Ahí la mejora de la experiencia tiene que ver con un hecho analógico u off line, no digital.

El Customer Experience (o Experiencia del Cliente, cómo se lo conoce en español) es el conjunto de experiencias que una persona va teniendo con una compañía al relacionarse con ella. Esta experiencia se va dando y puede medirse durante todo el “viaje” de esa persona en relación con la empresa, desde el interés que puede presentar sobre la marca, todavía no habiendo ingresado, cuando ya es cliente y hasta que deja de serlo (INNOVANDO, 2015)²¹.

Las empresas se enfrentan a un enigma cada vez más complejo y difícil de estudiar: sus clientes. Los consumidores actuales son muy exigentes, están muy informados y demandan innovación y valor agregado en los productos y servicios.

Ante este panorama, las herramientas para conocerlos y satisfacerlos se tornaron fundamentales si se quiere seguir en el mercado, una buena herramienta con que puede trabajar las personas que gestionan los recursos es un mapa de experiencia del cliente o Customer Journey Map. Es una representación visual que permite ver en un solo gráfico todo lo sucedido en cada una de las etapas o interacciones por el que atraviesa el cliente interno al interactuar con cada área o sector de nuestra empresa. Estas interacciones deben medirse, independientemente del canal por el que hayan sucedido, pudiendo ser estos el sitio web, por teléfono, personalmente o incluso en una autogestión (WOW! Customer Experience, 2020)²².

²¹ INNOVANDO. (2015). ¿Qué es Customer Experience? <https://innovan.do/2015/04/28/que-es-customer-experience-definicion/>

²² WOW! Customer Experience (2016). El Customer Journey Map como herramienta para crear <https://www.wowcx.com/customer-journey-map-como-herramienta/>

EX e IA: una integración posible

Es indiscutible que el mundo digital está transformando nuestras vidas. La irrupción de la tecnología ha cambiado nuestro trabajo, la forma en que manejamos los negocios e incluso nuestras rutinas diarias y habituales. De manera natural, consecuentemente impacta demostrando tener consecuencias fundamentales en la gestión de Recursos Humanos.

Las compañías hoy están atravesando un proceso de adaptación a las nuevas Tendencias Digitales, específicamente, incorporando la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos, por ejemplo, para afrontar problemas, agilizar procesos y hacer más eficientes las tareas diarias. Y es gracias a esta transformación, que Recursos Humanos puede ayudar al management y los colaboradores a cambiar hacia una mentalidad digital (StarMeUp OS, 2018)²³.

Los Recursos Humanos digitales también pueden configurar toda la experiencia de los empleados cambiando los procedimientos, las estructuras y las relaciones dentro de una organización, mediante nuevos sistemas avanzados, aplicaciones y herramientas.

La gestión de los Recursos Humanos se ha transformado completamente gracias a la conexión digital. Ayudando, por ejemplo, a disminuir el índice de rotación de personal y a aumentar la tasa de retención, entre otras mejoras. En ese sentido, una de las grandes mejoras que la automatización le aporta al área de Recursos Humanos, es la reducción o supresión de horas-hombre en procesos operativos, rutinarios, permitiendo que su trabajo se centre en tareas más creativas y estratégicas. Además, los empleados se vuelven más activos y motivados cuando se los exime de las tareas operativas.

Dentro del trabajo humano, no se puede escapar del error, lo cual puede causar un daño a la compañía, además de conflictos legales y otros problemas con las

²³ StarMeUp. (2018). Inteligencia Artificial en Recursos Humanos: una tendencia, España. <https://www.starmeup.com/blog/es/tendencias-en-el-trabajo/inteligencia-artificial-en-recursos-humanos/>

autoridades fiscales. La automatización baja ese riesgo y puede colaborar a almacenar los datos de cualquier trabajador durante el tiempo que se precise.

Incorporar la tecnología se ha vuelto crucial para que las empresas retengan y atraigan talentos. La Inteligencia artificial se ha ganado un lugar en el área de Recursos Humanos y será cada vez más importante.

Formas en que la IA puede revolucionar los Recursos Humanos

Según el informe presentado por el Consejo de Recursos Humanos de Forbes, sus referentes concuerdan que en los próximos años la gestión de los Recursos Humanos se construirá sobre la base de la inteligencia artificial, produciendo no solo el ahorro en tiempos y eficiencia, sino que también ayudará a reducir la desmotivación de los empleados (Consejo de Recursos Humanos de Forbes, 2018)²⁴.

- **Automatizar los procesos:** poder incorporar la automatización en los procesos operativos generará un espacio para reconvertir el tiempo-hombre invertido en la gestión.
- **Mejora la eficiencia:** la automatización no debe verse como excluyente, máquina u hombre. Un trabajo en conjunto permite llegar a procesar por ejemplo en la contratación, los niveles de eficiencia infinitamente escalables de la automatización significan que, independientemente del volumen de candidatos, cada uno recibe una correspondencia oportuna.
- **Reducir el sesgo:** se pueden configurar para reducir los sesgos a través de una plataforma de evaluación de algoritmos. Al ser un proceso programable, permite correcciones y reconfiguración en caso de observar desvíos.
- **Reducir el flujo de talentos:** existen ya en el mercado muchas soluciones con IA que permiten realizar búsquedas más eficientes. Cuentan con la capacidad de relevar mayor cantidad de datos, leer miles de CV's (Curriculum vitae) y a través de algoritmos darnos sugerencias del perfil más adecuado.

²⁴ Forbes Human Resources Council. (2018). 11 Ways AI Can Revolutionize Human Resources - Forbes. EEUU. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/07/09/11-ways-ai-can-revolutionize-human-resources/>

- **Reemplazar tareas administrativas:** automatizar las tareas permitirá darle, al personal de Recursos Humanos, la oportunidad de enfocarse en el trabajo estratégico.

Incrementar la experiencia humana la inteligencia artificial y la automatización permiten mejorar la experiencia humana tanto para la organización como para el candidato, especialmente si el aumento de la eficiencia permite más tiempo para las interacciones de mayor valor.

Beneficios de la Integración de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos:

- **El papel de la IA en el proceso de reclutamiento y contratación:** No importa cuánto se abstenga una persona de ser parcial, siempre habrá algún tipo de parcialidad cuando se trata de seres humanos. El uso de la IA en el reclutamiento reduce de hecho el riesgo de una contratación sesgada. La IA introduce el mérito por algoritmo y datos impulsados por conocimientos. Esta tecnología puede ayudar a encontrar a los candidatos correctos sin ninguna interferencia humana. La automatización también es útil para la instancia de la entrevista laboral, ya que permite procesar múltiples fuentes de datos aportando más información de los candidatos.

- **Identificar y atraer talentos:** La inteligencia artificial en Recursos Humanos puede facilitar atraer el mejor talento para las organizaciones. Una de sus funciones permite revisar mayor cantidad de CVs identificando a los candidatos más meritorios según las configuraciones iniciales provistas al algoritmo. Facilita el seguimiento de los procesos de reclutamiento, coordina entrevistas, ofrece una comunicación fluida vía mail con miles de candidatos haciendo la experiencia más gratificante.

- **Mantener bajas la tasa de rotación y desmotivación** de los empleados son algunas de las principales preocupaciones de los gerentes de Recursos Humanos y, al mismo tiempo, centrarse en potenciar el mejor talento y retener a los trabajadores estrella son sus funciones más importantes. Los equipos de Recursos Humanos pueden aprovechar las capacidades predictivas de la Inteligencia Artificial para no dejar que la fuerza de trabajo se desinterese o desmotive, y para convencer a los trabajadores de quedarse en la empresa si no están muy decididos.

- **Mejora los valores organizacionales y fortalece la cultura organizacional:** Cada organización tiene un conjunto de valores organizacionales que guían el día a día de la empresa. Con los Recursos Humanos digitales, se ayuda a mejorar los valores organizacionales y a fortalecer la cultura corporativa. Los Recursos Humanos digitales se enfocan en los datos, brindando servicios estandarizados y liberando a los empleados del trabajo arduo.

- **Poder acceder a los datos correctos disponibles es crucial en Recursos Humanos.** Por ejemplo, la gestión de Recursos Humanos digitales permite realizar un seguimiento de qué seguro de salud tiene cada empleado y cuántos días de vacaciones anuales les quedan, evitando las tediosas búsquedas de datos en documentos de papel. La introducción de la Inteligencia Artificial brinda la oportunidad de pensar nuevas soluciones de Recursos Humanos. Soluciones con capacidades analíticas, a diferencia de sistemas básicos tradicionales que se utilizan en la actualidad. Y lo más importante Recursos Humanos Digital permite contar con una plataforma integrada para el procesamiento de sistemas y aplicaciones (StarMeUp OS, 2018)²⁵.

Herramientas disponibles IA

a) Uno de los fines principales que tiene la aplicación de inteligencia artificial en Recursos Humanos es el análisis y la gestión de los datos que tiene cada empresa. La inteligencia artificial agrupa todos estos datos y proporciona un buen número de conocimientos a diferentes áreas, como por ejemplo la evaluación de talento. A través de este análisis, el algoritmo se puede configurar para conocer qué patrón tienen los equipos de alto rendimiento, las personas con mayor capacidad de liderazgo o los empleados que van a querer salir antes de la compañía.

- Oracle
- Sas.com
- Cognizant

²⁵ StarMeUp. (2018). Inteligencia Artificial en Recursos Humanos: una tendencia, España. <https://www.starmeup.com/blog/es/tendencias-en-el-trabajo/inteligencia-artificial-en-recursos-humanos/>

- Microsoft

b) **Proceso Selección:** La inteligencia artificial nos permite trabajar con un elevadísimo número de datos y nos da la posibilidad de ordenar la información. De hecho, ya existen aplicaciones de algoritmos para rastrear en LinkedIn y en otras redes talento que pueda beneficiar a la organización. También se ha aplicado la inteligencia artificial para detectar patrones en juegos y pruebas de selección que predicen qué candidato es el que puede tener un mayor desempeño en la organización. La IA pone al alcance de los reclutadores diferentes software capaz de filtrar las decenas de currículums que una empresa recibe al iniciar un proceso de selección. A ese ahorro de tiempo –referido por el 67% de los encuestados-, se suman ventajas como la eliminación del sesgo humano y la elección de los mejores candidatos –citados por el 43% y el 31%, respectivamente. En los procesos de selección la inteligencia artificial permite acelerar la elección del candidato más apto, así como agilizar su evaluación y contratación y también permite a los reclutadores centrarse en el aspecto más humano del proceso y ofrecer un servicio más personalizado a los candidatos.(Cegos, 2019)²⁶.

- Emi
- Textkernel
- Pymetrics
- Workcet: plataforma que automatiza el proceso de reclutamiento
- Software SAP provee la solución de Recursos Humanos SuccessFactors
- Watson Talent Suite

c) La gestión de los datos que hace la inteligencia artificial permite tener aplicaciones para analizar el absentismo laboral y cuándo es más predecible que se dé, para tener en marcha un plan de mejora y también para paliar los efectos de este.

- BesTalent IA software de gestión de Recursos Humanos

²⁶ Cegos (2019). Inteligencia Artificial y procesos de selección - Transformación digital. <https://www.blogdetransformaciondigital.es/inteligencia-artificial-procesos-seleccion/>

En definitiva, son múltiples las aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito de los Recursos Humanos. En el lado positivo de la balanza estaría la mayor objetividad en la toma de decisiones, la posibilidad de evaluar más candidaturas o trabajadores o las predicciones para la toma de decisiones más racional. En el lado negativo, la ausencia de creatividad, de incorporar la emoción en la gestión humana o la restricción del uso de la inteligencia artificial en organizaciones muy grandes y potentes exclusivamente en la actualidad.

El uso de la inteligencia artificial no se limitará a los datos y al desarrollo empresarial, sino que también puede utilizarse para predecir el éxito de las relaciones humanas. Lo que hasta ahora requeriría una experiencia personal directa podría solucionarse mediante el uso de bots alimentados con sistemas de IA. Esto ofrece una clara ventaja para elegir a los mejores candidatos para puestos específicos, lo que haría más fácil el trabajo de los departamentos de Recursos Humanos. También podría resultar útil a la hora de formar equipos ya que permitiría seleccionar a los miembros que mejor se complementan entre ellos, lo que potenciaría su trabajo.

No pasará mucho tiempo hasta que se consagre la inteligencia artificial aplicada a la gestión de los Recursos Humanos en varios países. Hasta ahora se ha aplicado particularmente en el sector de la selección de personal, pero la IA también estará bien presente en otros procesos de Recursos Humanos, automatizando actividades con escaso valor añadido y acelerando los procesos de toma de decisiones. Un ejemplo es el chatbox, utilizado comúnmente para la gestión de empleados, especialmente en onboarding.

Chatbots

A medida que la primera revolución industrial avanzaba en el curso de la historia, las máquinas se hicieron cargo de muchos aspectos del trabajo manual duro. Las fábricas y las granjas todavía necesitaban humanos para operar las máquinas, pero era una mano de obra más eficiente a largo plazo. Ahora, con el inicio de la cuarta revolución industrial (es decir, el inicio de los sistemas bio-ciber físicos), los trabajos del pasado están aún más en juego para automatizarse totalmente, y ahora las máquinas están ganando la capacidad de ayudar con el trabajo mental. Y por máquinas en este caso, nos referimos a asistentes virtuales y chatbots.

Estos están destinados, a través de una máquina, a solucionar y encontrar respuestas analizando la información que los humanos simplemente no tienen el tiempo o la capacidad para luchar. Pueden administrar nuestro tiempo y viaje, obtener las cosas que queremos, predecir el clima, tener las respuestas a nuestras preguntas aleatorias o incluso brindar asesoramiento médico.

Si bien su uso es potencialmente infinito, aún hoy las personas encuentran reticencias para adoptarlos. La mayoría de los chatbots no son inteligencia artificial real. Utilizan una base de datos, árbol de decisión que cuando detecta automáticamente el Bot realiza la acción en consecuencia. Los problemas surgen cuando la vida se niega a encajar en esas cajas. Eso generalmente hace que el bot responda algo similar a "No entiendo la pregunta".

Además, los chatbots no pueden hablar como una persona normal porque se centran en un tema en particular. La interacción nunca se sentirá natural si su lenguaje se limita a un solo tema o incluso a un conjunto de palabras claramente definido. Observando la comunicación, debería de tenerse en cuenta al momento de desarrollar e implementar un Bot un conjunto de factores psicológicos cognitivos, así como conocimientos de datos, estadísticas y comportamiento de consumidores con la tecnología.

Otro dato que debería considerarse dentro del panorama general es observar al desarrollar contemplar la inteligencia emocional y formas más amplias de pensamiento no discriminatorio. Los datos seleccionados para el aprendizaje automático no dejan de contener algunos prejuicios inconscientes del investigador/desarrollador, lo que se puede denominar sesgo algorítmico.

Según los datos que nos muestra una encuesta realizada por Oracle que incluye respuestas de más de 800 directivos tomadores de decisiones -, cada vez más empresas están viendo los beneficios de utilizar chatbots para atención de clientes (Oracle, 2016)²⁷.

²⁷ Oracle partnered with Coleman Parkes. (2016) Can Virtual Experiences Replace Reality? - Oracle. South Africa UK, https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc35/CXResearchVirtualExperiences.pdf

Cuando se les preguntó qué tecnologías emergentes ya están utilizando y cuáles pretendían implementar, el 80% de los encuestados dijeron que ya usaron o planearon usar chatbots para 2020. Estas son plataformas de software interactivas que residen en aplicaciones, chat en vivo, correo electrónico y SMS y puede comportarse de manera humana.

Los avances en inteligencia artificial, junto con la proliferación de aplicaciones de mensajería, están impulsando el desarrollo de chatbots, programas de software que utilizan la mensajería como interfaz a través de la cual llevar a cabo cualquier cantidad de tareas (Business Insider, 2016)²⁸.

Los bots más exitosos construyen relaciones basadas en la confianza. Para esto, se deben contemplar cuatro pilares:

- **Aprender:** cada vez que un cliente usa un bot, está tomando decisiones. Cada decisión nos brinda datos muy valiosos sobre esa persona y qué quiere.
- **Personalizar:** después de saber quién es el usuario y qué es lo que más desea, puede dárselo. Los bots permiten que se ofrezca personalización a escala.
- **Brindar valor:** el bot debe mejorar la experiencia del cliente y permitirle hacer cosas que antes no podía. Como mínimo, debería reducir la fricción.
- **Construir una relación:** como todas las relaciones, las conversaciones son vitales. Concentrarse en cómo las conversaciones pueden ayudar a aprender aún más sobre nuestros clientes, generar confianza y desarrollar una relación.

Según una encuesta realizada por la Sociedad para la gestión de Recursos Humanos, el 38% de los profesionales que respondieron mencionan que el principal desafío es mantener el “compromiso” de los empleados. Parte del inconveniente radica en que la mayoría de los sistemas de autogestión de los empleados son anticuados o inexistentes, viéndose obligados a tener que entregar documentos personalmente en la oficina de Recursos Humanos. Los bots en la actualidad brindan una oportunidad para facilitar los procesos de autogestión e índole administrativo, ofreciéndoles a los empleados una experiencia de usuario mucho más fácil y ágil. Además, esta

²⁸ Business Insider. (2016). 80% of businesses want chatbots by 2020 – Nueva York. <https://www.businessinsider.com/80-of-businesses-want-chatbots-by-2020-2016-12>

innovación reduce el tiempo operativo de los representantes de Recursos Humanos entre un 30-50%.

Los líderes Recursos Humanos han encontrado en la tecnología a un aliado fundamental para dar respuesta a este nuevo nivel de exigencia. La clave es automatizar, liberando tiempo para que los colaboradores puedan dedicarlo a tareas de mayor valor y/o complejidad. Las tareas que habitualmente se delegan en Bots son repetitivas y no requieren de interacción humana.

A las ventajas de eficiencia se agregan las de eficacia: se trata de tareas que pueden ser desarrolladas mejor por el robot, debido a su capacidad de:

- Dar respuesta a los empleados las 24 horas por 7 días de la semana (consultas, on-boarding administrativo)
- Manejar rápido y sin error grandes masas de datos (data entry, filtro de CVs, payroll)
- Optimizar asignación de recursos en base a algoritmos (scheduling).

Adopción de IA: buenas prácticas para su implementación

Finalmente, resulta interesante repasar, tanto sea a modo ilustrativo, un conjunto de buenas prácticas a la hora de implementar IA para la mejora de procesos vinculados a gestión de talentos. Los conceptos aparecen descritos no tanto como una sucesión de etapas lógicas, sino más bien como una lista de principios generales

Iniciar progresivamente

Al comenzar a pequeña escala, las empresas podrán aprender a usar Inteligencia Artificial, recopilar comentarios sobre su rendimiento y expandir según sea necesario. La herramienta será de mayor valor si se produce una implementación moderada, dando los tiempos necesarios para adaptarse a las nuevas herramientas. Es

recomendable también, enfocarse en un área específica en la primera etapa, buscar funcionalidad y aciertos antes de expandirse al resto de las áreas.

Identificar áreas de implementación

Para que la implementación de la Inteligencia Artificial sea exitosa, es necesario que las empresas identifiquen las áreas en las que se necesitan estas herramientas. Una descripción detallada del papel que desempeñará la IA por lo que es necesario analizar cuáles serán las áreas en donde se implementarán estas herramientas y qué es lo que se espera de ellas.

Capacitar a los colaboradores

El momento perfecto para integrar la IA es cuando la empresa está preparada para una reestructuración tecnológica, es decir, si ya se han trasladado los procesos de negocio del mundo del papel a la nube. Aun así, es vital comenzar poco a poco para poder discutir los objetivos de los proyectos y ser honesto sobre lo que el equipo de trabajo aún no comprende sobre estas nuevas herramientas.

Una vez que se hayan descubierto las brechas de conocimiento, se debe capacitar a los colaboradores para que puedan hacer un uso óptimo de las aplicaciones y poder explotar sus beneficios al máximo, ya que no sirve de nada la digitalización si los trabajadores no saben cómo utilizar estas nuevas herramientas. Para lograrlo sin contratiempos se puede establecer un marco de tiempo de unos pocos meses para lograr los objetivos de capacitación.

Incorporar la Inteligencia Artificial en las tareas diarias

La IA se tiene que entrenar para poder funcionar óptimamente, utilizando machine learning, ésta aprenderá a realizar diferentes tareas y automatizarlas, generando datos que quedarán disponibles para los trabajadores. Así, con la información adicional provista por la automatización de la IA, los empleados tendrán una poderosa herramienta para realizar sus tareas largas y repetitivas, por lo cual podrán

concentrarse en las labores más complejas y especializadas como toma de decisiones y atención personalizada a sus clientes (AmericaEconomía.com, 2020).²⁹

Debido al temor de que la tecnología reemplace al ser humano en el espacio de trabajo, es importante presentar estas herramientas como una solución que ayudará a los colaboradores a desarrollarse profesionalmente y con la que puedan trabajar mano a mano, no como algo que los reemplazará. Esto les ayudará a tener una experiencia en la que puedan visualizar cómo la IA aumenta la importancia de su rol en la empresa.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. Metodología de relevamiento

Todo lo anterior redactado, es parte del proceso que nos permite enmarcar teóricamente los componentes que responden la pregunta de investigación. Este relevamiento documental no ha sido tarea fácil dada la naturaleza y la novedad que conlleva el uso de esta ciencia. Cabe mencionar que los documentos, bibliografía y papers consultados todos fueron de origen extranjero, donde encontramos mayor avance del tema.

Para llevar adelante la investigación, observando un enfoque local, mantendremos conversaciones a través de las cuales relevaremos opiniones de diferentes profesionales que se desempeñan dentro del área Recursos Humanos y/o administran personal. En todos los casos nos enfocamos en aquellos que actualmente ya están utilizando IA en algún proceso dentro de sus empresas.

Como metodología, optamos como técnica principal por la entrevista desestructurada.

Se entrevistará a las siguientes empresas:

- Empresa Emi.
- Galicia.

²⁹ AmericaEconomia.com (2020). 4 maneras para implementar exitosamente inteligencia. MBA&Educación <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/4-maneras-para-implementar-exitosamente-inteligencia-artificial-en-las-empresas>

- Mercado Libre.
- YPF
- Alfred

Como fruto de estas entrevistas, compararemos las experiencias y aprendizajes en los ejes del trabajo. Se espera conocer sus perspectivas ante el uso de la IA en los procesos del área, si encontraron dificultades en el camino, mediciones de efectividad ante la implementación que nos muestran el porcentaje de ahorro en tiempo operativo por el impacto de la implementación y si visualizan que la incorporación genera valor agregado en la gestión y experiencia de los empleados.

Las primeras apreciaciones nos ayudan a concluir con bastante importancia la creencia de que la incorporación de IA en la gestión operativa representa un valor agregado para la gestión organizacional, y por lo tanto serían deseables de incorporar dentro del modelo de trabajo en las empresas.

Todas las compañías entrevistadas mencionaron un hito que fue una duda dentro del avance de esta investigación. Ninguno de los entrevistados contempló en la implementación, que la tecnología desarrollada reemplazará al personal, sino que tiene un fuerte componente de complementariedad. Si bien a todos se les cuestionó desde sus organizaciones por este punto al momento de su puesta en producción, hubo una línea de coincidencia en sus posturas sobre reconvertir el tiempo ganado en los procesos y tareas automatizadas con el fin de brindar valor agregado desde el área.

En todo el recorrido de nuestras charlas con los referentes, notamos que hay una baja medición a través de datos duros que nos permite tener referencias cuantitativas de las implementaciones. No obstante, de las percepciones particulares de los distintos actores de Recursos Humanos contamos con las opiniones sobre el impacto positivo en referencia a la experiencia del cliente interno.

A nuestro entender una de las respuestas más sorprendentes fue la fácil aceptación de las organizaciones frente a este cambio de mindset. No es menor

esta observación y consideramos que la naturaleza de las organizaciones entrevistadas genera esta predisposición. En todas pudimos observar que, si bien se genera algún episodio menor sobre resistencia al cambio, en términos generales fue aceptado con agilidad. Notamos que en todas las compañías tenían un trabajo previo sobre el cambio cultural que entendemos género como consecuencia que la implementación de IA fluyera de manera más natural.

Complementando esta sección exploratoria y como ha sido anticipado, a continuación, compartiremos las conclusiones de las entrevistas realizadas a los profesionales mencionados.

B. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

Entrevista Nro. 1

Empresa: EMI

Entrevistado: Andres Arslanin (Co-Founder & CTO at Emi Labs)

Breve descripción empresa: Emi es una plataforma de reclutamiento y selección con Inteligencia Artificial que permite acortar los ciclos de contratación, hacer más eficiente el proceso y brindar una mejor experiencia a los candidatos, potenciando la marca empleadora.

Marco: Entrevista realizada en el mes de Agosto de 2019, en sus oficinas ubicadas en Nuñez.

Principales conclusiones:

- ❖ Definitivamente la motivación que los llevó a la realización tiene un enfoque social, querían ayudar a las personas en el proceso de búsqueda de trabajo. Su meta es generar una experiencia agradable.
- ❖ La implementación fue definida por diferentes fases que se nutrieron de la información relevada con usuarios reales, con respecto a los candidatos centraron la investigación, en especial, en personas de bajos recursos socioeconómico y cultural, dado que querían lograr una experiencia colaborativa que fuera efectiva. Respecto a las empresas, trabajaron de manera interna con referentes de Recursos Humanos escuchando cuáles eran

sus necesidades operativas para poder brindar una ayuda sólida a través de la IA.

- ❖ El software se basa en acercarse donde está el candidato, generar una conexión que le resulte sencillo para postularse.
- ❖ Para las áreas de Recursos Humanos es una solución operativa a través de la tecnología a las diferentes etapas del proceso de reclutamiento. Se basa en IA a través de la lectura y comparación de algoritmos. Los algoritmos se parametrizan con personal reclutador de cada empresa.
- ❖ El software a través de la configuración de un perfil realiza la tarea de análisis de Cv's, coordina agenda de entrevista y realiza primeros test. Colabora a través de mensajes con recordatorio, bajando la contingencia de deserción a las entrevistas. Ampliando actualmente a gestionar sugerencias de transporte de cómo llegar, clima del día, cuestiones externas que colaboran con la experiencia del candidato a presentarse en la entrevista presencial. Brinda comunicación fluida con la amplia base de postulante, devolución a todos del estado del proceso. Todo su desarrollo está destinado a gestionar el proceso pensándolo desde una experiencia agradable para el candidato y bajar la carga operativa que en algunos casos sería imposible de poder cumplir, por ej. presentaciones masivas más de 1000 CV's
- ❖ Para las empresas, brinda datos duros y estadísticos con análisis que es anexo para la empresa, seguimiento de evolución en cantidad de veces que aplica misma persona para diferentes puestos. Dado que Emi hace un seguimiento de punta a punta del proceso, desde que se publica la búsqueda hasta que está en el puesto. La medición de estos datos, más la gestión con Recursos Humanos y algoritmos da a la empresa información importante para poder gestionar las experiencias de manera integrada.
- ❖ El factor humano debe estar siempre, Emi debe aportar valor en las tareas operativas. Claramente tiene claro que los sistemas no reemplazan a las personas, sino que buscan a través de software sumar en la gestión operativa dando mejor impacto en los tiempos de los empleados del área para que se dedique a otras tareas fundamentales donde pueden sumar valor agregado.
- ❖ Hay diferentes motivos por los cuales las empresas adoptan nuevas tecnologías. Algunas lo hacen por necesidad, porque entienden el valor que

aporta la tecnología y cómo mejora la experiencia de los candidatos y empleados, brindando resultados más eficientes. Otras adoptan nuevas tecnologías en cierta forma por obligación, porque lo deben hacer para no quedar fuera de la tendencia, pero sin entender mucho el valor que brinda. Un último grupo se resiste a la adopción de estas tecnologías porque tienen la idea errónea que viene a reemplazar al ser humano. Es sorprendente el cambio de este último grupo una vez que ven cómo los ayuda la tecnología en su trabajo diario.

- ❖ la IA permite que los equipos de Recursos Humanos se enfoquen en tareas que brindan más valor, más estratégicas y core de sus funciones, como es acompañar a los candidatos y empleados. Dejando de lado las tareas operativas y repetitivas que no son su foco y hoy demandan sus mayores esfuerzos y tiempos.
- ❖ El uso de IA bien aplicado dentro de las empresas puede cambiar la manera en la que se gestionan las personas. En todas las áreas, la IA puede tener una incidencia directa en los Recursos Humanos. Algunos ejemplos de esto son en la etapa de contratación de personal, capacitación de los empleados, acompañamiento de los empleados dentro de la empresa y movilidad interna.
- ❖ Hoy en día la IA permite darles la misma experiencia a múltiples candidatos como si fuesen ese único candidato. La IA permite a cada candidato averiguar lo que más le interese de la empresa o del puesto, permite a la empresa entender quién será el mejor candidato para cubrir la vacante y a su vez cuidar la marca empleadora, dando respuesta inmediata a cada persona interesada en sumarse a la empresa.
- ❖ Otra ventaja de la IA aplicada en las tareas de Recursos Humanos es que su correcto uso permite hacer el proceso de selección más objetivo, estandarizando los requisitos de un puesto y sacando la subjetividad de las personas. Permite evaluar a todos los candidatos por igual, analizando la postulación de cada uno frente a lo que necesita la empresa y dando una oportunidad a aquellos que poseen el perfil buscado, removiendo los sesgos que existen hoy en las tareas de filtrado de candidatos.
- ❖ Además, la IA brinda grandes oportunidades para las empresas. Gracias a los algoritmos utilizados, con la IA se puede predecir cómo van a resultar los

candidatos contratados, saber cómo va a hacer su performance y anticipar bajos rendimientos o posible rotación. El conocimiento de estos indicadores permite a las empresas dar herramientas a los empleados para que puedan desarrollarse internamente y mejoren sus resultados en el rol donde se encuentren.

Entrevista Nro. 2

Empresa: Banco Galicia

Entrevistado:

Lic. Paula Latorre. (Jefe de empleos. Gestión del talento. Desarrollo Organizacional y RRHH)

Breve descripción empresa: El Banco privado argentino más importante Fundado en 1905, Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U. es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino.

Como banco universal, y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución, ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 3 millones de clientes, tanto individuos como empresas, y opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino.

Marco: Entrevista realizada en el mes de Julio de 2019, en sus oficinas ubicadas en Microcentro.

Principales conclusiones:

- ❖ En nuestra vida cotidiana utilizamos IA sin prestar atención, o sin tomar conciencia. Desde Recursos Humanos estamos corriendo atrás para dar respuesta al negocio, hoy los tiempos del negocio son más rápidos, si no damos respuesta la consigue sola. Para lograr alinearse con los tiempos del que nos requiere, surge implementar IA. Definitivamente hoy, es por IA por donde hay que buscar soluciones para estar al nivel de los tiempos que necesita la empresa.
- ❖ Todos los procesos masivos de búsquedas Galicia se realizan con el proceso sobre IA. El soft se trabaja y se moldea con un técnico, buscando cuidar que tenga la cultura del Banco y de la zona que realizaran la búsqueda. Por ej. en las provincias, se cuida que Emi tenga ajustados filtros por la distancia del

hogar al lugar de trabajo del postulante. Esta funcionalidad permite observar que la experiencia a largo plazo sea placentera.

- ❖ Hoy la transformación digital nos lleva a pensar soluciones tecnológicas que nos permitan avanzar con la política del banco. La transformación digital que encaró el banco nos llevó a modificar nuestra metodología de trabajo, hoy se trabaja en tribus (Una tribu es un conjunto de equipos con misiones interconectadas, término de la metodología Agile).
- ❖ Proyecto por implementar: “Santiago”, para el proceso de onboarding una vez que ingreso. Estamos pensando en un chatbot que pueda comunicarse vía whatsapp, donde el ingresante recibe información de su jefe, sus compañeros, nutriendo de información del diario. Esto generará un acompañamiento en los primeros días que el empleado ingresa, y el bot busca bajar el “trauma” de sentirse perdido. Encontraron un punto de dolor que la IA puede ayudar a resolver, hacer que la experiencia del ingresante sea más grata. Con un foco claro donde se puede sumar, a través de la tecnología hoy es rápida y fácil de solucionar. Antes este proceso de inducción se establece un día al mes, que puede caer 10 o 15 días después del ingreso efectivo. Con un bot solucionamos estar en el momento indicado, bajamos los tiempos del equipo de Recursos Humanos que dedica tiempo a parte de esa tarea.
- ❖ Dentro de Recursos Humanos las trabas que observa es la propia estructura, hoy están migrando a perfiles más digitales que acompañan. La estructura hoy está encorsetada y es lo que más limita. Están en la mitad del proceso de un cambio cultural que acompañará el cambio tecnológico.

Empresa: Banco Galicia

Entrevistado: Guadalupe Gonzalez Menichelli. (Culture Manager en Banco Galicia | Agile HR | People Experience | Innovación HRTech)

Marco: Entrevista realizada en el mes de Agosto de 2020, vía Teams.

Principales conclusiones:

- ❖ Por Cuestiones del negocio se abandonó el proyecto del asistente virtual (“Santiago”), están implementando Success el cual absorbe alguno de los

proyectos. No se logró implementar la conexión con la tecnología IA y resultó ser una operación transaccional. Se definió no avanzar.

- ❖ Se está repensando el proceso de automatización dentro del área Recursos Humanos e integración de manera simultánea los sistemas para que la tecnología responda siendo facilitador de la gestión.
- ❖ La implementación de Emi, ya probada durante más de dos años , responde a la hipótesis de que tareas reemplaza para que el equipo pueda tener espacio para brindar valor agregado. La estrategia que tomó el banco es que para hacer tareas de mayor complejidad y más eficiente, deberíamos ampliar el equipo, implementar tecnología nos permite brindar un mejor servicio con el mismo número de personal. Podemos llegar al cliente interno con un mayor valor agregado, brindando una experiencia gratificante y también permite suprimir las tareas de baja contribución como lo es lo administrativo-operativo. Esto genera mayor compromiso del equipo interno de Recursos Humanos dado que hace más gratificante su tarea, siente que brinda un plus con su gestión.
- ❖ La tecnología IA aplicada en las búsquedas masivas, permitió bajar costos y poder asegurar que los ingresos tenían un perfil “Galicia”. En la mayoría de las provincias se utilizaban consultoras y el screening era manual. La estrategia de unificar el proceso les permitió consolidar una base de candidatos, realizar una selección que mantenga la cultura del banco, realizar los test de manera masiva, match contra el puesto y contarles a los candidatos un storytelling unificado. Emi a través de la IA conecta directo con la base de candidatos, dispara las instancias y mantiene informado a los candidatos ahorrando este tiempo al personal interno de Recursos Humanos. Todo el proceso queda registrado vía tracking lo cual permite tener mediciones del proceso.
- ❖ En cuestión de porcentajes se planteó bajar el número de candidatos que llegaban a la entrevista presencial. Inicialmente de cada 8/10 entrevistados debía ingresar uno. Se logró llegar a 2 candidatos, uno ingresado. Se logró una reducción del presupuesto de búsquedas en un 75%, se mejoró el SLA en un 50%. En general, la agilidad de procesos genera un papeline activos de candidatos que siempre nos permite tener posibles candidatos a disposición para ingresar.

- ❖ El resultado de implementar un proceso pensado en la experiencia del candidato tanto el que quedaba como el que no quedaba, nos permite tener postulantes predispuestos ante nuevos procesos. Entonces, esto nos baja también el tiempo empleado en futuros procesos, dado que una parte ya quedó registrada con su tracking anterior.
- ❖ La implementación de tecnología no es genérica en el proceso, es selectiva en procesos masivos. En los procesos por ej. para gerentes no se aplica dado que espera otra experiencia del proceso. Si se incorporó para todo el proceso autogestionado móvil.
- ❖ En definitiva, la implementación de tecnología basada en IA sumó valor en la gestión, mejoró la experiencia del postulante y cliente interno, bajó costos al negocio y colaboró con la motivación interna del área reduciendo tareas operativas.
- ❖ La implementación de tecnología basada en IA permitió disminuir un 15% del gasto del presupuesto para Empleos. Bajo en un 80% la tercerización de las búsquedas.
- ❖ También se pudieron mejorar el ENSI, hoy está en 66%. Al reducir el tiempo de contratación (y la percepción de la silla vacía) generaron valor más rápido, con una mejor experiencia tanto para el cliente interno como para el candidato, y mejoraron el clima del equipo al sentirse que agregan valor en tareas de mayor relevancia para el perfil, en vez de operativas. Esto se percibe también como posibilidad de desarrollo en el puesto.
- ❖ Desafío interno de la gestión Galicia, que pudieron lograr con la IA, ver menos y contratar más rápido, reutilizar candidatos que ya vi, gestionar pipeline activo y evaluado.

“El desafío de hoy es ir hacia la gestión del candidato y buscar el match cultural, el desafío del futuro es ir a un modelo de look alike y auto gestionable por el candidato. Hoy, con tecnología todo esto se puede.” Frase textual que nos brindó Guadalupe Gonzalez Menichelli, durante la entrevista.

Entrevista Nro. 3

Empresa: Mercado Libre

Entrevistado: Julián Ariel Miceli. (Payroll & People Administration Manager en Mercado Libre)

Breve descripción empresa: MercadoLibre es una empresa Argentina dedicada a compras, ventas y pagos por Internet. Cuenta con operaciones en países como Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Paraguay, El Salvador, República Dominicana, Uruguay, Honduras y Venezuela.

Marco: Entrevista realizada en el mes de Agosto de 2020, vía Teams.

Principales conclusiones:

- ❖ El mindset del equipo Recursos Humanos en ML (Mercado Libre), es simplificar. Automatizar, es parte de nuestro pensamiento dentro del área. Cuentan con algunas iniciativas de robotización, automatización con enfoque al área para que absorba los procesos operativos.
- ❖ De manera personal, opina que la IA general aún no se desarrolla en Argentina. No obstante, si hay procesos en menor escala donde se va introduciendo. Los desarrollos internos, si bien trabajan con algo de IA no llegaron al punto que aprenda solo.
- ❖ Lo que sí aplican de manera diferencial son RPA (Robot Process Automation), Una automatización robótica de procesos es una forma naciente de automatización de los procesos de negocio que replica las acciones de un ser humano interactuando con la interfaz de usuario de un sistema informático (Wikipedia, 2020).³⁰ Cuentan con cuatro, uno que realiza altas en Afip automáticas, genera los usuarios en plataforma de recibos digitales, envía automáticamente el proceso de onboarding. también cuentan con uno que realiza el proceso de baja, baja en Afip, publicación del formulario de Afip 1357, baja en prepaga, ante el aviso automáticamente se disparan los procesos inherentes al tema formales e internos como entrevista de salidas, entre otras. Otro proceso que se reemplaza a través de la automatización es el de beneficios.

³⁰ (n.d.). Automatización robótica de procesos - Wikipedia, la Retrieved November 22, 2020, from https://es.wikipedia.org/wiki/Automatizaci%C3%B3n_rob%C3%B3tica_de_procesos

- ❖ Los RPA traen una solución a la automatización de los procesos del área, que permiten bajar los tiempos del equipo, dando espacio para generar valor agregado. Específicamente en los RPA que desarrollaron, usa de IA una serie de algoritmos que estructurados repite acciones predefinidas. Una secuencia de pasos lógicos cargados que el robot puede desarrollar de manera autónoma.
- ❖ ¿Miedo al reemplazo o complemento? según sus palabras, en Mercado Libre es difícil ver la IA con “miedo”, desde la cultura interna se espera de los empleados que hagan uso de la tecnología para mejorar los procesos. Desde la cultura empresa se contempla que la IA, tecnología, automatización es complemento en nuestras tareas. A nivel proyectado, su opinión es que no se deberían perder puestos de trabajo por la automatización, sino al contrario se van a generar muchos nuevos puestos. Hay necesidades aún no cubiertas a nivel mundial, eso llevará a nuevos puestos. Hay un espacio de evolución para los perfiles que hoy desarrollan tareas, para llegar a reconvertirse y poder ajustarse a nuevas necesidades que van a surgir. Es el sano equilibrio de la evolución, históricamente se araba un campo a mano, al llegar la máquina se pudo arar muchas hectáreas más y eso permite llevar alimentos a una mayor cantidad de población. Es parte de la evolución natural de las distintas revoluciones industriales que sucedieron y sucederán.

Entrevista Nro. 4

Empresa: YPF S.A.

Entrevistado: Christian Criscuolo. (Líder Gestión de Cambio en YPF SA)

Breve descripción empresa: YPF S. A. es una empresa argentina de energía dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y producción de energía eléctrica, gas, petróleo y derivados de los hidrocarburos y venta de combustibles, lubricantes, fertilizantes, plásticos y otros productos relacionados con la industria.

Marco: Entrevista realizada en el mes de Septiembre de 2020, vía Teams.

Principales conclusiones:

- ❖ Dentro de la estrategia actual están considerando la utilización dentro de Recursos Humanos, RPA, Chatbot y en otras áreas del negocio Realidad aumentada. Cuentan con 20 proyectos actualmente, fundamentalmente con foco en la automatización.
- ❖ Hace mención que la empresa no se caracteriza por la innovación, aun así, tiene varios proyectos en la agenda. Su desarrollo tiene relación con un cambio cultural.
- ❖ RPA, automatizar procesos repetitivos. Esto genera dentro del área un punto importante sobre la gratificación y motivación en la persona que realiza tareas repetitivas, dado que se resta tiempo de sus procesos el cual puede destinar a otros. Reduce el error humano, el cual trabaja un punto de eficacia del área.
- ❖ Bots, pasaron la definición de chatbots, trabajan en la implementación de un robot para dar respuestas. Busca brindar información al cliente interno a través de servicios cognitivos. La estrategia es que esté conectado con los sistemas integrados de Recursos Humanos para que pueda dar información en tiempo real. Es una manera de descomprimir consultas repetitivas y llevar la experiencia del cliente interno a la autogestión de sus datos. Brinda la posibilidad de consulta sin restricción de horario o lugar, es un acceso on line del usuario disponible 24 x 7. Al contar con personal que desarrolla tareas en “pozo” lo cual implica horario fuera de la oficina, es una solución pensada en relación con las necesidades del personal específico que cuenta la empresa. Cubre con tecnología la respuesta recurrente llevándolo a una experiencia positiva, integrando una solución de asistencia.
- ❖ Cada bots desarrollado reduce la carga operativa pero no reemplaza, siempre hay un grupo de Recursos Humanos destinado a la revisión, configuración y mejora del robot. A través de las experiencias registradas el personal del área va mejorando el nivel de respuestas que puede brindar. Como el bot está destinado a personas, siempre requiere que se esté revisando desde el área, cada ser es individual y puede consultar de manera distinta. El fin es poder complementar el servicio a través del análisis de los referentes de Recursos Humanos que tienen conocimiento y una capacidad de razonamiento que permite ampliar las respuestas.

- ❖ Realidad aumentada, con fines de capacitación del personal. La naturaleza del negocio, maquinaria utilizada y disponibilidad de recursos para capacitar a nivel nacional lleva a pensar en una estrategia a través de la tecnología para poder formar al personal técnico. Un espacio de capacitación virtual, manejando espacios distintos permite que se integren personas de diferentes provincias. Esta tecnología a razón del negocio reduce costos y tiempos para poner operativa la producción. También acorta tiempos en cuestiones de mantenimiento y arreglos que pueden resolverse a través de los anteojos virtuales conectados con un técnico en otro país, y solucionar a través de una visión guiada. Para los empleados este tipo de tecnología les brinda una posibilidad de vivir la experiencia de aprendizaje de alguna manera más integral, práctica generando que se sienta involucrado y les brinda confianza a través del aprendizaje práctico, sin poner en riesgo a las personas o máquinas. Dado que el manejo de maquinaria para petróleo es muy específico, esta incorporación también permite bajar el tiempo de aprendizaje, vivir la experiencia en primera persona ayuda a que el empleado pueda interiorizar el conocimiento de manera más ágil.

Universidad de

San Andrés

Entrevista Nro. 5

Empresa: Alfred trabaja para Cognitive, una empresa del grupo Apex America

Entrevistado: Sergio Emanuel Cusmai. (CEO de Cognitive Alfred , empresa del Grupo Apex America)

Breve descripción empresa: Empresa de origen cordobés. Alfred, es una plataforma de inteligencia artificial especializada en experiencia del cliente, que dio origen a Cognitive, una empresa de desarrollos de IA perteneciente al grupo Apex América, uno de los mayores proveedores de servicios de centros de contacto con los consumidores

Marco: Entrevista realizada en el mes de Septiembre de 2019, vía Teams.

Principales conclusiones:

- ❖ IA que se está aplicando es al procesamiento del lenguaje en todas sus formas. Nosotros seguimos la idea de google que es la IA - realidad aumentada.

Watson nace con la idea de facilitar no reemplazar las personas. La idea es que le facilite a la persona habilidades que le faltan o no puede, por ej. atender muchas llamadas en un menor tiempo. El concepto IA no es pensado desde el reemplazo sino como complemento al servicio de las personas. Según nuestros estudios desde el 2024 no va a haber trabajo que no tenga IA, deberemos saber interactuar con las máquinas.

- ❖ El rol de la persona mutara en vez de estar atendiendo un chat estará supervisando como las máquinas aprendan de atender las llamadas. Una de las dificultades que observa es que no se prepara desde la educación y formación de las personas a esta “nueva” realidad que vendrá en poco tiempo. Los programas de estudios, en Argentina, de primaria y secundaria no están adecuados esta deficiencia produce el miedo de sentir que las máquinas reemplazan los humanos. Deberíamos preocuparnos cómo desarrollar perfiles con desarrollo de habilidades blandas en las personas para que ellos luego puedan transmitirlo a las máquinas. Personas no estructuradas, que puedan romper el paradigma de trabajo de 8 a 18hs.
- ❖ Alfred soft que se dedica exclusivamente a atención al cliente. Es un BPO que está desde México hacia el sur, son 6000 empleados. Hacen innovación desde hace más de 10 años. Nacen con la idea de enfocarse en ayudar a los call center con tecnología. Una de las primeras cosas que nos fue una traba fue el uso del lenguaje, el español y sus acepciones provoca que se deba adecuar el modelo original con idioma inglés. En Argentina la palabra robo, puede tener muchas formas ej. afanar, chorear, esto nos llevó junto con la Universidad de Córdoba, desarrollar las mejoras necesarias para que sea funcional.
- ❖ En la Argentina, lo que él considera hoy, IA tiene capacidad para resolver tareas rutinarias, no cosas complejas. Entonces, entiende que es aplicable con este parámetro en cualquier empresa Argentina. Ej. de empresas que lo usas, Tarjeta Naranja, Grido, Santander.
- ❖ IA en el área de Recursos Humanos, hay algunos emprendedores que conoce que está innovando en el área. Cree que es aplicable en cualquier empresa de la Argentina, partiendo del punto que es facilitar alguna gestión básica no compleja. Una de las trabas que ha visualizado en empresas que lo adoptaron y no lo mantuvieron en el tiempo, fue la ausencia de perfiles internos para

mantener esta tecnología. La IA debe ser supervisada por un recurso siempre, sola tiene margen de error. Otra de las dificultades que he visto en el mercado, es que las empresas por asociarlo a reducción de costos, ponen una expectativa muy alta, cuando no se adecuan a la realidad se terminan frustrando.

CONCLUSIONES

Luego del recorrido y análisis de la literatura académica concerniente a la Inteligencia Artificial, se ha pretendido estudiar la aplicación que tiene esta ciencia en el área de los Recursos Humanos y, en concreto, su aplicación práctica en las subáreas operativas con sus consecuencias derivadas en la experiencia del cliente interno. A continuación, se exponen las conclusiones que se han alcanzado tanto de la parte teórica como del estudio práctico, considerando que las dos partes del trabajo están correlacionadas.

En lo que se refiere al marco teórico, a pesar de que no existe un consenso asentado sobre la definición de la IA, la mayoría de los expertos coincide en que es la ciencia a través de la cual las máquinas pretenden imitar el comportamiento humano con el fin de realizar tareas tal como o mejor que las personas. También se ha constatado que la diferencia más importante entre la IA y la inteligencia humana es que la primera no dispone de sentido común, siendo esta capacidad exclusiva de las personas.

En el recorrido, también se ha comprobado que gran parte de las industrias están aplicando IA en sus procesos productivos y ya se comenzaron a evidenciar los primeros beneficios.

No podemos desconocer que el mundo está en un proceso de cambio por la transformación digital, la incorporación de la inteligencia artificial en las empresas supone un cambio para las organizaciones que afecta principalmente a las personas, implica un giro radical en la manera en que se desarrolla el trabajo. Tal como menciona el informe *Reshaping Business with Artificial Intelligence*, elaborado por The Boston Consulting Group (BCG) y por la MIT Sloan Management Review, a pesar de

declarar que la Inteligencia Artificial será clave en la sociedad presente y futura, un número relativamente corto de empresas la incorporan en sus planes estratégicos. Esto nos muestra que existe una brecha entre la percepción de lo que vendrá y la puesta en ejecución de modelos de gestión que tengan en cuenta el posible impacto de la Inteligencia Artificial. De los encuestados en el informe, casi el 85 % están convencidos de que la Inteligencia Artificial permitirá a sus empresas obtener mejoras en ventajas competitivas, pero solamente una de cada cinco empresas ha incorporado.

Dentro de los informes analizados y entrevistas realizadas observamos que el área de Recursos Humanos no se encuentra entre los principales sectores donde la IA tiene mayor aceptación actualmente. En general, lo que se observa es que la puesta en producción de esta tecnología principalmente hoy se enfoca en el negocio. Entendemos que esta aplicación viene de la mano de los costos y necesidades que requiere el negocio como primordial.

No obstante, hay un consenso en que será indefectiblemente, en corto tiempo, una adquisición necesaria. Cada vez son más las empresas que demandan los sistemas inteligentes y los sustituyen por los tradicionales. De esta manera, se logra una gestión del capital humano más eficaz, puesto que se consigue una mayor precisión en menor tiempo al realizar las diferentes funciones y, por tanto, un consecuente ahorro en costes. Una vez que se tomen las decisiones integrales de incorporar en la gestión de Recursos Humanos de manera masiva, se pueda dar seguimiento de datos duros respecto a la efectividad, los resultados serán muestra de que es necesarios y una mejora para acompañar el negocio.

El desarrollo de la inteligencia artificial (IA) y de la robótica está obligando a las empresas a adaptarse a nuevas formas de organización, a nuevos modelos productivos y a nuevas estrategias de Recursos Humanos para hacer frente a esta nueva realidad que avanza a un ritmo vertiginoso.

La implementación de IA permite que los empleados dispongan de un mayor tiempo para adquirir nuevas competencias y participar en otras actividades más complejas. Puede concluirse que las aplicaciones de IA en la gestión de RR. HH. son de gran utilidad, aunque para que las soluciones proporcionadas por estas sean óptimas debe

haber una evolución en este campo. El mismo informe anteriormente mencionado nos muestra que los directivos de Recursos Humanos están de acuerdo (94%) en que la Inteligencia Artificial servirá para incrementar el rendimiento humano. Tanto es así que el 98% de los directivos de Recursos Humanos considera que su implementación conlleva un aumento exponencial de la productividad empresarial, aunque el 73% cree que, para ello, será necesario aprovechar al máximo el verdadero potencial de las tecnologías inteligentes.

Como pudimos observar del informe presentado por el Consejo de Recursos Humanos de Forbes, sus referentes concuerdan que en los próximos años la gestión de los Recursos Humanos se construirá sobre la base de la inteligencia artificial, produciendo no solo el ahorro en tiempos, eficiencia, sino que también ayudará a reducir la desmotivación de los empleados. Uno de los puntos destacados por los referentes entrevistados son los beneficios que ofrece esta tecnología a la hora de reemplazar tareas administrativas, automatizar las tareas permitirá darle, al personal de Recursos Humanos, la oportunidad de enfocarse en el trabajo estratégico.

Incrementar la experiencia humana la inteligencia artificial y la automatización permiten mejorar la experiencia humana tanto para la organización como para el candidato, especialmente si el aumento de la eficiencia permite más tiempo para las interacciones de mayor valor.

La introducción de la Inteligencia Artificial brinda la oportunidad de pensar nuevas soluciones de Recursos Humanos. Soluciones con capacidades analíticas, a diferencia de sistemas básicos tradicionales que se utilizan en la actualidad. Y lo más importante Recursos Humanos Digital permite contar con una plataforma integrada para el procesamiento de sistemas y aplicaciones. No obstante, cabe tener presente que la IA se tiene que entrenar para poder funcionar óptimamente, utilizando machine learning, ésta aprenderá a realizar diferentes tareas y automatizarlas, generando datos que quedarán disponibles para los trabajadores. Así, con la información adicional provista por la automatización de la IA, los empleados tendrán una poderosa herramienta para realizar sus tareas largas y repetitivas, por lo cual podrán concentrarse en las labores más complejas y especializadas como toma de decisiones y atención personalizada a sus clientes

Se ha comprobado que las tecnologías de la IA no han conllevado una transformación del trabajo por sí solas, sino que han sido las personas quienes han buscado nuevas opciones para realizar las tareas de la manera más eficaz. Por ello, es importante aclarar que la clave del cambio está en las personas, siendo las tecnologías el medio vehicular que explica el cómo de ese cambio y cómo ayuda a conseguir los objetivos propuestos. Esta línea de pensamiento nos fue clarificada y confirmada dentro de las entrevistas realizadas. Los referentes encuestados tuvieron consenso respecto a que una de las grandes oportunidades con la cual contaron para implementar IA ocurrió por los propios empleados que se predispusieron a innovar, consideran que el gen o mindset digital es parte del ADN de la cultura lo cual facilitó la gestión.

Definitivamente, aunque lento, la IA se convierte en una tendencia que llegó para quedarse y, de ahí, el rechazo de esta tecnología es una posibilidad, pero no una opción, puesto que es un camino por el que tendrán que pasar todas las empresas si quieren sobrevivir en este entorno competitivo. De esta manera, para que los empleados puedan aprovechar las herramientas de IA y conseguir los mejores resultados, será gestión del área personal capacitarlos con la formación necesaria, así como fomentar las habilidades y competencias relacionadas con la emoción, la creatividad e intuición, ya que el marchamo emocional es la mayor diferencia entre las personas y los sistemas inteligentes. Como hemos visto en nuestro marco teórico, se debe contemplar la reacción humana natural frente a los cambios, el temor de que la tecnología reemplace al ser humano en el espacio de trabajo, es importante presentar estas herramientas como una solución que ayudará a los colaboradores a desarrollarse profesionalmente y con la que puedan trabajar mano a mano, no como algo que los reemplazará

Para que una implementación de IA sea exitosa, las empresas y en especial nuestra área deberá velar por llevar adelante un proceso de sensibilización con la finalidad de hacer comprender al capital humano el porqué de los cambios y que finalmente sean los propios empleados quienes lideren la transformación digital. Así, el reto principal al que se enfrenta la IA en el mundo laboral es conseguir que personas y máquinas inteligentes se complementen y que, con sus aplicaciones, la gestión de Recursos Humanos mejore para dar impulso a la productividad, los beneficios y la satisfacción de trabajadores y consumidores. Este trabajo de sensibilización responde a lograr que

se observe generar una experiencia que consolide la suma de las percepciones que el trabajador tiene en cada una de las interacciones con la compañía en la que trabaja de manera positiva. La Experiencia del Empleado es el conjunto de emociones, sensaciones y opiniones internas y subjetivas que tiene el empleado sobre su empresa. Para el área que gestiona las personas dentro de las compañías, es necesario que comiencen a “ocuparse” de estas emociones y sensaciones de los empleados, si se pretende garantizar una buena experiencia a los clientes internos. Por lo que en la actualidad y debido a la fuerte competencia, esperando también tener buenos Recursos Humanos, la satisfacción y lealtad de los empleados ha pasado a ser fundamental en la que las organizaciones.

Siguiendo la línea explorada a través de los resultados de la encuesta realizada por la Sociedad para la gestión de Recursos Humanos, el 38% de los profesionales que respondieron mencionan que el principal desafío es mantener el “compromiso” de los empleados. Los actuales sistemas de Recursos Humanos son anticuados, aún en muchas organizaciones vemos que se manejan completando planillas en papel. La IA nos ofrece la posibilidad de modernizar la gestión, y generar una experiencia gratificante a los colaboradores a través de bots. Estos brindan una oportunidad para facilitar los procesos de autogestión e índole administrativo, ofreciéndoles a los empleados una experiencia de usuario mucho más fácil y ágil. Esta tecnología es un aliado fundamental para dar respuesta a este nuevo nivel de exigencia. La clave es automatizar, liberando tiempo para que los colaboradores puedan dedicarlo a tareas de mayor valor y/o complejidad. Las tareas que habitualmente se delegan en Bots son repetitivas y no requieren de interacción humana

Si partimos de la base de lo que significa aplicar a un trabajo, entendemos que conseguir un trabajo es una relación bidireccional: el candidato con la empresa y la empresa con el candidato. Por el lado del candidato, éste quiere más información y despejar dudas relacionadas con la posición y empresa a la que está aplicando. Desde conocer las metodologías de trabajo del área y las condiciones de contratación de la empresa, hasta entender cuáles serán los horarios de trabajo y las tareas que deberá realizar en ese rol. Dando respuesta a todas estas cuestiones, es posible entender si el candidato está realmente interesado en el puesto y la empresa y a su vez le sirve a la empresa para entender si será un buen fit o no. Esta dirección

bidireccional puede lograrse sin hacer uso de la tecnología, cuando solo un candidato o unos pocos aplican a un trabajo. ¿Pero qué pasaría si en vez de un solo candidato fuesen cientos o miles? Sería imposible darles la misma experiencia que a ese único candidato. En este caso la IA toma un rol fundamental.

Aquí es donde entra en juego tener en claro cómo esta tecnología puede ayudarnos a crear experiencia enriquecedora en los colaboradores. Es fundamental comprender que la orientación al cliente implica, por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa y, por otra parte, también se trata de que la compañía responda al feedback de aquellas experiencias. Siguiendo esta línea, el diseño de experiencias que ayuden a simplificar la vida laboral de las personas ayudará a renovar y aumentar los niveles de compromiso en el trabajo, además de mayor lealtad, calidad, retención y rendimiento general del negocio.

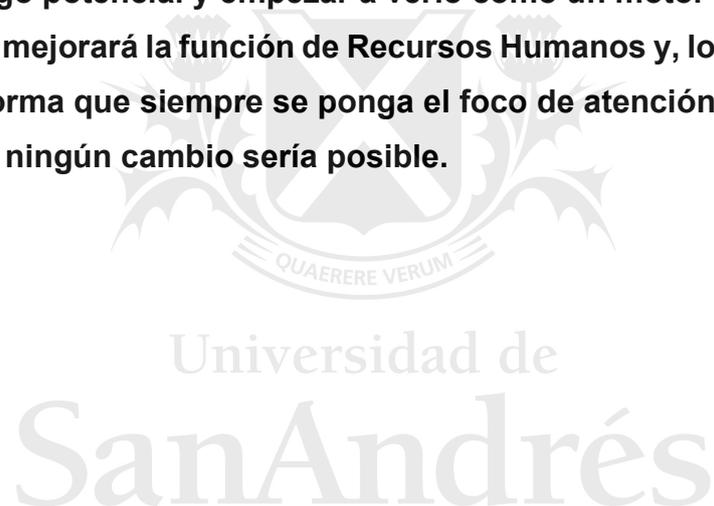
En todo el recorrido de nuestras charlas con los referentes, notamos que hay una baja medición a través de datos duros que nos permita tener referencias cuantitativas de las implementaciones. No obstante, de las percepciones particulares de los distintos actores de Recursos Humanos contamos con las opiniones sobre el impacto positivo en referencia a la experiencia del cliente interno. Las primeras apreciaciones nos ayudan a concluir con bastante importancia la creencia de que la incorporación de IA en la gestión operativa representa un valor agregado para la gestión organizacional, y por lo tanto serían deseables de incorporar dentro del modelo de trabajo en las empresas.

En línea con UX, aplicar la ciencia de IA para facilitar y agilizar algunos procesos nos permite llegar de manera más efectiva a los empleados o bien automatizar tareas que no brindan valor y permitirnos el espacio para velar por el desarrollo de experiencias.

Por otro lado, sí que puede ser que en los próximos años se destruya empleo de personas menos cualificadas y de trabajo sencillo y autónomo y este lo empiecen a desarrollar los robots por lo que es probable que a medio plazo más que a cortos sí que se sustituyan ese tipo de trabajos por robots. Sin embargo, se van a crear otros trabajos nuevos que no existen actualmente ya que esos robots van a tener que ser supervisados por personas, lo que está claro es que esos trabajos van a tener que ser desempeñados por personal cualificados y con amplios estudios en la materia. A

pesar de todo eso, lo que está claro es que a pesar de que en un futuro se pueda sustituir a gran parte de los trabajadores actuales, siempre van a existir trabajos, que no van a poder ser sustituidos por la Inteligencia Artificial. Todas las compañías entrevistadas mencionaron un hito que fue una duda dentro del avance de esta investigación. Ninguno de los entrevistados contempló en la implementación, que la tecnología desarrollada reemplazará al personal, sino que tiene un fuerte componente de complementariedad. Si bien a todos se les cuestionó desde sus organizaciones por este punto al momento de su puesta en producción, hubo una línea de coincidencia en sus posturas sobre reconvertir el tiempo ganado en los procesos y tareas automatizadas con el fin de brindar valor agregado desde el área.

La clave del éxito está en sensibilizar a la sociedad, dejar de pensar en la IA como un enemigo potencial y empezar a verlo como un motor que impulsará la productividad y mejorará la función de Recursos Humanos y, lo más importante, hacerlo de tal forma que siempre se ponga el foco de atención en las personas porque sin este ningún cambio sería posible.



BIBLIOGRAFÍA

AmericaEconomia.com (2020). 4 maneras para implementar exitosamente inteligencia. MBA&Educación <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/4-maneras-para-implementar-exitosamente-inteligencia-artificial-en-las-empresas>

Business Insider. (2016). 80% of businesses want chatbots by 2020 – Nueva York. <https://www.businessinsider.com/80-of-businesses-want-chatbots-by-2020-2016-12>

Calleja, R. Méndez, E. Rojo, P. (2019). La experiencia de empleado: Cuando el cliente también es, EEUU. www.harvard-deusto.com, <https://www.harvard-deusto.com/la-experiencia-de-empleado-cuando-el-cliente-tambien-es-interno>

Cegos (2019). Inteligencia Artificial y procesos de selección - Transformación digital. <https://www.blogdetransformaciondigital.es/inteligencia-artificial-procesos-seleccion/>

Forbes Human Resources Council. (2018). 11 Ways AI Can Revolutionize Human Resources - Forbes. EEUU. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/07/09/11-ways-ai-can-revolutionize-human-resources/>

Gieler L. (2019). ¿Asistencia Innovadora o Competencia Racionalizadora? Madrid. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27567/Lukas%20Gieler_Trabajo%20de%20Fin%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Iberdrola. (2020). ¿Qué es la Inteligencia Artificial? - España. <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>

INNOVANDO. (2015). ¿Qué es Customer Experience? <https://innovan.do/2015/04/28/que-es-customer-experience-definicion/>

IONOS Digitalguide (2020). ¿Qué es la inteligencia artificial? - IONOS. España
<https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/que-es-la-inteligencia-artificial/>

Martinez, D. (2020). Ventajas y desventajas de la Inteligencia Artificial | Beneficios...Futuro electrico.com <https://futuroelectrico.com/ventajas-y-desventajas-de-la-inteligencia-artificial/>

Moore, P. V. (2020) Inteligencia artificial en el entorno laboral. Desafíos para los trabajadores - BBVA Openmind. Leicester.
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/inteligencia-artificial-en-entorno-laboral-desafios-para-trabajadores/>

Na8. (2017). "Aprendizaje Profundo: una Guía rápida - Aprende Machine". España.
<https://www.aprendemachinelearning.com/aprendizaje-profundo-una-guia-rapida>

Na8. (2018). "Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP) | Aprende". España.
<https://www.aprendemachinelearning.com/procesamiento-del-lenguaje-natural-nlp/>

Oracle partnered with Coleman Parkes. (2016) Can Virtual Experiences Replace Reality? - Oracle. South Africa UK,
https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc35/CXResearchVirtualExperiences.pdf

Perez Barreiro, A. (2020). Tipos de Inteligencia Artificial - Futuro Eléctrico.
<https://futuroelectrico.com/tipos-de-inteligencia-artificial/>

S. Ransbotham, P. Gerbert, M. Reeves, D. Kiron y M. Spira, (septiembre de 2018). "Artificial Intelligence in Business Gets Real", MIT Sloan Management Review y The Boston Consulting Group.

Sharlyn Lauby. (2015). Everything #HR Needs to Know About User Experience (UX)
<https://www.hrbartender.com/2015/employee-engagement/everything-hr-needs-to-know-about-user-experience-ux/>

StarMeUp. (2018). Inteligencia Artificial en Recursos Humanos: una tendencia, España. <https://www.starmeup.com/blog/es/tendencias-en-el-trabajo/inteligencia-artificial-en-recursos-humanos/>

TICPymes. (2018). Sólo 1 de cada 4 expertos en RRHH cree que IA será una España. BPS (Business Publications Spain) <https://www.ticpymes.es/tecnologia/noticias/1107597049504/solo-1-de-cada-4-expertos-rrhh-cree-ia-sera-amenaza-empleo.1.html>

Villatoro, F. R (2017). Geoffrey Hinton, el padre del aprendizaje profundo (deep <https://francis.naukas.com/2017/10/11/geoffrey-hinton-el-padre-del-aprendizaje-profundo-deep-learning/>

Wikipedia. (2020). Automatización robótica de procesos - Wikipedia, la https://es.wikipedia.org/wiki/Automatizaci%C3%B3n_rob%C3%B3tica_de_procesos

WOW! Customer Experience (2016). El Customer Journey Map como herramienta para crear <https://www.wowcx.com/customer-journey-map-como-herramienta/>

Zambrano, J. (2018). El análisis predictivo y su aplicación a través de la inteligencia. San Francisco, EEUU. Medium.com. <https://medium.com/@juanzambrano/el-an%C3%A1lisis-predictivo-y-su-aplicaci%C3%B3n-a-trav%C3%A9s-de-la-inteligencia-artificial-8009afceef68>

40deFiebre. (2020). ¿Qué es la experiencia de usuario?. <https://www.40defiebre.com/que-es/experiencia-usuario>

ANEXO

Grafica brindada por Galicia, refiere a indicadores y resultados pos-implementación de IA en el proceso de búsquedas.

- Embudo / pipeline de candidatos con Emi. Muestra el caso de 3 candidatos entrevistados para ingresar 1, Versus entrevistar 8 a 10 para sacar 1.

RESULTADOS POR JORNADA CON %									
Jornada	Postulados	Presleccionados		Entrevistados		Candidatos Ready		Ingresados	
		Q	% s/ postulados	Q	% s/ presel.	Q	% s/entrev.	Q	% s/entrev.
CABA	1204	260	22%	79	30%	28	35%	21	27%
OESTE	1019	476	47%	79	17%	29	37%	16	20%
SUR	990	382	39%	81	21%	22	27%	8	10%
CORDOBA	1431	285	20%	77	27%	22	29%	4	5%
TUCUMAN	841	329	39%	79	24%	23	29%	5	6%
9 DE JULIO	637	115	18%	38	33%	11	29%	5	13%
ROSARIO	1981	304	15%	74	24%	21	28%	4	5%
MENDOZA	2149	283	13%	87	31%	36	41%	5	6%
MAR DEL PLATA	1023	198	19%	80	40%	17	21%	1	1%
NEUQUEN	269	128	48%	41	32%	15	37%	7	17%
CABA II	955	549	57%	76	14%	28	37%	6	8%
CCC - Julio	931	921	99%	74	8%	31	42%	30	41%
CCC - Octubre	827	561	68%	86	15%	33	38%	1	1%
	14257	4791	34%	951	20%	316	33%	113	12%

Tasa de conversión promedio: 33%

- Mejora en percepción como empleador



- 3- La implementación de tecnología basada en IA permitió disminuir un 15% del gasto del presupuesto para Empleos. Bajo en un 80% la tercerización de las búsquedas.

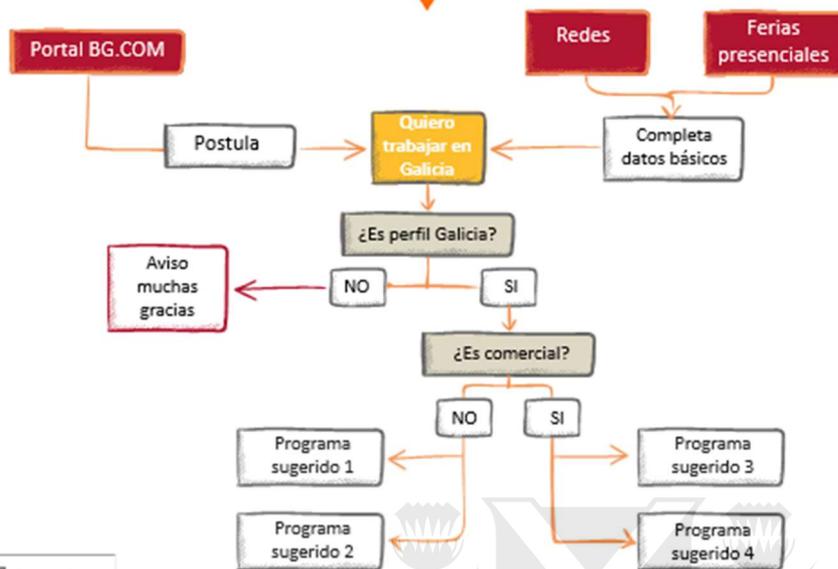


- 4- Pudieron mejorar el ENSI, hoy está en 66%.



Al reducir el tiempo de contratación (y la percepción de la silla vacía) generaron valor más rápido, con una mejor experiencia tanto para el cliente interno como para el candidato, y mejoraron el clima del equipo al sentirse que agregan valor en tareas de mayor relevancia para el perfil, en vez de operativas. Esto se percibe también como posibilidad de desarrollo en el puesto.

De gestionar procesos a gestionar candidatos



Desafío logrado por Galicia al implementar IA, ver menos cantidad de candidatos y contratar más rápido, reutilizar candidatos que ya vieron, gestionar pipeline activo y evaluado.

Universidad de
San Andrés