



<https://internalauditor.theiia.org/en/voices/2024/april/on-the-frontlines-ai-in-talent-management/>

## **En la vanguardia: La IA en la Gestión de Talento**

Sin mayor publicidad, el Departamento de Estado de EE.UU. recientemente anunció un proyecto innovador para utilizar la Inteligencia Artificial Generativa (GenAI) en la planificación de su personal.

Este proyecto posiciona al Gobierno Federal en la vanguardia de la innovación tecnológica.

Es cierto, el Gobierno Federal, que suele considerarse un organismo lento y reacio al cambio, está instaurando un nuevo enfoque en los ámbitos del desarrollo del personal y la planificación de recursos humanos.

### **Por lo tanto, ¿qué hace el Departamento de Estado y cómo crea un nuevo modelo?**

Mediante el uso de GenAI, el Departamento de Estado puede comparar las habilidades que sus empleados disponen actualmente con las habilidades necesarias para desempeñar vacantes actuales. Esta información se utiliza para identificar a los empleados que potencialmente pueden desempeñar estas funciones y no solo presentarles las habilidades que necesitan adquirir para desempeñar estas funciones, sino que de la misma manera identificar cómo adquirirlas.

En la actualidad, en varias empresas grandes, como Deloitte, donde soy consultor, el personal es asignado a funciones y trabajos en base a las competencias que disponen. Este sistema hace que la responsabilidad de identificar tanto las competencias como los recursos de aprendizaje necesarios para evolucionar laboralmente recaiga por completo en los empleados. La empresa sigue implicada, aunque solo de manera pasiva, meramente proporcionando recursos de aprendizaje a su personal.

En este nuevo modelo, el empleador asume un rol más activo tanto en lo que se refiere a informar a los empleados sobre las posibles trayectorias profesionales dentro de la organización, como a proporcionarles sobre las formas de desarrollar las habilidades necesarias para emprender la trayectoria profesional anhelada.

Este nuevo concepto de gestión potencial presenta numerosos beneficios para las grandes organizaciones de diferentes industrias y áreas.

En primer lugar, proporciona a las organizaciones que lo adoptan una ventaja en la guerra por el talento. Pese a los despidos y a una posible recesión, sigue siendo complejo para las organizaciones captar a empleados que cuenten con las competencias necesarias, sobre todo en las áreas de carácter técnico. Al identificar al personal con cualificaciones afines y los recursos para reducir la carencia de competencias, las organizaciones pueden mejorar las habilidades y reajustar su equipo actual de forma eficaz y rentable, lo que permite a la organización obtener o conservar una ventaja competitiva colocando a las personas adecuadas en los puestos apropiados en el momento oportuno.



Además, esto ofrece a los empleadores una manera de hacer sus lugares de trabajo más inclusivos y meritocráticos. Utilizando el número de identificación del empleado como el único método de identificación, el algoritmo puede procesar anónimamente la información relacionada con las competencias, sin los prejuicios en torno a la raza, el sexo, etc. que poseen los “revisores humanos”. Esto significa que el proceso de identificación y selección de empleados para su evolución laboral ya sea con ascensos, para cubrir un puesto de trabajo nuevo o cualquier otra función, se realice de una forma mucho más meritocrática y basada en las capacidades del empleado, y menos en sus relaciones y redes dentro de la organización. Además de promover la competencia dentro del personal, esto contribuye a hacer más inclusivo al identificar candidatos diversos con las aptitudes adecuadas. Esto abre perspectivas de carrera a particulares que puedan tener redes limitadas dentro de la organización o que puedan no sentirse del todo cómodos preguntando por oportunidades de promoción profesional, pero que por lo demás poseen las aptitudes fundamentales.

### **¿Qué pueden hacer los líderes para abarcar este nuevo paradigma/ nuevo modelo?**

El CAE puede tomar la iniciativa con la IA creando una cultura en donde se acepte el fracaso y no se le tema. Con demasiada frecuencia ocurre que las grandes organizaciones, incluidos los departamentos de auditoría interna, tengan una cultura que rechaza la posibilidad de asumir riesgos y fracasar, y prefieren quedarse con lo probado y verdadero. En lugar de temerle al fracaso, debería tomarse como una oportunidad de aprendizaje. Su organización tendrá inevitablemente proyectos con IA que fracasen. Ahora bien, ¿Se inclinará por ese fracaso y aprenderá de él para tener éxito en futuros proyectos de IA, los cuales puede que ayuden a la organización a obtener beneficios derivados de la implantación de la IA a gran escala? ¿O elegirá simplemente “pasar” del fracaso y eventualmente no progresar?

Como parte de los cambios de cultura, CAE debe implicar a las partes interesadas y crear salvaguardias para gestionar el riesgo y como parte de una cultura de aceptación del fracaso, CAE debe también trabajar con las partes interesadas y alinear sus expectativas. Aunque los riesgos que conllevan los aspectos técnicos de la IA y los aspectos jurídicos de las relaciones laborales quedan fuera del alcance de esta publicación, son consideraciones importantes igualmente. Colaborar con las partes interesadas en estos ámbitos puede ayudar al CAE a identificar y establecer garantías contra cualquier riesgo que este nuevo modelo suponga para la organización.

Siguiendo estos pasos, los líderes pueden adoptar este nuevo modelo de planificación personal y obtener sus beneficios, al tiempo que minimizan los riesgos asociados a la adopción de nuevas tecnologías y procesos.

