



## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ES MI NUEVA ALIADA

Las máquinas analógicas y digitales siempre se han utilizado para ayudar a diseñadores de entornos laborales a calcular los rendimientos del trabajo y para automatizar tareas, un objetivo que hoy se persigue a través de herramientas y aplicaciones de inteligencia artificial (IA). ¿Qué tipos de «inteligencia» se espera que desarrollen las tecnologías? ¿Cómo se utilizan los datos personales obtenidos por máquinas y cómo se hacen deducciones sobre tipos de inteligencia a partir de ellos? Siempre se ha recopilado información sobre las actividades de los trabajadores y de los aspirantes a un puesto de trabajo, y se vigilan sus movimientos físicos y sus sentimientos, así como el uso que hacen de las redes sociales. Hoy, el big data se emplea para entrenar algoritmos que predicen talentos y habilidades, vigilan el rendimiento, fijan objetivos y valoran resultados; también pueden poner en contacto a trabajadores y clientes, juzgar estados de ánimo y emociones o proporcionar formación modular en la planta de producción. ¿Cómo se ha convertido la IA en un elemento clave de este proceso de toma de decisiones?

En este contexto, ¿qué riesgos tendrán que afrontar los trabajadores en un entorno natural digitalizado en el que la IA se ha integrado por completo?

El rendimiento en el trabajo siempre ha sido objeto de vigilancia y supervisión cuando el beneficio global de la empresa es la motivación que determina la relación laboral y los empleados aspiran a disfrutar de una vida digna y feliz costada con su



esfuerzo y su compromiso con su empleador, quien les paga un salario. Hoy, sin embargo, las relaciones laborales están cambiando y ha aparecido un nuevo tipo de «actor». Las máquinas, tanto analógicas como digitales, se han usado a lo largo de la historia para ayudar a los diseñadores de entornos laborales a calcular los rendimientos del trabajo y, también, para automatizar las tareas, un objetivo que hoy se persigue a través de la introducción de herramientas y aplicaciones de IA. Algunas máquinas han adquirido nuevas responsabilidades e incluso autonomía, y se espera que manifiesten diversas formas de inteligencia humana y tomen decisiones relacionadas con los trabajadores mismos.

La figura 1 explica a grandes rasgos dónde y cómo se están introduciendo las tecnologías en el entorno laboral, los tipos de «inteligencia» que se espera que manifiesten estas tecnologías y, por último, la manera precisa en que quienes gestionan las máquinas sacan conclusiones sobre tipos de inteligencia a partir de la información obtenida. Ahora que la IA ha asumido el protagonismo, los responsables emplean los últimos avances de distintas maneras. Se almacena información acerca de las actividades de los trabajadores y los aspirantes a un puesto de trabajo a lo largo del tiempo: sus llamadas telefónicas, el uso que hacen de los ordenadores y de las «tarjetas inteligentes», y últimamente se vigilan y se supervisan hasta los movimientos físicos y los sentimientos, así como la actividad en redes sociales.

En el ámbito de los recursos humanos, la información recopilada, que cuando alcanza un volumen lo bastante elevado se denomina big data, se utiliza para entrenar algoritmos capaces de realizar predicciones relacionadas con el talento y la capacidad de los trabajadores y los candidatos; para supervisar, evaluar y estimular el rendimiento; para fijar objetivos y valorar los resultados del trabajo; para poner en contacto a los trabajadores con los clientes; para juzgar estados de ánimo y emociones; para proporcionar formación modular en el lugar de producción; para encontrar patrones de comportamiento dentro de la plantilla, por ejemplo relacionados con las enfermedades, y para muchas cosas más.

A la luz de estas innovaciones, en este artículo explicaremos a grandes rasgos cómo se está introduciendo la IA en los procesos de decisión e identificaremos los riesgos a los que se enfrentan los trabajadores en la actualidad, riesgos que deben ser reconocidos tanto por los legisladores como por quienes contratan a los trabajadores. (Ver figura 1).

## 1. Análisis de recursos humanos (people analytics): gestión del capital humano y supervisión del rendimiento.

La IA es actualmente el ámbito más novedoso y prometedor para la gestión de los entornos laborales y de los trabajadores. El 40% de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas grandes y pequeñas utilizan aplicaciones mejoradas mediante IA. La mayoría de estas compañías son estadounidenses, pero algunas organizaciones europeas y asiáticas también se han subido al tren. Un estudio de PricewaterhouseCoopers revela que cada vez son más las empresas globales conscientes del valor de la IA en la gestión de la fuerza laboral (PwC, 2018). Afirma, además, que el 32% de los departamentos de personal de las compañías tecnológicas y de otra índole está rediseñando sus organizaciones con ayuda de la IA para optimizar «la adaptabilidad y el aprendizaje con miras a integrar mejor las conclusiones extraídas de la información que aportan los empleados y de la tecnología» (Kar, 2018). Un informe reciente de IBM (IBM, 2018) muestra que la mitad de los directores de Recursos Humanos encuestados prevén y reconocen el potencial de la tecnología en operaciones relacionadas con la gestión de personal, así como su utilidad para localizar y desarrollar el talento. Un estudio de Deloitte concluye que el 71% de las compañías internacionales consideran que el análisis de recursos humanos es una de las prioridades de sus organizaciones (Collins et al., 2017), porque no solo proporcionará ideas valiosas para el negocio, sino que también ayudará a gestionar lo que se ha dado en llamar el «problema de las personas».

Este «problema de las personas» también se define a veces como los «riesgos de las personas» (Houghton y Green, 2018). Estos riesgos poseen:

- Gestión del talento
- Salud y seguridad
- Ética de los empleados
- Diversidad e igualdad
- Relaciones entre empleados
- Continuidad laboral
- Riesgos para la reputación

El análisis de recursos humanos es una práctica de recursos humanos cada vez más popular que utiliza los macrodatos y las herramientas digitales para «medir, comunicar y entender el rendimiento de los trabajadores, ciertos aspectos relacionados con la planificación del personal, la gestión del talento y la gestión de las operaciones» (Collins et al., 2017). Cada sector y cada organización requiere un departamento de Recursos Humanos que se encargue de tareas como reclutar personal, elaborar contratos o gestionar las relaciones entre trabajadores y empleadores.

Existe cierta discrepancia respecto al papel de los departamentos de Recursos Humanos. Para unos, su función debe ceñirse a cuestiones burocráticas, mientras que otros defienden un papel prominente en operaciones comerciales y ejecutivas

Está claro que existe cierta discrepancia respecto al papel de los departamentos de Recursos Humanos, pues hay quienes argumentan que su función debe ceñirse a cuestiones burocráticas, mientras que otros defienden un



papel prominente en operaciones comerciales y ejecutivas. El análisis de recursos humanos abarca estas dos dimensiones de recursos humanos, pues la informatización, la recopilación de datos y las herramientas de supervisión permiten a las organizaciones llevar a cabo un «análisis en tiempo real según las necesidades del proceso empresarial [y favorecen] una comprensión más profunda de los problemas y de los conocimientos prácticos de los que se puede beneficiar la empresa» (ibíd.). Los algoritmos de predicción que se aplican en estos procesos a menudo están en una «caja negra» (Pasquale, 2015), lo que

significa que la gente no entiende del todo su funcionamiento, pero, aun así, concede a los programas informáticos la autoridad para hacer «predicciones por excepción» (Agarwal et al., 2018).

El concepto «predicción por excepción» hace referencia a los procesos mediante los cuales los ordenadores gestionan grandes paquetes de datos para hacer predicciones fiables basadas en información rutinaria y continua, pero también para identificar casos atípicos e incluso para enviar notificaciones que le «dicen» al usuario cuándo es necesario establecer controles o cuándo se requiere asistencia o incluso intervención humana.

El análisis de recursos humanos, que en inglés también se conoce como human analytics, se define a grandes rasgos como el uso de datos individualizados sobre personas para ayudar a directivos y a profesionales de Recursos Humanos a tomar decisiones en materia de contratación: seleccionar candidatos, evaluar a los trabajadores, considerar posibles ascensos, identificar cuándo hay riesgo de que las personas dejen su empleo y seleccionar futuros líderes. El análisis de recursos humanos se utiliza también para gestionar el rendimiento de los trabajadores. En esta sección, analizaremos en primer lugar los aspectos del análisis de recursos humanos relacionados con la gestión del capital humano, es decir, la contratación y la predicción del talento. En segundo lugar, nos adentraremos en el campo de la gestión del rendimiento.

