



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL

EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La importancia de la aplicación de nuevas tecnologías en RR.HH

Aluno: Juan Martin Caresani – Legajo: 1096281

Carrera: Maestría en Recursos Humanos – CHRO 89

Tutor: Mg. Verónica Jimena, DOBRONICH

Fecha: Octubre, 2019

AGRADECIMIENTOS

A la tutora, Mg. Verónica Dobronich, por los consejos, la paciencia y colaboración para la realización del presente trabajo.

A quienes participaron de las entrevistas y las encuestas, por la amabilidad y predisposición de su tiempo para la realización de éstas.

Agradezco a los diferentes profesores y colegas que, a lo largo de estos dos años de cursada de Maestría, me permitieron adquirir nuevos conocimientos y mejorar mi profesionalismo.

Un agradecimiento especial a mi esposa e hijos, por la paciencia y el acompañamiento durante estos dos años de maestría.

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un estudio explicativo, a fin de mostrar la importancia de la utilización de las nuevas tecnologías en el área de recursos humanos, de un banco nacional ortodoxo.

Como la inteligencia artificial potencia al sector de selección y le permite ser más creativo y de esta manera sumar valor a la organización. Crear un impacto positivo en la marca empleadora del banco, motivar a los selectores y lograr una mejora en los resultados del sector.

Para llevar a cabo el presente trabajo se utilizó una metodología mixta. Se realizaron encuestas, entrevistas a puestos claves de la organización y un relevamiento en la bibliografía.

ABSTRACT

The present work develops an explanatory study, in order to show the importance of the use of the new technologies in the area of human resources, of a Orthodox National Bank.

As artificial intelligence powers the selection sector and allows it to be more creative and thus add value to the organization. To create a positive impact on the bank's employer brand, motivate the selectors and achieve an improvement in the sector's results.

To carry out this work a mixed methodology was used. Surveys, interviews with key positions of the organization and a survey in the bibliography were conducted.

PALABRAS CLAVES

Tecnologías digitales, Inteligencia Artificial, Selección, Marca Empleadora, cuarta revolución industrial.

KEY WORDS

Digital technologies, Artificial Intelligence, selection, employer brand, Fourth Industrial Revolution.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	4
PALABRAS CLAVES	4
KEY WORDS	4
INDICE DE CONTENIDOS	5
INDICE DE ILUSTRACIONES	7
INDICE DE TABLAS	7
1. INTRODUCCION	8
1.1 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION - PROBLEMATICA	8
1.2 HIPOTESIS	9
1.3 OBJETIVOS	9
1.4 FUNDAMENTACION	9
1.5 ENFOQUE METODOLOGICO	10
2. MARCO TEORICO	11
2.1 TRANSFORMACION DIGITAL	11
2.2 RUMBO AL RECLUTAMIENTO 4.0	12
2.3 MARCA EMPLEADORA	14
2.4 INTELIGENCIA ARTIFICIAL	14
2.5 PROGRAMA EMI	15
3. DIAGNOSTICO	17
3.1 ¿PORQUE UTILIZAR INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL?	17
3.2 ANALISIS PESTEL	17
3.2.1 FACTORES POLITICOS	17
3.2.2 FACTORES ECONOMICOS	17
3.2.3 FACTORES SOCIALES	18
3.2.4 FACTORES TECNOLOGICOS	18
3.2.5 FACTORES ECOLOGICOS	18
3.2.6 FACTORES LEGALES	18
3.2.7 CONCLUSIONES DEL ANALISIS PESTEL	19
3.3 ANALISIS FODA	20

3.3.1 CUADRO	20
3.3.2 FORTALEZAS	20
3.3.3 OPORTUNIDADES	20
3.3.4 DEBILIDADES	21
3.3.5 AMENAZAS	21
3.3.6 CONCLUSIONES DEL ANALISIS FODA	21
3.4 ENCUESTAS	22
3.4.1 CONCLUSION DE LAS ENCUESTAS	27
3.5 ENTREVISTAS	28
3.5.1 CONCLUSION DE LAS ENTREVISTAS	28
3.6 COSTOS ASOCIADOS CON EL PROGRAMA EMI	29
4. EI DESAFIO PRINCIPAL NO ES LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, ES LA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN.	31
5. CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFIA	36
LIBROS	36
ARTICULOS	36
ANEXO A - ENTREVISTAS	38
ANEXO B – ENCUESTAS	43
ANEXO C – PLAN DE TRABAJO	46
ANEXO D – ARTICULOS SOBRE EMI LABS	47

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Desconocimiento.....	11
Ilustración 2 – Áreas de mejora donde usar IA.....	12
Ilustración 3 – Redes Sociales	13
Ilustración 4 – Nuevas costumbres	13
Ilustración 5 – Beneficio de la IA	14
Ilustración 6 – Inteligencia Enjambre.....	15
Ilustración 7 – Trabajo en equipo	31
Ilustración 8 – Escena A de la película África Mia.....	34
Ilustración 9 – Escena B de la película África Mia.....	34
Ilustración 10 – Estela Moderna (Monumento).....	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Cuadro FODA.....	20
Tabla 2 – Encuesta Respuesta 1	23
Tabla 3 - Encuesta Respuesta 2	23
Tabla 4 - Encuesta Respuesta 3	24
Tabla 5 - Encuesta Respuesta 4	24
Tabla 6 - Encuesta Respuesta 5	24
Tabla 7 - Encuesta Respuesta 6	25
Tabla 8 - Encuesta Respuesta 7	25
Tabla 9 - Encuesta Respuesta 8	25
Tabla 10 - Encuesta Respuesta 9	26
Tabla 11 - Encuesta Respuesta 10	26
Tabla 12 - Encuesta Respuesta 11	26
Tabla 13 - Encuesta Respuesta 12	27
Tabla 14 – Costo Consultora.....	29
Tabla 15 – Costo EMI.....	30
Tabla 16 – Comparación de Costos	30

1. INTRODUCCION

1.1 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION - PROBLEMÁTICA

La transformación digital está transformando nuestra sociedad. La forma en que producimos, comercializamos, nos relacionamos y como trabajamos.

Los bancos como organizaciones están sufriendo una transformación profunda por este motivo, la banca tradicional tiende a desaparecer y la banca digital ocupará su lugar. Los bancos tradicionales que no logren sumarse a esta transformación perderán su competitividad y lugar en el mercado.

Las personas dentro de la organización tienen que poder ser más creativas e imaginativas. La inteligencia artificial permite automatizar las tareas rutinarias que ocupan el tiempo de los colaboradores en estas labores y los libera para centrarse en las funciones mentales superiores¹. De esta manera podrán dar lo mejor de sí mismo y lograr la diferencia, que permitirá mantener a la organización competitiva en el mercado financiero.

El área de selección de personal del banco sobre el cual trata el presente trabajo recibe miles de solicitudes por cada búsqueda abierta que publica. Encontrar a la persona correcta para el puesto dentro de esas solicitudes, es una tarea ardua y costosa. Desgasta tanto a la persona encargada de llevar la búsqueda, como al candidato.

A eso se le suma que el banco opera en casi todas las provincias del país y no solo en las principales ciudades. Este factor aumenta el tiempo y el costo de la búsqueda y hacer correr el riesgo de no seleccionar a la persona adecuada para el puesto.

El área de selección de personal debe de contar con tiempo y energía para centrarse en encontrar el mejor talento para el banco. Una tarea difícil si deben de encontrarlo entre miles de solicitudes.

¹ Bajo este término se incluyen todas aquellas funciones que diferencian al sistema nervioso humano del de otras especies. Dentro de las mismas se incluyen la conciencia, el pensamiento, el aprendizaje, la memoria, la motivación, las emociones, el lenguaje, emociones, conciencia, pensamiento y razonamiento, así como las funciones ejecutivas

El presente trabajo buscará demostrar que la implementación de la inteligencia artificial en el proceso de selección de personal permitirá hacer más efectiva la selección y lograr conseguir los mejores talentos para el banco.

1.2 HIPOTESIS

“La inteligencia artificial es una herramienta eficaz durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, permitiendo mejorar, los tiempos, los costos y la experiencia del candidato”

1.3 OBJETIVOS

El presente trabajo se propone demostrar las ventajas y bondades de la incorporación de la inteligencia artificial en el proceso de selección de personal. Para ello se plantean los siguientes objetivos:

- Describir que se entiende por inteligencia artificial.
- Evaluar la experiencia del candidato con el nuevo sistema.
- Conocer el impacto motivacional de la automatización de tareas repetitivas.
- Valoración de costos asociados a la implementación de esta tecnología.
- Reflexionar sobre el impacto y la contribución de la marca empleadora.

1.4 FUNDAMENTACION

Las nuevas tecnologías digital están transformando nuestra vida. Las empresas y el área de RR.HH no pueden estar ajenas a este fenómeno. Las organizaciones que logren desempeñarse mejor en el uso de la inteligencia artificial facilitaran el trabajo de sus integrantes. Permitiéndoles trabajar colaborativamente, comunicarse efectivamente y experimentar con ideas novedosas. La incorporación de inteligencia artificial ayuda a mejorar los procesos, libera a las personas de las tareas rutinarias, lo cual le permite ser más creativos para mejorar el negocio.

Las empresas que incorporan las nuevas tecnologías simplemente para desplazar a los trabajadores automatizando sus tareas, poseen una concepción equivocada y no logran el mayor potencial del uso de la inteligencia artificial. Las organizaciones

líderes del futuro serán aquellas que adopten la inteligencia colaborativa, transformando sus operaciones y a sus colaboradores.²

Frente a esta situación es importante que el alumno de la maestría de Dirección de Recursos Humanos realice este trabajo para que comprenda la importancia de la transformación digital en la estrategia de la organización. Incorporar la inteligencia artificial en el proceso de selección de personal, gestionarla y comprender sus posibilidades, dará una diferenciación a la empresa frente a la competencia.

1.5 ENFOQUE METODOLOGICO

Para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos, se aplicará un enfoque metodológico mixto. El cual incluye valores cuantitativos en la descripción y análisis de la problemática y valores cualitativos durante la valoración e implementación de la inteligencia artificial en la selección de personal.

Los tipos de datos que se considerarán para desarrollar la recolección de información del presente trabajo serán de carácter primario y secundario, valiéndose de diferentes instrumentos de información como ser, entrevistas, encuestas, procesamiento de datos, observación.

El presente trabajo contará con un diseño basado en un estudio explicativo, a fin de responder a una necesidad de incorporar las nuevas tecnologías en un banco nacional ortodoxo, en argentina.

² Inteligencia colaborativa: los seres humanos y la inteligencia artificial están uniendo fuerzas by H. James Wilson and Paul R. Daugherty. Revista Harvard Business Review. Edición de Julio a agosto de 2018

2. MARCO TEORICO

2.1 TRANSFORMACION DIGITAL

La transformación digital es el cambio asociado con la aplicación de tecnología digital en todos los aspectos de sociedad humana. Esta tecnología permite nuevas innovaciones más creativas, las cuales apoyan los métodos tradicionales. No es simplemente la eliminación del papel en la oficina.

En las organizaciones o empresas, es un proceso por el cual reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general, para potenciar sus competencias y lograr el mayor beneficio de la implementación de estas tecnologías.



Ilustración 1 – Desconocimiento – Fuente Pinterest

Es un efecto social total y global. El cual dio lugar a mayores oportunidades de transformar y cambiar los modelos de negocios, las estructuras socioeconómicas, las medidas legales y políticas, los patrones organizacionales, las barreras culturales, las relaciones personales. La cual implica un cambio de *mindset*³, que lleve a la creación de una cultura de transformación, que empatee y esté dispuesta a aceptar el cambio.

Es una transformación disruptiva, pero su implantación debe ser personalizada y adecuada al ritmo de cada compañía. De esta manera los cambios serán asumidos de manera natural y no como algo traumático que da “vuelta” el organigrama de la organización y sus procesos.

Es aprovechar las soluciones digitales para seguir realizando nuestras tareas, pero de una manera más efectiva. Se basa en tres ejes: La experiencia cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio. El cambio no tiene que ser simultáneo en los tres ejes. Cada empresa según su negocio decidirá sobre cual eje comenzar su

³ Es "la mentalidad de lo posible, la mentalidad de creer que se puede mejorar". Así define la psicóloga de Stanford, Carol Dweck, a la capacidad humana de abrazar los defectos, perseverar y creer que un cambio de personalidad es posible

transformación digital.



Ilustración 2 – Áreas de mejora donde usar IA – Fuente LinkedIn

Hay que tener presente que no es solo la incorporación de tecnología a la organización. Todos los integrantes de la misma tienen que estar comprometidos con el cambio, desde el CEO hasta el empleado de menor categoría. Deben de compartir la visión de entender que el mercado y los clientes están cambiando.

2.2 RUMBO AL RECLUTAMIENTO 4.0

El reclutamiento y la selección de personal ha evolucionado a la par del desarrollo de la internet y las nuevas tecnologías. Se evolucionó del reclutamiento “tradicional” estático a uno completamente interactivo. Las distintas etapas por las que evolucionó fueron sumando herramientas que conviven para atraer el mejor talento a la organización.

Reclutamiento 1.0. Se considera al reclutamiento que se realizaba entre el año 1990 al año 2000. Es un reclutamiento estático, el postulante no puede conectarse en cualquier lugar y tampoco mantener un *feedback* con la búsqueda. Es el que se hacía a partir de las bases de datos personales de cada empresa, complicada de mantener actualizada.

Reclutamiento 2.0. Es que se realizaba entre el año 2000 al año 2010, con la aparición de las redes sociales comenzó la revolución. La internet se convierte en un lugar de interacción, las webs se convierten en dinámicas y los usuarios tienen voz y voto. Comienza la interacción entre el postulante y el reclutador. Comenzó el uso del Social Media, para atraer a los talentos más competentes hacia las ofertas de empleo. El smartphone y los dispositivos móviles entran en escena.



Ilustración 3 – Redes Sociales – Fuente LinkedIn

Reclutamiento 3.0. Del año 2010 al año 2018. La internet se vuelve más democrática. El uso de los dispositivos es masivo y cotidiano, pueden comprender la información existente en la red. Internet alcanza la totalidad de la sociedad y la vida. Se comienza a llamar el "Internet de las cosas". Todo está conectado, desde nuestro auto hasta nuestra heladera y televisor pueden conectarse a la internet.

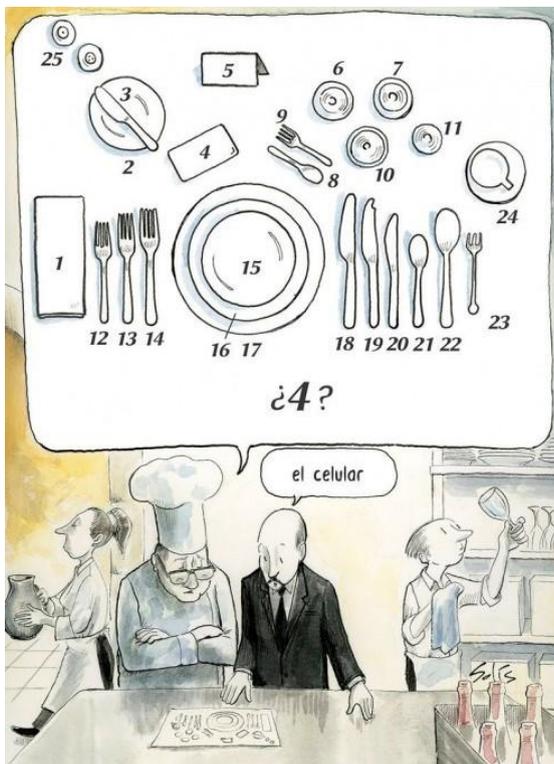


Ilustración 4 – Nuevas costumbres – Fuente Pinterest

Reclutamiento 4.0. Del año 2018 en adelante. Podemos acceder a Internet desde cualquier lugar del mundo, los dispositivos móviles acompañan a las personas en las tareas cotidianas. Comienza el uso de la gamificación, *networking online*, *big data*, las herramientas digitales y el *Software* de Reclutamiento.

La inteligencia artificial y el *Software* de Reclutamiento es lo que marcará esta etapa de la evolución. El mismo permitirá optimizar los procesos del reclutamiento, ahorrar tiempo, dinero y automatizar todas aquellas tareas manuales que realizan los reclutadores pero que no añaden valor. Permite publicar ofertas

de empleo de forma automática en portales y Redes Sociales, recoger los candidatos de cada portal, realizar informes y tener una Base de Datos unificada.

En esta nueva etapa del reclutamiento el *feedback* será online, entre el candidato y la búsqueda. El reclutamiento es completamente ágil e interactivo.

2.3 MARCA EMPLEADORA

Es la reputación de una organización y la propuesta de valor hacia sus clientes internos y externos. Es la imagen de la organización como “un gran lugar para trabajar” en la mente de los empleados actuales y futuros. Se utiliza para generar compromiso y retención de los colaboradores. “La Marca Empleadora está en el corazón de lo que una persona dice cuando le preguntan a qué te dedicas”, produce efectos ilimitados tanto positivos como negativos.

La Marca Empleadora debe de ser gestionada para influir positivamente y lograr un impacto en las personas. Debe de ser llevada adelante en conjunto con todas la aéreas y en especial con área de Marketing y la gerencia de recursos humanos.

Entre los principales beneficios de gestionar Marca Empleadora, se destacan:

- Que los futuros colaboradores conozcan de ante mano a la compañía
- Bajar la rotación y crear compromiso de forma temprana
- Fomentar el orgullo de pertenecer
- Mejorar la posición de la organización ante la competencia

2.4 INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La Inteligencia Artificial (IA) es una rama de la informática. Se entiende que IA puede constituir una máquina o programa capaz de ejecutar o simular un comportamiento inteligente o humano, ya sea actuar o razonar lógicamente e incluso aprender de situaciones previas.

Los principales beneficios de la Inteligencia Artificial



67%

Ahorro de tiempo



43%

Favorecer la imparcialidad



31%

Obtener un mejor match entre oferta-candidato



30%

Ahorrar dinero

Fuente: LinkedIn

Infant Plus 

Ilustración 5 – Beneficios de la IA – Fuente LinkedIn

La IA funciona por medio de algoritmos que determinan como el programa puede aprender y determina los parámetros sobre los cuales se tiene que guiar.

Dentro de los tipos de IA, podemos hablar de:

Automatización: es la consecuencia de automatizar procesos fuertemente estructurados y ambientes prácticamente invariables, y por lo tanto busca eficiencias, productividad y calidad al hacerlo

Robotización: la robótica es la ciencia que estudia, diseña y fabrica máquinas que son capaces de realizar tareas humanas, y por lo tanto buscar sustituir total o parcialmente la intervención de los seres humanos

La IA se utiliza en casi todos los ámbitos y tareas. Fundamentalmente se utiliza en procesos automáticos que involucren volumen grande de datos. Identifica patrones y realiza tareas repetitivas. Algunos ejemplos de IA hoy comúnmente aceptados pueden ser, la asistente inteligente de Apple llamada Siri, el traductor automático de Google, las recomendaciones de series o películas que realiza Netflix, el auto de Tesla que se maneja de forma autónoma.



Ilustración 6 – Inteligencia Enjambre – Fuente Pinterest

2.5 PROGRAMA EMI

Es un programa *machine learning*⁴ que ayuda a las empresas en el proceso de selección y la democratiza las postulaciones, al darles la misma visibilidad a todas las personas. En postulaciones masivas es imposible que el reclutador logre prestarle el mismo nivel de análisis a cada perfil. El CV solo muestra un aspecto formal, las verdaderas características del candidato se ven en la conversación. Este sistema

⁴ Machine Learning es una disciplina científica del ámbito de la Inteligencia Artificial que crea sistemas que aprenden automáticamente. Identifica patrones complejos en millones de datos. La máquina que realmente aprende es un algoritmo que revisa los datos y es capaz de predecir comportamientos futuros. Estos sistemas se mejoran de forma autónoma con el tiempo, sin intervención humana

permite al selector evitar analizar los perfiles uno por uno y le entrega los que más se ajustan a los criterios de búsqueda, lo que le permite dedicarle más tiempo a estar en contacto con los más indicados.

EMI es una asistente virtual, conversa con el postulante le explica el puesto de trabajo, interactúa con él y le permite saber si realmente le interesa la oferta de trabajo. De acuerdo con los parámetros de la empresa y de la posición, indaga sobre la experiencia laboral y académica, sueldo pretendido, disponibilidad horaria, etc. Al final elabora un informe en Excel con dos pestañas una con los preseleccionados y los datos solicitados y la otra con los no seleccionados y los motivos por los cuales fueron rechazados.

EMI permite ahorrar tiempo, dinero y no perder a los posibles talentos. Se considera que gracias a este sistema se evita perder a los buenos candidatos que no tenían sus datos actualizados en su CV o no tenían claras sus aptitudes.

3. DIAGNOSTICO

3.1 ¿PORQUE UTILIZAR INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

La inteligencia artificial realiza mejor que los humanos muchas tareas. Y en muchos casos los clientes prefieren la atención proporcionada por ella antes que la dada por el humano. Lo cual genera el temor que las maquinas reemplazaran al humano en muchos puestos de trabajo. Si bien la Inteligencia artificial modificara radicalmente la forma en que se realizara el trabajo y quien lo hace, el mayor impacto de la tecnología será complementar y aumentar las capacidades humanas, no reemplazarlas.⁵

3.2 ANALISIS PESTEL

3.2.1 FACTORES POLITICOS

- El año 2020 es un año de un nuevo gobierno presidencial, lo cual contribuye a un contexto más volátil en cuanto a las diferentes políticas que posiblemente sean o no aplicadas.
- Intervención actual del gobierno a través de políticas y programas que fomenten la empleabilidad, la formación presencial y la inclusión en las Empresas.
- Programa energético del gobierno sobre el área de vaca muerta.

3.2.2 FACTORES ECONOMICOS

- Devaluación del peso argentino.
- Desaceleración económica.
- Déficit financiero del país.
- Incremento de interés en las tasas de préstamos.
- Desocupación de 9,1 % en argentina en el año 2018
- Caída de un 2,8% del PBI en argentina en el año 2018 y se proyecta una caída de 1,7% en el año 2019

⁵ RODRIGUEZ, Pablo. Inteligencia Artificial, Como cambiara el mundo (y tu vida). DEUSTO S.A. EDICIONES. BARCELONA. 2018 ISBN 9788423429448

3.2.3 FACTORES SOCIALES

- Mayor participación de las nuevas generaciones en el mercado laboral.
- Vorágine y velocidad en la vida cotidiana
- Crecimiento exponencial de la población mundial. Incremento de las megápolis
- Comunicación rápida y espontánea, generando efecto dominó en contra de los controles políticos y sociales.
- Personas con más información sobre las organizaciones que años anteriores.
- Más mujeres que hombres en situación de desempleo o trabajando a tiempo parcial.
- Menor inserción laboral de jóvenes entre 15 y 24 años

3.2.4 FACTORES TECNOLOGICOS

- Auge de diferentes redes sociales.
- Aprendizaje globalizado a través de tutoriales en internet
- Accesibilidad a telefonía y sistemas *Android, IOS*
- Avances de la inteligencia artificial
- Proliferación de tecnologías cada vez más inteligentes e incluso económicas.
- Amplio uso de dispositivos móviles.

3.2.5 FACTORES ECOLOGICOS

- Mayor importancia al desarrollo sustentable en las empresas. Norma ISO 26000
- En enero de 2016 se pusieron en marcha los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) orientados a las políticas y financiación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras

3.2.6 FACTORES LEGALES

- Propuesta de reforma de la Ley de Contrato de Trabajo. (Ley 20.774)
- Regulaciones del IMPI (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual)
- Convenios colectivos de trabajo – Sindicatos

3.2.7 CONCLUSIONES DEL ANALISIS PESTEL

El contexto para el 2019 y el 2020 es incierto. Al ser el 2019 un año electoral, trae una volatilidad en cuanto precios, costos, inflación y políticas públicas. Lo cual representa una amenaza para las empresas argentinas. La industria financiera mantuvo su crecimiento en los últimos años y se espera que esto no cambien. Para el 2020 dependiendo del gobierno que sea electo, será el tipo de política que tendrá con la banca y su apertura al mercado mundial.

Los factores sociales y tecnológicos marcan el camino de la implementación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos. Simplemente las nuevas generaciones se sienten más cómodas interactuando con herramientas digitales.

Los factores ecológicos potencian la incorporación de inteligencia artificial en la organización, permite un ahorro de papel y recursos.

El marco legal laboral en argentina no tiene en cuenta la inteligencia artificial en la selección de personal. A nivel mundial algunos países están empezando a legislar los alcances de la inteligencia artificial. Una fuerte amenaza es el del sindicato de la bancaria, con una presencia y presión en el funcionamiento de la organización, que lleva a tenerlo muy presente en la estrategia que implemente el banco. El modelo sindical actual está quedando obsoleto ante el nuevo sistema de relaciones laborales.⁶

En este contexto no se ve una amenaza a la incorporación de la inteligencia artificial en la selección de personal. Al contrario, el contexto colabora y produce la necesidad de acelerar la utilización de nuevas tecnologías para no perder la competitividad en el mercado.

⁶ Artículo de Julian Arturo de Diego – 04/06/2019 “LA NECESIDAD DE UNA REFORMA LABORAL Y LA CRISIS Y DECADENCIA DEL ACTUAL MODELO DE RELACIONES LABORALES – <https://dediego.com.ar/2019/06/04/la-necesidad-de-una-reforma-laboral-y-la-crisis-y-decadencia-del-actual-modelo-de-relaciones-laborales/>

3.3 ANALISIS FODA

3.3.1 CUADRO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Compromiso, de los empleados Apertura, de la dirección Profesionalismo, sector financiero	Nuevas tecnologías Crecimiento de la banca digital Nuevas generaciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
Burocracia, organización verticalista Estructura, un organigrama muy grande Desconocimiento, de las nuevas tecnologías	Competidores adelantados Sindicato convulsionado Incremento de los costos laborales

Tabla 1 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

3.3.2 FORTALEZAS

Compromiso: Los empleados que integran el banco, están conformes con la organización y tienen puesta la “camiseta”.

Apertura: A pesar de ser un banco ortodoxo, la dirección no ignora que para mantenerse competitivos deben de implementar nuevas tecnologías. Por este motivo se encuentran dispuestos al cambio.

Profesionalismo: El perfil de los integrantes es de alta especialización en el sector financiero. Esto hace que se mantengan actualizados y atentos a las innovaciones.

3.3.3 OPORTUNIDADES

Nuevas Tecnologías: Hoy en día la comunicación vía internet, los programas, dispositivos móviles, etc. Permite llegar a más personas y lugares que en años anteriores eran imposibles.

Crecimiento de la Banca Digital: La banca tradicional, está quedando en relegada por la banca digital. Esto da un marco que permite la mejor aceptación de las nuevas

tecnologías.

Nuevas Generaciones: La masa de trabajadores que están ingresando en el mercado laboral, pertenecen a una generación que nació en la era de las nuevas tecnologías. No presentan problemas de adaptación.

3.3.4 DEBILIDADES

Burocracia: Al ser un banco ortodoxo y verticalista, mantiene una cantidad de procesos burocráticos que atentan sobre cualquier nueva implementación.

Estructura: La extensión geográfica y el amplio organigrama del banco, puede llevar a que se pierda el impulso de implementar la inteligencia artificial.

Desconocimiento: Al ser un banco con poca rotación, los integrantes de la organización no conocen las nuevas tecnologías

3.3.5 AMENAZAS

Competidores adelantados: Los bancos que compiten en el mismo segmento, ya se encuentran implementando nuevas tecnologías. Lo cual produce una desventaja a la hora de conseguir a los mejores talentos.

Sindicato convulsionado: Las nuevas tecnologías reemplazarán algunos puestos de trabajo y generarán nuevos puestos de trabajo. El modelo sindical es tradicional y no está preparado para un cambio en el modelo de relaciones laborales.

Incremento de los costos laborales: El convenio bancario plantea una escala salarial muy alta en comparación a otras industrias. Lo cual atenta contra el rendimiento de los bancos.

3.3.6 CONCLUSIONES DEL ANALISIS FODA

El banco no está preparado y/o le será muy dificultoso la implementación de la inteligencia artificial. Se encuentra en un proceso de cambio paulatino, por un lado, reconoce las ventajas y la necesidad de la transformación digital, pero a su vez mantiene su estructura verticalista y patriarcal.

Las áreas de comerciales y de operaciones le reclaman a RR. HH, mayor agilidad.

Plantean su necesidad de contar con personal más preparado para la evolución del negocio. La incorporación de una nueva jefa de empleo, experta en las nuevas tendencias de selección, es un ejemplo de cómo el banco quiere realizar un cambio.

La necesidad de implementar nuevas tecnologías para mantenerse competitivos en el mercado. En este contexto no se ve una amenaza a la incorporación de la inteligencia artificial en el reclutamiento de personal. Al contrario, el contexto colabora y produce la necesidad de acelerar la utilización de nuevas tecnologías para no perder la competitividad en el mercado.

El que la dotación del banco este conformada por personal de muchos años de antigüedad, podría considerarse como una barrera para la implementación de la transformación digital. Pero en el caso de este banco es, al contrario. Al ser un banco tan ortodoxo y resistente a la innovación, las acciones de implementación de IA son vistas por los colaboradores como algo novedoso, que rompe la “rutina”.

Lo mismo sucede con la extensión geográfica del banco, las herramientas digitales permitirán una democratización y transparencias del proceso de selección interno. Tendrán un efecto de “acercamiento” de las sucursales a la casa central del banco. Lo cual es un reclamo constante de las sucursales

3.4 ENCUESTAS

El espíritu del presente trabajo es la transformación digital. Por este motivo la encuesta se realizó mediante el *Google drive*, la cual se distribuyó mediante correos electrónicos, mensajería instantánea y redes sociales. Esto permitió llegar a un mayor público y ser contestada desde cualquier tipo de dispositivo móvil. El evitar el uso de papel y utilizar una experiencia digital, sirvió para conocer cómo reaccionan a las nuevas tecnologías las personas que participaron de la encuesta.

Con la encuesta se busca entender la predisposición sobre la transformación digital, se consideró una audiencia amplia, para lograr la mayor diversidad. Se distribuyó la encuesta en distintas áreas, no solo de Recursos Humanos, y en organizaciones variadas, incluyendo ámbitos públicos y privados.

Las preguntas se orientaron, a tener una demografía básica, al preguntar sobre

industria, tamaño de la compañía, dispersión geográfica, función o área de conocimiento. Luego fueron de lo general a lo particular, preguntando en primer lugar cuáles, según su conocimiento o experiencia, consideran que pueden ser las mejores herramientas de innovación digital.

Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

1) NIVEL LABORAL QUE OCUPA

100 respuestas

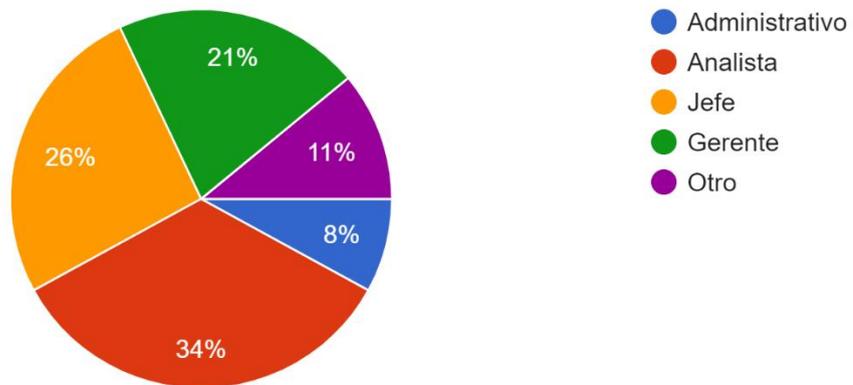


Tabla 2 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

2) INDUSTRIA EN LA QUE TRABAJA

100 respuestas

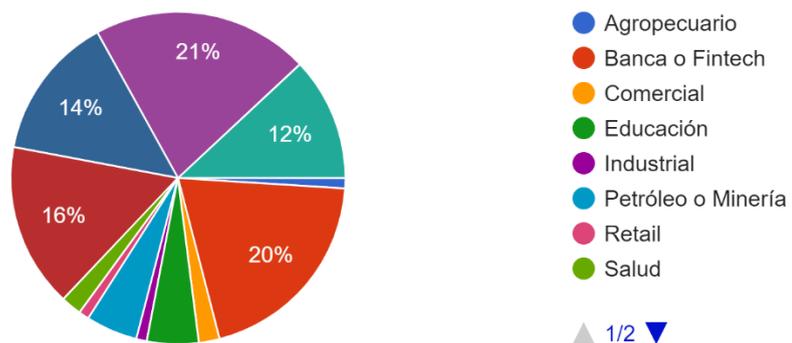


Tabla 3 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

3) CANTIDAD DE EMPLEADOS

100 respuestas

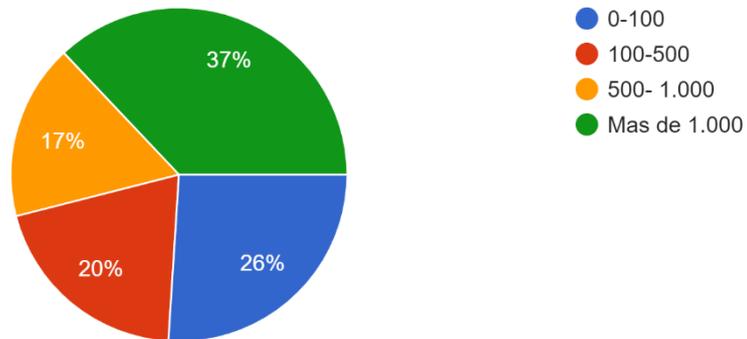


Tabla 4 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

4) UBICACIÓN DE LA EMPRESA

100 respuestas

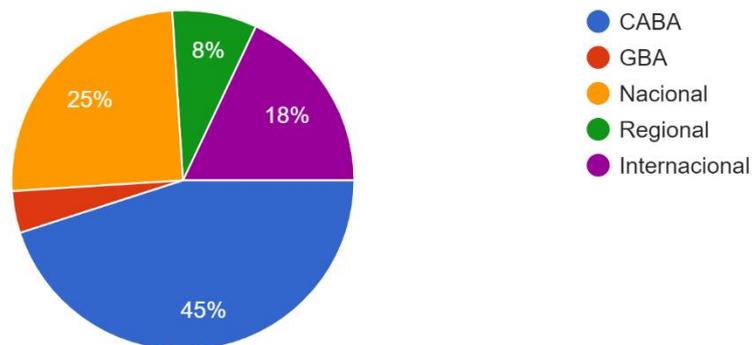


Tabla 5 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

5) AREA DE CONOCIMIENTO

100 respuestas

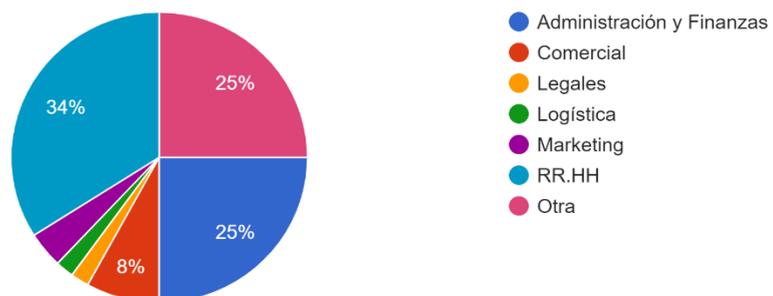


Tabla 6 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

6) VALORA DE 1 (poco) A 5 (absoluto) LA IMPLEMENTACION DE TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS DE SU EMPRESA.

100 respuestas

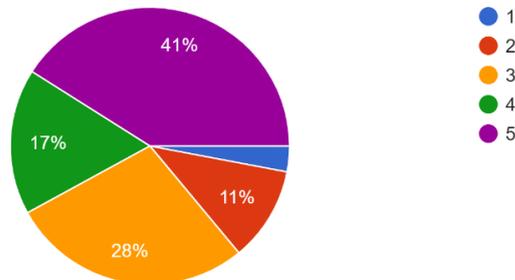


Tabla 7 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

7) ¿A OÍDO HABLAR Y ENTIENDE LO QUE SIGNIFICA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

100 respuestas

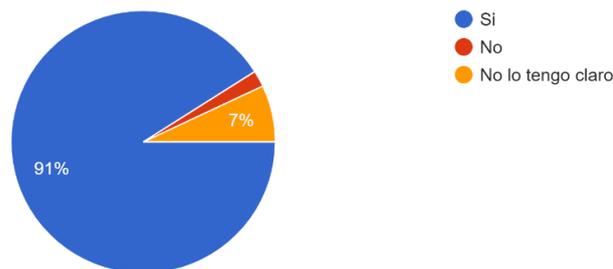


Tabla 8 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

8) ¿CREE QUE SU EMPRESA NECESITA UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

100 respuestas

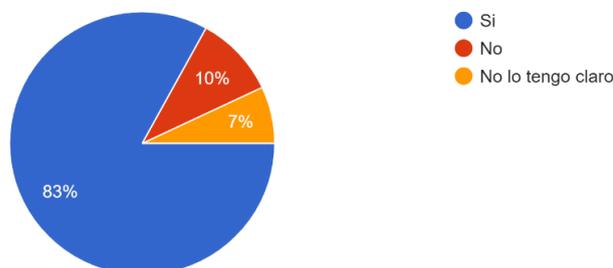


Tabla 9 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

9) ¿QUE LO LLEVARÍA A TOMAR LA DECISIÓN DE INICIAR UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

100 respuestas

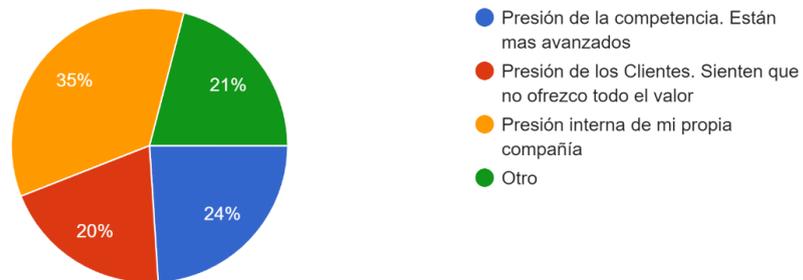


Tabla 10 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

10) ¿QUE ASPECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NECESITARÍA ABORDAR? Marque las opciones que considere.

99 respuestas

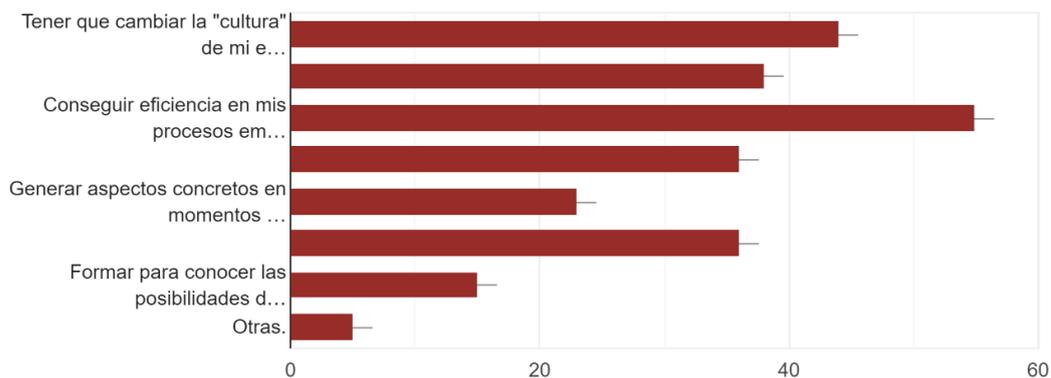


Tabla 11 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

11) EN CASO DE NO DISPONER DE UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL, ¿POR QUE NO LO TIENE? Marque las opciones que considere.

80 respuestas

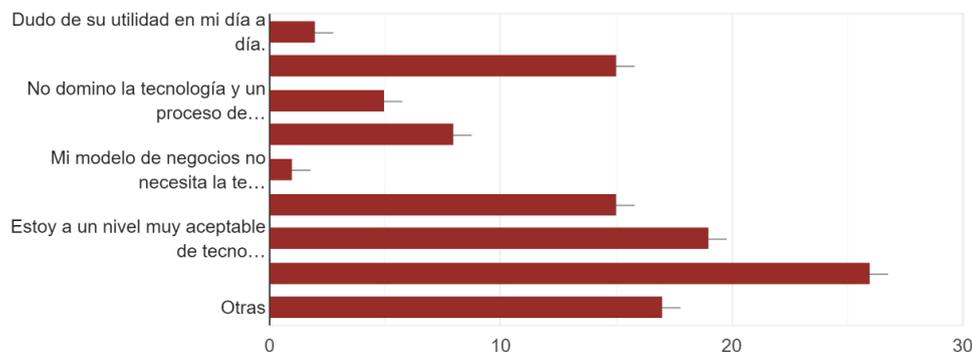


Tabla 12 – Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

12) ¿QUE BENEFICIOS ESPERARIA OBTENER DE UN PROCESO DE TRANSFORMACION DIGITAL? Marque las opciones que considere.

99 respuestas

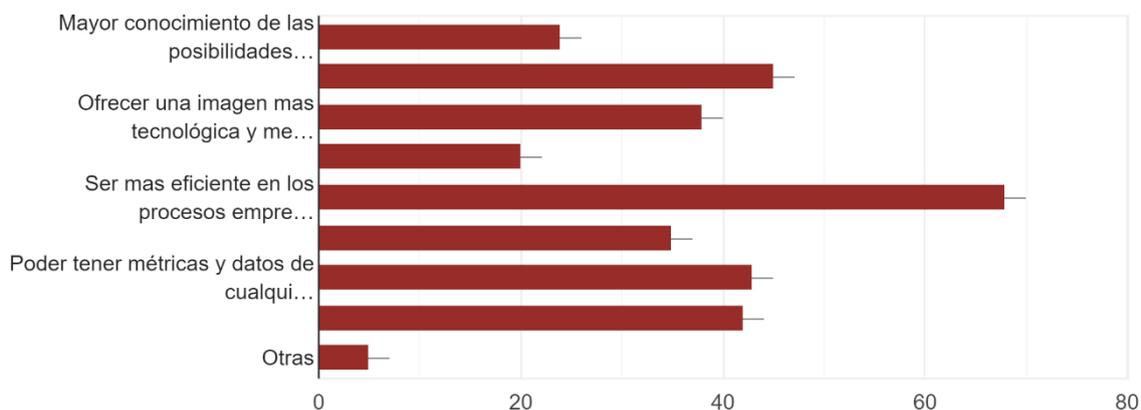


Tabla 13– Cuadro FODA – Fuente Elaboración Propia

3.4.1 CONCLUSION DE LAS ENCUESTAS

Los resultados de las encuestas validaron uno de los aspectos sobre los cuales trata el presente trabajo, que imagen tienen las personas sobre la transformación digital, de la cual la aplicación de la IA es parte.

La encuesta se envió y estuvo disponible para ser contestada en el periodo de tiempo de un sábado a las 19:00 hs, hasta el lunes a las 19:00 hs, es decir durante 48 hs. La misma fue completada por 100 personas. De las cuales más del 50% lo hicieron antes del domingo al mediodía, lo cual demuestra la predisposición y la conectividad de las personas.

Las principales conclusiones que se pueden realizar de los resultados de la encuesta son, que la mayoría de la persona sabe lo que es la transformación digital, la ven como necesaria para mejorar sus procesos, la consideran ventajosa y ven que es necesaria la transformación de la cultura de la organización para poder llevar adelante la transformación digital.

3.5 ENTREVISTAS

Fueron entrevistadas personas que son expertos y/o especialistas en la materia, y por lo tanto referentes sobre el uso de la IA en el reclutamiento de personal. Lo cual sirvió para poner a prueba la hipótesis y confirmar las tendencias.

Una de las personas es jefe del sector de selección y trabaja en la industria bancaria, sobre la cual se aplicará la IA en el reclutamiento, para entender contexto y principales desafíos.

La segunda persona es líder de gestión de talento, en una empresa de capitales estatales, con amplia experiencia en la selección de personal. Lo cual no permite ver las tendencias fuera del rubro bancario.

La tercera persona es analista de selección de personal, en un banco que ya utiliza la IA en el proceso de selección de personal. Esta entrevista es relevante porque da el punto de vista del usuario de la IA.

3.5.1 CONCLUSION DE LAS ENTREVISTAS

La realización de la entrevista fue muy enriquecedora para validar la propuesta del presente trabajo. Con la elección de las personas entrevistadas se buscó abarcar el uso de EMI desde el lado de la organización. Quedaría pendiente para otro trabajo, entrevistar a los candidatos que utilizan EMI, para conocer su experiencia la cual se puede intuir es muy positiva. Al finalizar la entrevista surgió una cuestión sobre la cual no se indagó, pero que sería de interés para otro trabajo, ver el punto de vista de la alta dirección de las organizaciones sobre el uso de la Inteligencia Artificial.

Las conclusiones que podemos sacar de las entrevistas es que, EMI es una herramienta que rápidamente se vuelve fundamental para el área de selección de personal. Como toda nueva implementación hay que analizar si realmente es útil para nuestra organización. Su uso es claramente para grandes volúmenes de candidatos y organizaciones que tengan mucha rotación de personal.

Contrario a lo que se podría pensar los integrantes del área de selección de personal, no ven al uso de la IA como una amenaza a su puesto de trabajo, la ven como un

instrumento que los ayuda a potenciarse y lograr mejores resultados. Tampoco se genera una “despersonalización” de la atención al candidato, la información que se le suministra en esta primera entrevista virtual es la misma que le proporcionaría el selector al contactarlo. Hay que recordar que EMI no realiza la selección del personal, esta tarea sigue en manos del personal de RR.HH.

La organización que no utiliza EMI, por la cuestión señalada de que no tiene un gran volumen de búsquedas, está interesada en incorporar la inteligencia artificial a su organización. Se encuentra buscando una herramienta acorde a sus necesidades

La que se encuentra utilizando EMI, está en constante diálogo con EMI Labs para mejorar la herramienta y ver cómo puede ampliar su uso a las búsquedas internas. También se encuentra evaluando que otro tipo de instrumento de IA puede incorporar a sus procesos. Y el personal que utiliza directamente EMI, realmente lo ve como una ayuda para realizar mejor su trabajo.

3.6 COSTOS ASOCIADOS CON EL PROGRAMA EMI

Los costos asociados a la implementación y uso del programa EMI, fueron calculados en función de 240 búsquedas/ingresos anuales promedio. Se calculo el costo de utilizar a una consultora y a EMI, para luego compararlos. La estructura de costos se realizo en pesos y dólares estadounidenses teniendo en cuenta la cotización del banco nación, del día 24 de septiembre del 2019, cotización dólar vendedor \$58,50. Los sueldos que son tenidos en cuenta también son de esa fecha

La consultora cobra por sus servicios un sueldo bruto por ingreso, el sueldo bruto mínimo de convenio es de \$ 59.300.

CONSULTORA

Búsquedas anuales	Costo Unitario de la búsqueda	Costo Anual Pesos	Costo Anual Dólares Estadounidenses
240	\$ 59.300,00	\$ 14.232.000,00	\$ 243.282,05

Tabla 14 – Costo Consultora – Fuente Elaboración Propia

EMI Labs, cobra un canon de uso anual de \$ 63.600 dólares estadounidenses. El cual incluye, 3 perfiles de búsquedas que se pueden cargar en el programa y 4 usuarios dentro de la organización que lo pueden utilizar, mas el soporte o cambio en los

requisitos de las búsquedas. Hay que aclarar que no hay limite a las postulaciones que se pueden realizar en el programa.

EMI Labs

búsquedas Anuales	Costo Unitario de la búsqueda	Costo Anual Pesos	Costo Anual Dólares Estadounidenses
240	\$ 15.502,50	\$ 3.720.600,00	\$ 63.600,00

Tabla 15 – Costo EMI – Fuente Elaboración Propia

La comparación de las dos propuestas es:

	Pesos Argentinos	Dólares Estadounidenses
Proceso actual (Consultora)	\$ 14.232.000,00	\$ 243.282,05
Nuevo Proceso (EMI)	\$ 3.720.600,00	\$ 63.600,00
Ahorro	\$ 10.511.400,00	\$ 179.682,05

Tabla 16 – Comparación de Costos – Fuente Elaboración Propia

El retorno de la inversión (ROI) seria:

$$(\text{Ingresos o ahorros} - \text{Gastos}) / \text{Gastos} = \text{ROI}$$

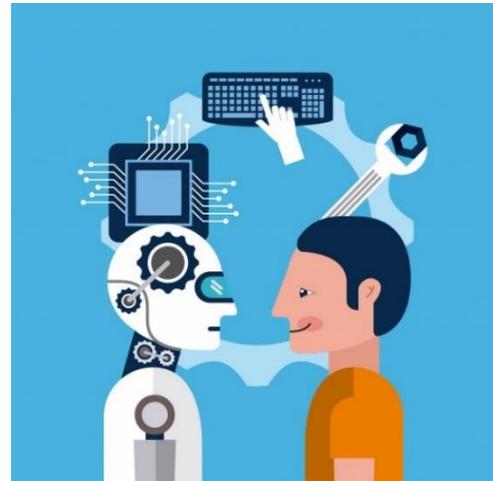
$$\text{En Pesos Arg. } (\$ 10.511.400,00 - \$ 3.720.600,00) / \$ 3.720.600,00 = 1,83\%$$

$$\text{En USD } (\$ 179.682,05 - \$ 63.600,00) / \$ 63.600,00 = 1,83\%$$

Lo que llevaría un cálculo más extenso, es la cuantificación de los beneficios secundarios de utilizar a EMI, que la consultora no da. Es decir, motivación de los electores, ahorro de tiempo, impacto en la marca empleadora, etc.

4. EL DESAFÍO PRINCIPAL NO ES LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, ES LA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN.

La inteligencia Artificial (IA) está cambiando la forma de hacer los negocios y la manera en la que funcionan las organizaciones no están cambiando al mismo ritmo. La IA guía las decisiones en un sin fin de temas, desde la cosecha de los cultivos agrícolas, las inversiones financieras, la selección de personal, hasta el servicio al cliente.



Esto llevaría a pensar que las organizaciones *Ilustración 7 – Trabajo en Equipo – Fuente Pinterest* están aprovechando todas las ventajas que brinda la IA, pero la verdad es que no están realizando el mayor esfuerzo para incorporar todos los aspectos positivos de la IA. Realizan un proyecto “piloto” de incorporación o solo la aplican a un proceso del negocio. Las barreras culturales y organizativas que se presentan, a la hora de incorporar la IA, son enormes. La alta dirección de las organizaciones no suele comprometerse en la totalidad de las medidas necesarias para lograr la transformación digital.

Para las empresas que no nacen como digitales, la mentalidad y las formas de trabajo tradicionales, son contrarias a las necesarias para la IA. Para lograr su incorporación a la totalidad de la organización, y que no quede un esfuerzo aislado, las empresas deben de realizar tres cambios fundamentales.

Del trabajo “compartimentado” a la colaboración interdisciplinaria: Se logra un mayor impacto en el cambio, cuando equipos multifuncionales con su combinación de habilidades y perspectivas, llevan adelante las tareas. Hacer que el área de negocios y el área operativa trabajen juntas, asegura que se aborden y tengan en cuenta ambas prioridades del negocio. Si las dos áreas se involucran en el desarrollo de las herramientas de IA, la adopción de la misma al trabajo diario es alta.

Desde la toma de decisiones basadas en la experiencia y dirigida por el líder, hasta la toma de decisiones basadas en datos en la primera línea: Cuando se adopta la

información brindada por la IA como válida en todos los niveles de la cadena de toma de decisiones, los empleados aumentaran su propio juicio e intuición sobre la información brindada. Los que los llevara a tomar mejores decisiones, que las que tomarían los seres humanos solos o la IA sola. Para que esto funcione debe de abandonarse el enfoque tradicional de que las decisiones son desde arriba hacia abajo.

Desde rígido y reacio al riesgo, hasta ágil experimental y adaptable: Se debe de dejar de lado la concepción de que una idea o una herramienta de negocios necesita estar completamente desarrollada o tener todas las respuestas antes de ser implementadas. Una cultura de prueba y aprendizaje logra que los errores sean fuente de descubrimiento y no de fracaso. Las observaciones de los usuarios finales, lograra mejor la herramienta, ajustándola a la realidad.

A medida que las herramientas de IA llegan a toda la organización, allana la jerarquía. Lo que permite una mayor colaboración y pensamiento más amplio, que lleva a que los todos los integrantes de la organización pasan de tratar de resolver problemas pequeños a reinventar modelos comerciales y operativos.

5. CONCLUSIONES

Durante la realización del presente trabajo, se ha confirmado la hipótesis propuesta en un inicio:

“La inteligencia artificial es una herramienta eficaz durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, permitiendo mejorar, los tiempos, los costos y la experiencia del candidato”

A partir de lo investigado, podemos demostrar que EMI permite automatizar los procesos repetitivos y rutinarios, permitiéndole a las organizaciones ser más eficientes y rápidos a la hora de contratar, concentrándose en el candidato y su experiencia.

Cuando las empresas trabajan con grandes volúmenes de búsqueda, no es posible llegar a todas las personas que se postulan entonces EMI contesta las dudas del 100% de los candidatos y da aviso a los que no califican o avanzan en el proceso de selección.

EMI interactúa con todos los postulantes mediante un chat online, que es operado por un sistema de IA. Este, se encarga de contactar a todos los candidatos, explicarles el puesto y responde sus inquietudes.

En el caso de aquellos que están interesados, EMI realiza una serie de preguntas - diseñadas en base a los intereses del empleador-, para conocer en profundidad el perfil profesional.

Entre los beneficios que hemos investigado, resaltamos a tres de ellos:

En primer lugar, simplifica las tareas administrativas y ahorra tiempo, al automatizar parte del proceso.

En segundo lugar, asegura que la “calidad” de los candidatos mejora significativamente, al realizar una preselección.

En tercer lugar, EMI logra fortalecer la marca empleadora de la compañía que contrata sus servicios, al brindar “respuesta y soporte personalizado a los candidatos-

Además, pudimos observar la manifestación de más cuestiones que no se tenían presente al inicio de la investigación.

En este punto hacemos hincapié en la propuesta de valor que ofrece EMI, impactando proactivamente en el fortalecimiento de la marca empleadora de la empresa.

Promueve una experiencia muy positiva del candidato al recibir un primer contacto y saber que tendrá respuesta en un tiempo acotado.

Otra de las cuestiones que se manifestaron en la realización del presente trabajo es la relación de aceptación/rechazo por parte de los líderes y la cultura de la organización.



Ilustración 8 – Escena A de la película África Mia – Fuente Imdb

Una analogía de esto se puede ver en la película “África mía” de 1985⁷. La misma narra parte de la vida de la baronesa dinamarquesa Karen Blixen, en la colonia británica de Kenia. Ella llega para hacerse cargo de una plantación, en la cual trabajan los nativos de la

etnia masái. Ella llega con ideas modernas, una clínica, vacunación para los miembros de la tribu, mejoras en las condiciones de vivienda y una escuela para todos. Toda una revolución. Con ayuda de su mayordomo, le fue explicando cada idea al jefe nativo, el cual las va aceptando una por una. Hasta llegar a la idea de la escuela para todos, la cual rechaza.

Al no entender el por qué la baronesa le explica las ventajas de que todos los miembros de la etnia pudieran leer y escribir. Ante la insistencia, el jefe marca un tronco a la altura de un metro y decreta que nadie de la tribu más alto que esa



Ilustración 9- Escena B de la película África Mia – Fuente

⁷ Out of Africa – Memorias de Africa – Africa Mia - <https://www.imdb.com/title/tt0089755/>

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

BACHRACH, Estanislao. Ágilmente. Editorial Sudamericana. Buenos Aires Argentina. 2013. ISBN 9788415431633

BUCKINGHAM, Buckingham y COFFMAN, Curt. Primero, Rompa todas las Reglas. Ediciones Gestion 2000. Barcelona, España. 2007. ISBN 9788480888738

CARDOZO, Alejandro. DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Temas, Bs. As. Argentina. 2012. ISBN 9789871826476

CRAVINO, Luis. Metáforas del desempeño. Temas Grupo editorial. Buenos Aires, Argentina. 2017. ISBN 9789873887635

MANES, Facundo. Usar el cerebro. Editorial Planeta. Buenos Aires, Argentina. 2014. ISBN 9789504936923

MOLINARI, Paula. Desencajados. Temas. Buenos Aires, Argentina. 2017. ISBN 9789873887529

RODRIGUEZ, Pablo. Inteligencia Artificial, Como cambiara el mundo (y tu vida). DEUSTO S.A. EDICIONES. BARCELONA. 2018 ISBN 9788423429448

RIFKIN, Jeremy. La tercera Revolución Industrial. 1a ed. España, Madrid. Paidós Estado y Sociedad. 2011, 397 p. ISBN 9788449326035

SCHWAB, Klaus. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016. 192p. ISBN 9781524758868

SLOTNISKY DEBORA. Transformación Digital. Como las personas y las empresas deben adaptarse a eta revolución. ISBN 9789875024007

ARTICULOS

3 preguntas sobre la inteligencia artificial que los empleados no técnicos deberían poder responder. by Emma Martinho-Truswell. Harvard Business Review agosto 2018

Construyendo la organización impulsada por IA. by Tim Fountaine, Brian McCarthy, and Tamim Saleh. Revista Harvard Business Review. Edición de Julio a agosto de 2019.

Cuando AI se convierte en la nueva cara de tu marca. by H. James Wilson, Paul R. Daugherty, and Nicola Morini Bianzino Harvard Business Review junio 2017

Dos habilidades que siempre serán relevantes, incluso si los robots se hicieran cargo

de nuestros trabajos en el aprendizaje de nuevas habilidades. By Dr. M. Muneer. Harvard Business Review mayo 2019

El ascenso de la IA hace que la inteligencia emocional sea más importante. by Barry Libert and Megan Beck. Harvard Business Review mayo 2019

Inteligencia colaborativa: los seres humanos y la inteligencia artificial están uniendo fuerzas. by H. James Wilson and Paul R. Daugherty. Revista Harvard Business Review. Edición de Julio a agosto de 2018.

Las implicaciones legales y éticas del uso de AI en la contratación. by Ben Dattner, Tomas chamorro-premuzic, Richard Buchband, and Lucinda schettler. Harvard Business Review abril 2019

Las nuevas reglas de la gestión del talento. by Peter Cappelli and Anna Tavis. Revista Harvard Business Review. Edición de Marzo a abril de 2018.

ANEXO A - ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1 – JEFA DE EMPLEOS Y OPORTUNIDADES LABORALES, DE UN BANCO.

Dejo constancia que la opinión vertida en la presente entrevista no representa la opinión de la empresa, simplemente es la opinión de un profesional con experiencia en este campo.

Pregunta 1: ¿Cómo llegaron a Emi Labs?

Entrevistado N°1: En el Banco recibimos una propuesta vía mail para poder conocerlos, nos pareció muy interesante el concepto y a partir de ahí generamos una primera reunión para profundizar sobre las características y el funcionamiento del servicio. Nuestra primera experiencia fue en una Feria de Empleos y, como el resultado superó nuestras expectativas, decidimos continuar trabajando tanto en la ciudad de Buenos Aires como en el resto de las regiones del país. Asimismo, sumamos a EMI a otros procesos internos del banco.

Pregunta 2: ¿Qué beneficios les trajo usar los servicios de Emi?

Entrevistado N°1: Hemos optimizado el *screening* de candidatos durante el reclutamiento, llegando en forma masiva a mayor cantidad de postulantes en menor tiempo y obteniendo mejores perfiles. Todos los interesados acceden a una entrevista virtual obteniendo un *feedback* de la misma. De este modo, desde Banco pensamos que estamos brindando una experiencia diferente al candidato, en donde promovemos marca empleadora.

Pregunta 3: ¿Tuvieron dificultades?

Entrevistado N°1: Solamente en el caso de jóvenes menores de 20 años que prefieren utilizar otras redes sociales y no *Messenger* de Facebook, situación que ya hemos compartido con Emi Labs para tratar de mejorar la experiencia.

Pregunta 4: ¿Tuvieron algún inconveniente al implementar a EMI dentro de la

organización?

Entrevistado N°1: La mayor dificultad con la que nos encontramos, es que como en toda organización burocrática, no hay buenos canales de comunicación ello trae aparejado como paradoja que los clientes externos conocen más la herramienta que los clientes internos.

Pregunta 5: ¿Utilizan a EMI para algún otro proceso dentro de la organización, como ser las búsquedas internas?

Entrevistado N°1: No, justamente para búsqueda interna no es útil, ya que EMI trabaja con grandes volúmenes de candidatos, cuyo fin es *rankearlos* y encontrar los mejores talentos.

Pregunta 6: ¿Pudieron medir el ahorro de tiempo? ¿Y de costos?

Entrevistado N°1: En el Banco son importantes las métricas de todos los procesos con lo cual EMI, nos ayudó a disminuir gastos de consultoras, y el tiempo dedicado a las primeras entrevistas. EMI nos permite tener una primera de base de candidatos para así poder citar a los que más se ajustan al perfil que estamos buscando. Además, resulta muy útil para relevar perfiles durante las ferias de empleos que participamos en todas las regiones. Es simplemente scanear un código QR para que EMI comience a hacer las preguntas, siendo así un aplicación muy amigable y ágil pudiendo acceder desde cualquier dispositivo.

Pregunta 7: ¿Notaron algún impacto diferente en los candidatos con el uso del chat bot?

Entrevistado N°1: Si, nos ayudó mucho con la estrategia de marca empleadora, nos permitió acercarnos más a los candidatos y los comentarios acerca de la experiencia con EMI han sido todos positivos.

Pregunta 8: ¿Además de mejorar la marca empleadora, EMI los ayudo con algún otro objetivo de la organización?

Entrevistado N°1: Si, nos ayudó a tener más seguidores en la página web corporativa, aumentando notablemente la base de datos. Ya que el candidato simplemente escaneando el código QR entre en contacto con EMI, evitando completar los tediosos formularios para carga de CV.

Pregunta 9: ¿Cómo fueron las reuniones iniciales con Emi Labs para que el sistema de Emi pueda aprender a conocer lo que ustedes buscaban?

Entrevistado N°1: Desde el Banco generamos varias reuniones de inicio para ajustar las características de los perfiles buscados y nos acompañaron en el tipo de respuesta que reciben los postulantes durante el proceso. Siempre están abiertos a sugerencias en cuanto a incorporar mejoras y fortalecer la experiencia para el candidato.

Pregunta 10: ¿Repetirían la experiencia?

Entrevistado N°1: Absolutamente ya que los resultados y las devoluciones hasta el momento son excelentes.

ENTREVISTA 2 – LIDER DE GESTION DE TALENTO Y DIVERSIDAD DE UNA EMPRESA SOCIEDAD DEL ESTADO

Dejo constancia que la opinión vertida en la presente entrevista no representa la opinión de la empresa, simplemente es la opinión de un profesional con experiencia en este campo.

Pregunta 1: ¿Cómo llegaron a Emi Labs?

Entrevistado N°2: Por recomendaciones de colegas, nos pusimos en contacto con ellos y decidimos hacer una prueba piloto.

Pregunta 2: ¿Qué beneficios les trajo usar los servicios de Emi?

Entrevistado N°2: La experiencia nos resultó innovadora, pero dado el negocio de nuestra empresa, el volumen de búsquedas no justifico el uso de EMI.

Pregunta 3: ¿Por qué sucedió esto?

Entrevistado N°2: Porque EMI es funcional para grandes volúmenes de búsquedas y en nuestro negocio al tener baja rotación, no justifica costo.

Pregunta 4: ¿Cómo fue la experiencia en la prueba piloto?

Entrevistado N°2: Fue excelente, el hecho de que EMI contacte rápidamente a los candidatos y le realice la entrevista virtual nos pareció original y novedoso. El equipo de RR.HH quedo sorprendido ya que supero sus expectativas.

Pregunta 5: ¿Volvería a utilizar a EMI o algún otro sistema de inteligencia artificial?

Entrevistado N°2: Si por supuesto, pero buscaría alguna otra propuesta que se adecue más a la necesidad de mi negocio.

ENTREVISTA 3 – ANALISTA DE EMPLEOS, DE UN BANCO.

Dejo constancia que la opinión vertida en la presente entrevista no representa la opinión de la empresa, simplemente es la opinión de un profesional con experiencia en este campo.

Pregunta 1: ¿Con la incorporación de EMI, ¿qué cambio en tu forma de trabajar?

Entrevistado N°3: El cambio lo note en la rapidez del reclutamiento y la calidad de los perfiles rankeados por el programa, me permite presentar la terna de candidatos en menor tiempo. Antes tenía que contactarme en forma manual con cada candidato y EMI los hace en apenas unos segundos.

Pregunta 2: ¿Cuál fue la reacción de los candidatos cuando EMI los contacta?

Entrevistado N°3: Buena pregunta, en un principio algunos candidatos se comunicaban en forma telefónica o por medio de LinkedIn, para constatar la veracidad de EMI. A medida que EMI se hizo más conocido las dudas de los candidatos se disiparon.

Pregunta 3: ¿Tuviste oportunidad de testear con los candidatos su experiencia con EMI?

Entrevistado N°3: Si, fue una de las primeras acciones que hicimos para asegurarnos de que el proceso estuviera funcionando bien y el resultado fue más positivo de los que esperábamos, supero nuestras expectativas.

Pregunta 4: ¿En qué otras tareas te parece que EMI interviene?

Entrevistado N°3: Me ayuda mucho cuando en LinkedIn me contactan en forma masiva por las vacantes del banco y puedo enviarles un link para que comiencen a interactuar directamente con EMI y de esta manera tienen su primera entrevista virtual y me libera tiempo para hacer otras tareas.

Pregunta 5: ¿Te imaginas tu trabajo sin EMI?

Entrevistado N°3: No, EMI es parte del equipo de empleos, es una herramienta muy útil que brinda calidad de servicio y nos permite a los analistas concentrarnos en las entrevistas y de esta manera asegurarnos de seleccionar a los mejores talentos.

ANEXO B – ENCUESTAS

ENCUESTA SOBRE TRANSFORMACION DIGITAL

Los resultados de la presente encuesta serán utilizados exclusivamente como fuente de datos para el armado de una tesis de posgrado.

1) NIVEL LABORAL QUE OCUPA

- Administrativo
- Analista
- Jefe
- Gerente
- Otro

2) INDUSTRIA EN LA QUE TRABAJA

- Agropecuario
- Banca o Fintech
- Comercial
- Educación
- Industrial
- Petróleo o Minería
- Retail
- Salud
- Servicios
- Tecnológica
- Transporte
- Otra

3) CANTIDAD DE EMPLEADOS

- 0-100
- 100-500
- 500- 1.000
- Mas de 1.000

4) UBICACIÓN DE LA EMPRESA

- CABA
- GBA
- Nacional
- Regional
- Internacional

5) AREA DE CONOCIMIENTO

- Administración y Finanzas
- Comercial
- Legales
- Logística
- Marketing
- RR.HH
- Otra

6) VALORA DE 1 (poco) A 5 (absoluto) LA IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA EN LOS PROCESOS DE SU EMPRESA.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7) ¿A OIDO HABLAR Y ENTIENDE LO QUE SIGNIFICA LA TRANSFORMACION DIGITAL?

- Si
- No
- No lo tengo claro

8) ¿CREE QUE SU EMPRESA NECESITA UN PROCESO DE TRANSFORMACION DIGITAL?

- Si
- No
- No lo tengo claro

9) ¿QUE LO LLEVARIA A TOMAR LA DECISION DE INICIAR UN PROCESO DE TRANSFORMACION DIGITAL?

- Presión de la competencia. Están mas avanzados
- Presión de los Clientes. Sienten que no ofrezco todo el valor
- Presión interna de mi propia compañía
- Otro

**10) ¿QUE ASPECTOS DE LA TRANSFORMACION DIGITAL NECESITARIA ABORDAR?
Marque las opciones que considere.**

- Tener que cambiar la "cultura" de mi empresa
- Disponer de un plan completo. Estrategia global
- Conseguir eficiencia en mis procesos empresariales a través de la tecnología.
- Transformar mi modelo de negocio con la aportación de la tecnología para hacerlo mas competitivo.
- Generar aspectos concretos en momentos puntuales: Acciones muy tácticas. Configurar de Redes Sociales, dispositivos, etc.
- Definir mejor la relación con mis clientes a través de la tecnología.
- Formar para conocer las posibilidades de la tecnología.
- Otras.

**11) EN CASO DE NO DISPONER DE UN PLAN DE TRANSFORMACION DIGITAL,
¿POR QUE NO LO TIENE? Marque las opciones que considere.**

- Dudo de su utilidad en mi día a día.
- Creo que puede ser muy costoso
- No domino la tecnología y un proceso de este tipo me daría "miedo"
- Debería traducirse rápidamente en clientes e ingresos nuevos.
- Mi modelo de negocios no necesita la tecnología
- Tengo otras prioridades en mi modelo de negocio.
- Estoy a un nivel muy aceptable de tecnología
- Mi empresa no tiene "cultura digital" y me costaría cambiarla
- Otras

**12) ¿QUE BENEFICIOS ESPERARIA OBTENER DE UN PROCESO
DE TRANSFORMACION DIGITAL? Marque las opciones que considere.**

- Mayor conocimiento de las posibilidades tecnológicas para una empresa (redes sociales, programas)
- Conocer mejor a mis clientes para mejorar mi portfolio de servicios/productos
- Ofrecer una imagen mas tecnológica y mejor reputación entre mis clientes
- Aumentar la notoriedad de mi empresa con herramientas de Marketing
- Ser mas eficiente en los procesos empresariales en lo que a tiempos se refiere
- Poner la empresa a la altura de la competencia
- Poder tener métricas y datos de cualquiera de mis procesos empresariales
- Mejorar la rapidez en mi toma de decisiones

ANEXO C – PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Busqueda de temas y material para el TFI	■	■	■									
Presentacion de Ficha				■								
Busqueda de informacion y material				■	■	■	■					
Elaboracion del TFI					■	■	■					
Primera revision por parte del director del TFI							■					
Realizacion de encuestas y entrevistas							■	■				
Correcciones del TFI							■	■				
Segunda Revision por parte del director del TFI								■				
Correcciones del TFI								■	■	■		
Presentacion del TFI, para la evaluacion										■		
Practicar la defenza oral del TFI											■	
Defensa oral del TFI												■

ANEXO D – ARTICULOS SOBRE EMI LABS

<https://www.baenegocios.com/negocios/Aceleradora-de-startups-de-Silicon-Valley-invertira-en-la-empresa-argentina-Emi-Labs-20190326-0077.html>

NEGOCIOS 27-03-2019 00:37 Hs.

Aceleradora de startups de Silicon Valley invertirá en la empresa argentina Emi Labs

Proyecto de inteligencia artificial

BAE por *BAE Negocios*



Y-Combinator, una de las aceleradoras de startups más importantes de Silicon Valley, invertirá en la empresa argentina Emi Labs. La compañía fue elegida entre 12.000 firmas de todo el mundo.

La compañía estadounidense inyectará capital en la startup local y además le dará al equipo la posibilidad de aprender de expertos en diferentes áreas y a contactarse con inversores tales como los creadores de Facebook, Twitter, Google o Apple.

Habitualmente, los ejecutivos de las startups se mudan a Silicon Valley por tres meses, durante los cuales trabajan juntos intensamente. Cada ciclo culmina en el Demo Day, en el que se presentan a una audiencia de inversores cuidadosamente seleccionada y solo para invitados.

Emi es una plataforma conversacional basada en Inteligencia Artificial, automatiza las tareas operativas y repetitivas del proceso de reclutamiento: explica el puesto, responde preguntas frecuentes, completa y valida datos básicos, hace la preselección de candidatos, coordina entrevistas y organiza el calendario.

"Nuestra visión es que la tecnología puede potenciar a los equipos de selección de personal haciéndolos más productivos, creativos y felices, mientras se mejora radicalmente la experiencia de cada uno de los postulantes. Este logro nos va a permitir materializar de manera más rápida esta visión, mejorando el producto, nuestros procesos y al final del día mejorando los resultados y experiencia que tengan las empresas y los candidatos con Emi", comentó Mateo Cavasotto, fundador y CEO de la compañía argentina.

Y-Combinator, ubicada en California, ha formado parte de empresas como Airbnb, Dropbox o Rappi.

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Fondo-de-Silicon-Valley-inyecta-us-2-millones-en-start-up-local-20190827-0006.html>

EL CRONISTA | APERTURA NEGOCIOS | EMPRENDEDORES

Martes 27 de Agosto de 2019

Fondo de Silicon Valley inyecta u\$s 2 millones en 'start-up' local

Kohsla Ventures invirtió en Emi Labs, que utiliza inteligencia artificial para la selección de personal. La firma planea crecer en México y expandirse a Brasil el próximo año. Buscará triplicar su facturación en 2020

Emi Labs, una *start-up* que ofrece un asistente virtual para recursos humanos, **recibió una inversión de u\$s 2 millones en una ronda semilla**. El desembolso fue liderado por **Khosla Ventures**, un fondo de *venture capital* de **San Francisco** (Estados Unidos), ciudad en la que, recientemente, estuvieron los miembros de la empresa, tras ser acelerados por la incubadora **Y Combinator**, también de San Francisco, que, además, **invirtió u\$s 150.000 en la compañía**.

Mateo Cavasotto, CEO y cofundador de EmiLabs, explicó que **parte del dinero será utilizado para desarrollar el equipo de tecnología y profundizar la presencia que la empresa tiene en México**. Además, **prepara para el próximo año su arribo a Brasil**. También tiene clientes en **Chile** y **Uruguay**.

"Buscamos capitalizar todo lo que aprendimos en este tiempo y lograr escalar en el futuro", agregó Cavasotto. **Nacida en 2017, la compañía había captado u\$s 300.000 en una serie ángel y ya lleva contratos anuales por u\$s 1 millón, mientras que aguarda triplicar ese monto para el próximo año**. Su equipo, de ocho personas, llegará a las 15, agregó Cavasotto.

La compañía está presente en 150 tipos de procesos distintos, aunque su cantidad de clientes es menor a ese número, ya que algunos tienen más de un proceso abierto. **La plataforma se enfoca en puestos masivos, que, según Cavasotto representan el 80% del mercado laboral**. El emprendedor agregó que, en lugares como México, grandes compañías aún ponen grandes carteles en la calle para captar la atención de futuros candidatos.

Según Cavasotto, el desarrollo le ahorró, en promedio, cinco horas de trabajo por día a cada reclutador, que, antes, debía mirar cada currículum vitae y coordinar las entrevistas. **El software puede entrevistar a más de 5000 personas a la vez y da respuesta al 100% de los candidatos**.

<https://www.iprofesional.com/management/298765-ycombinator-silicon-valley-demo-day-Llegan-dolares-de-licon-Valley-para-impulsar-a-una-empresa-argentina#compartir>

#Profesional | Management | Startups

Emprendimiento argentino de Inteligencia Artificial recibió u\$s2 millones de fondo de Silicon Valley



Históricamente, los emprendedores argentinos han tenido que salir al exterior a buscar financiamiento para escalar sus compañías.

La aceleradora Y Combinator es una de las pocas excepciones –que, literalmente, se pueden contar con los dedos de una mano– en las que una entidad que apoya startups activamente busca impulsar talento argentino.

Desde 2005 selecciona, dos veces al año, una camada de firmas de todo el mundo en las cuales invierte capital semilla y lleva a sus titulares a Silicon Valley. Allí atraviesan un programa de tres meses en los que reciben asesoramiento de las principales empresas del sector en el desarrollo de su negocio y de sus soluciones. Finalmente, participan de un Demo Day, en el que se presentan su "pitch" a una audiencia de importantes inversores.

Menos de una decena de firmas argentinas fueron seleccionadas para atravesar esta experiencia en todos estos años. En marzo de 2018, Emi Labs –creadora de un "bot de Recursos Humanos- fue una de las elegidas para este programa de aceleración, entre más de 12.000 postulantes.

Mateo Cavasotto, CEO de Emi Labs, y su socio y CTO, Andrés Arslanian (en foto), se conocieron trabajando para la company builder Quasar. Años después, se reencontraron colaborando con una ONG en la que tomaron conciencia de que muchas personas en un contexto socioeconómico vulnerable tenían dificultades al tener que armar un CV. Pensaron entonces en crear un "chat bot" que les permitiera hacerlo chateando, mejorando esa experiencia. Fue el origen de la startup que desarrolló un "bot" que entrevista candidatos a puestos de trabajo y les agenda distintos pasos durante el proceso de selección.

Emi Labs comenzó a trabajar en 2018 con varios clientes. "Fue un año espectacular en el que crecimos un montón, aprendimos, y empezamos a mejorar la versión inicial del producto", relató el CEO en entrevista con **iProfesional**.

Ese mismo año se postularon al programa de aceleración de Y Combinator y fueron seleccionados para la primera camada de 2019. "Es particular que una empresa de Latinoamérica pase por este proceso en una etapa tan temprana. Creo que el factor más importante por el cual quedamos seleccionados fue el ritmo al que veníamos creciendo", dijo Cavasotto.

A diferencia de lo que suele suceder cuando una firma "del fin del mundo" viaja a Silicon Valley, Emi Labs decidió llevar a gran parte de su equipo en lugar de enviar solo una persona.

"Creemos que el gran diferencial que tienen las empresas exitosas es su equipo y la cultura que construyen. Fue un esfuerzo grande llevar a todos, alquilar una casa gigante en San Francisco, pero se generó una cultura común y se valorizó todo el equipo, porque allá tuvimos la chance de juntarnos con gente que hizo lo que nosotros estamos haciendo pero a otra escala. Así que valió totalmente la inversión y, además, fue muy divertido", recordó el CEO.

"Ideas más claras"

Al ser consultado sobre la experiencia que el equipo atravesó entre enero y abril de este año, Cavassotto destacó que la aceleradora americana fuerza a las empresas a repensar constantemente si están solucionando realmente un problema, y por otra parte, a evaluar semana a semana su crecimiento.

"Te hace dudar todo el tiempo de lo que estás haciendo. Puede ser muy fuerte pero salís con las ideas más claras. En nuestro caso, ya teníamos trabajado muchísimo tema del problema, sabíamos cómo le aportamos valor tanto a los clientes como a candidato, por eso nos enfocamos en el crecimiento. Y la verdad es que con mucho esfuerzo de todo el equipo, crecimos a un nivel que nos pasa por arriba", relató el CEO.

Como broche de oro de ese recorrido, tras el Demo Day Emi Labs recibió una inyección de u\$s2 millones de parte de Khosla Ventures, uno de los fondos de Venture Capital más importantes de Silicon Valley, a cambio de una participación minoritaria en la empresa a través de notas convertibles.

"Ya cuando lanzamos la ronda, éramos totalmente rentables y no necesitábamos plata para subsistir. Tomamos el capital para poder sumar gente increíble al equipo tomar riesgos", dijo Cavassotto. El emprendedor detalló que el dinero será invertido en afianzar las operaciones en México y Argentina, invertir en tecnología de IA y Machine Learning, y explorar otras regiones como Brasil.

"Lo que aprendimos en Y Combinator es que realmente la plata es un commodity lo más importante es a quién sumás a tu equipo, tanto empleados como inversores. El dinero será la excusa número uno para trabajar con estos cracks de Khosla y otros inversores que tuvimos", añadió.

Khosla Ventures fue fundada en 2004 por Vinod Khosla, cofundador de Sun Microsystems. Su fondo maneja u\$s5.000 millones distribuidos en proyectos alrededor del mundo. Es la primera vez que invierte en una startup argentina.

"Estamos orgullosos de poder apoyar al equipo formado por Emi en su misión de eficientizar los procesos de selección utilizando Inteligencia Artificial. Con esta propuesta están ahorrando millones de dólares en reclutamiento y ayudando a los candidatos a encontrar más y mejores oportunidades", afirmó en un comunicado Evan Moore, socio de Khosla Ventures.

Cavassoto asegura que ser la primera empresa argentina invertida por este fondo es, por un lado, un importante privilegio, pero por otro es también una gran responsabilidad: "Si nosotros fuéramos una bolsa de humo y esa inversión se va a la basura, un inversor como Khosla se haría una imagen negativa de los latinoamericanos y no vuelve más. Somos conscientes de que tenemos este privilegio de trabajar con ellos".

"Hoy en día, ser latinoamericano es un gran valor en Silicon Valley. Para ellos, es una región que está en auge. Los inversores antes no veían la oportunidad que había, pero empresas como Rappi y Grim abrieron los ojos de los inversores de San Francisco. Siempre nos van a ver con precaución, o no van a entender algunos problemas específicos que tienen las empresas aquí, pero es mejor momento que hace algunos años para ser un emprendedor latinoamericano", sentenció.

Un "bot" que humaniza la experiencia

Emi Labs, que desarrolla herramientas de Inteligencia Artificial (IA) para procesos de Recursos Humanos. Ya tiene oficinas en Argentina y México, además de clientes en Chile y Uruguay. Se enfoca en ofrecer soluciones para búsquedas masivas de personal en grandes industrias como la bancaria, el retail, los call centers, etc.

La ventaja reside en que, en una búsqueda a la que se postulan miles de personas, en lugar de revisar CV y realizar tareas repetitivas de ingreso de datos, el "bot" **contacta a todos los candidatos y arma un perfil de acuerdo a las respuestas de esas personas, no de su currículum.**

Esas entrevistas por chat se concretan en un promedio de entre 5 y 7 minutos, y se pueden realizar en cualquier momento del día. En base a eso, los reenvía al siguiente paso, que puede ser generar una entrevista con un reclutador, responder una encuesta, realizar un test de aptitudes, etc.

Empresas como Burger King, Farmacity, PwC y Banco Galicia **ya utilizan este bot** para sus procesos de reclutamiento, indicó Emi Labs. En el primer año de operaciones, su "bot", llamado Emi, procesó a más de 300.000 candidatos para búsquedas de personal.

"El tiempo que le ahorramos a los reclutadores, ellos lo invierten a estar más en contacto con los candidatos. Además, todos los postulantes reciben una respuesta, sean seleccionados o no. Por eso decimos que Emi, paradójicamente, hace más humano el proceso de reclutamiento", destacó Cavassoto.

Según Emi Labs, el bot ahorra 5 horas por día a los reclutadores, al automatizar tareas de pre-filtrado de candidatos y agendado de entrevistas. También reduce un 82% el tiempo entre la postulación y la entrevista, achicando los márgenes de demora de las contrataciones. Hay, además, un aumento de un 15% en el presentismo a entrevistas, y una mejora de 2,3 en la productividad de los equipos de RR.HH.

En paralelo a ofrecer esos resultados a sus clientes, en Emi Labs miden la experiencia que tienen los postulantes, así sean aceptados o no en la empresa.

"Nuestro proceso nace del lado del candidato y queremos crear nuestro producto alrededor de él, democratizando el proceso de selección. Entonces, todo el tiempo medimos la experiencia a través de encuestas, y nos dan 8.9 en un KPI de cómo nos recomendarían frente a métodos convencionales de reclutamiento", reveló el CEO.

Próxima camada

Y Combinator es, sobre todo, un programa de aceleración del cual han salido exitosas multinacionales como Airbnb, Dropbox y Rappi.

Hasta el momento, ha invertido en más de 2.000 compañías, valuadas en más de 100 billones de dólares en conjunto, de los cuales 25 billones fueron recaudados en distintas series. Asimismo, 18 de esas firmas ya se han convertido en "unicornios", superando por sí mismas la valuación de u\$s1.000 millones de dólares.

En 2015 tomaron bajo su ala por primera vez a una compañía argentina, y poco después **vinieron a Buenos Aires a "presentarse en sociedad"**, en un evento en el entonces Polo Científico Tecnológico del barrio porteño de Palermo. Desde aquel momento ya son casi una decena los graduados locales de sus programas de aceleración.

En septiembre, Y Combinator volverá a realizar un encuentro en la Ciudad de Buenos Aires, esta vez bajo el formato de workshop.

"En los últimos años hemos encontrado varias startups argentinas fuertes. Claramente, hay mucho talento en el país y espíritu emprendedor, y estamos a la expectativa de que incluso más emprendimientos emerjan", indicaron los organizadores en un comunicado.

El **workshop** será el 17 y 18 de septiembre y participarán Geoff Ralston, president de Y Combinator, Eric Migicovsky, socio de la aceleradora, y la directora de admisiones Stephanie Simon. El mismo será coordinado por el graduado del programa, Tomi Pierucci, fundador de Bluesmart.