

RR.HH.

JOHN ALMANDOZ, PROFESOR DEL IESE BUSINESS SCHOOL (UNIVERSIDAD DE NAVARRA)

ANTONIO LARRONDA
alarronda@elpais.com.uy

Ya nadie duda que la inteligencia artificial (IA) está en gran parte de la vida de las personas, y que poco a poco gana protagonismo en el mundo laboral. Pero a pesar de los avances, hay áreas dónde aún el ser humano tiene la última palabra: una de ellas son los RR.HH.

Así lo entiende John Almandoz, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE Business School (Universidad de Navarra) en la ciudad de Nueva York. Para el experto, en la gestión de personas, el ser humano es el que debe tener la última palabra porque muchas veces no se conoce cómo los algoritmos llegan a ciertas conclusiones.

«En RR.HH. es importante que la máquina no tome las decisiones por ti porque muchas veces, es una caja negra y no se entiende por qué toma decisiones», argumentó.

También mantener un componente humano es indispensable porque, por ejemplo, si «automatizas la contratación», terminas «no entendiendo a las personas para que rindan mejor», opinó. A continuación, un extracto de la entrevista con El Empresario.

—¿Qué papel juega la inteligencia artificial en RR.HH.?

—Su rol fundamental

En RR.HH., la inteligencia artificial debe aprender más

es ayudar a conseguir y entender mejor los patrones de datos de lo que puede hacerlo un ser humano. Ayudar a tomar decisiones, no hacerlo por sí misma. Colaborar en tareas como reclutamiento o para hacer mejores predicciones. Por ejemplo, si quieres conseguir un tipo de empleado a nivel interno, ver donde está el mejor para la tarea que quiero hacer. Permite que veas cosas que por sesgos no ves, por ejemplo, que a la hora de promover, elijas a alguien porque te llevas mejor y no a otro que tal vez es mejor profesional.

—En esa simplificación de procesos, ¿qué desafíos quedan por superar en la aplicación de la tecnología?

Antes de comenzar, es necesario tener los da-

tos suficientes para entrenar el algoritmo y entender para qué usará la inteligencia artificial, cómo defino el éxito de un proyecto. En reclutamiento, un caso de éxito es el programa de videoentrevistas y analítica que usa Unilever. Graban entrevistas por video desde cualquier lugar y la IA revela datos para tomar decisiones y aplica patrones que coinciden en los currículos.

—¿El uso de la IA es para todo tipo de empresas?

—Es para empresas numerosas que generen muchos da-

El pasado de las personas no necesariamente decide su futuro

tos, o firmas pequeñas que tengan una compañía gemela con muchos datos recopilados y patrones de éxito. Por ejemplo, Bridgewater, el fondo de cobertura de Ray Dalio, recopiló mucha información de sus empleados porque el *feedback* es constante y aprenden de las decisiones para aprender de los datos. Ahí la tecnología puede especificar muy bien dónde encaja mejor cada trabajador y formar equipos complementarios. Pero cuidado, las personas son difícilmente parcelables, su pasado no necesariamente es decisivo para predecir su futuro, todos pueden cambiar.

El diferencial del humano frente al dato analítico



En Google, el uso de inteligencia artificial (IA) en el área de RR.HH., se aplicó para ver cómo mejorar el trabajo gerentes de la empresa y para formar equipos más productivos. En este caso, se

aplicó analítica en varios grupos de trabajo para conocer aquellos que tuvieron mejores resultados, relató el profesor del IESE, John Almandoz. A través de la IA «se descubrió al examinar los equipos que

los que tuvieron el mayor éxito, no necesariamente eran los que tenían el mejor talento a nivel de individuos, que en Google el promedio es muy alto, sino que fueron los que mantuvieron ciertas normas a

la hora discutir los temas. Los mejores resultados se lograron en equipos donde todas las personas eran iguales, donde había mayor empatía y mayor tolerancia a la equivocación».