Inteligencia artificial para buscar y retener talento

La automatización de procesos permite ahorrar costes y tiempo, y facilita a los empleados centrarse en actividades de valor añadido. Descubre cómo la inteligencia artificial puede ayudarte en el área de la Dirección de personas.



1 de octubre de 2020

- **Habrá trabajos exclusivos de seres humanos y otros de máquinas. Lo importante para las empresas es rellenar los puestos de trabajo en que las personas ayudan a las máquinas a realizar su trabajo y viceversa.**
- **La IA ayuda a extraer el valor de la información que se genera durante la**

©IESE Business School

búsqueda de candidatos, haciendo más eficaces y eficientes los procesos de reclutamiento y selección.

- **Empresas como Unilever han conseguido reducir el tiempo de reclutamiento en un 75% gracias al uso de la IA en sus entrevistas a potenciales empleados.**

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

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

¿Qué talento necesito?

Si bien es cierto que la automatización hará innecesarios muchos puestos de trabajo, las máquinas necesitan entrenamiento, explicaciones y mantenimiento, y para eso se necesitan personas. La empresas también requerirán capacidad de análisis y de relación, e incluso de poder físico, con lo que se consolidarán puestos de trabajo para las personas.

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

Búsqueda de candidatos

Encontrar talento genera una gran cantidad de datos, procedentes tanto del proceso de búsqueda de la empresa como de los datos que los mismos candidatos proporcionan en las redes sociales. La IA puede ayudar extraer el valor de esta información, haciendo más eficaces y eficientes los procesos de reclutamiento y selección.

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

©IESE Business School

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

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

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

Ejemplos de uso de la inteligencia artificial

©IESE Business School

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

Fuente: elaboración propia

Retos y oportunidades de mi empresa

En su libro, Pin y Stein también ofrecen una guía para que los directivos puedan evaluar si necesitan implantar cambios usando nuevas tecnologías de IA en el área de dirección de personas.

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

©IESE Business School

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

Fuente: elaboración propia

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

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

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

La última columna invita a un análisis personal y complejo sobre el poder y la capacidad de influencia del empleado o directivo dentro de la organización, la información de la que dispone sobre las herramientas de IA disponibles en el mercado y las necesidades de la organización, los intereses individuales y comunes en el departamento de dirección de

©IESE Business School

personas y el resto de la compañía, y el tipo de relación que se puede establecer con el resto de los empleados tras las iniciativas tomadas.

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

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School