

# MARKETING DE INTERMEDIACION LABORAL



**Gissela Alexandra  
Arcos Naranjo**




**2026**

**Crossref**

ISBN:978-9907-0-1281-1  10.64584/mktl1085

## AUTORES

Gissela Alexandra Arcos Naranjo  
Instituto Superior Tecnológico España.  
gissela.arcos@iste.edu.ec  
Unidad de Ciencia y Tecnología  
 <https://orcid.org/0000-0003-1028-1224>

# MARKETING DE INTERMEDIACIÓN LABORAL

## LABOR INTERMEDIATION MARKETING

Primera edición, mayo 13 del 2026

ISBN: 978-9907-0-1281-1

(e-book)

DOI: 10.64584/mktl1085



Editado por:  
Ing. Marco Salazar C.  
Telf. 0960677758  
Ambato-Ecuador



Este libro ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base a la normativa editorial. También dispone de revisión antiplagio.

**Ver anexos**

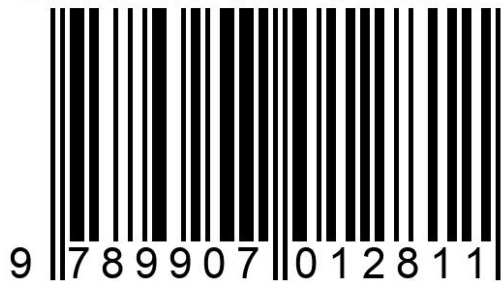
Prohibida su reproducción total o parcial..

Diseño y diagramación.

Diseño, montaje y producción editorial. **MS Editorial**



ISBN: 978-9907-0-1281-1



Hecho en Ambato, Ecuador

Made in Ambato, Ecuador.

## PRÓLOGO

En un contexto marcado por la transformación digital, la automatización y la evolución constante de los modelos organizacionales, el mercado laboral enfrenta desafíos sin precedentes relacionados con la empleabilidad, la competitividad y la adaptación tecnológica. En este escenario, el libro *Marketing de Intermediación Laboral* emerge como una obra académica pertinente y necesaria, orientada a comprender las nuevas dinámicas del empleo desde una perspectiva estratégica, tecnológica y humanista.

La intermediación laboral ha dejado de ser un proceso tradicional basado únicamente en la conexión entre oferta y demanda de empleo. Actualmente, se configura como un ecosistema inteligente sustentado en herramientas digitales, plataformas tecnológicas, analítica de datos, inteligencia artificial y estrategias de marketing orientadas a generar experiencias eficientes, inclusivas y sostenibles para candidatos, empresas y organismos públicos. Esta transformación exige nuevas formas de comprender el empleo y la gestión del talento humano en la era 4.0.

La presente obra desarrolla un análisis integral sobre la aplicación del marketing en los procesos de intermediación laboral, articulando conceptos contemporáneos de marketing digital, marketing social, investigación de mercados y tecnologías emergentes con las necesidades reales del mercado de trabajo. A lo largo de sus capítulos, los autores presentan una visión innovadora que permite comprender cómo las organizaciones, las agencias de empleo y los profesionales pueden utilizar herramientas estratégicas para optimizar la inserción laboral y fortalecer la empleabilidad en entornos altamente competitivos y digitalizados.

Uno de los principales aportes del libro radica en su capacidad para integrar enfoques interdisciplinarios relacionados con la gestión del talento humano, la analítica avanzada, el Big Data, la inteligencia artificial y el marketing 5.0. Esta convergencia de disciplinas permite comprender que el empleo ya no puede analizarse únicamente desde una dimensión económica, sino también desde perspectivas tecnológicas, sociales y estratégicas orientadas a la creación de valor y al desarrollo sostenible.

Asimismo, la obra destaca el papel de las plataformas digitales y los sistemas inteligentes de intermediación laboral como herramientas fundamentales para reducir brechas de información, optimizar procesos de selección y facilitar la conexión entre empresas y candidatos. La incorporación de conceptos como employer branding, experiencia del candidato, automatización de procesos y analítica predictiva evidencia la evolución del mercado laboral hacia modelos más dinámicos, personalizados y orientados al usuario.

Desde una perspectiva académica y profesional, este libro representa una contribución significativa para investigadores, docentes, estudiantes, gestores de talento humano, agencias de empleo y organizaciones interesadas en comprender las nuevas tendencias del mercado laboral digital. Su contenido no solo proporciona fundamentos teóricos sólidos, sino también reflexiones estratégicas y herramientas prácticas para enfrentar los desafíos actuales de la empleabilidad y la gestión del talento humano.

Otro aspecto relevante de esta publicación es su enfoque social e inclusivo. Los autores enfatizan la importancia de promover oportunidades laborales equitativas, fortalecer la inclusión de grupos vulnerables y contribuir al

cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente aquellos relacionados con el trabajo decente, la innovación y el crecimiento económico. En este sentido, el marketing de intermediación laboral es presentado no solo como una estrategia empresarial, sino como una herramienta de transformación social y desarrollo humano.

En un mundo donde la digitalización redefine continuamente las competencias profesionales y las relaciones laborales, la capacidad de adaptación se convierte en un factor esencial para la sostenibilidad organizacional y el crecimiento económico. Por ello, esta obra invita a reflexionar sobre la necesidad de desarrollar habilidades digitales, pensamiento estratégico y modelos de gestión innovadores que permitan responder de manera efectiva a las exigencias del mercado contemporáneo.

Finalmente, *Marketing de Intermediación Laboral* constituye un aporte académico valioso para el análisis y comprensión de las transformaciones del empleo en la era digital. Su enfoque crítico, actualizado e interdisciplinario permite visualizar el futuro de la intermediación laboral desde una perspectiva innovadora, donde la tecnología, el marketing y el talento humano convergen para construir sistemas laborales más eficientes, inclusivos y sostenibles. Esta obra no solo amplía el conocimiento sobre el tema, sino que también motiva a repensar el papel del marketing como motor estratégico en la evolución del trabajo y la empleabilidad del siglo XXI.

**Los autores.**

## INDICE GENERAL

CAPÍTULO I .....	1
FUNDAMENTOS DEL MARKETING Y LA INTERMEDIACIÓN LABORAL .....	1
1.1. Conceptualización del marketing aplicado al empleo.....	1
1.2. Definición de marketing y su evolución .....	5
1.3. Marketing de servicios y su relación con el empleo .....	10
1.4. Enfoque del marketing social en la empleabilidad .....	15
1.5 La intermediación laboral: Definición y objetivos .....	19
1.6 Actores del sistema de intermediación laboral: empresas, candidatos, agencias y Estado .....	25
1.7 Las empresas como demandantes de talento.....	25
1.8 Los candidatos como oferentes de talento .....	27
1.9 Las agencias de empleo como intermediarios.....	28
1.10 El Estado como regulador y facilitador.....	29
1.11 Interacción y sinergia entre los actores .....	30
1.12 Tipos de intermediación laboral: pública, privada y digital.....	31
1.12.1 Intermediación laboral pública.....	31
1.12.2 Intermediación laboral privada.....	33
1.12.3 Intermediación laboral digital .....	35
1.13 Comparación e integración de los tipos de intermediación .....	37
1.14 Implicaciones para la empleabilidad.....	38
1.15 Actores del Ecosistema .....	40
1.16 Herramientas tecnológicas para la intermediación laboral moderna en el contexto 4.0 .....	42
1.17 Inteligencia Artificial (IA) en la intermediación laboral.....	42
1.17.1 Big Data y analítica avanzada .....	43
1.17.2 Plataformas digitales y ecosistemas laborales.....	44
1.17.3 Sistemas de seguimiento de candidatos (ATS).....	44
1.17.4 Automatización y robótica de procesos (RPA).....	45

1.17.5 Blockchain en la verificación de información laboral .....	45
1.18 Habilidades digitales y capital humano .....	46
1.19 Indicadores clave de desempeño KPI .....	49
1.20 Métricas de Sostenibilidad y Sociedad .....	49
1.21 Métricas Tecnológicas y de Negocio .....	50
1.22 Contexto del mercado laboral en la era digital .....	51
1.22.1 Oferta y demanda de trabajo .....	51
1.23 Tendencias del mercado laboral: digitalización y teletrabajo .....	52
1.24 Problemáticas actuales del mercado laboral .....	54
1.25 Rol estratégico del marketing en la intermediación laboral.....	56
1.25.1 Conexión entre oferta y demanda laboral .....	56
1.25.2 Posicionamiento de servicios de empleo.....	57
1.25.3 Experiencia del usuario: candidato y empresa .....	57
CAPITULO II.....	60
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL EMPLEO .....	60
2.1 Conceptualización de la investigación de mercados en el ámbito laboral	60
2.2 Importancia de la investigación de mercados en la intermediación laboral	61
2.3 Fuentes de información en la investigación de mercados laborales	61
2.4 Técnicas de investigación aplicadas al empleo.....	62
2.5 Investigación de mercados digitales y empleabilidad.....	63
2.6 Importancia en la toma de decisiones .....	64
2.7 Métodos cualitativos y cuantitativos.....	65
2.8 Análisis de necesidades de empleadores y candidatos.....	67
2.9 Segmentación del mercado laboral .....	73
2.9.1 Conceptualización de la segmentación del mercado laboral.....	73
2.9.2 Segmentación demográfica, geográfica y psicográfica.....	74
2.9.3 Segmentación por competencias y habilidades.....	75
2.10 Identificación de nichos laborales.....	76

2.11 Análisis del comportamiento del usuario laboral .....	77
2.11.1 Marco conceptual del comportamiento del usuario laboral .....	77
2.12 Comportamiento del candidato .....	78
2.13 Proceso de búsqueda de empleo.....	80
2.14 Factores de decisión de las empresas.....	82
2.15 Herramientas tecnológicas para el análisis del mercado laboral... 85	
2.15.1 Marco general de las tecnologías 4.0 en el mercado laboral.....	85
2.15.2 Big Data en el empleo .....	86
2.15.3 Inteligencia artificial aplicada al reclutamiento .....	88
2.15.4 Plataformas digitales de intermediación laboral .....	90
CAPÍTULO III .....	93
ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA INTERMEDIACIÓN	
LABORAL .....	93
3.1 Marketing estratégico en servicios de empleo .....	93
3.1.1 Marco conceptual del marketing estratégico en servicios de	
empleo .....	93
3.2 Propuesta de valor en la intermediación laboral .....	94
3.3 Posicionamiento de agencias y plataformas laborales .....	95
3.4 Branding en la intermediación laboral.....	96
3.5 Integración estratégica del marketing en la intermediación laboral	97
3.6 Marketing mix aplicado al empleo (4P/7P) en la intermediación	
laboral 4.0.....	99
3.6.1 Marketing mix en servicios de empleo .....	99
3.6.2 Producto (Servicio de empleo).....	100
3.6.3 Precio en la intermediación laboral.....	101
3.6.4 Plaza (Distribución digital del empleo).....	101
3.6.5 Promoción en servicios de empleo.....	103
3.6.6 Personas en la intermediación laboral.....	103
3.6.7 Procesos en el servicio de empleo.....	104
3.6.8 Evidencia física en el entorno digital .....	104
3.6.9 Tendencias 4.0 en el marketing mix laboral.....	105

3.7 Producto: Servicios de intermediación laboral .....	106
3.7.1 Conceptualización del producto en servicios de empleo .....	106
3.8 Características del servicio de intermediación laboral.....	107
3.9 Componentes del producto en la intermediación laboral.....	108
3.10 Innovación del producto en la intermediación laboral 4.0.....	109
3.11 Experiencia del usuario como parte del producto .....	109
3.12 Personalización del producto mediante datos .....	110
3.13 Tendencias actuales del producto en la intermediación laboral ..	111
3.14 Precio: Modelos de monetización en la intermediación laboral 4.0 .....	112
3.14.1 Conceptualización del precio en servicios de empleo.....	112
3.15 Importancia estratégica del precio en la intermediación laboral.	113
3.16 Modelos de monetización en la intermediación laboral.....	114
3.17 Pago por resultados (Pay-per-hire) .....	115
3.18 Tecnología 4.0 y su impacto en la monetización .....	116
3.19 Estrategias de fijación de precios en el mercado laboral .....	117
3.20 Percepción de valor y decisión del usuario .....	117
3.21 Tendencias actuales en monetización del empleo digital.....	118
3.22 Plaza: Canales de distribución (online/offline) en la intermediación laboral 4.0.....	118
3.22.1 Conceptualización de la plaza en servicios de empleo .....	118
3.23 Canales offline en la intermediación laboral.....	119
3.24 Canales online en la intermediación laboral .....	120
3.25 Integración omnicanal en la intermediación laboral .....	121
3.26 Tecnologías 4.0 en los canales de distribución laboral .....	121
3.27 Plataformas digitales como eje central de distribución.....	123
3.28 Experiencia del usuario en los canales de distribución.....	123
3.29 Tendencias actuales en la distribución del empleo .....	124
3.30 Promoción: Estrategias de comunicación en la intermediación laboral 4.0.....	125
3.30.1 Conceptualización de la promoción en servicios de empleo...	125

3.31	Importancia estratégica de la comunicación en la intermediación laboral	126
3.32	Estrategias de comunicación digital en el empleo .....	127
3.32.1	Publicidad digital y segmentación del mercado laboral.....	128
3.32.2	Branding y comunicación en la intermediación laboral.....	128
3.32.3	Comunicación omnicanal en servicios de empleo .....	129
3.32.4	Tecnologías 4.0 en la promoción del empleo .....	130
3.32.5	Experiencia del usuario y comunicación.....	130
3.33	Tendencias actuales en la comunicación del mercado laboral ...	131
3.34	Personas, procesos y evidencia física en la intermediación laboral 4.0 .....	132
3.34.1	Introducción al modelo ampliado de las 7P en servicios de empleo .....	132
3.35	Personas en la intermediación laboral.....	133
3.35.1	Conceptualización del componente personas.....	133
3.36	Capital humano y competencias digitales.....	134
3.37	Experiencia del usuario y humanización digital .....	135
3.38	Procesos en la intermediación laboral.....	136
3.38.1	Conceptualización de procesos .....	136
3.38.2	Automatización y procesos inteligentes .....	137
3.38.3	Procesos centrados en el usuario .....	137
3.39	Evidencia física en servicios de empleo .....	138
3.39.1	Conceptualización de evidencia física .....	138
3.40	Branding visual y experiencia digital.....	139
3.41	Tendencias 4.0 en personas, procesos y evidencia física .....	139
3.42	Marketing digital para la intermediación laboral.....	140
3.42.1	Introducción al marketing digital aplicado al empleo .....	140
3.43	Redes sociales y employer branding.....	141
3.43.1	Redes sociales como herramienta de intermediación laboral..	141
3.44	Employer branding en la era digital.....	142
3.45	Influencia de las redes sociales en la reputación laboral .....	143

3.46 SEO y SEM en plataformas laborales.....	144
3.46.1 SEO aplicado a la intermediación laboral .....	144
3.47 SEM y publicidad digital en el empleo.....	145
3.48 Analítica digital y posicionamiento laboral .....	145
3.49 Automatización del marketing y funnels de reclutamiento.....	146
3.49.1 Automatización del marketing en la intermediación laboral...	146
3.49.2 Funnels de reclutamiento .....	147
3.50 Inteligencia artificial y automatización inteligente .....	147
3.51 Tendencias actuales de la tecnología 4.0 en la intermediación laboral .....	148
3.52 Experiencia del usuario (UX) en servicios de empleo .....	149
3.52.1 Introducción a la experiencia del usuario en la intermediación laboral .....	149
3.53 Diseño centrado en el usuario .....	150
3.53.1 Conceptualización del diseño centrado en el usuario.....	150
3.54 Principios del diseño UX en plataformas laborales .....	151
3.55 Personalización y experiencia adaptativa .....	152
3.56 Journey del candidato y del empleador.....	152
3.56.1 Conceptualización del user journey .....	152
3.56.2 Journey del candidato.....	153
3.56.3 Journey del empleador .....	154
3.57 Fidelización y retención en servicios de empleo .....	155
3.57.1 Conceptualización de fidelización .....	155
3.58 Engagement y experiencia emocional.....	156
3.59 Tendencias 4.0 en UX laboral .....	156
CAPÍTULO IV .....	158
INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y FUTURO DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL.....	158
4.1 Transformación digital del mercado laboral .....	158
4.1.1 Introducción a la transformación digital del mercado laboral...	158
4.2 Plataformas digitales de empleo .....	159

4.2.1	Conceptualización de las plataformas digitales de empleo .....	159
4.3	Características de las plataformas laborales inteligentes .....	160
4.4	Experiencia del usuario en plataformas de empleo.....	160
4.5	Ecosistemas laborales digitales.....	161
4.5.1	Conceptualización de ecosistemas laborales digitales .....	161
4.5.2	Big Data y analítica avanzada en ecosistemas laborales.....	162
4.5.3	Inteligencia artificial y automatización laboral.....	163
4.6	Economía colaborativa y gig economy.....	164
4.6.1	Conceptualización de la economía colaborativa .....	164
4.6.2	Gig economy y trabajo digital.....	165
4.6.2	Desafíos y oportunidades de la gig economy.....	165
4.7	Tendencias 4.0 en la intermediación laboral .....	166
4.8	Inteligencia artificial y automatización en la intermediación laboral .....	167
4.8.1	Introducción a la inteligencia artificial en el mercado laboral ..	167
4.9	Reclutamiento automatizado.....	169
4.9.1	Conceptualización del reclutamiento automatizado.....	169
4.9.2	Sistemas ATS y automatización de procesos.....	169
4.9.3	Chatbots y asistentes virtuales en reclutamiento.....	170
4.10	Matching inteligente de perfiles.....	171
4.10.1	Conceptualización del matching inteligente .....	171
4.10.2	Big Data y análisis de perfiles.....	172
4.10.3	Machine learning y aprendizaje automático.....	172
4.11	Algoritmos predictivos en empleo .....	173
4.11.1	Conceptualización de algoritmos predictivos.....	173
4.12	Analítica predictiva y talento humano .....	174
4.13	Ética y desafíos de la inteligencia artificial laboral .....	174
4.14	Tendencias 4.0 en inteligencia artificial laboral.....	175
4.15	Marketing predictivo y analítica avanzada en la intermediación laboral	176

4.16.1	Introducción al marketing predictivo en el mercado laboral...	176
4.17	Análisis de datos para anticipar necesidades laborales .....	178
4.17.1	Conceptualización del análisis predictivo de datos laborales .	178
4.18	Big Data y mercado laboral .....	179
4.19	Inteligencia artificial aplicada al análisis laboral.....	179
4.20	Segmentación automatizada.....	180
4.20.1	Conceptualización de la segmentación automatizada .....	180
4.21	Segmentación basada en comportamiento digital.....	181
4.22	Segmentación predictiva mediante machine learning.....	182
4.23	Personalización de ofertas laborales .....	183
4.23.1	Conceptualización de la personalización laboral .....	183
4.24	Recomendaciones inteligentes y experiencia del usuario .....	183
4.25	Automatización personalizada y comunicación predictiva .....	184
4.26	Tendencias 4.0 en marketing predictivo laboral .....	185
4.27	Tendencias futuras y desafíos de la intermediación laboral 4.0..	186
4.27.1	Introducción a los desafíos del futuro laboral .....	186
4.28	Nuevas competencias laborales .....	187
4.28.1	Transformación de las competencias en la era digital.....	187
4.29	Competencias digitales y alfabetización tecnológica.....	188
4.30	Habilidades blandas y humanización del trabajo.....	189
4.31	Ética y privacidad en datos laborales.....	189
4.31.1	Transformación digital y ética laboral.....	189
4.31.2	Privacidad y protección de datos laborales .....	190
4.31.3	Inteligencia artificial ética en recursos humanos .....	191
4.32	Inclusión laboral y sostenibilidad .....	192
4.32.1	Inclusión laboral en la era digital .....	192
4.33	Sostenibilidad y empleo del futuro .....	192
4.34	Trabajo híbrido y nuevas dinámicas laborales .....	194
4.35	Tendencias futuras de la intermediación laboral 4.0.....	194
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	196



# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS DEL MARKETING Y LA INTERMEDIACIÓN LABORAL

### 1.1. Conceptualización del marketing aplicado al empleo

El marketing, tradicionalmente concebido como un conjunto de estrategias orientadas a la satisfacción de necesidades del consumidor mediante el intercambio de valor, ha evolucionado significativamente en el contexto de la transformación digital, ampliando su campo de acción hacia áreas no convencionales como el empleo y la intermediación laboral. En este sentido, el marketing aplicado al empleo se configura como un enfoque estratégico que busca conectar la oferta laboral (trabajadores) con la demanda (empleadores), optimizando procesos de inserción laboral mediante herramientas tecnológicas, análisis de datos y comunicación digital efectiva (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

Desde una perspectiva contemporánea, el marketing laboral se fundamenta en la lógica del marketing relacional y del marketing 4.0, en donde la interacción entre los actores del mercado laboral se ve mediada por plataformas digitales, inteligencia artificial y sistemas de recomendación automatizados. Este enfoque permite no solo atraer talento, sino también fidelizarlo, gestionando la experiencia del candidato como si se tratara de un cliente dentro de un ecosistema digital altamente competitivo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En este contexto, la conceptualización del marketing aplicado al empleo implica entender al trabajador como un “producto” con atributos diferenciadores (competencias, habilidades, experiencia) y al empleador como un cliente que busca satisfacer una necesidad organizacional específica. Esta analogía permite aplicar herramientas clásicas del marketing, como la segmentación, el posicionamiento y la propuesta de valor, en el ámbito laboral, generando procesos más eficientes y personalizados (Armstrong & Kotler, 2020).

Asimismo, el marketing laboral se articula con el concepto de empleabilidad, entendido como la capacidad del individuo para acceder, mantenerse y progresar en el mercado de trabajo. En este sentido, el marketing aplicado al empleo no solo se centra en la intermediación, sino también en la construcción de una marca personal sólida que permita al individuo destacarse en entornos laborales altamente competitivos (García & Pérez, 2021).

La transformación digital ha permitido la incorporación de tecnologías emergentes como el Big Data, la inteligencia artificial y el análisis predictivo en los procesos de intermediación laboral. Estas herramientas permiten analizar grandes volúmenes de información para identificar patrones de comportamiento, predecir tendencias del mercado laboral y optimizar la toma de decisiones tanto para empleadores como para candidatos (Hernández-Sánchez et al., 2022).

En el marco del marketing digital, las plataformas de empleo han evolucionado hacia ecosistemas inteligentes que integran algoritmos de

recomendación, análisis de perfiles y automatización de procesos de selección. Estas plataformas no solo facilitan la conexión entre oferta y demanda, sino que también permiten una experiencia personalizada, mejorando la eficiencia del mercado laboral (Torres & Mendoza, 2023).

Desde el enfoque estratégico, el marketing aplicado al empleo se apoya en el modelo del marketing mix adaptado al contexto laboral. En este sentido, el “producto” corresponde al perfil profesional del candidato, el “precio” se relaciona con la remuneración esperada, la “plaza” con los canales de intermediación laboral y la “promoción” con las estrategias de visibilidad del talento, como redes profesionales y portales de empleo (López & Ramírez, 2021).

Por otra parte, el marketing laboral también incorpora el concepto de experiencia del candidato (candidate experience), el cual se refiere a la percepción que tiene el postulante durante todo el proceso de reclutamiento y selección. Una experiencia positiva no solo mejora la imagen de la organización, sino que también incrementa la probabilidad de atraer talento altamente calificado (González & Ruiz, 2022).

En términos de innovación, el marketing aplicado al empleo se vincula con el paradigma del marketing 5.0, el cual integra tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el machine learning y la automatización para generar experiencias altamente personalizadas. Este enfoque permite optimizar la intermediación laboral mediante sistemas inteligentes capaces de anticipar las necesidades del mercado (Kotler et al., 2021).

Adicionalmente, la intermediación laboral se ha visto fortalecida por el uso de redes sociales profesionales, las cuales funcionan como canales estratégicos para la promoción del talento y la captación de oportunidades laborales. Plataformas como LinkedIn han transformado la forma en que se gestionan los procesos de reclutamiento, permitiendo una interacción directa entre candidatos y empleadores (Pérez & Sánchez, 2022).

En el contexto latinoamericano, y particularmente en Ecuador, la aplicación del marketing al empleo se presenta como una estrategia clave para mejorar los niveles de inserción laboral, especialmente en sectores microempresariales. La digitalización de los procesos de intermediación permite reducir las brechas de información y mejorar la eficiencia del mercado laboral (CEPAL, 2021).

Asimismo, el marketing aplicado al empleo contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico. La implementación de estrategias digitales en la intermediación laboral favorece la inclusión, la equidad y el acceso a oportunidades laborales de calidad (Naciones Unidas, 2022).

Desde una perspectiva pedagógica, el marketing laboral también se configura como un recurso didáctico en la formación profesional, permitiendo a los estudiantes desarrollar competencias relacionadas con la gestión de su propia empleabilidad. La incorporación de herramientas digitales y estrategias de marketing personal en la educación superior

fortalece la preparación de los futuros profesionales (Martínez & Castillo, 2023).

En este sentido, la formación en marketing aplicado al empleo debe incluir competencias digitales, habilidades blandas y conocimientos sobre tendencias del mercado laboral. La integración de tecnologías 4.0 en los procesos educativos permite una formación más pertinente y alineada con las demandas actuales del entorno laboral (Rodríguez et al., 2022).

Finalmente, el marketing aplicado al empleo se consolida como un campo interdisciplinario que integra elementos del marketing, la gestión del talento humano y las tecnologías digitales. Su implementación no solo mejora la eficiencia de los procesos de intermediación laboral, sino que también contribuye al desarrollo económico y social mediante la generación de oportunidades de empleo más inclusivas y sostenibles (Vargas & Morales, 2023).

## **1.2. Definición de marketing y su evolución**

El marketing se define como un proceso estratégico y social mediante el cual individuos y organizaciones identifican necesidades, crean valor y establecen relaciones de intercambio sostenibles con sus públicos objetivos. En la actualidad, esta disciplina ha trascendido su concepción tradicional centrada en la venta de productos, incorporando dimensiones relacionales, tecnológicas y experienciales que permiten comprender al

consumidor en contextos dinámicos y altamente digitalizados (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

Desde una perspectiva contemporánea, el marketing no solo busca satisfacer necesidades existentes, sino también anticiparlas y crearlas a partir del análisis de datos y el comportamiento del consumidor. Este enfoque proactivo se sustenta en la integración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Big Data y la analítica avanzada, las cuales permiten diseñar estrategias más precisas, personalizadas y orientadas a resultados medibles (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En este sentido, el marketing moderno se configura como un sistema integral que articula variables económicas, sociales, culturales y tecnológicas, orientado a generar valor tanto para las organizaciones como para la sociedad en su conjunto. Esta visión holística implica una transformación del paradigma tradicional hacia un modelo centrado en el cliente, donde la experiencia del usuario se convierte en el eje central de las estrategias empresariales (Armstrong & Kotler, 2020).

La evolución del marketing puede analizarse a través de diferentes etapas históricas que reflejan los cambios en los mercados, la tecnología y el comportamiento del consumidor. En una primera fase, conocida como marketing 1.0, el enfoque estaba centrado en el producto, donde las empresas priorizaban la producción en masa y la eficiencia operativa, considerando al consumidor como un receptor pasivo de bienes y servicios (Kotler et al., 2021).

Posteriormente, surge el marketing 2.0, caracterizado por un enfoque centrado en el consumidor, en donde las organizaciones comienzan a segmentar el mercado y a diseñar productos en función de las necesidades específicas de los clientes. En esta etapa, se reconoce la importancia de la satisfacción del cliente como un factor clave para la competitividad empresarial (López & Ramírez, 2021).

Con el avance de las tecnologías digitales, se consolida el marketing 3.0, el cual incorpora valores humanos, sociales y culturales en las estrategias empresariales. En este enfoque, las empresas no solo buscan generar beneficios económicos, sino también contribuir al bienestar social, promoviendo la sostenibilidad, la responsabilidad social y la ética empresarial (Kotler et al., 2021).

El marketing 4.0 representa una transición hacia la digitalización, integrando canales online y offline para generar experiencias de usuario coherentes y omnicanal. En esta etapa, el consumidor adquiere un rol activo, participando en la creación de contenido, influyendo en la reputación de las marcas y tomando decisiones basadas en información disponible en entornos digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En la actualidad, el marketing 5.0 se posiciona como el paradigma dominante, caracterizado por la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el machine learning y la automatización de procesos. Este enfoque permite a las organizaciones anticipar necesidades, personalizar experiencias y optimizar la toma de decisiones mediante el uso de datos en tiempo real (Kotler et al., 2021).

La evolución del marketing también ha implicado un cambio en la forma de entender al consumidor, pasando de un enfoque transaccional a uno relacional. En este sentido, las organizaciones buscan establecer vínculos a largo plazo con sus clientes, generando confianza, lealtad y valor compartido. Este cambio ha dado lugar al desarrollo del marketing relacional, el cual se centra en la gestión de relaciones sostenibles con los diferentes stakeholders (García & Pérez, 2021).

Figura N° 1 Marketing



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

Asimismo, el marketing ha incorporado el concepto de experiencia del cliente (customer experience), el cual se refiere a la percepción global que tiene el consumidor sobre su interacción con una marca. Esta dimensión se ha convertido en un factor clave para la diferenciación competitiva, ya que las empresas compiten no solo por productos o

precios, sino por experiencias significativas y memorables (González & Ruiz, 2022).

En el ámbito digital, el marketing ha evolucionado hacia modelos basados en datos, en donde la analítica avanzada permite comprender el comportamiento del consumidor, identificar patrones y predecir tendencias. Este enfoque data-driven facilita la toma de decisiones estratégicas y mejora la eficiencia de las campañas de marketing (Hernández-Sánchez et al., 2022).

Por otra parte, la evolución del marketing ha dado lugar al desarrollo del marketing de contenidos, el cual se centra en la creación y distribución de información relevante y valiosa para atraer y retener a una audiencia definida. Este enfoque se basa en la generación de confianza y credibilidad, posicionando a las marcas como referentes en su sector (Pérez & Sánchez, 2022).

En el contexto actual, el marketing también se vincula con la sostenibilidad y la responsabilidad social, promoviendo prácticas empresariales que contribuyan al desarrollo sostenible. Este enfoque se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en lo relacionado con el consumo responsable y la generación de valor social (Naciones Unidas, 2022).

La digitalización ha permitido la aparición de nuevos modelos de negocio basados en plataformas, los cuales transforman la forma en que se generan y distribuyen los productos y servicios. Estas plataformas

utilizan estrategias de marketing digital para conectar a diferentes actores del mercado, facilitando la creación de ecosistemas colaborativos (Torres & Mendoza, 2023).

En el ámbito educativo, la evolución del marketing ha generado nuevas oportunidades para la formación profesional, incorporando competencias digitales, analíticas y estratégicas en los programas académicos. La enseñanza del marketing en la era digital requiere un enfoque innovador que integre tecnologías 4.0 y metodologías activas de aprendizaje (Martínez & Castillo, 2023).

Finalmente, la evolución del marketing refleja una transformación profunda en la forma en que las organizaciones interactúan con sus públicos, pasando de un enfoque centrado en la transacción a uno orientado a la creación de valor compartido. Este cambio implica la integración de tecnologías, estrategias y valores que permitan responder a los desafíos de un entorno globalizado, digital y altamente competitivo (Vargas & Morales, 2023).

### **1.3. Marketing de servicios y su relación con el empleo**

El marketing de servicios se define como el conjunto de estrategias y acciones orientadas a diseñar, comunicar y entregar valor en contextos donde el elemento central no es un bien tangible, sino una experiencia o prestación intangible que satisface necesidades específicas del cliente. A diferencia del marketing tradicional de productos, el marketing de servicios se caracteriza por su enfoque en la interacción directa, la

percepción del usuario y la calidad del servicio como determinantes del valor, lo cual resulta especialmente relevante en el ámbito del empleo y la intermediación laboral (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En este sentido, el marketing de servicios adquiere una relevancia estratégica en el mercado laboral, ya que la intermediación laboral puede entenderse como un servicio que conecta la oferta y la demanda de empleo, generando valor tanto para los empleadores como para los trabajadores. Esta perspectiva permite conceptualizar el empleo no solo como un resultado económico, sino como una experiencia de servicio que debe ser gestionada, optimizada y evaluada en función de la satisfacción de sus usuarios (Armstrong & Kotler, 2020).

Una de las principales características del marketing de servicios es la intangibilidad, la cual implica que los servicios no pueden ser percibidos físicamente antes de su consumo. En el contexto del empleo, esta característica se refleja en la dificultad de evaluar previamente la calidad de una oportunidad laboral o de un candidato, lo que genera incertidumbre y requiere estrategias de comunicación efectivas para reducir el riesgo percibido (López & Ramírez, 2021).

Otra característica fundamental es la inseparabilidad, que hace referencia a que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente. En el ámbito laboral, esto se manifiesta en la interacción directa entre el empleador y el trabajador durante los procesos de selección y contratación, donde la experiencia del candidato y la percepción del empleador se construyen en tiempo real (González & Ruiz, 2022).

Asimismo, la variabilidad de los servicios implica que su calidad puede variar dependiendo de quién los presta, cuándo y cómo se prestan. En el contexto del empleo, esto se traduce en diferencias en los procesos de reclutamiento, selección y gestión del talento, lo que resalta la importancia de estandarizar procedimientos y utilizar herramientas tecnológicas que garanticen consistencia y calidad en la intermediación laboral (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

La perecibilidad, otra característica del marketing de servicios, se refiere a la imposibilidad de almacenar los servicios para su uso futuro. En el mercado laboral, esto se evidencia en la pérdida de oportunidades de empleo o talento cuando no se gestionan de manera oportuna, lo que resalta la necesidad de sistemas eficientes de intermediación que optimicen el tiempo y los recursos disponibles (Torres & Mendoza, 2023).

En este contexto, el marketing de servicios se articula con el concepto de experiencia del usuario, el cual se ha convertido en un elemento clave en la gestión del empleo. La experiencia del candidato durante el proceso de selección influye directamente en su percepción de la organización, afectando su decisión de aceptar o rechazar una oferta laboral, así como su nivel de compromiso futuro (García & Pérez, 2021).

El modelo del marketing mix de servicios, ampliado a las 7P (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física), resulta particularmente útil para analizar la relación entre marketing de servicios y empleo. En este sentido, las “personas” representan tanto a los

candidatos como a los reclutadores, los “procesos” se refieren a las etapas de selección y contratación, y la “evidencia física” incluye elementos como plataformas digitales, oficinas o interfaces tecnológicas que influyen en la percepción del servicio (Kotler et al., 2021).

Desde una perspectiva digital, el marketing de servicios ha evolucionado hacia la incorporación de tecnologías 4.0 que permiten mejorar la eficiencia y personalización de los servicios de empleo. Plataformas digitales, algoritmos de inteligencia artificial y sistemas de análisis de datos facilitan la identificación de perfiles adecuados, reduciendo tiempos de búsqueda y mejorando la calidad de las coincidencias entre oferta y demanda laboral (Hernández-Sánchez et al., 2022).

En este sentido, la digitalización del marketing de servicios ha dado lugar a la aparición de plataformas de empleo inteligentes que funcionan como intermediarios digitales. Estas plataformas no solo conectan a empleadores y candidatos, sino que también ofrecen servicios adicionales como evaluación de competencias, formación en línea y asesoramiento profesional, ampliando el alcance del marketing de servicios en el ámbito laboral (Pérez & Sánchez, 2022).

El marketing de servicios también se relaciona con el concepto de marca empleadora (employer branding), el cual se refiere a la percepción que tienen los candidatos sobre una organización como lugar de trabajo. Una marca empleadora sólida permite atraer talento de calidad, mejorar la retención de empleados y fortalecer la reputación organizacional en el mercado laboral (González & Ruiz, 2022).

Desde el enfoque de la sostenibilidad, el marketing de servicios en el ámbito del empleo contribuye al desarrollo económico y social al facilitar el acceso a oportunidades laborales dignas. Este enfoque se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo (Naciones Unidas, 2022).

En el contexto latinoamericano, el marketing de servicios aplicado al empleo se presenta como una herramienta clave para reducir las brechas de información en el mercado laboral, mejorar la empleabilidad y promover la inclusión social. La implementación de estrategias digitales permite llegar a poblaciones vulnerables y facilitar su inserción en el mercado de trabajo (CEPAL, 2021).

Desde una perspectiva académica, el marketing de servicios se ha integrado en los programas de formación profesional como un componente esencial para el desarrollo de competencias laborales. La enseñanza de este enfoque permite a los estudiantes comprender la importancia de la calidad del servicio, la experiencia del usuario y la gestión de relaciones en el ámbito laboral (Martínez & Castillo, 2023).

Asimismo, el marketing de servicios contribuye a la innovación en la gestión del talento humano, promoviendo el uso de herramientas tecnológicas y metodologías ágiles que mejoran la eficiencia de los procesos de selección y desarrollo profesional. Esta integración de

tecnología y estrategia permite una gestión más dinámica y adaptativa del empleo (Rodríguez et al., 2022).

Finalmente, el marketing de servicios y su relación con el empleo reflejan una transformación profunda en la forma en que se gestionan los mercados laborales. La integración de estrategias de marketing, tecnologías digitales y enfoques centrados en el usuario permite optimizar la intermediación laboral, mejorar la experiencia de los actores involucrados y contribuir al desarrollo sostenible del empleo en un entorno globalizado y competitivo (Vargas & Morales, 2023).

#### **1.4. Enfoque del marketing social en la empleabilidad**

El marketing social se define como la aplicación de principios y técnicas del marketing tradicional para influir en comportamientos que beneficien a los individuos y a la sociedad en su conjunto. A diferencia del marketing comercial, cuyo objetivo principal es la rentabilidad económica, el marketing social se orienta hacia la generación de bienestar social, promoviendo cambios conductuales que contribuyan al desarrollo sostenible. En el contexto de la empleabilidad, este enfoque adquiere especial relevancia al buscar mejorar el acceso al empleo, reducir desigualdades y fomentar oportunidades laborales inclusivas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

Desde una perspectiva contemporánea, el marketing social aplicado a la empleabilidad se centra en diseñar estrategias que faciliten la inserción laboral de grupos vulnerables, tales como jóvenes, mujeres, personas con

discapacidad y poblaciones en situación de pobreza. Estas estrategias buscan no solo conectar oferta y demanda laboral, sino también transformar actitudes, percepciones y comportamientos relacionados con el empleo, promoviendo una cultura de inclusión y equidad (García & Pérez, 2021).

En este sentido, el marketing social se articula con el concepto de empleabilidad, entendido como la capacidad de los individuos para acceder, mantenerse y progresar en el mercado laboral. Este enfoque implica el desarrollo de competencias técnicas, habilidades blandas y capacidades digitales que permitan a las personas adaptarse a las exigencias de un entorno laboral dinámico y competitivo (Rodríguez, Gómez & Torres, 2022).

El enfoque del marketing social en la empleabilidad también se fundamenta en la segmentación de públicos, permitiendo identificar grupos específicos con necesidades particulares y diseñar estrategias diferenciadas para cada uno de ellos. Esta segmentación facilita la implementación de programas de capacitación, orientación laboral y promoción del empleo que respondan de manera efectiva a las características de cada población objetivo (López & Ramírez, 2021).

Asimismo, el marketing social incorpora el concepto de propuesta de valor social, el cual se refiere a los beneficios que una estrategia genera no solo para los individuos, sino también para la sociedad en general. En el ámbito de la empleabilidad, esta propuesta de valor se traduce en la

generación de empleo digno, la reducción de la pobreza y el fortalecimiento del tejido social (Naciones Unidas, 2022).

La digitalización ha permitido potenciar el alcance del marketing social en la empleabilidad, facilitando la implementación de campañas digitales orientadas a la promoción del empleo y la capacitación laboral. Plataformas digitales, redes sociales y aplicaciones móviles se han convertido en herramientas clave para difundir información, conectar actores y promover oportunidades laborales de manera inclusiva (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En este contexto, el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el Big Data permite identificar patrones de desempleo, analizar tendencias del mercado laboral y diseñar estrategias más efectivas para la inserción laboral. Estas herramientas contribuyen a mejorar la eficiencia de los programas de empleo y a optimizar la asignación de recursos (Hernández-Sánchez et al., 2022).

El marketing social también se relaciona con el concepto de cambio de comportamiento, el cual implica influir en las actitudes y acciones de los individuos para promover prácticas positivas en el ámbito laboral. En este sentido, las campañas de marketing social pueden incentivar la formación continua, la búsqueda activa de empleo y la adaptación a nuevas tecnologías (González & Ruiz, 2022).

Desde el enfoque de las políticas públicas, el marketing social se utiliza como una herramienta para diseñar e implementar programas de empleo

que respondan a las necesidades del mercado laboral. Estas políticas buscan promover la inclusión, la equidad y el acceso a oportunidades laborales, contribuyendo al desarrollo económico y social de los países (CEPAL, 2021).

En el contexto latinoamericano, el marketing social en la empleabilidad se presenta como una estrategia clave para enfrentar los desafíos del desempleo y la informalidad laboral. La implementación de programas basados en marketing social permite mejorar la empleabilidad de los individuos y fortalecer la competitividad de las economías locales (Torres & Mendoza, 2023).

El enfoque del marketing social también se vincula con la responsabilidad social empresarial (RSE), en donde las organizaciones asumen un rol activo en la promoción del empleo y el desarrollo de talento humano. Las empresas pueden implementar programas de formación, prácticas profesionales y empleo inclusivo como parte de sus estrategias de responsabilidad social (Vargas & Morales, 2023).

Asimismo, el marketing social contribuye al fortalecimiento de la marca empleadora, ya que las organizaciones que promueven prácticas inclusivas y responsables son percibidas de manera positiva por los candidatos. Esta percepción influye en la atracción y retención de talento, generando ventajas competitivas en el mercado laboral (García & Pérez, 2021).

En el ámbito educativo, el marketing social se utiliza como un recurso para promover la formación en competencias laborales y la orientación profesional. Las instituciones educativas pueden implementar estrategias de marketing social para motivar a los estudiantes a desarrollar habilidades relevantes para el mercado laboral y mejorar su empleabilidad (Martínez & Castillo, 2023).

Desde una perspectiva estratégica, el marketing social en la empleabilidad se apoya en el modelo del marketing mix adaptado al contexto social. En este sentido, el “producto” corresponde a los programas de empleo, el “precio” se relaciona con el esfuerzo requerido por los beneficiarios, la “plaza” con los canales de acceso y la “promoción” con las estrategias de comunicación utilizadas para difundir las iniciativas (Kotler et al., 2021).

Finalmente, el enfoque del marketing social en la empleabilidad se consolida como una herramienta fundamental para promover el desarrollo sostenible, mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecer la cohesión social. La integración de estrategias de marketing, tecnologías digitales y políticas públicas permite generar soluciones innovadoras y efectivas para los desafíos del mercado laboral contemporáneo (Naciones Unidas, 2022).

### **1.5 La intermediación laboral: Definición y objetivos**

La intermediación laboral se define como el conjunto de procesos, mecanismos y servicios destinados a facilitar la conexión entre la oferta

y la demanda de empleo, permitiendo la articulación eficiente entre empleadores que requieren talento humano y personas que buscan oportunidades laborales. Este proceso constituye un elemento clave dentro del funcionamiento del mercado laboral, ya que reduce las asimetrías de información y mejora la asignación de recursos humanos en función de las necesidades productivas (CEPAL, 2021).

Desde una perspectiva teórica, la intermediación laboral puede entenderse como un sistema de intercambio en el cual intervienen múltiples actores, incluyendo agencias públicas de empleo, plataformas digitales, empresas privadas y organizaciones educativas. Este sistema opera bajo principios de eficiencia, equidad y accesibilidad, buscando garantizar que los procesos de inserción laboral se desarrollen de manera transparente y efectiva (López & Ramírez, 2021).

En el contexto actual, caracterizado por la globalización y la digitalización, la intermediación laboral ha evolucionado hacia modelos más dinámicos e innovadores, incorporando tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data y los algoritmos de recomendación. Estas herramientas permiten analizar grandes volúmenes de información para identificar coincidencias entre perfiles profesionales y vacantes laborales, optimizando los procesos de selección y contratación (Hernández-Sánchez et al., 2022).

La intermediación laboral también se relaciona estrechamente con el concepto de empleabilidad, ya que no solo facilita el acceso al empleo, sino que también promueve el desarrollo de competencias necesarias

para la inserción laboral. En este sentido, las estrategias de intermediación incluyen programas de capacitación, orientación profesional y asesoramiento que fortalecen las capacidades de los individuos para enfrentar las exigencias del mercado laboral (Rodríguez, Gómez & Torres, 2022).

Desde el enfoque del marketing, la intermediación laboral puede ser analizada como un proceso de creación de valor en el cual los candidatos representan una oferta de talento y los empleadores una demanda específica de competencias. Esta perspectiva permite aplicar herramientas de segmentación, posicionamiento y comunicación para mejorar la eficiencia del proceso de intermediación (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En este contexto, la digitalización ha transformado la intermediación laboral, dando lugar a plataformas digitales que funcionan como intermediarios inteligentes. Estas plataformas no solo conectan a empleadores y candidatos, sino que también ofrecen servicios adicionales como evaluación de competencias, formación en línea y seguimiento de procesos de selección, mejorando la experiencia de los usuarios (Torres & Mendoza, 2023).

Uno de los principales objetivos de la intermediación laboral es reducir el desempleo, facilitando el acceso a oportunidades laborales y promoviendo la inclusión de grupos vulnerables en el mercado de trabajo. Este objetivo se alinea con las políticas públicas orientadas al

desarrollo económico y social, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 8 (Naciones Unidas, 2022).

Otro objetivo fundamental es mejorar la eficiencia del mercado laboral, optimizando la asignación de recursos humanos en función de las necesidades de las organizaciones. La intermediación laboral permite reducir los tiempos de búsqueda de empleo y contratación, así como minimizar los costos asociados a estos procesos, generando beneficios tanto para empleadores como para trabajadores (CEPAL, 2021).

Asimismo, la intermediación laboral busca promover la equidad y la inclusión, garantizando el acceso a oportunidades laborales para todos los individuos, independientemente de su género, edad, condición social o nivel educativo. Este enfoque inclusivo contribuye a reducir las desigualdades y a fortalecer la cohesión social (García & Pérez, 2021).

La orientación profesional constituye otro de los objetivos clave de la intermediación laboral, ya que permite a los individuos identificar sus fortalezas, intereses y oportunidades en el mercado laboral. A través de procesos de asesoramiento, los candidatos pueden tomar decisiones informadas sobre su desarrollo profesional, mejorando sus posibilidades de inserción laboral (Martínez & Castillo, 2023).

En el ámbito empresarial, la intermediación laboral también tiene como objetivo facilitar la captación de talento, permitiendo a las organizaciones identificar y seleccionar candidatos que se ajusten a sus necesidades. Este proceso contribuye a mejorar la productividad y la competitividad

empresarial, al garantizar la disponibilidad de recursos humanos adecuados (Armstrong & Kotler, 2020).

La intermediación laboral moderna incorpora además el enfoque de experiencia del usuario, el cual se centra en mejorar la interacción entre los diferentes actores del mercado laboral. Una experiencia positiva durante el proceso de búsqueda de empleo o selección de personal influye directamente en la percepción de las organizaciones y en la toma de decisiones de los usuarios (González & Ruiz, 2022).

Desde una perspectiva tecnológica, la intermediación laboral se apoya en sistemas de información que permiten gestionar datos relacionados con perfiles profesionales, vacantes laborales y procesos de selección. Estos sistemas facilitan la toma de decisiones y mejoran la eficiencia de los servicios de empleo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En el contexto latinoamericano, la intermediación laboral enfrenta desafíos relacionados con la informalidad, la desigualdad y la falta de acceso a tecnologías digitales. Sin embargo, la implementación de estrategias basadas en marketing digital y tecnologías 4.0 ha permitido avanzar en la modernización de los servicios de empleo y mejorar la inserción laboral de la población (CEPAL, 2021).

Desde el enfoque del marketing social, la intermediación laboral también tiene como objetivo generar impacto social, promoviendo el acceso a empleo digno y contribuyendo al desarrollo sostenible. Este enfoque implica diseñar estrategias que no solo respondan a las necesidades del

mercado, sino que también generen beneficios para la sociedad en su conjunto (Vargas & Morales, 2023).

Figura N° 2 Intermediación laboral



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

Finalmente, la intermediación laboral se consolida como un componente esencial del sistema económico, al facilitar la interacción entre los actores del mercado laboral y contribuir a la generación de empleo. Su evolución hacia modelos digitales e inteligentes representa una oportunidad para mejorar la eficiencia, la inclusión y la sostenibilidad del empleo en un entorno globalizado (Torres & Mendoza, 2023).

## **1.6 Actores del sistema de intermediación laboral: empresas, candidatos, agencias y Estado**

El sistema de intermediación laboral se configura como un ecosistema dinámico en el que interactúan diversos actores que cumplen funciones específicas para garantizar la eficiencia, equidad y sostenibilidad del mercado laboral. Estos actores incluyen principalmente a las empresas, los candidatos, las agencias de empleo y el Estado, cuya articulación permite la generación de oportunidades laborales y el desarrollo económico. La comprensión de estos actores desde una perspectiva de marketing permite analizar sus roles, interacciones y contribuciones en la creación de valor dentro del sistema (CEPAL, 2021).

Desde el enfoque del marketing, el sistema de intermediación laboral puede interpretarse como un mercado de servicios en el que los actores participan en procesos de intercambio de valor. En este contexto, las empresas representan la demanda de talento, los candidatos la oferta de capacidades, las agencias actúan como intermediarios y el Estado como regulador y facilitador del sistema. Esta visión permite aplicar herramientas de análisis estratégico para optimizar la interacción entre los actores (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

### **1.7 Las empresas como demandantes de talento**

Las empresas constituyen uno de los actores principales del sistema de intermediación laboral, ya que representan la demanda de talento humano necesario para el desarrollo de sus actividades productivas. Desde esta

perspectiva, las organizaciones buscan identificar, atraer y retener candidatos que posean las competencias requeridas para cumplir con sus objetivos estratégicos (Armstrong & Kotler, 2020).

En el contexto actual, las empresas han adoptado estrategias de marketing laboral para posicionarse como empleadores atractivos, desarrollando propuestas de valor que incluyen beneficios laborales, oportunidades de crecimiento y una cultura organizacional sólida. Este enfoque, conocido como employer branding, se ha convertido en un factor clave para la atracción de talento en mercados altamente competitivos (González & Ruiz, 2022).

Asimismo, la digitalización ha transformado la forma en que las empresas gestionan sus procesos de reclutamiento y selección, incorporando herramientas tecnológicas como plataformas digitales, inteligencia artificial y análisis de datos. Estas herramientas permiten optimizar la identificación de candidatos, reducir tiempos de contratación y mejorar la calidad de las decisiones (Hernández-Sánchez et al., 2022).

Las empresas también desempeñan un rol fundamental en la formación y desarrollo del talento humano, contribuyendo a mejorar la empleabilidad de los trabajadores mediante programas de capacitación y aprendizaje continuo. Este enfoque no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la competitividad organizacional (Rodríguez, Gómez & Torres, 2022).

## **1.8 Los candidatos como oferentes de talento**

Los candidatos representan la oferta de talento en el sistema de intermediación laboral, aportando conocimientos, habilidades y competencias que responden a las necesidades del mercado. En este contexto, los individuos deben gestionar su empleabilidad mediante estrategias de marketing personal que les permitan destacar en entornos laborales competitivos (García & Pérez, 2021).

El marketing personal se ha consolidado como una herramienta clave para los candidatos, permitiéndoles construir una marca personal que refleje su propuesta de valor profesional. Esta estrategia incluye la gestión de redes sociales profesionales, la creación de contenido relevante y la participación en comunidades digitales (Pérez & Sánchez, 2022).

En el entorno digital, los candidatos también utilizan plataformas de empleo y herramientas tecnológicas para acceder a oportunidades laborales, lo que ha transformado la forma en que se realiza la búsqueda de empleo. Estas herramientas permiten una mayor visibilidad del perfil profesional y facilitan la conexión con empleadores potenciales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Además, los candidatos deben desarrollar competencias digitales y habilidades blandas que les permitan adaptarse a las exigencias del mercado laboral. La capacidad de aprendizaje continuo, la comunicación

efectiva y la adaptabilidad son factores clave para mejorar la empleabilidad en un entorno cambiante (Rodríguez et al., 2022).

### **1.9 Las agencias de empleo como intermediarios**

Las agencias de empleo desempeñan un rol fundamental en el sistema de intermediación laboral, actuando como intermediarios entre las empresas y los candidatos. Estas entidades facilitan la conexión entre oferta y demanda de empleo, ofreciendo servicios como reclutamiento, selección, capacitación y orientación laboral (López & Ramírez, 2021).

En el contexto actual, las agencias de empleo han evolucionado hacia modelos digitales, incorporando plataformas tecnológicas que permiten gestionar grandes volúmenes de información y mejorar la eficiencia de los procesos de intermediación. Estas plataformas utilizan algoritmos de recomendación para identificar coincidencias entre perfiles y vacantes (Torres & Mendoza, 2023).

Asimismo, las agencias de empleo contribuyen a reducir las asimetrías de información en el mercado laboral, proporcionando a los candidatos información sobre oportunidades laborales y a las empresas datos sobre el talento disponible. Este rol es clave para mejorar la transparencia y eficiencia del sistema (CEPAL, 2021).

Las agencias también desempeñan una función social, promoviendo la inclusión laboral de grupos vulnerables mediante programas específicos de capacitación e inserción laboral. Este enfoque contribuye a reducir

desigualdades y a fomentar el desarrollo social (Vargas & Morales, 2023).

### **1.10 El Estado como regulador y facilitador**

El Estado cumple un rol esencial en el sistema de intermediación laboral, actuando como regulador y facilitador de las relaciones entre los actores del mercado laboral. A través de políticas públicas, el Estado busca garantizar condiciones laborales justas, promover el empleo y regular los procesos de intermediación (Naciones Unidas, 2022).

En este sentido, el Estado implementa programas de empleo, capacitación y orientación laboral que contribuyen a mejorar la empleabilidad de la población. Estos programas están orientados a reducir el desempleo y a promover la inclusión social (CEPAL, 2021).

Asimismo, el Estado regula el funcionamiento de las agencias de empleo y las plataformas digitales, estableciendo normas que garantizan la transparencia, la equidad y la protección de los derechos laborales. Este rol es fundamental para evitar prácticas abusivas y asegurar el correcto funcionamiento del sistema (López & Ramírez, 2021).

La digitalización también ha impulsado la modernización de los servicios públicos de empleo, permitiendo la implementación de plataformas digitales que facilitan la intermediación laboral. Estas plataformas mejoran el acceso a oportunidades laborales y optimizan la gestión de los servicios de empleo (Torres & Mendoza, 2023).

## **1.11 Interacción y sinergia entre los actores**

La efectividad del sistema de intermediación laboral depende de la interacción y coordinación entre los diferentes actores. La colaboración entre empresas, candidatos, agencias y Estado permite generar sinergias que mejoran la eficiencia del mercado laboral y promueven el desarrollo económico (Kotler et al., 2021).

el enfoque del marketing, esta interacción puede analizarse como un proceso de co-creación de valor, en el cual los actores participan activamente en la generación de soluciones que benefician a todos los involucrados. Este enfoque implica una visión colaborativa y orientada a resultados (García & Pérez, 2021).

La incorporación de tecnologías digitales ha facilitado la interacción entre los actores, permitiendo una comunicación más fluida y eficiente. Las plataformas digitales actúan como espacios de encuentro donde se generan oportunidades laborales y se intercambia información relevante (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Finalmente, el sistema de intermediación laboral se consolida como un componente clave del desarrollo económico y social, al facilitar la inserción laboral, mejorar la empleabilidad y promover la inclusión. La integración de estrategias de marketing, tecnologías digitales y políticas públicas permite optimizar el funcionamiento del sistema y generar beneficios sostenibles para la sociedad (Vargas & Morales, 2023).

## **1.12 Tipos de intermediación laboral: pública, privada y digital**

La intermediación laboral constituye un proceso esencial dentro del funcionamiento del mercado de trabajo, al facilitar la conexión entre la oferta y la demanda de empleo. En el contexto actual, caracterizado por la transformación digital y la globalización, este proceso se ha diversificado en diferentes modalidades, destacándose la intermediación pública, privada y digital. Cada una de estas formas responde a dinámicas específicas del mercado laboral, aportando mecanismos diferenciados para optimizar la inserción laboral y mejorar la eficiencia del sistema (CEPAL, 2021).

Desde una perspectiva de marketing, los distintos tipos de intermediación laboral pueden analizarse como servicios diferenciados que ofrecen propuestas de valor específicas a sus usuarios. En este sentido, cada modalidad se enfoca en satisfacer necesidades particulares de empresas y candidatos, utilizando estrategias de segmentación, posicionamiento y comunicación para mejorar su efectividad (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

### **1.12.1 Intermediación laboral pública**

La intermediación laboral pública es aquella gestionada por el Estado a través de instituciones y servicios públicos de empleo, cuyo objetivo principal es facilitar el acceso al trabajo de manera equitativa y promover la inclusión social. Este tipo de intermediación se caracteriza por su enfoque en el bienestar social, priorizando la atención a grupos

vulnerables y la reducción del desempleo estructural (Naciones Unidas, 2022).

Los servicios públicos de empleo desempeñan funciones clave como la orientación laboral, la capacitación, la intermediación entre oferta y demanda, y la generación de información sobre el mercado laboral. Estas acciones permiten mejorar la empleabilidad de los ciudadanos y contribuir al desarrollo económico del país (CEPAL, 2021).

Asimismo, la intermediación pública se fundamenta en principios de equidad, transparencia y acceso universal, garantizando que todos los individuos tengan la oportunidad de acceder a servicios de empleo. Este enfoque busca reducir las desigualdades y promover la inclusión laboral, especialmente en contextos de alta informalidad (López & Ramírez, 2021).

Figura N°3 Servicios estatales y oficinas gubernamentales de empleo enfocadas en el acceso universal



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

En el contexto actual, los servicios públicos de empleo han incorporado herramientas digitales para mejorar la eficiencia de sus procesos. La implementación de plataformas en línea permite ampliar el alcance de los servicios, facilitar el acceso a información y optimizar la gestión de las vacantes laborales (Torres & Mendoza, 2023).

Desde el enfoque del marketing social, la intermediación pública se orienta a generar impacto social, promoviendo el trabajo decente y el desarrollo sostenible. Este enfoque se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 8, que busca fomentar el empleo digno y el crecimiento económico inclusivo (Naciones Unidas, 2022).

### **1.12.2 Intermediación laboral privada**

La intermediación laboral privada es aquella gestionada por empresas especializadas en servicios de recursos humanos, tales como agencias de empleo, consultoras y empresas de reclutamiento. Estas organizaciones operan bajo un enfoque orientado al mercado, buscando generar valor tanto para sus clientes (empresas) como para los candidatos (Armstrong & Kotler, 2020).

Las agencias privadas ofrecen una amplia gama de servicios, incluyendo reclutamiento, selección, evaluación de competencias, capacitación y asesoramiento profesional. Estas actividades permiten optimizar los procesos de contratación y mejorar la calidad de las decisiones en la gestión del talento humano (López & Ramírez, 2021).

Desde una perspectiva de marketing, la intermediación privada se caracteriza por el desarrollo de propuestas de valor diferenciadas, basadas en la especialización, la calidad del servicio y la innovación. Las agencias buscan posicionarse en el mercado mediante estrategias que les permitan atraer tanto a empresas como a candidatos (Kotler et al., 2021).

La digitalización ha transformado significativamente la intermediación privada, permitiendo la incorporación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos. Estas herramientas facilitan la identificación de perfiles adecuados, reducen los tiempos de contratación y mejoran la eficiencia de los procesos (Hernández-Sánchez et al., 2022).

Figura N° 4 Consultoras de RR.HH., agencias de headhunting y empresas de trabajo temporal especializadas.



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

Asimismo, la intermediación privada contribuye al desarrollo del mercado laboral al fomentar la competitividad y la innovación en los procesos de selección. Este enfoque permite a las empresas acceder a talento altamente calificado y mejorar su desempeño organizacional (González & Ruiz, 2022).

### **1.12.3 Intermediación laboral digital**

La intermediación laboral digital representa una evolución de los modelos tradicionales, basada en el uso de tecnologías digitales para facilitar la conexión entre oferta y demanda de empleo. Este tipo de intermediación se caracteriza por la utilización de plataformas en línea, aplicaciones móviles y sistemas inteligentes que automatizan los procesos de búsqueda y selección de personal (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Las plataformas digitales de empleo funcionan como ecosistemas en los que interactúan candidatos, empresas y otros actores del mercado laboral. Estas plataformas utilizan algoritmos de recomendación y análisis de datos para identificar coincidencias entre perfiles profesionales y vacantes, mejorando la precisión de la intermediación (Torres & Mendoza, 2023).

Una de las principales ventajas de la intermediación digital es su capacidad para ampliar el alcance geográfico de las oportunidades laborales, permitiendo a los candidatos acceder a empleos en diferentes regiones e incluso a nivel internacional. Este fenómeno ha sido

impulsado por la globalización y el desarrollo de tecnologías de comunicación (CEPAL, 2021).

Figura N° 5 Intermediación laboral digital



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

Asimismo, la intermediación digital facilita la personalización de los servicios de empleo, permitiendo a los usuarios recibir recomendaciones basadas en sus intereses, habilidades y experiencia. Este enfoque mejora la experiencia del usuario y aumenta la probabilidad de éxito en la inserción laboral (Hernández-Sánchez et al., 2022).

Desde el enfoque del marketing digital, las plataformas de empleo utilizan estrategias de contenido, posicionamiento y segmentación para atraer usuarios y generar engagement. Estas estrategias permiten

construir comunidades digitales y fortalecer la relación entre los actores del mercado laboral (Pérez & Sánchez, 2022).

### **1.13 Comparación e integración de los tipos de intermediación**

Los diferentes tipos de intermediación laboral presentan características, ventajas y limitaciones que deben ser analizadas de manera integral. Mientras que la intermediación pública se enfoca en la inclusión y el bienestar social, la privada prioriza la eficiencia y la competitividad, y la digital se centra en la innovación y la escalabilidad (CEPAL, 2021).

La integración de estos modelos permite generar sinergias que mejoran el funcionamiento del mercado laboral. Por ejemplo, la colaboración entre servicios públicos y plataformas digitales puede ampliar el alcance de las políticas de empleo, mientras que la participación del sector privado puede aportar innovación y eficiencia (Vargas & Morales, 2023).

Desde una perspectiva estratégica, la combinación de los diferentes tipos de intermediación permite desarrollar un sistema más robusto y adaptativo, capaz de responder a las demandas de un entorno laboral cambiante. Este enfoque implica la coordinación entre actores y la implementación de políticas que promuevan la colaboración (Naciones Unidas, 2022).

## **1.14 Implicaciones para la empleabilidad**

La diversidad de modelos de intermediación laboral tiene implicaciones directas en la empleabilidad de los individuos. La disponibilidad de múltiples canales de acceso al empleo facilita la inserción laboral y amplía las oportunidades para los candidatos (Rodríguez, Gómez & Torres, 2022).

Asimismo, la intermediación digital y privada promueve el desarrollo de competencias digitales y habilidades relacionadas con la gestión de la información, mientras que la intermediación pública contribuye a la formación y capacitación de los trabajadores (Martínez & Castillo, 2023).

Finalmente, la evolución de la intermediación laboral hacia modelos híbridos que integran lo público, lo privado y lo digital representa una oportunidad para mejorar la eficiencia, la inclusión y la sostenibilidad del empleo. Este enfoque permite responder a los desafíos del mercado laboral contemporáneo y contribuir al desarrollo económico y social (Torres & Mendoza, 2023).

Tabla N°1 Cuadro comparativo de los tipos de intermediación laboral

Criterio	Intermediación Pública	Intermediación Privada	Intermediación Digital
Gestión	Estado	Empresas privadas	Plataformas tecnológicas
Objetivo principal	Inclusión social y empleo digno	Eficiencia y rentabilidad	Conexión rápida y escalable
Usuarios objetivo	Población general y vulnerable	Empresas y talento especializado	Usuarios globales
Tecnología utilizada	Media (en transición digital)	Alta	Muy alta (IA, Big Data)
Cobertura	Nacional	Segmentada	Global
Velocidad del proceso	Moderada	Rápida	Muy rápida
Costo para el usuario	Gratuito	Puede tener costo	Generalmente gratuito o freemium
Enfoque	Social	Comercial	Tecnológico
Ventaja principal	Inclusión y equidad	Calidad y especialización	Alcance y automatización
Limitación	Burocracia	Costo	Saturación y competencia

Nota. Fuente: Autores

Figura N° 6 Intermediación laboral



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

Bolsas de empleo online, redes sociales profesionales y aplicaciones de reclutamiento móvil

### 1.15 Actores del Ecosistema

Figura N° 7 Actores del ecosistema



*Nota.Fuente: Imagen creada con IA*

La dinámica del mercado laboral depende de la interacción constante y sinérgica entre cuatro actores fundamentales:

**Empresas:** Entidades que generan la demanda de talento y definen perfiles requeridos.

**Candidatos:** Fuerza laboral (activa o pasiva) que ofrece sus habilidades y experiencia

**Agencias/ Plataformas:** Los facilitadores que puntúan la brecha entre la oferta y la demanda

El Estado: Organismo regulador que establece las leyes, políticas de empleo y condiciones laborales

**Funciones clave:**



**Conectar Oferta con demanda**

Facilitar el encuentro eficiente entre los empleadores que buscan talento y los profesionales que buscan oportunidades, reduciendo fricciones.



**Reducir el desempleo**

Agilizar la reincorporación laboral de las personas mediante la difusión transparente de vacantes y programas de orientación profesional



**Optimizar selección**

Asegurar un emparejamiento de alta calidad (match) entre las competencias del candidato y los requerimientos específicos del puesto

## **1.16 Herramientas tecnológicas para la intermediación laboral moderna en el contexto 4.0**

La intermediación laboral ha experimentado una transformación significativa en el marco de la Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la integración de tecnologías digitales avanzadas en los procesos organizacionales. En este contexto, las herramientas tecnológicas 4.0 no solo optimizan la conexión entre oferta y demanda de empleo, sino que redefinen los modelos de gestión del talento humano, incorporando inteligencia artificial, automatización y análisis de datos como pilares estratégicos del sistema laboral contemporáneo (CEPAL, 2021).

Desde una perspectiva de administración y talento humano, estas herramientas permiten transitar de modelos tradicionales de reclutamiento hacia sistemas inteligentes de gestión del capital humano, en donde la eficiencia, la personalización y la toma de decisiones basada en datos se convierten en factores determinantes para la competitividad organizacional (Hernández-Sánchez et al., 2022).

## **1.17 Inteligencia Artificial (IA) en la intermediación laboral**

La inteligencia artificial (IA) constituye una de las herramientas más disruptivas en la intermediación laboral moderna, ya que permite automatizar procesos de reclutamiento, selección y evaluación de candidatos mediante algoritmos capaces de analizar grandes volúmenes de información en tiempo real. Esta tecnología facilita la identificación

de perfiles idóneos, reduce los sesgos humanos y mejora la precisión en la toma de decisiones (IBM, 2025).

Desde el enfoque del talento humano, la IA no reemplaza al profesional de recursos humanos, sino que potencia su capacidad estratégica, permitiéndole enfocarse en actividades de mayor valor como la planificación del talento, la gestión del desempeño y la cultura organizacional. En este sentido, la IA se convierte en un aliado clave para la gestión eficiente del capital humano en entornos dinámicos (Hernández-Sánchez et al., 2022).

### **1.17.1 Big Data y analítica avanzada**

El Big Data y la analítica avanzada permiten recopilar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos provenientes de diversas fuentes, tales como plataformas de empleo, redes sociales profesionales y sistemas organizacionales. Esta capacidad analítica facilita la identificación de tendencias del mercado laboral, la predicción de necesidades de talento y la optimización de los procesos de intermediación (CEPAL, 2021).

En el ámbito del marketing aplicado al empleo, el uso de Big Data permite segmentar a los candidatos, personalizar ofertas laborales y diseñar estrategias más efectivas para la atracción y retención del talento. Este enfoque data-driven transforma la intermediación laboral en un proceso más preciso, eficiente y orientado a resultados (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

### **1.17.2 Plataformas digitales y ecosistemas laborales**

Las plataformas digitales representan el núcleo operativo de la intermediación laboral 4.0, funcionando como espacios virtuales donde convergen empresas, candidatos y agencias de empleo. Estas plataformas permiten la publicación de vacantes, la gestión de perfiles profesionales y la interacción en tiempo real entre los actores del mercado laboral (OIT, 2025).

Desde una perspectiva estratégica, las plataformas digitales no solo facilitan la conexión entre oferta y demanda, sino que también generan ecosistemas laborales colaborativos, en los cuales se integran servicios adicionales como formación en línea, evaluación de competencias y networking profesional. Esto amplía el alcance de la intermediación laboral y mejora la experiencia del usuario (Torres & Mendoza, 2023).

### **1.17.3 Sistemas de seguimiento de candidatos (ATS)**

Los sistemas de seguimiento de candidatos (Applicant Tracking Systems - ATS) constituyen herramientas fundamentales para la automatización de los procesos de reclutamiento. Estos sistemas permiten gestionar grandes volúmenes de postulaciones, filtrar candidatos según criterios específicos y optimizar la organización de la información (IBM, 2025).

En el contexto del talento humano, los ATS contribuyen a mejorar la eficiencia operativa de los procesos de selección, reduciendo tiempos y costos, y permitiendo una gestión más estructurada y transparente del

reclutamiento. Asimismo, facilitan la toma de decisiones basada en datos, lo que incrementa la calidad de las contrataciones (González & Ruiz, 2022).

#### **1.17.4 Automatización y robótica de procesos (RPA)**

La automatización de procesos mediante tecnologías como la Robotic Process Automation (RPA) permite ejecutar tareas repetitivas de manera automática, como la revisión de currículos, la programación de entrevistas y la comunicación con candidatos. Esta automatización mejora la eficiencia y reduce la carga operativa de los equipos de recursos humanos (IBM, 2025).

Desde el enfoque administrativo, la RPA permite optimizar los flujos de trabajo y mejorar la productividad organizacional, liberando recursos humanos para actividades estratégicas. Esto contribuye a una gestión más ágil y eficiente del talento humano en entornos altamente competitivos (Hernández-Sánchez et al., 2022).

#### **1.17.5 Blockchain en la verificación de información laboral**

El blockchain emerge como una tecnología innovadora en la intermediación laboral, permitiendo garantizar la veracidad y seguridad de la información relacionada con la experiencia laboral, certificaciones y credenciales académicas. Esta tecnología reduce el riesgo de fraude y mejora la confianza entre los actores del mercado laboral (CEPAL, 2021).

En el ámbito del talento humano, el uso de blockchain facilita la validación de perfiles profesionales y agiliza los procesos de selección, contribuyendo a una mayor transparencia y eficiencia en la intermediación laboral (Rodríguez et al., 2022).

### **1.18 Habilidades digitales y capital humano**

La incorporación de tecnologías 4.0 en la intermediación laboral requiere el desarrollo de habilidades digitales por parte de los actores del sistema. Estas competencias incluyen el manejo de herramientas tecnológicas, la interpretación de datos y la adaptación a entornos digitales (BID, 2023). El Foro Económico Mundial destaca que las habilidades relacionadas con la inteligencia artificial, el análisis de datos y la tecnología serán fundamentales en el futuro del trabajo, junto con competencias humanas como el pensamiento crítico, la creatividad y la resiliencia. En este sentido, la empleabilidad depende cada vez más de la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos (WEF, 2025).

Las herramientas tecnológicas 4.0 han redefinido la intermediación laboral, transformándola en un sistema inteligente basado en datos, automatización y conectividad digital. Estas tecnologías permiten mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los procesos de reclutamiento y selección, contribuyendo al desarrollo del talento humano y a la competitividad organizacional (CEPAL, 2021).

Desde una perspectiva doctoral en administración y talento humano, la integración de estas herramientas no debe entenderse únicamente como

una innovación tecnológica, sino como una transformación estructural del mercado laboral, en la cual el capital humano y la tecnología convergen para generar valor económico y social sostenible (Hernández-Sánchez et al., 2022).

Figura N° 8 La Intermediación laboral 4.0



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

La intermediación laboral en el contexto 4.0 se configura como un sistema inteligente en el cual la integración de tecnologías avanzadas y el desarrollo del capital humano permiten optimizar la conexión entre oferta y demanda de empleo, generando eficiencia, calidad e impacto sostenible en el mercado laboral contemporáneo.

La intermediación laboral 4.0 integra tecnología y talento humano para optimizar la empleabilidad en entornos digitales, generando eficiencia, calidad e impacto sostenible en el mercado laboral.

### **Resultados Esperados**

#### **Empleabilidad:**



Mejora continua de las competencias y habilidades de los candidatos para asegurar su vigencia y adaptabilidad en el mercado actual



#### **Inclusión social**

Generación de oportunidades equitativas para grupos vulnerables, promoviendo la diversidad y reduciendo brechas de desigualdad



#### **Desarrollo Economico**

Incremento en la productividad empresarial y fomento del consumo interno gracias a la estabilidad laboral y económica de la población

### **1.19 Indicadores clave de desempeño KPI**

Midiendo el éxito, la eficiencia y el impacto real de las estrategias de intermediación laboral

Eficiencia del sistema.- Evalúa la capacidad operativa y financiera del modelo de intermediación. Un sistema eficiente logra colocaciones rápidas minimizando los recursos invertidos

**Tiempo promedio de contratación.** - Días transcurridos desde la publicación de la vacante hasta la firma

Costo por Contratación: Inversión total requerida para cubrir exitosamente un puesto

#### **Formula: Tasa de Colocación**

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Personas colocadas}}{\text{Total, de Postulantes}} \times 100$$

### **1.20 Métricas de Sostenibilidad y Sociedad**

**Calidad del Empleo:** Mide si las oportunidades generadas ofrecen condiciones laborales satisfactorias y estables a largo plazo

**Nivel de satisfacción.-** Encuestas de bienestar al empleado tras los 3 primeros meses

**Permanencia Laboral:** Meses promedio que el talento se mantiene en el puesto

**Índice de rotación:** Porcentaje de empleados que abandonan la empresa tempranamente

**Impacto Social:** Cuantifica el beneficio real que la intermediación aporta al progreso social y la economía macroeconómica

**Reducción del desempleo (%):** Impacto directo en la tasa de desocupación regional

**Inserción Vulnerable (%):** Colocación de jóvenes, personas mayores o con discapacidad

**Empleo Formal (%):** Tasa de transiciones exitosas de la informalidad al sector regulado

## **1.21 Métricas Tecnológicas y de Negocio**

**Rendimiento Digital:** Evalúa la salud y efectividad de las herramientas tecnológicas empleadas (portales, apps, IA )

**Tráfico y Usuarios:** Número de usuarios activos en la plataforma mensualmente

**Tasa de Match:** Precisión algorítmica de coincidencia entre perfil y vacante

**Engagement:** Interacción del usuario (alertas creadas, perfiles actualizados)

**Competitividad Empresarial:** Releja como un proceso de reclutamiento eficiente impacta positivamente a la organización cliente

**Tiempo de cobertura:** Agilidad para no frenar las operaciones de la empresa.

**Productividad del Talento:** Rendimiento del candidato contratado en su nuevo rol.

**Retorno de Inversión ROI:** Rentabilidad de los costos destinados al reclutamiento.

## **1.22 Contexto del mercado laboral en la era digital**

### **1.22.1 Oferta y demanda de trabajo**

El mercado laboral contemporáneo se estructura a partir de la interacción entre la oferta de trabajo representada por los individuos que poseen habilidades, conocimientos y competencias y la demanda de trabajo constituida por las organizaciones que requieren capital humano para el desarrollo de sus actividades productivas. En este contexto, la dinámica de oferta y demanda ha evolucionado significativamente debido a la digitalización, generando nuevas formas de empleo, transformación de perfiles ocupacionales y mayor competencia global por el talento (Autor, Mindell & Reynolds, 2022).

En otras palabras, el mercado laboral actual ya no responde únicamente a condiciones locales, sino que se ha convertido en un sistema global interconectado donde las capacidades de los trabajadores y las necesidades empresariales se ajustan constantemente. La digitalización ha ampliado el acceso a oportunidades laborales, pero también ha incrementado la exigencia de habilidades especializadas, provocando una reconfiguración continua del equilibrio entre oferta y demanda.

Desde la perspectiva del marketing digital aplicado al empleo, la oferta laboral puede ser entendida como un “producto” que debe posicionarse estratégicamente en el mercado, mientras que la demanda representa un “segmento de clientes” con necesidades específicas. Este enfoque permite aplicar herramientas de segmentación, análisis de comportamiento y estrategias de posicionamiento para optimizar la intermediación laboral (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

Dicho de otra manera, los profesionales deben gestionar su perfil como una propuesta de valor diferenciada, adaptándose a las exigencias del mercado y utilizando herramientas digitales para aumentar su visibilidad. De igual forma, las empresas aplican estrategias de marketing para atraer talento, generando una relación bidireccional basada en valor.

### **1.23 Tendencias del mercado laboral: digitalización y teletrabajo**

La digitalización constituye una de las tendencias más relevantes en el mercado laboral actual, impulsando la transformación de los procesos productivos, la automatización de tareas y la aparición de nuevas formas

de empleo. Esta tendencia ha sido acelerada por el desarrollo de tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data y las plataformas digitales, las cuales han modificado la estructura del trabajo y las competencias requeridas (Schwab, 2021).

En términos simples, el avance tecnológico ha cambiado la manera en que las personas trabajan, eliminando ciertos empleos tradicionales y creando nuevas oportunidades en áreas digitales. Esto implica que los trabajadores deben actualizar constantemente sus habilidades para mantenerse competitivos en un entorno laboral en constante evolución.

El teletrabajo, por su parte, se ha consolidado como una modalidad laboral clave en la era digital, permitiendo a los trabajadores desempeñar sus funciones desde cualquier ubicación geográfica mediante el uso de tecnologías de comunicación. Esta modalidad ha demostrado beneficios en términos de flexibilidad, productividad y conciliación laboral, aunque también presenta desafíos relacionados con la gestión del tiempo y la desconexión digital (Messenger, 2021).

De manera complementaria, el trabajo remoto ha generado un cambio en la cultura organizacional, obligando a las empresas a replantear sus modelos de gestión del talento. Si bien ofrece ventajas como la reducción de costos y el acceso a talento global, también requiere nuevas estrategias de liderazgo, comunicación y evaluación del desempeño.

Asimismo, la digitalización ha impulsado el crecimiento de plataformas laborales digitales, las cuales facilitan la conexión entre empleadores y trabajadores a través de entornos virtuales. Estas plataformas han dado lugar a nuevas formas de empleo, como el trabajo freelance y la economía

colaborativa, redefiniendo la relación laboral tradicional (Graham, Hjorth & Lehdonvirta, 2020).

En consecuencia, el mercado laboral se ha vuelto más flexible y dinámico, permitiendo a los trabajadores acceder a múltiples oportunidades de manera simultánea. Sin embargo, esta flexibilidad también implica mayor incertidumbre y la necesidad de desarrollar estrategias personales de gestión de carrera.

### **1.24 Problemáticas actuales del mercado laboral**

Uno de los principales desafíos del mercado laboral contemporáneo es el desempleo, el cual se ha visto afectado por factores estructurales como la automatización, la crisis económica y la transformación digital. A pesar de la creación de nuevos empleos, existe una brecha entre las habilidades disponibles y las requeridas por el mercado, lo que dificulta la inserción laboral de ciertos grupos (World Economic Forum, 2023).

En otras palabras, aunque existen oportunidades laborales, muchas personas no logran acceder a ellas debido a la falta de competencias adecuadas. Esto genera una paradoja en la que coexisten el desempleo y la escasez de talento especializado.

El subempleo representa otra problemática relevante, caracterizada por la ocupación de trabajadores en empleos que no corresponden a su nivel de formación o que no ofrecen condiciones laborales adecuadas. Esta situación afecta la productividad y el bienestar de los trabajadores, limitando su desarrollo profesional (ILO, 2022).

Dicho de manera más clara, muchas personas trabajan en condiciones que no aprovechan su potencial o que no garantizan estabilidad económica, lo cual impacta negativamente en su calidad de vida y en el crecimiento económico.

Por otra parte, las brechas de habilidades constituyen uno de los retos más significativos en la actualidad, especialmente en el contexto de la digitalización. Estas brechas se refieren a la diferencia entre las competencias que poseen los trabajadores y aquellas que demanda el mercado laboral, particularmente en áreas tecnológicas y digitales (OECD, 2021).

En este sentido, el problema no radica únicamente en la falta de empleo, sino en la falta de preparación adecuada para los empleos disponibles. Esto exige una transformación en los sistemas educativos y en los modelos de formación profesional.

Desde el enfoque del marketing digital, estas problemáticas pueden abordarse mediante estrategias de posicionamiento del talento, desarrollo de marca personal y uso de plataformas digitales para mejorar la empleabilidad. La aplicación de herramientas tecnológicas permite reducir las brechas de información y facilitar la conexión entre oferta y demanda laboral (Kotler et al., 2021).

En consecuencia, la solución a estas problemáticas no depende únicamente de políticas públicas, sino también de la capacidad de los individuos y las organizaciones para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado laboral mediante el uso estratégico de la tecnología.

## **1.25 Rol estratégico del marketing en la intermediación laboral**

### **1.25.1 Conexión entre oferta y demanda laboral**

El marketing digital desempeña un rol estratégico en la intermediación laboral al facilitar la conexión eficiente entre la oferta de trabajo, representada por los candidatos, y la demanda laboral, constituida por las empresas. En este contexto, el marketing no solo actúa como un canal de comunicación, sino como un sistema de gestión que permite identificar necesidades, segmentar públicos y generar coincidencias efectivas entre perfiles profesionales y vacantes disponibles. La incorporación de herramientas digitales, analítica de datos y plataformas tecnológicas ha permitido optimizar esta conexión, reduciendo las asimetrías de información y mejorando la eficiencia del mercado laboral (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, el marketing digital transforma la intermediación laboral en un proceso más dinámico y preciso, donde tanto los candidatos como las organizaciones pueden interactuar en entornos digitales que facilitan la identificación de oportunidades. Esto implica que la relación entre oferta y demanda deja de ser un proceso pasivo para convertirse en una interacción estratégica basada en datos, visibilidad y posicionamiento en el mercado laboral.

### **1.25.2 Posicionamiento de servicios de empleo**

El posicionamiento de los servicios de empleo constituye un elemento fundamental dentro del marketing aplicado a la intermediación laboral, ya que permite diferenciar plataformas, agencias y servicios en un entorno altamente competitivo. A través de estrategias de branding, comunicación digital y marketing de contenidos, las organizaciones pueden construir una propuesta de valor clara que atraiga tanto a empleadores como a candidatos. Este posicionamiento se basa en factores como la confianza, la eficiencia del servicio, la innovación tecnológica y la experiencia del usuario (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Dicho de manera más simple, los servicios de empleo deben ser percibidos como soluciones confiables y efectivas dentro del mercado laboral. Para lograrlo, es necesario utilizar estrategias digitales que permitan destacar frente a la competencia, generando una identidad clara que conecte con las necesidades de los usuarios. Así, el posicionamiento se convierte en un factor clave para atraer talento y consolidar la reputación de las plataformas laborales.

### **1.25.3 Experiencia del usuario: candidato y empresa**

La experiencia del usuario (UX) en la intermediación laboral se ha convertido en un componente estratégico del marketing digital, ya que influye directamente en la percepción y satisfacción tanto de los candidatos como de las empresas. En este sentido, la experiencia del

candidato (candidate experience) y la experiencia del empleador (employer experience) deben ser diseñadas de manera integral, considerando factores como la facilidad de uso de las plataformas, la rapidez en los procesos, la personalización de los servicios y la calidad de la interacción digital (González & Ruiz, 2022).

En términos prácticos, una experiencia positiva en los procesos de búsqueda de empleo o reclutamiento genera mayor compromiso, fidelización y confianza en los usuarios. Por el contrario, una experiencia negativa puede afectar la imagen de la organización y disminuir la efectividad del proceso de intermediación. Por ello, las estrategias de marketing digital deben centrarse en el usuario, diseñando experiencias intuitivas, eficientes y orientadas a satisfacer sus expectativas en un entorno digital.

El marketing digital se posiciona como un eje estratégico en la intermediación laboral moderna, al facilitar la conexión entre oferta y demanda, fortalecer el posicionamiento de los servicios de empleo y mejorar la experiencia del usuario. Su integración con tecnologías digitales y herramientas analíticas permite optimizar los procesos de reclutamiento y selección, contribuyendo a la eficiencia, competitividad y sostenibilidad del mercado laboral contemporáneo (CEPAL, 2021).

En síntesis, el marketing aplicado al empleo no solo cumple una función operativa, sino que se convierte en un elemento estratégico que redefine la manera en que se gestionan las relaciones laborales. La combinación de tecnología, datos y enfoque centrado en el usuario permite construir

un sistema de intermediación más eficiente, inclusivo y adaptado a las exigencias del entorno digital.

## **CAPITULO II**

# **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL EMPLEO**

### **2.1 Conceptualización de la investigación de mercados en el ámbito laboral**

La investigación de mercados aplicada al empleo se define como el proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de información relevante sobre el mercado laboral, con el propósito de comprender las dinámicas entre oferta y demanda de trabajo, identificar necesidades de talento y optimizar la toma de decisiones en los procesos de intermediación laboral. En el contexto del marketing digital, esta investigación adquiere un carácter estratégico, ya que permite diseñar soluciones basadas en datos que mejoran la empleabilidad y la eficiencia del mercado laboral (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, la investigación de mercados en el ámbito laboral permite entender cómo se comportan tanto los candidatos como las empresas dentro del mercado de trabajo, facilitando la toma de decisiones informadas. Esto implica que las organizaciones pueden anticipar necesidades de talento y los profesionales pueden adaptar su perfil a las demandas del entorno laboral.

## **2.2 Importancia de la investigación de mercados en la intermediación laboral**

La investigación de mercados desempeña un papel fundamental en la intermediación laboral, ya que permite reducir la incertidumbre en los procesos de reclutamiento y selección mediante el uso de información objetiva. A través del análisis de datos laborales, tendencias de empleo y comportamiento de los candidatos, las organizaciones pueden diseñar estrategias más eficientes para atraer y retener talento humano, alineando sus necesidades con las características del mercado (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera más sencilla, la investigación de mercados ayuda a que las decisiones en el ámbito laboral no se basen en suposiciones, sino en información real. Esto permite mejorar la calidad de las contrataciones y reducir los errores en la selección de personal, generando beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores.

## **2.3 Fuentes de información en la investigación de mercados laborales**

Las fuentes de información en la investigación de mercados laborales pueden clasificarse en primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluyen encuestas, entrevistas y grupos focales aplicados a candidatos y empleadores, mientras que las fuentes secundarias comprenden informes institucionales, bases de datos laborales y estudios académicos. En la era digital, estas fuentes se complementan con datos obtenidos de

plataformas digitales, redes sociales profesionales y sistemas de analítica avanzada (CEPAL, 2021).

En términos prácticos, esto significa que la información utilizada para analizar el mercado laboral puede provenir tanto de estudios directos como de datos ya existentes. La incorporación de herramientas digitales permite acceder a grandes volúmenes de información, lo que mejora la precisión del análisis y la calidad de las decisiones.

## **2.4 Técnicas de investigación aplicadas al empleo**

Entre las principales técnicas de investigación de mercados aplicadas al empleo se encuentran el análisis cuantitativo, el análisis cualitativo y la analítica predictiva. El análisis cuantitativo permite medir variables como tasas de empleo, niveles salariales y demanda de habilidades, mientras que el análisis cualitativo se enfoca en comprender percepciones, motivaciones y expectativas de los actores del mercado laboral. Por su parte, la analítica predictiva utiliza modelos estadísticos y algoritmos para anticipar tendencias y comportamientos futuros (Hernández-Sánchez et al., 2022).

En otras palabras, las técnicas de investigación permiten estudiar el mercado laboral desde diferentes perspectivas, combinando datos numéricos con información más profunda sobre las experiencias de las personas. Esto facilita una comprensión integral del mercado, permitiendo diseñar estrategias más efectivas.

## Investigación de mercados y toma de decisiones en talento humano

La investigación de mercados aplicada al empleo constituye una herramienta clave para la toma de decisiones en la gestión del talento humano, ya que permite identificar necesidades de capacitación, diseñar estrategias de reclutamiento y mejorar la retención de empleados. En este sentido, el uso de datos y análisis permite a las organizaciones desarrollar políticas de recursos humanos más eficientes y alineadas con las tendencias del mercado laboral (OECD, 2021).

De manera complementaria, el análisis de información laboral permite a las empresas anticiparse a los cambios del entorno, adaptando sus estrategias para mantenerse competitivas. Asimismo, los trabajadores pueden utilizar esta información para orientar su desarrollo profesional y mejorar su empleabilidad.

### **2.5 Investigación de mercados digitales y empleabilidad**

La digitalización ha transformado la investigación de mercados laborales, permitiendo el uso de herramientas como Big Data, inteligencia artificial y análisis de plataformas digitales. Estas tecnologías facilitan la recopilación y análisis de información en tiempo real, mejorando la precisión de los estudios y la capacidad de respuesta ante cambios en el mercado laboral (Schwab, 2021).

En términos simples, la tecnología ha permitido que la investigación de mercados sea más rápida, precisa y accesible. Esto implica que tanto las

empresas como los trabajadores pueden tomar decisiones más informadas, mejorando su desempeño en el mercado laboral.

La investigación de mercados aplicada al empleo se consolida como un componente estratégico en la intermediación laboral, al proporcionar información clave para la toma de decisiones, mejorar la conexión entre oferta y demanda y fortalecer la empleabilidad. Su integración con herramientas digitales y tecnologías 4.0 permite optimizar los procesos laborales y contribuir al desarrollo económico y social (World Economic Forum, 2023).

La investigación de mercados no solo permite comprender el mercado laboral, sino también transformarlo mediante el uso estratégico de la información. Esto convierte a la investigación en un elemento fundamental para la gestión del talento humano en la era digital.

## **2.6 Importancia en la toma de decisiones**

La investigación de mercados aplicada al empleo constituye un insumo crítico para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano, al proporcionar evidencia empírica sobre tendencias del mercado laboral, demanda de competencias y comportamiento de candidatos y empleadores. En el marco del marketing digital, el enfoque data-driven permite reducir la incertidumbre y optimizar decisiones de reclutamiento, segmentación y posicionamiento de servicios de empleo, alineando la oferta de talento con las necesidades organizacionales (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, disponer de información estructurada y analítica transforma la toma de decisiones desde un enfoque intuitivo hacia uno basado en datos, lo que mejora la calidad de las contrataciones y la eficiencia de los procesos. Así, las organizaciones pueden anticipar cambios del entorno y los profesionales ajustar su propuesta de valor para incrementar su empleabilidad.

La evidencia institucional muestra que el uso sistemático de datos laborales incluyendo analítica de vacantes, salarios y habilidades— fortalece la formulación de políticas y estrategias empresariales, contribuyendo a decisiones más precisas y oportunas en contextos de transformación digital (CEPAL, 2021).

De manera análoga, cuando las decisiones se apoyan en información actualizada del mercado laboral, se incrementa la capacidad de respuesta frente a cambios estructurales, permitiendo diseñar acciones más coherentes con la realidad del empleo y mejorar la asignación de recursos humanos.

## **2.7 Métodos cualitativos y cuantitativos**

Los métodos cuantitativos en la investigación de mercados laborales permiten medir variables como tasas de empleo, niveles salariales, demanda de habilidades y tiempos de contratación, utilizando encuestas estructuradas y análisis estadístico. Estos métodos facilitan la identificación de patrones y tendencias, constituyendo la base para modelos predictivos y segmentación de mercados laborales en entornos digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, los enfoques cuantitativos convierten el mercado laboral en un sistema medible, donde los datos numéricos permiten comparar escenarios y evaluar resultados con mayor objetividad. Esto resulta clave para la toma de decisiones en reclutamiento y planificación del talento.

Por su parte, los métodos cualitativos como entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis de contenido permiten comprender percepciones, motivaciones y experiencias de candidatos y empleadores. Este enfoque aporta profundidad interpretativa, esencial para diseñar propuestas de valor y experiencias de usuario en plataformas de empleo (Hernández-Sánchez, Cardella & Sánchez-García, 2022).

De forma equivalente, los métodos cualitativos ayudan a captar dimensiones subjetivas del mercado laboral que no pueden cuantificarse fácilmente, como expectativas, cultura organizacional o percepciones de marca empleadora, lo que enriquece la comprensión integral del fenómeno.

La integración de métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos) potencia la investigación aplicada al empleo, al combinar la precisión de los datos con la comprensión contextual de los actores, generando análisis más robustos y decisiones más efectivas en marketing laboral (OCDE, 2021).

En síntesis, la combinación de ambos enfoques permite obtener una visión completa del mercado laboral, donde los números explican tendencias y las percepciones aportan significado, fortaleciendo la calidad de la investigación y su aplicabilidad estratégica.

## **2.8 Análisis de necesidades de empleadores y candidatos**

El análisis de necesidades de empleadores se orienta a identificar las competencias técnicas y habilidades blandas requeridas por las organizaciones, considerando variables como digitalización, innovación y cambios en los modelos de negocio. Este análisis permite diseñar perfiles de puesto más precisos y estrategias de reclutamiento alineadas con los objetivos organizacionales (World Economic Forum, 2023).

En términos prácticos, comprender lo que las empresas necesitan facilita la selección de candidatos adecuados y reduce el desajuste entre oferta y demanda laboral. Esto contribuye a mejorar la productividad y la competitividad organizacional.

En paralelo, el análisis de necesidades de los candidatos se centra en identificar sus expectativas laborales, aspiraciones profesionales, condiciones de trabajo deseadas y percepciones sobre el mercado laboral. Este enfoque es fundamental para diseñar estrategias de marketing personal, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la empleabilidad (Kotler et al., 2021).

Dicho de otra manera, conocer las necesidades de los candidatos permite adaptar las ofertas laborales y los servicios de intermediación para hacerlos más atractivos y pertinentes, generando una relación más equilibrada entre trabajadores y organizaciones.

La literatura reciente destaca que la brecha entre las habilidades disponibles y las requeridas por el mercado constituye uno de los

principales desafíos actuales, lo que exige una investigación continua de necesidades para alinear la formación, la capacitación y las estrategias de empleo con las demandas reales del entorno laboral (OIT, 2022).

En consecuencia, el análisis permanente de estas necesidades permite reducir el desajuste de competencias, mejorar la inserción laboral y contribuir a un mercado de trabajo más eficiente e inclusivo.

La investigación de mercados aplicada al empleo se consolida como un instrumento esencial para la toma de decisiones estratégicas en la intermediación laboral, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos con el análisis de necesidades de empleadores y candidatos. Su aplicación en el ámbito del marketing digital permite optimizar la conexión entre oferta y demanda, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la empleabilidad en un entorno caracterizado por la transformación tecnológica (Schwab, 2021).

La combinación de datos, análisis y comprensión del comportamiento humano convierte a la investigación de mercados en un eje central para la gestión del talento humano, facilitando la adaptación a los cambios del mercado laboral y promoviendo un desarrollo sostenible basado en información y conocimiento.

Tabla N° 2 Variables clave en la investigación de mercados aplicada al empleo

Dimensión	Variable	Descripción	Aplicación
Oferta laboral	Nivel de competencias	Habilidades técnicas y blandas del candidato	Evaluación de perfiles
Demanda laboral	Requerimientos del puesto	Competencias exigidas por la empresa	Diseño de vacantes
Mercado	Tendencias laborales	Cambios en empleo y digitalización	Planeación estratégica
Comportamiento	Expectativas del candidato	Intereses, salario, crecimiento	Employer branding
Tecnología	Uso de plataformas digitales	Nivel de interacción digital	Optimización de reclutamiento

*Nota. Fuente: Estructuración del análisis del mercado laboral bajo un enfoque sistémico y orientado a datos.*

Tabla N° 3 Análisis de necesidades: empleadores vs candidatos

Factor	Empleadores	Candidatos	Brecha detectada
Competencias técnicas	Alta especialización digital	Formación general	Falta de especialización
Habilidades blandas	Liderazgo, adaptabilidad	Interés en estabilidad	Desalineación de expectativas
Condiciones laborales	Flexibilidad y productividad	Seguridad y salario	Diferencias en prioridades
Experiencia	Experiencia comprobable	Falta de experiencia práctica	Brecha de inserción
Tecnología	Dominio de herramientas digitales	Uso básico de tecnología	Brecha digital

*Nota. Fuente: Esta matriz evidencia el gap estructural del mercado laboral, base para estrategias de marketing laboral y formación.*

Figura N° 9 Modelo Integrador basado en Data- Driven decisión Making aplicado al Talento Humano

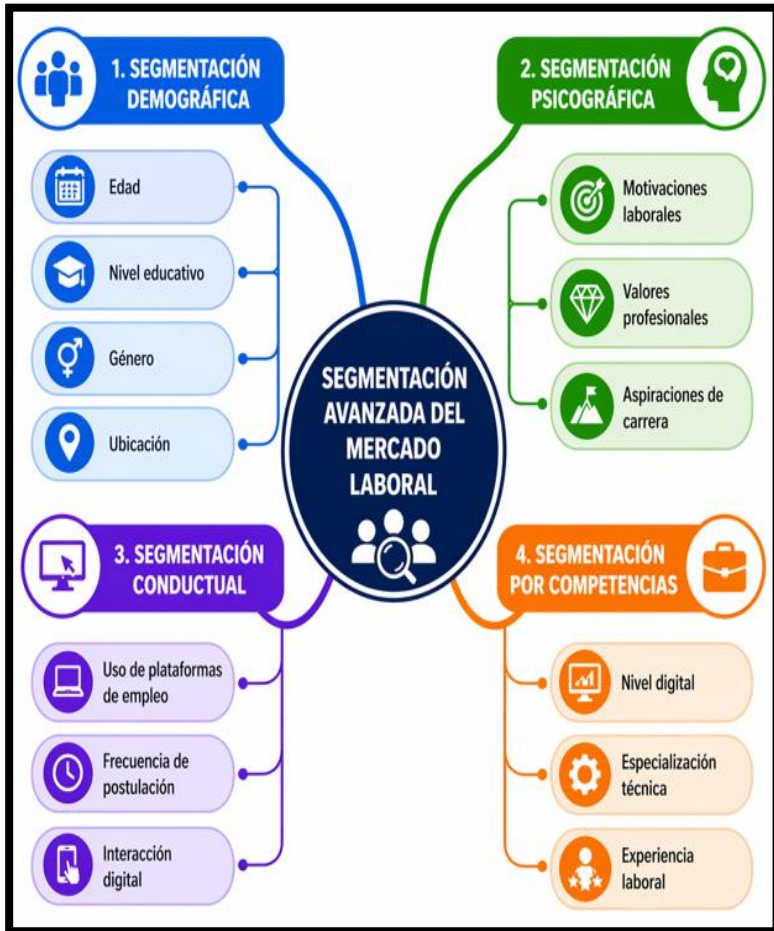


Nota. Fuente: Imagen creada con IA

Este modelo conceptual representa un sistema integrado en el que la investigación de mercados se articula con herramientas digitales y analíticas para optimizar la intermediación laboral. La estructura secuencial evidencia un enfoque basado en *data-driven decision making*, donde la información se transforma en conocimiento estratégico para mejorar la empleabilidad y la eficiencia del talento humano.

El modelo de investigación de mercados aplicado a la intermediación laboral 4.0 permite transformar datos en decisiones estratégicas, optimizando la conexión entre oferta y demanda mediante el uso de tecnologías digitales y análisis avanzado del talento humano.

Figura N° 10 La segmentación permite diseñar estrategias personalizadas de inserción laboral.



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

Tabla N° 4 Segmentación estratégica del talento humano

Segmento	Características	Estrategia de marketing laboral
Talento junior	Poca experiencia, alta adaptabilidad	Formación + prácticas profesionales
Talento especializado	Alta experiencia, habilidades técnicas	Employer branding + reclutamiento directo
Talento digital	Dominio tecnológico	Plataformas digitales + IA
Talento en transición	Cambio de sector	Capacitación + reorientación profesional

*Nota. Fuente: La clasificación del talento humano en segmentos estratégicos responde a un enfoque de gestión basado en datos (data-driven), donde el uso de herramientas digitales y analítica avanzada permite optimizar la toma de decisiones en la intermediación laboral. Elaboración propia.*

## Matriz

Figura N° 11 Los KPI permiten tomar decisiones basadas en datos para mejorar la eficiencia, calidad, impacto y transformación digital del mercado laboral



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

Los KPI en la investigación de mercados laborales permiten evaluar el desempeño del sistema de intermediación laboral desde una perspectiva integral, considerando eficiencia operativa, calidad del talento, impacto social y rendimiento digital.

## **2.9 Segmentación del mercado laboral**

### **2.9.1 Conceptualización de la segmentación del mercado laboral**

La segmentación del mercado laboral se entiende como el proceso mediante el cual se divide el mercado de trabajo en grupos homogéneos de individuos o entidades que comparten características similares, con el objetivo de diseñar estrategias diferenciadas que optimicen la intermediación laboral. Desde el enfoque del marketing digital, la segmentación permite identificar perfiles específicos de candidatos y empleadores, facilitando la personalización de estrategias de reclutamiento, posicionamiento y empleabilidad en entornos digitales (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, segmentar el mercado laboral implica organizar a los participantes en grupos con características comunes para poder entender mejor sus necesidades y comportamientos. Esto permite que las empresas y plataformas de empleo diseñen estrategias más efectivas, dirigidas a públicos específicos en lugar de aplicar soluciones generales.

## **2.9.2 Segmentación demográfica, geográfica y psicográfica**

La segmentación demográfica en el mercado laboral considera variables como edad, género, nivel educativo y experiencia laboral, permitiendo identificar grupos con características estructurales similares. Por su parte, la segmentación geográfica analiza la ubicación de los individuos y las oportunidades laborales disponibles en diferentes regiones, lo cual es clave en contextos de desigualdad territorial. Finalmente, la segmentación psicográfica se enfoca en aspectos subjetivos como motivaciones, valores y aspiraciones profesionales, los cuales influyen significativamente en la toma de decisiones laborales (CEPAL, 2021).

Dicho de forma más simple, existen diferentes maneras de clasificar a las personas dentro del mercado laboral. Algunas se basan en datos concretos como la edad o la ubicación, mientras que otras consideran aspectos más personales como los intereses o metas profesionales. Esta combinación permite obtener una visión más completa del comportamiento laboral. Desde la perspectiva del marketing digital, estas dimensiones de segmentación permiten construir perfiles más precisos y desarrollar estrategias de comunicación personalizadas, mejorando la conexión entre oferta y demanda laboral. La integración de datos demográficos, geográficos y psicográficos facilita la creación de campañas digitales más efectivas y orientadas a resultados (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En consecuencia, la segmentación no solo permite clasificar a los actores del mercado laboral, sino también diseñar estrategias específicas que

aumentan la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección, adaptándose a las características de cada grupo.

### **2.9.3 Segmentación por competencias y habilidades**

La segmentación por competencias y habilidades constituye un enfoque avanzado en la investigación de mercados laborales, ya que permite clasificar a los candidatos en función de sus capacidades técnicas, habilidades blandas y nivel de especialización. Este tipo de segmentación es especialmente relevante en el contexto de la transformación digital, donde las competencias tecnológicas y digitales son altamente demandadas por las organizaciones (OECD, 2021).

En otras palabras, no todos los candidatos se diferencian únicamente por su edad o formación, sino por lo que realmente saben hacer. Este enfoque permite identificar talentos específicos y alinearlos con las necesidades del mercado laboral, mejorando la calidad de las contrataciones.

Asimismo, la segmentación por habilidades permite reducir las brechas entre oferta y demanda laboral, al facilitar la identificación de perfiles adecuados para cada tipo de puesto. Este enfoque contribuye a mejorar la empleabilidad, ya que permite orientar procesos de formación y capacitación hacia las competencias más demandadas (World Economic Forum, 2023).

De manera complementaria, esta forma de segmentación ayuda tanto a las empresas como a los trabajadores a adaptarse a los cambios del

mercado, promoviendo el desarrollo continuo de habilidades y la actualización profesional en un entorno dinámico.

## **2.10 Identificación de nichos laborales**

La identificación de nichos laborales se refiere al proceso de detectar segmentos específicos del mercado de trabajo que presentan necesidades particulares y oportunidades de desarrollo. Estos nichos pueden estar relacionados con sectores emergentes, áreas de especialización o grupos de talento con características diferenciadas. En el contexto del marketing digital, la identificación de nichos permite desarrollar estrategias altamente focalizadas que mejoran la eficiencia de la intermediación laboral (Kotler et al., 2021).

En términos más sencillos, los nichos laborales representan oportunidades específicas dentro del mercado que no están completamente cubiertas. Identificarlos permite a las empresas encontrar talento especializado y a los trabajadores acceder a oportunidades más alineadas con sus habilidades.

La digitalización ha facilitado la identificación de nichos laborales mediante el uso de herramientas de análisis de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales, las cuales permiten detectar patrones, tendencias y demandas específicas del mercado laboral. Esto contribuye a una mejor toma de decisiones y a la optimización de estrategias de empleo (Schwab, 2021).

En consecuencia, la identificación de nichos laborales se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la competitividad y la empleabilidad, al permitir la creación de soluciones adaptadas a las necesidades específicas del mercado laboral.

La segmentación del mercado laboral constituye un elemento clave en la investigación de mercados aplicada al empleo, ya que permite comprender la diversidad de los actores involucrados y diseñar estrategias diferenciadas que optimicen la intermediación laboral. La integración de enfoques demográficos, geográficos, psicográficos y por competencias, junto con la identificación de nichos laborales, fortalece la eficiencia del mercado y contribuye al desarrollo del talento humano en la era digital (CEPAL, 2021).

La segmentación no solo organiza el mercado laboral, sino que permite transformarlo mediante el uso estratégico de la información, facilitando la conexión entre oferta y demanda y promoviendo un desarrollo sostenible basado en conocimiento y tecnología.

## **2.11 Análisis del comportamiento del usuario laboral**

### **2.11.1 Marco conceptual del comportamiento del usuario laboral**

El comportamiento del usuario laboral se define como el conjunto de actitudes, percepciones y decisiones que adoptan tanto los candidatos como las organizaciones en el mercado de trabajo, influenciados por variables económicas, tecnológicas y socioculturales. En el contexto del marketing digital, este comportamiento es analizado mediante

herramientas de analítica de datos, permitiendo comprender los patrones de interacción, búsqueda y selección dentro de plataformas digitales de empleo (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, el comportamiento del usuario laboral puede entenderse como la manera en que las personas y empresas interactúan en el mercado de empleo, tomando decisiones basadas en información disponible, expectativas y necesidades. Este análisis permite diseñar estrategias más efectivas para mejorar la intermediación laboral.

Asimismo, la digitalización ha transformado significativamente este comportamiento, generando nuevos patrones de interacción en los que los usuarios buscan información en línea, comparan opciones y toman decisiones más informadas. Este fenómeno ha dado lugar a un entorno laboral más dinámico y competitivo, donde la experiencia digital juega un papel fundamental (CEPAL, 2021).

De forma complementaria, el uso de tecnologías digitales ha modificado la forma en que los usuarios se relacionan con el mercado laboral, incrementando la velocidad de acceso a la información y la capacidad de evaluar múltiples oportunidades, lo que impacta directamente en la toma de decisiones.

## **2.12 Comportamiento del candidato**

El comportamiento del candidato en el mercado laboral está influenciado por factores como la percepción de oportunidades, la reputación de las empresas, las condiciones laborales y las expectativas de desarrollo

profesional. En el entorno digital, los candidatos actúan como consumidores de empleo, evaluando ofertas, comparando beneficios y tomando decisiones basadas en su propuesta de valor personal (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, los candidatos ya no buscan empleo de forma pasiva, sino que analizan diferentes opciones y seleccionan aquellas que mejor se ajustan a sus intereses. Esto implica que las empresas deben desarrollar estrategias atractivas para captar talento.

Además, el comportamiento del candidato se caracteriza por un alto nivel de interacción digital, donde el uso de redes sociales profesionales, plataformas de empleo y motores de búsqueda se convierte en un elemento clave del proceso de búsqueda. Esta interacción genera datos valiosos que pueden ser utilizados para mejorar las estrategias de reclutamiento (OECD, 2021).

Dicho de otra manera, el entorno digital permite a los candidatos explorar múltiples oportunidades de forma rápida, lo que obliga a las empresas a adaptarse a un mercado más competitivo y centrado en el usuario.

Por otra parte, la motivación del candidato está fuertemente vinculada a factores como el equilibrio entre vida personal y laboral, el salario, la estabilidad y las oportunidades de crecimiento. Estos elementos influyen directamente en la decisión de aplicar o aceptar una oferta de empleo (World Economic Forum, 2023).

En consecuencia, comprender estos factores permite a las organizaciones diseñar propuestas de valor más alineadas con las expectativas del talento humano, aumentando su capacidad de atracción y retención.

Figura N° 12 Comportamiento del candidato



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

### 2.13 Proceso de búsqueda de empleo

El proceso de búsqueda de empleo se ha transformado en la era digital, pasando de un modelo tradicional a un modelo interactivo basado en plataformas digitales y redes profesionales. Este proceso incluye etapas

como la identificación de oportunidades, la evaluación de ofertas, la postulación y la toma de decisión final, las cuales están influenciadas por la disponibilidad de información y la experiencia del usuario (Schwab, 2021).

En términos simples, buscar empleo implica una serie de pasos que los candidatos siguen para encontrar la mejor oportunidad posible. La tecnología ha facilitado este proceso, haciéndolo más rápido y accesible. Asimismo, la investigación de mercados laborales permite analizar este proceso mediante el uso de datos, identificando patrones de comportamiento como la frecuencia de búsqueda, el tipo de ofertas preferidas y los factores que influyen en la decisión de postulación (CEPAL, 2021).

De forma similar, el análisis de estos datos permite comprender mejor cómo los candidatos interactúan con el mercado laboral, lo que facilita la creación de estrategias más efectivas para mejorar la conexión entre oferta y demanda.

Además, el proceso de búsqueda de empleo está influenciado por la percepción de la marca empleadora, la facilidad de uso de las plataformas y la claridad de la información proporcionada. Estos factores determinan la experiencia del candidato y su nivel de compromiso con el proceso (Kotler et al., 2021).

En consecuencia, las empresas deben optimizar la experiencia del usuario en cada etapa del proceso de búsqueda, asegurando que sea intuitiva, transparente y eficiente.

Figura N° 13 Proceso de búsqueda de empleo



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

## 2.14 Factores de decisión de las empresas

Las empresas toman decisiones de contratación basadas en múltiples factores, entre los cuales destacan la adecuación del perfil del candidato, las competencias técnicas, las habilidades blandas y la alineación con la cultura organizacional. En el contexto de la transformación digital, estas decisiones se apoyan cada vez más en herramientas de análisis de datos y sistemas automatizados de reclutamiento (ATS) (OECD, 2021).

En otras palabras, las empresas buscan seleccionar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se adapten a su cultura y objetivos organizacionales. La tecnología facilita este proceso al permitir un análisis más preciso de los perfiles.

Asimismo, factores como el costo de contratación, el tiempo de incorporación y la productividad esperada influyen en la toma de decisiones empresariales. Estos elementos son evaluados mediante indicadores clave de desempeño (KPI), los cuales permiten medir la eficiencia del proceso de selección (World Economic Forum, 2023).

De manera complementaria, las organizaciones buscan optimizar sus recursos al seleccionar candidatos que generen valor en el corto y largo plazo, lo que implica un análisis estratégico del talento humano.

Por otra parte, la reputación de la empresa y su posicionamiento en el mercado laboral también influyen en la decisión de contratación, ya que las organizaciones con una marca empleadora sólida tienen mayor capacidad para atraer talento de calidad (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En consecuencia, las empresas deben trabajar en su estrategia de employer branding, asegurando que su imagen sea atractiva para los candidatos y coherente con sus valores organizacionales.

El análisis del comportamiento del usuario laboral permite comprender las dinámicas de interacción entre candidatos y empresas en el mercado de trabajo, facilitando la toma de decisiones estratégicas en la intermediación laboral. La integración de herramientas digitales y

analíticas permite optimizar este análisis, contribuyendo a mejorar la eficiencia, calidad e impacto del mercado laboral (CEPAL, 2021).

El comportamiento del usuario laboral es un elemento clave en la investigación de mercados aplicada al empleo, ya que permite diseñar estrategias basadas en datos, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la conexión entre oferta y demanda en un entorno digitalizado.

Figura N° 14 Factores de decisión de las empresas



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

## **2.15 Herramientas tecnológicas para el análisis del mercado laboral**

### **2.15.1 Marco general de las tecnologías 4.0 en el mercado laboral**

Las tecnologías 4.0 han transformado profundamente el análisis del mercado laboral al integrar herramientas digitales avanzadas que permiten recopilar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real. En este contexto, disciplinas como el Big Data, la inteligencia artificial y las plataformas digitales han redefinido los procesos de intermediación laboral, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y optimizando la conexión entre oferta y demanda de empleo (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, el uso de tecnologías avanzadas permite comprender mejor el comportamiento del mercado laboral, ya que facilita el acceso a información relevante y actualizada. Esto contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos de selección y a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Además, la digitalización ha permitido el desarrollo de modelos predictivos que anticipan tendencias del mercado laboral, identificando cambios en la demanda de habilidades y en la estructura del empleo. Estos avances tecnológicos han convertido el análisis del mercado laboral en un proceso dinámico, continuo y altamente estratégico (Schwab, 2021).

De forma equivalente, el análisis laboral ya no se basa únicamente en datos históricos, sino que incorpora herramientas capaces de prever

escenarios futuros, lo que permite a las organizaciones adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno.

### **2.15.2 Big Data en el empleo**

El Big Data se ha consolidado como una herramienta fundamental para el análisis del mercado laboral, ya que permite gestionar grandes volúmenes de información provenientes de diversas fuentes, como plataformas digitales, redes sociales y bases de datos institucionales. En el ámbito del empleo, el Big Data facilita la identificación de patrones, tendencias y comportamientos que influyen en la dinámica laboral, contribuyendo a una mejor toma de decisiones en la gestión del talento humano (OECD, 2021).

En términos simples, el Big Data permite analizar grandes cantidades de información para entender mejor cómo funciona el mercado laboral. Esto incluye datos sobre empleos disponibles, perfiles de candidatos y tendencias en habilidades demandadas.

Asimismo, el uso de Big Data en el empleo permite desarrollar sistemas de segmentación avanzada, los cuales clasifican a los candidatos en función de sus características y competencias. Este enfoque mejora la precisión de los procesos de reclutamiento y reduce el tiempo necesario para encontrar el candidato adecuado (Kotler et al., 2021).

De manera complementaria, la segmentación basada en datos permite a las empresas dirigir sus estrategias de reclutamiento de manera más

eficiente, optimizando recursos y aumentando la probabilidad de éxito en la selección de talento.

Además, el Big Data contribuye a la generación de indicadores clave de desempeño (KPI), los cuales permiten evaluar la eficiencia del mercado laboral, medir la empleabilidad y analizar el impacto de las políticas de empleo. Estos indicadores son esenciales para la planificación estratégica y la mejora continua de los procesos laborales (Schwab, 2021).

En consecuencia, el uso de Big Data no solo mejora el análisis del mercado laboral, sino que también permite monitorear su evolución y diseñar estrategias más efectivas para la gestión del talento humano.

Figura N° 15 Big Data



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

### **2.15.3 Inteligencia artificial aplicada al reclutamiento**

La inteligencia artificial (IA) ha revolucionado los procesos de reclutamiento al automatizar tareas, mejorar la precisión en la selección de candidatos y reducir los sesgos en la toma de decisiones. Mediante algoritmos de aprendizaje automático, la IA permite analizar perfiles profesionales, evaluar competencias y predecir el desempeño laboral, optimizando así la calidad de las contrataciones (Schwab, 2021).

En otras palabras, la inteligencia artificial ayuda a las empresas a seleccionar mejor a sus candidatos, ya que puede analizar información de manera más rápida y precisa que los métodos tradicionales. Esto permite mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento.

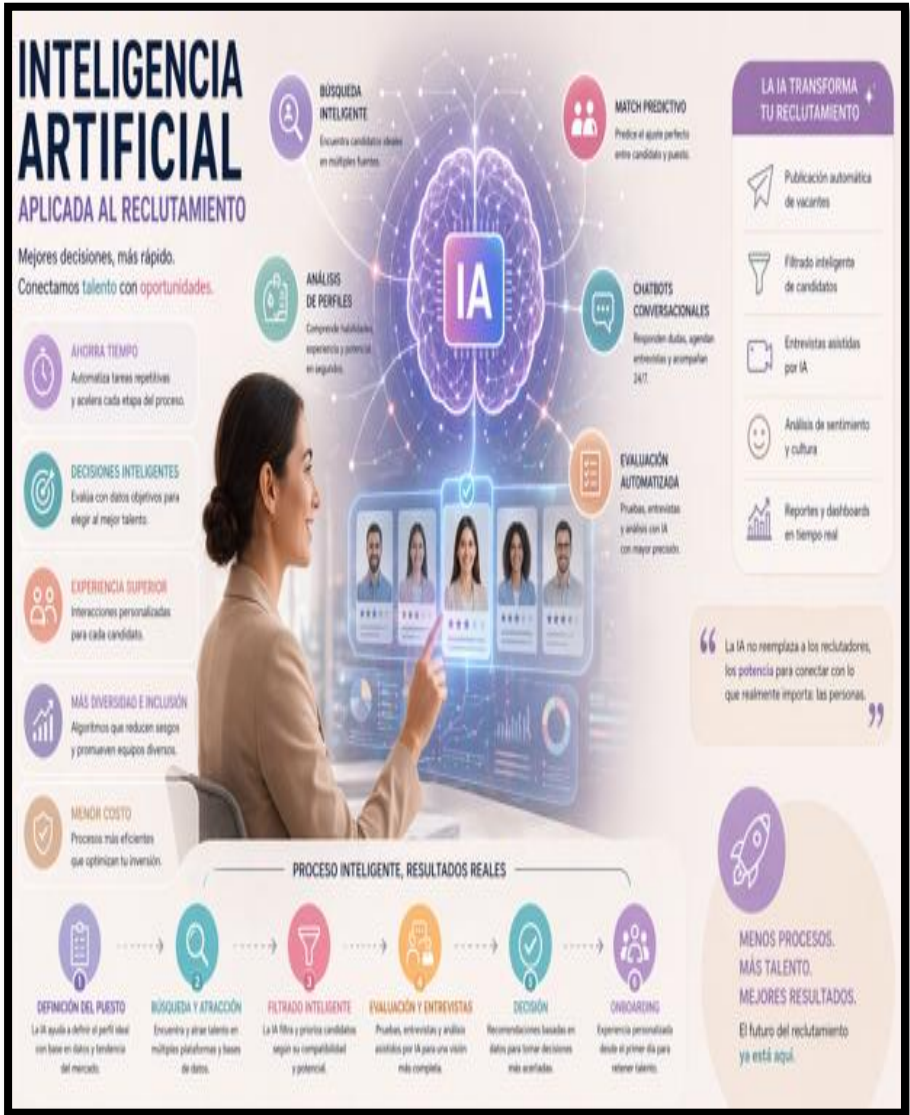
Asimismo, la IA se utiliza en sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), los cuales filtran automáticamente los currículos y clasifican a los postulantes según criterios predefinidos. Este tipo de herramientas reduce significativamente el tiempo de selección y mejora la organización de la información (Kotler et al., 2021).

De manera equivalente, estos sistemas permiten a los reclutadores centrarse en los candidatos más relevantes, optimizando el uso de recursos y mejorando la calidad de las decisiones.

Por otra parte, la inteligencia artificial también se aplica en entrevistas automatizadas, análisis de lenguaje y evaluación de competencias, lo que permite obtener información más detallada sobre los candidatos. Estas herramientas contribuyen a una evaluación más objetiva y basada en datos (OECD, 2021).

En consecuencia, la IA se convierte en un elemento clave para la modernización del reclutamiento, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno laboral cada vez más competitivo y digitalizado.

Figura N° 16 Inteligencia Artificial



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

## **2.15.4 Plataformas digitales de intermediación laboral**

Las plataformas digitales de intermediación laboral constituyen uno de los principales avances en la gestión del empleo, ya que facilitan la conexión entre candidatos y empleadores mediante entornos virtuales. Estas plataformas permiten publicar ofertas de trabajo, gestionar postulaciones y realizar procesos de selección de manera eficiente, reduciendo las barreras geográficas y temporales (Kotler et al., 2021).

En términos simples, las plataformas digitales funcionan como espacios donde las empresas y los candidatos pueden encontrarse, facilitando el proceso de búsqueda de empleo y selección de personal.

Además, estas plataformas incorporan herramientas de análisis de datos y algoritmos de recomendación, los cuales sugieren oportunidades laborales a los candidatos y perfiles adecuados a las empresas. Esto mejora la eficiencia del proceso de intermediación y aumenta la probabilidad de éxito en la contratación (Schwab, 2021).

De forma complementaria, estas herramientas permiten personalizar la experiencia del usuario, ofreciendo recomendaciones basadas en sus intereses, habilidades y comportamiento en la plataforma.

Asimismo, las plataformas digitales permiten recopilar información sobre el comportamiento de los usuarios, lo cual es fundamental para el análisis del mercado laboral. Esta información puede ser utilizada para identificar tendencias, evaluar la demanda de habilidades y diseñar estrategias de empleo más efectivas (OECD, 2021).

En consecuencia, las plataformas digitales no solo facilitan la intermediación laboral, sino que también se convierten en una fuente valiosa de información para la investigación de mercados laborales.

Las herramientas tecnológicas como el Big Data, la inteligencia artificial y las plataformas digitales han transformado el análisis del mercado laboral, permitiendo una gestión más eficiente, precisa y estratégica del talento humano. Estas tecnologías facilitan la toma de decisiones basada en datos, mejoran la conexión entre oferta y demanda y contribuyen al desarrollo de un mercado laboral más dinámico y competitivo (Kotler et al., 2021).

La incorporación de tecnologías 4.0 en el análisis del mercado laboral no solo optimiza los procesos de intermediación, sino que también redefine la manera en que se gestionan las relaciones laborales, promoviendo un enfoque centrado en la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad.

Figura N° 17 Plataformas digitales



Nota. Fuente: Imagen creada con IA

## CAPÍTULO III

# ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA INTERMEDIACIÓN LABORAL

### 3.1 Marketing estratégico en servicios de empleo

#### 3.1.1 Marco conceptual del marketing estratégico en servicios de empleo

El marketing estratégico aplicado a los servicios de empleo se orienta a la identificación, análisis y satisfacción de las necesidades de los distintos actores del mercado laboral principalmente candidatos y empleadores mediante la creación de valor sostenible. En el contexto digital, este enfoque integra analítica avanzada, segmentación y diseño de propuestas de valor diferenciadas que optimizan la intermediación laboral y fortalecen la competitividad de agencias y plataformas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, el marketing estratégico en servicios de empleo consiste en comprender profundamente a quienes participan en el mercado laboral para ofrecer soluciones pertinentes que conecten talento con oportunidades. Esto implica planificar acciones a largo plazo basadas en información, no solo ejecutar tácticas aisladas.

Asimismo, la evolución hacia el marketing 5.0 introduce el uso de tecnologías como inteligencia artificial y Big Data para personalizar la experiencia del usuario laboral, mejorar la precisión del “match” candidato–vacante y optimizar la toma de decisiones en tiempo real (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera similar, el marketing estratégico contemporáneo se apoya en herramientas digitales que permiten anticipar necesidades y ofrecer experiencias más relevantes, elevando la eficiencia de la intermediación y la satisfacción de los usuarios.

### **3.2 Propuesta de valor en la intermediación laboral**

La propuesta de valor en los servicios de empleo representa el conjunto de beneficios funcionales, emocionales y sociales que una agencia o plataforma ofrece a sus usuarios, diferenciándose de la competencia. En el ámbito laboral, esta propuesta se centra en facilitar el acceso a oportunidades pertinentes para los candidatos y en proveer talento adecuado para las empresas, reduciendo tiempos y costos de contratación (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la propuesta de valor explica por qué un candidato o empresa debería elegir una plataforma o agencia específica. Debe responder claramente qué beneficios obtiene cada usuario y cómo se resuelven sus necesidades.

Desde una perspectiva estratégica, la propuesta de valor debe construirse sobre tres pilares: eficiencia (rapidez en el proceso), calidad (precisión en la selección) y experiencia (facilidad de uso y satisfacción del usuario). Estos elementos son esenciales para generar confianza y fidelización en el mercado laboral digital (Schwab, 2021).

De forma equivalente, una propuesta de valor sólida no solo atrae usuarios, sino que también garantiza su permanencia, ya que ofrece

soluciones efectivas y experiencias positivas durante todo el proceso de intermediación.

Además, la personalización de la propuesta de valor mediante el uso de datos permite adaptar los servicios a las características específicas de cada segmento de usuarios, mejorando significativamente la efectividad de las estrategias de marketing laboral (OECD, 2021).

En consecuencia, el uso de información detallada sobre los usuarios permite ofrecer servicios más relevantes, incrementando la probabilidad de éxito en la conexión entre oferta y demanda laboral.

### **3.3 Posicionamiento de agencias y plataformas laborales**

El posicionamiento en el mercado laboral se refiere al lugar que ocupa una agencia o plataforma en la mente de los usuarios en comparación con sus competidores. Este posicionamiento se construye a partir de atributos como la calidad del servicio, la innovación tecnológica, la confiabilidad y la experiencia del usuario (Kotler et al., 2021).

En términos simples, posicionarse significa ser reconocido por algo específico en el mercado. Por ejemplo, una plataforma puede ser percibida como la más rápida, la más confiable o la más innovadora.

En el entorno digital, el posicionamiento se fortalece mediante estrategias de marketing de contenidos, optimización en motores de búsqueda (SEO), publicidad digital y gestión de redes sociales. Estas herramientas permiten aumentar la visibilidad de la marca y atraer a usuarios potenciales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera equivalente, el uso de estrategias digitales facilita que las agencias y plataformas laborales lleguen a su público objetivo de forma más efectiva, construyendo una imagen sólida en el mercado.

Asimismo, el posicionamiento también depende de la experiencia del usuario, la cual incluye la facilidad de navegación, la claridad de la información y la eficiencia del proceso de reclutamiento. Una experiencia positiva contribuye a fortalecer la percepción de la marca (Schwab, 2021).

En consecuencia, el posicionamiento no solo se construye a través de la comunicación, sino también mediante la calidad real del servicio ofrecido.

### **3.4 Branding en la intermediación laboral**

El branding en la intermediación laboral se refiere a la construcción y gestión de la identidad de marca de las agencias y plataformas de empleo, con el objetivo de generar confianza, diferenciación y reconocimiento en el mercado. Este proceso incluye elementos como la identidad visual, el tono de comunicación, la reputación y la experiencia del usuario (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, el branding consiste en definir cómo una organización quiere ser percibida por sus usuarios y cómo comunica ese valor de manera consistente.

En el contexto del empleo, el branding adquiere una dimensión particular al integrarse con el concepto de *employer branding*, el cual se enfoca en

la percepción que tienen los candidatos sobre las empresas como empleadores. Esto influye directamente en la atracción y retención del talento (OECD, 2021).

De forma similar, una buena reputación como empleador facilita la captación de candidatos calificados, ya que genera confianza y credibilidad en el mercado laboral.

Además, el branding digital permite interactuar con los usuarios a través de múltiples canales, creando experiencias coherentes y personalizadas que fortalecen la relación entre la marca y sus públicos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En consecuencia, una estrategia de branding efectiva no solo mejora la visibilidad de la organización, sino que también contribuye a la fidelización de usuarios y al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado.

### **3.5 Integración estratégica del marketing en la intermediación laboral**

La integración del marketing estratégico en la intermediación laboral implica alinear la propuesta de valor, el posicionamiento y el branding con los objetivos organizacionales y las necesidades del mercado. Este enfoque permite desarrollar estrategias coherentes que optimicen la eficiencia del sistema de empleo y mejoren la experiencia del usuario (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, no se trata de aplicar acciones aisladas, sino de diseñar una estrategia integral que conecte todos los elementos del marketing para lograr mejores resultados.

Asimismo, el uso de tecnologías digitales permite monitorear el desempeño de estas estrategias mediante indicadores clave (KPI), facilitando la evaluación continua y la mejora de los procesos (Schwab, 2021).

De manera equivalente, el análisis constante de los resultados permite ajustar las estrategias en función de los cambios del mercado, garantizando su efectividad a largo plazo.

El marketing estratégico en los servicios de empleo constituye un elemento fundamental para optimizar la intermediación laboral en la era digital. La adecuada definición de la propuesta de valor, el posicionamiento y el branding permite a las agencias y plataformas laborales diferenciarse en un mercado altamente competitivo, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la conexión entre oferta y demanda (Kotler et al., 2021).

La integración de estrategias de marketing basadas en datos, tecnología e innovación contribuye al desarrollo de un mercado laboral más eficiente, inclusivo y orientado al talento humano.

## **3.6 Marketing mix aplicado al empleo (4P/7P) en la intermediación laboral 4.0**

### **3.6.1 Marketing mix en servicios de empleo**

El marketing mix constituye una de las herramientas fundamentales del marketing estratégico, permitiendo estructurar la oferta de valor mediante la integración de variables controlables que influyen en la percepción del usuario. En el contexto de la intermediación laboral, el marketing mix se adapta a las características de los servicios, evolucionando desde el modelo tradicional de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) hacia el modelo ampliado de las 7P, incorporando personas, procesos y evidencia física (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, el marketing mix aplicado al empleo consiste en diseñar una estrategia integral que permita conectar candidatos y empleadores de forma eficiente, utilizando diferentes variables que influyen en la experiencia del usuario. Esto implica considerar no solo el servicio en sí, sino también cómo se comunica, se entrega y se percibe. Además, la incorporación de tecnologías 4.0 ha transformado la aplicación del marketing mix, permitiendo la automatización de procesos, la personalización de servicios y el uso de datos para mejorar la toma de decisiones. Estas herramientas facilitan una gestión más eficiente y estratégica de los servicios de empleo (Schwab, 2021).

De manera equivalente, la digitalización ha permitido que el marketing mix evolucione hacia un enfoque más dinámico y centrado en el usuario, donde la información y la tecnología juegan un papel clave en la optimización de la intermediación laboral.

### **3.6.2 Producto (Servicio de empleo)**

El “producto” en el marketing mix aplicado al empleo se refiere al servicio de intermediación laboral, el cual incluye la conexión entre candidatos y empleadores, la gestión de vacantes, la evaluación de perfiles y la facilitación del proceso de contratación. Este servicio se caracteriza por su naturaleza intangible, heterogénea y altamente dependiente de la experiencia del usuario (Kotler et al., 2021).

En términos simples, el producto en este contexto no es un bien físico, sino un servicio que ayuda a las personas a encontrar empleo y a las empresas a encontrar talento. Su valor depende de la calidad del servicio y de la satisfacción de los usuarios. En el entorno digital, el producto se ha enriquecido mediante el uso de plataformas tecnológicas, inteligencia artificial y análisis de datos, lo que permite ofrecer servicios más personalizados y eficientes. Estas innovaciones mejoran la precisión del “match” entre candidato y vacante (OECD, 2021).

De forma complementaria, la tecnología permite que el servicio de empleo sea más rápido, accesible y adaptado a las necesidades de cada usuario, lo que incrementa su valor en el mercado laboral.

### **3.6.3 Precio en la intermediación laboral**

El precio en los servicios de empleo se refiere al costo asociado a la utilización de plataformas o agencias de intermediación laboral, el cual puede ser asumido por las empresas, los candidatos o ambos. Este elemento debe ser diseñado estratégicamente para equilibrar la rentabilidad del servicio con la accesibilidad para los usuarios (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, el precio no solo implica el valor monetario del servicio, sino también la percepción de valor que tienen los usuarios sobre lo que reciben a cambio.

En el contexto digital, han surgido nuevos modelos de precios como el freemium, suscripciones, pago por resultados o servicios premium, los cuales permiten adaptar la oferta a diferentes segmentos del mercado laboral (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera similar, estos modelos permiten que más usuarios accedan a los servicios de empleo, mientras que las plataformas pueden generar ingresos mediante servicios diferenciados.

### **3.6.4 Plaza (Distribución digital del empleo)**

La plaza se refiere a los canales a través de los cuales se ofrece el servicio de intermediación laboral. En la actualidad, estos canales están dominados por plataformas digitales, redes sociales profesionales y

aplicaciones móviles que facilitan el acceso al mercado laboral (Kotler et al., 2021).

En términos simples, la plaza es el lugar donde se encuentran los usuarios, y en el caso del empleo, este lugar es principalmente digital. Las tecnologías 4.0 han permitido la creación de ecosistemas digitales que integran múltiples canales de interacción, mejorando la accesibilidad y la eficiencia del servicio (Schwab, 2021).

En consecuencia, la distribución del empleo se ha vuelto más flexible y global, eliminando barreras geográficas y facilitando la conexión entre talento y oportunidades.

Figura N° 18 Tecnología al servicio del empleo



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

### **3.6.5 Promoción en servicios de empleo**

La promoción en la intermediación laboral incluye todas las estrategias de comunicación utilizadas para atraer candidatos y empleadores, tales como marketing digital, redes sociales, publicidad online y marketing de contenidos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, la promoción es la forma en que las plataformas y agencias comunican su valor al mercado.

El uso de inteligencia artificial y analítica de datos permite personalizar las campañas de promoción, mejorando su efectividad y aumentando la tasa de conversión (OECD, 2021).

De forma equivalente, las estrategias promocionales se vuelven más eficientes al dirigirse a públicos específicos, optimizando el uso de recursos.

### **3.6.6 Personas en la intermediación laboral**

Las personas representan un elemento clave en el marketing mix de servicios, ya que incluyen tanto a los usuarios (candidatos y empresas) como al personal que gestiona el servicio. Su comportamiento influye directamente en la calidad y percepción del servicio (Kotler et al., 2021). En términos simples, el éxito del servicio depende de las personas que participan en él.

La capacitación en habilidades digitales y el uso de herramientas tecnológicas son esenciales para mejorar la experiencia del usuario (OECD, 2021).

### **3.6.7 Procesos en el servicio de empleo**

Los procesos se refieren a las etapas mediante las cuales se presta el servicio de intermediación laboral, incluyendo la búsqueda, selección y contratación. Estos procesos deben ser eficientes, claros y centrados en el usuario (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, los procesos determinan cómo se entrega el servicio. La automatización mediante inteligencia artificial y RPA ha permitido optimizar estos procesos, reduciendo tiempos y costos (Schwab, 2021).

### **3.6.8 Evidencia física en el entorno digital**

La evidencia física incluye todos los elementos tangibles que respaldan el servicio, como interfaces digitales, plataformas, reputación online y experiencia visual (Kotler et al., 2021).

En términos simples, es lo que el usuario ve y experimenta.

Un diseño atractivo y funcional mejora la percepción del servicio y genera confianza (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

### **3.6.9 Tendencias 4.0 en el marketing mix laboral**

Las principales tendencias incluyen:

- Inteligencia artificial en reclutamiento
- Big Data para análisis de talento
- Blockchain para validación de credenciales
- Plataformas digitales inteligentes
- Automatización de procesos

Estas tecnologías permiten un enfoque data-driven que optimiza la intermediación laboral (Schwab, 2021).

En otras palabras, la tecnología permite tomar decisiones más precisas y eficientes.

El marketing mix aplicado al empleo, especialmente en su versión ampliada de 7P, constituye una herramienta clave para diseñar estrategias efectivas en la intermediación laboral. La integración de tecnologías 4.0 permite mejorar la eficiencia, calidad y experiencia del usuario, contribuyendo a un mercado laboral más dinámico y competitivo (Kotler et al., 2021).

### **3.7 Producto: Servicios de intermediación laboral**

#### **3.7.1 Conceptualización del producto en servicios de empleo**

En el marco del marketing de servicios, el “producto” representa la oferta principal que una organización pone a disposición del mercado para satisfacer necesidades específicas. En el ámbito de la intermediación laboral, este producto se configura como un servicio intangible que facilita la conexión eficiente entre candidatos y empleadores, integrando procesos de reclutamiento, selección, evaluación y colocación laboral. Este tipo de servicio se caracteriza por su naturaleza dinámica, altamente personalizada y dependiente de la interacción entre múltiples actores del mercado laboral (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, el producto en este contexto no es un objeto físico, sino un conjunto de soluciones orientadas a facilitar el acceso al empleo y la captación de talento. Su valor radica en la capacidad de generar resultados concretos, como la inserción laboral efectiva o la contratación adecuada por parte de las empresas.

Asimismo, la evolución hacia entornos digitales ha transformado el concepto de producto en la intermediación laboral, incorporando plataformas tecnológicas, algoritmos de recomendación y sistemas inteligentes que mejoran la eficiencia del proceso. Esta transformación ha permitido pasar de un servicio tradicional a un servicio digitalizado, más ágil y centrado en el usuario (Schwab, 2021).

De manera similar, la digitalización ha convertido el producto en un sistema interactivo que integra múltiples funcionalidades, permitiendo a los usuarios acceder a servicios más rápidos, personalizados y accesibles desde cualquier lugar.

### **3.8 Características del servicio de intermediación laboral**

El servicio de intermediación laboral presenta características propias de los servicios, tales como la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y la perecibilidad. La intangibilidad implica que el servicio no puede ser almacenado ni tocado, sino que se experimenta; la inseparabilidad indica que la producción y el consumo ocurren simultáneamente; la heterogeneidad refleja la variabilidad en la calidad del servicio; y la perecibilidad señala que el servicio no puede ser almacenado para su uso futuro (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, este tipo de servicio depende en gran medida de la experiencia del usuario y de la interacción entre las partes involucradas, lo que lo hace diferente de los productos físicos.

Además, en el contexto digital, estas características se ven influenciadas por la tecnología, ya que plataformas automatizadas y sistemas inteligentes permiten reducir la variabilidad del servicio y mejorar su consistencia. Esto contribuye a una experiencia más homogénea y eficiente para los usuarios (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De forma complementaria, la tecnología permite estandarizar procesos, reduciendo errores y mejorando la calidad del servicio, lo que incrementa la satisfacción del usuario.

### **3.9 Componentes del producto en la intermediación laboral**

El producto en los servicios de empleo puede analizarse a través de tres niveles: producto básico, producto real y producto aumentado. El producto básico se refiere a la necesidad principal que se satisface, como la obtención de empleo o la contratación de talento; el producto real incluye las características específicas del servicio, como la plataforma digital o los procesos de selección; y el producto aumentado incorpora servicios adicionales, como asesoría profesional, formación o seguimiento laboral (Kotler et al., 2021).

En términos simples, el producto no se limita a conectar oferta y demanda, sino que incluye una serie de elementos que enriquecen la experiencia del usuario.

Asimismo, el producto aumentado cobra especial relevancia en el entorno digital, donde las plataformas pueden ofrecer servicios complementarios como recomendaciones personalizadas, análisis de competencias y herramientas de desarrollo profesional (OECD, 2021).

De manera equivalente, estos servicios adicionales permiten diferenciar la oferta y generar mayor valor para los usuarios, fortaleciendo la competitividad de la organización.

### **3.10 Innovación del producto en la intermediación laboral 4.0**

La innovación en el producto de intermediación laboral está impulsada por la incorporación de tecnologías 4.0, tales como inteligencia artificial, Big Data, machine learning y blockchain. Estas tecnologías permiten mejorar la precisión del proceso de selección, reducir tiempos y optimizar la experiencia del usuario (Schwab, 2021).

En otras palabras, la innovación tecnológica permite transformar el servicio tradicional en un sistema inteligente capaz de adaptarse a las necesidades del mercado.

Por ejemplo, el uso de inteligencia artificial permite analizar grandes volúmenes de datos para identificar candidatos adecuados, mientras que el Big Data facilita la predicción de tendencias laborales y la segmentación del mercado (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, estas herramientas permiten tomar decisiones basadas en datos, mejorando la eficiencia del servicio y reduciendo la incertidumbre en el proceso de contratación.

### **3.11 Experiencia del usuario como parte del producto**

La experiencia del usuario (UX) se ha convertido en un componente fundamental del producto en la intermediación laboral, ya que influye directamente en la percepción de calidad del servicio. Una experiencia positiva se caracteriza por la facilidad de uso, la accesibilidad, la rapidez y la personalización del servicio (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En términos simples, la experiencia del usuario determina cómo se siente el usuario al utilizar el servicio.

Asimismo, el diseño centrado en el usuario permite mejorar la interacción con las plataformas digitales, facilitando el acceso a la información y optimizando el proceso de búsqueda de empleo o reclutamiento (OECD, 2021).

En consecuencia, una buena experiencia del usuario no solo mejora la satisfacción, sino que también incrementa la fidelización y el uso continuo del servicio.

### **3.12 Personalización del producto mediante datos**

La personalización del producto en la intermediación laboral se logra mediante el uso de datos, los cuales permiten adaptar el servicio a las características específicas de cada usuario. Esta personalización incluye recomendaciones de empleo, sugerencias de candidatos y contenido relevante basado en el comportamiento del usuario (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, el uso de datos permite ofrecer servicios más relevantes y adaptados a las necesidades individuales. Además, la personalización mejora la eficiencia del proceso de intermediación, ya que reduce el tiempo necesario para encontrar una coincidencia adecuada entre candidato y empresa (Schwab, 2021).

De forma equivalente, esto contribuye a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

### **3.13 Tendencias actuales del producto en la intermediación laboral**

Entre las principales tendencias del producto en la intermediación laboral destacan:

- Plataformas digitales inteligentes
- Reclutamiento automatizado
- Análisis predictivo del talento
- Experiencias personalizadas
- Uso de inteligencia artificial

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un modelo de servicio más eficiente y centrado en el usuario (OECD, 2021).

En otras palabras, el producto en la intermediación laboral está evolucionando hacia un sistema digital avanzado que integra múltiples tecnologías para mejorar la experiencia del usuario y optimizar la toma de decisiones.

El producto en la intermediación laboral representa un elemento clave dentro del marketing mix, ya que constituye la base sobre la cual se construyen las estrategias de valor. La incorporación de tecnologías 4.0 ha permitido transformar este producto en un servicio inteligente, personalizado y altamente eficiente, capaz de responder a las demandas de un mercado laboral dinámico y competitivo (Kotler et al., 2021).

El desarrollo de servicios de intermediación laboral innovadores y centrados en el usuario contribuye significativamente a mejorar la

empleabilidad, optimizar la gestión del talento humano y fortalecer la competitividad de las organizaciones en la era digital.

### **3.14 Precio: Modelos de monetización en la intermediación laboral**

#### **4.0**

#### **3.14.1 Conceptualización del precio en servicios de empleo**

El precio, dentro del marketing mix aplicado a servicios de empleo, representa el valor económico asignado a la prestación de servicios de intermediación laboral, incluyendo plataformas digitales, agencias de reclutamiento y sistemas inteligentes de selección de talento. A diferencia de los productos tangibles, el precio en servicios se vincula estrechamente con la percepción de valor, la calidad del servicio y los resultados obtenidos, como la inserción laboral o la contratación efectiva (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, el precio no se limita al costo monetario, sino que refleja el beneficio percibido por los usuarios. En el caso del empleo, esto se traduce en el valor que las empresas asignan a encontrar talento adecuado y el valor que los candidatos perciben al acceder a mejores oportunidades laborales.

Asimismo, en el contexto digital, el precio se redefine a partir de la innovación tecnológica, incorporando modelos flexibles que responden a las dinámicas del mercado laboral. Esto incluye esquemas de pago basados en resultados, suscripciones y servicios personalizados, lo cual

transforma la lógica tradicional de fijación de precios (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera similar, la digitalización permite adaptar los precios a diferentes segmentos de usuarios, generando mayor accesibilidad y permitiendo que los servicios sean escalables según las necesidades del mercado.

Figura N° 19 Precio en servicios de empleo



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

### **3.15 Importancia estratégica del precio en la intermediación laboral**

El precio cumple un rol estratégico en la intermediación laboral, ya que influye directamente en la competitividad de las plataformas y agencias de empleo. Una adecuada estrategia de precios permite atraer a diferentes segmentos del mercado, optimizar los ingresos y garantizar la sostenibilidad del servicio (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, el precio no solo determina cuánto se cobra, sino también cómo se posiciona el servicio en el mercado.

Además, el precio actúa como un indicador de calidad percibida, ya que los usuarios suelen asociar precios más altos con servicios más especializados o efectivos. En este sentido, la fijación de precios debe alinearse con la propuesta de valor ofrecida (Schwab, 2021).

De forma equivalente, una estrategia de precios adecuada permite equilibrar la percepción de valor con la accesibilidad del servicio, asegurando que los usuarios perciban beneficios reales.

### **3.16 Modelos de monetización en la intermediación laboral**

#### **a) Modelo Freemium**

El modelo freemium consiste en ofrecer servicios básicos gratuitos y cobrar por funcionalidades avanzadas. En el ámbito laboral, esto permite a los candidatos acceder a ofertas de empleo sin costo, mientras que las empresas pueden pagar por servicios premium como posicionamiento de vacantes o acceso a bases de datos exclusivas (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En términos simples, este modelo busca atraer a un gran número de usuarios mediante servicios gratuitos y generar ingresos a través de servicios adicionales.

## **b) Modelo de suscripción**

El modelo de suscripción implica el pago periódico por el acceso a servicios de intermediación laboral. Este modelo es común en plataformas que ofrecen acceso continuo a bases de datos, herramientas de reclutamiento y análisis de talento (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, los usuarios pagan una tarifa recurrente para utilizar el servicio de manera constante.

### **3.17 Pago por resultados (Pay-per-hire)**

Este modelo se basa en el pago únicamente cuando se logra una contratación efectiva. Es ampliamente utilizado por agencias de reclutamiento y plataformas especializadas, ya que reduce el riesgo para las empresas (Schwab, 2021).

En términos equivalentes, las empresas solo pagan cuando obtienen un resultado concreto, lo que hace este modelo altamente atractivo.

## **d) Pago por publicación (Pay-per-post)**

En este modelo, las empresas pagan por publicar ofertas de empleo en plataformas digitales. Este esquema es común en portales de empleo tradicionales y digitales (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, el costo se asocia directamente con la visibilidad de la oferta laboral.

### **e) Modelo basado en datos (Data monetization)**

Con el auge del Big Data, algunas plataformas monetizan la información generada por los usuarios, ofreciendo servicios de análisis de mercado laboral, tendencias de empleo y comportamiento del talento (OECD, 2021).

En términos simples, los datos se convierten en un activo estratégico que puede generar valor económico.

### **3.18 Tecnología 4.0 y su impacto en la monetización**

Las tecnologías 4.0 han transformado los modelos de monetización en la intermediación laboral, permitiendo la automatización de procesos, la personalización de precios y la optimización de la oferta de servicios. Herramientas como la inteligencia artificial y el Big Data permiten ajustar los precios en función del comportamiento del usuario y las condiciones del mercado (Schwab, 2021).

En otras palabras, la tecnología permite establecer precios dinámicos que se adaptan a la demanda y a las características de los usuarios.

Además, el uso de algoritmos permite predecir el valor de un candidato o una vacante, facilitando la fijación de precios más precisos y justos (Kotler et al., 2021).

De manera equivalente, esto contribuye a mejorar la eficiencia del mercado laboral, ya que permite una asignación más adecuada de los recursos.

### **3.19 Estrategias de fijación de precios en el mercado laboral**

Las estrategias de fijación de precios en la intermediación laboral incluyen:

- Precio basado en valor
- Precio competitivo
- Precio dinámico
- Precio segmentado

Estas estrategias permiten adaptar el servicio a diferentes segmentos del mercado y maximizar su impacto (Kotler et al., 2021).

En términos simples, las empresas deben elegir la estrategia que mejor se adapte a sus objetivos y al perfil de sus usuarios.

### **3.20 Percepción de valor y decisión del usuario**

La percepción de valor es un factor determinante en la decisión de compra de los servicios de empleo. Los usuarios evalúan el precio en función de los beneficios obtenidos, como la rapidez del proceso, la calidad de las oportunidades y la experiencia del usuario (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, el precio debe justificarse mediante resultados y beneficios claros. Asimismo, una percepción positiva del valor aumenta la disposición a pagar y fortalece la fidelización del usuario (OECD, 2021).

### **3.21 Tendencias actuales en monetización del empleo digital**

Entre las principales tendencias destacan:

- Plataformas basadas en inteligencia artificial
- Modelos híbridos de monetización
- Servicios personalizados
- Economía de plataformas
- Automatización de precios

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un mercado laboral más digital y competitivo (Schwab, 2021).

El precio en la intermediación laboral constituye un elemento estratégico clave dentro del marketing mix, ya que influye en la percepción de valor, la competitividad y la sostenibilidad de los servicios. La incorporación de tecnologías 4.0 ha permitido desarrollar modelos de monetización más flexibles, dinámicos y centrados en el usuario, contribuyendo a la optimización del mercado laboral y al fortalecimiento de la conexión entre oferta y demanda (Kotler et al., 2021).

### **3.22 Plaza: Canales de distribución (online/offline) en la intermediación laboral 4.0**

#### **3.22.1 Conceptualización de la plaza en servicios de empleo**

La “plaza” dentro del marketing mix se refiere a los canales y medios a través de los cuales se distribuye el producto o servicio al usuario final. En el contexto de la intermediación laboral, la plaza está constituida por los canales que permiten conectar la oferta y la demanda de empleo, incluyendo tanto espacios físicos como plataformas digitales. Este

elemento es fundamental para garantizar el acceso, la visibilidad y la eficiencia del servicio de empleo (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, la plaza representa el lugar donde ocurre la interacción entre candidatos y empleadores, ya sea en entornos tradicionales o digitales. Su adecuada gestión permite acercar las oportunidades laborales a quienes las necesitan, optimizando la experiencia del usuario.

Asimismo, la transformación digital ha redefinido el concepto de plaza, desplazando el foco desde los espacios físicos hacia ecosistemas digitales interconectados, donde la información fluye en tiempo real y los usuarios pueden acceder a oportunidades laborales desde cualquier ubicación (Schwab, 2021).

De forma similar, la digitalización ha permitido que la intermediación laboral trascienda las limitaciones geográficas, generando un mercado laboral más globalizado y accesible.

### **3.23 Canales offline en la intermediación laboral**

Los canales offline incluyen las agencias de empleo tradicionales, ferias laborales, oficinas públicas de empleo y redes institucionales. Estos canales han sido históricamente el principal medio de conexión entre candidatos y empleadores, proporcionando servicios personalizados y contacto directo entre las partes (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, los canales offline se basan en la interacción presencial y en la gestión directa de los procesos de reclutamiento y selección.

Además, estos canales ofrecen ventajas como la asesoría personalizada, el acompañamiento en el proceso de búsqueda de empleo y la construcción de relaciones de confianza. Sin embargo, presentan limitaciones en términos de alcance, velocidad y escalabilidad (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera equivalente, aunque los canales tradicionales siguen siendo relevantes, su capacidad para atender grandes volúmenes de usuarios es limitada en comparación con los entornos digitales.

### **3.24 Canales online en la intermediación laboral**

Los canales online han transformado radicalmente la intermediación laboral, permitiendo la creación de plataformas digitales, portales de empleo, redes sociales profesionales y aplicaciones móviles que facilitan la conexión entre candidatos y empresas (Kotler et al., 2021).

En términos simples, los canales online permiten que los usuarios accedan al mercado laboral desde cualquier lugar, utilizando dispositivos digitales.

Asimismo, estos canales ofrecen ventajas como mayor alcance, rapidez en los procesos, acceso a grandes volúmenes de información y la posibilidad de personalizar la experiencia del usuario. Estas características los convierten en el principal canal de distribución en la actualidad (OECD, 2021).

De forma equivalente, los canales digitales permiten optimizar la intermediación laboral al facilitar el acceso a oportunidades y mejorar la eficiencia del proceso de selección.

### **3.25 Integración omnicanal en la intermediación laboral**

La integración de canales online y offline da lugar a estrategias omnicanal, las cuales buscan ofrecer una experiencia integrada y coherente para el usuario. Este enfoque permite combinar la personalización de los canales tradicionales con la eficiencia de los canales digitales (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la omnicanalidad permite que los usuarios interactúen con el servicio de empleo a través de múltiples canales de manera fluida. Además, la integración omnicanal facilita la recopilación de datos y el análisis del comportamiento del usuario, lo que permite mejorar la toma de decisiones y optimizar la experiencia del cliente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera equivalente, este enfoque contribuye a mejorar la calidad del servicio y a fortalecer la relación entre los usuarios y las plataformas de empleo.

### **3.26 Tecnologías 4.0 en los canales de distribución laboral**

Las tecnologías 4.0 han revolucionado los canales de distribución en la intermediación laboral, incorporando herramientas como inteligencia

artificial, Big Data, blockchain y automatización de procesos. Estas tecnologías permiten mejorar la eficiencia, la transparencia y la personalización del servicio (Schwab, 2021).

Figura N° 20 canales de distribución laboral



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

En términos simples, la tecnología permite que los canales de distribución sean más inteligentes y adaptativos.

Por ejemplo, la inteligencia artificial permite recomendar ofertas de empleo personalizadas, mientras que el Big Data facilita el análisis de tendencias laborales y la segmentación de usuarios (OECD, 2021).

De forma complementaria, estas herramientas permiten optimizar la conexión entre oferta y demanda, reduciendo el tiempo de contratación y mejorando la calidad del “match”.

### **3.27 Plataformas digitales como eje central de distribución**

Las plataformas digitales se han consolidado como el principal canal de distribución en la intermediación laboral, ya que permiten integrar múltiples funciones en un solo entorno, como la publicación de vacantes, la gestión de perfiles, la comunicación entre usuarios y la evaluación de candidatos (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, las plataformas digitales actúan como ecosistemas que centralizan el proceso de intermediación laboral.

Además, estas plataformas permiten la automatización de procesos y la integración de herramientas analíticas, lo que mejora la eficiencia del servicio y la experiencia del usuario (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera equivalente, el uso de plataformas digitales permite escalar el servicio y atender a un mayor número de usuarios de manera simultánea.

### **3.28 Experiencia del usuario en los canales de distribución**

La experiencia del usuario es un factor clave en la efectividad de los canales de distribución, ya que influye en la percepción de calidad del servicio y en la decisión de uso. Una experiencia positiva se caracteriza por la facilidad de acceso, la rapidez en los procesos y la personalización del servicio (Kotler et al., 2021).

En términos simples, la experiencia del usuario determina cómo se siente el usuario al interactuar con el servicio.

Asimismo, el diseño centrado en el usuario permite optimizar los canales de distribución, mejorando la navegación y la interacción con las plataformas digitales (OECD, 2021).

En consecuencia, una buena experiencia del usuario contribuye a aumentar la satisfacción y la fidelización.

### **3.29 Tendencias actuales en la distribución del empleo**

Entre las principales tendencias destacan:

- Digitalización total de los procesos
- Uso de inteligencia artificial
- Plataformas móviles
- Automatización de reclutamiento
- Integración omnicanal

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un mercado laboral más digital, flexible y centrado en el usuario (Schwab, 2021).

En otras palabras, los canales de distribución están evolucionando hacia sistemas inteligentes que optimizan la intermediación laboral.

La plaza o distribución en la intermediación laboral constituye un elemento estratégico clave dentro del marketing mix, ya que determina cómo se conectan los usuarios con el servicio de empleo. La integración de canales online y offline, junto con el uso de tecnologías 4.0, permite optimizar la eficiencia, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la competitividad del mercado laboral (Kotler et al., 2021).

La evolución de los canales de distribución hacia modelos digitales y omnicanal representa una oportunidad para mejorar la intermediación laboral, facilitando el acceso al empleo y la gestión del talento humano en un entorno globalizado.

### **3.30 Promoción: Estrategias de comunicación en la intermediación laboral 4.0**

#### **3.30.1 Conceptualización de la promoción en servicios de empleo**

La promoción, dentro del marketing mix aplicado a los servicios de intermediación laboral, comprende el conjunto de estrategias y herramientas de comunicación utilizadas para informar, persuadir y recordar a los usuarios candidatos y empleadores sobre la propuesta de valor de una plataforma o agencia de empleo. En el contexto del marketing digital, la promoción se orienta a generar visibilidad, construir relaciones y facilitar la interacción entre los actores del mercado laboral, integrando canales digitales y tradicionales (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, la promoción es la forma en que las organizaciones comunican sus servicios al mercado, buscando atraer usuarios y posicionarse como una opción confiable y eficiente. En el ámbito laboral, esto implica destacar oportunidades, beneficios y experiencias que respondan a las necesidades del talento humano y de las empresas.

Asimismo, la evolución hacia entornos digitales ha transformado la promoción, pasando de modelos unidireccionales a modelos interactivos y bidireccionales, donde los usuarios participan activamente en la comunicación mediante plataformas digitales, redes sociales y sistemas de retroalimentación (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De forma similar, la promoción actual se caracteriza por ser dinámica, personalizada y basada en datos, permitiendo adaptar los mensajes a diferentes segmentos del mercado laboral.

### **3.31 Importancia estratégica de la comunicación en la intermediación laboral**

La comunicación estratégica desempeña un papel fundamental en la intermediación laboral, ya que permite conectar de manera efectiva la oferta y la demanda de empleo. Una comunicación adecuada facilita la difusión de oportunidades laborales, mejora la percepción de la marca y fortalece la confianza entre los usuarios (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la forma en que se comunica un servicio de empleo influye directamente en su capacidad para atraer candidatos y empresas. Además, la comunicación estratégica contribuye a reducir las asimetrías de información en el mercado laboral, proporcionando datos claros y accesibles sobre vacantes, requisitos y condiciones laborales. Esto mejora la toma de decisiones tanto de candidatos como de empleadores (OECD, 2021).

De manera equivalente, una comunicación efectiva permite que los usuarios comprendan mejor las oportunidades disponibles, facilitando su participación en el mercado laboral.

### **3.32 Estrategias de comunicación digital en el empleo**

Las estrategias de comunicación digital incluyen el uso de herramientas como redes sociales, marketing de contenidos, email marketing, publicidad digital y optimización en motores de búsqueda (SEO). Estas estrategias permiten llegar a audiencias específicas, aumentar la visibilidad del servicio y generar interacción con los usuarios (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En términos simples, la comunicación digital permite que las plataformas de empleo se conecten con sus usuarios de manera directa y eficiente. Asimismo, el marketing de contenidos se ha convertido en una herramienta clave para educar a los usuarios, proporcionar información relevante y posicionar la marca como una autoridad en el mercado laboral (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, la generación de contenido de valor permite atraer y retener usuarios, fortaleciendo la relación entre la plataforma y su audiencia.

### **3.32.1 Publicidad digital y segmentación del mercado laboral**

La publicidad digital permite promover servicios de empleo mediante anuncios en plataformas digitales, redes sociales y motores de búsqueda. Esta herramienta se basa en la segmentación del mercado, permitiendo dirigir los mensajes a grupos específicos de usuarios según sus características y comportamiento (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, la publicidad digital permite optimizar el uso de recursos al enfocarse en públicos que tienen mayor probabilidad de interactuar con el servicio. Además, el uso de Big Data y analítica avanzada permite personalizar los anuncios y mejorar su efectividad, aumentando la tasa de conversión en procesos de reclutamiento (Schwab, 2021).

De manera equivalente, la personalización de la publicidad permite ofrecer mensajes más relevantes, lo que mejora la experiencia del usuario y la efectividad de la comunicación.

### **3.32.2 Branding y comunicación en la intermediación laboral**

El branding constituye un elemento esencial en las estrategias de comunicación, ya que permite construir una identidad de marca sólida y diferenciada en el mercado laboral. En este contexto, el employer branding se enfoca en la percepción que tienen los candidatos sobre las empresas como empleadores, influyendo en su decisión de aplicar o aceptar una oferta (Kotler et al., 2021).

En términos simples, el branding define cómo una organización es percibida por sus usuarios.

Asimismo, una estrategia de branding efectiva permite generar confianza, credibilidad y reconocimiento, lo cual es fundamental en un mercado altamente competitivo (OECD, 2021).

De forma equivalente, una marca fuerte facilita la atracción de talento y mejora la reputación de la organización.

### **3.32.3 Comunicación omnicanal en servicios de empleo**

La comunicación omnicanal integra diferentes canales de comunicación para ofrecer una experiencia coherente y fluida al usuario. Este enfoque combina medios digitales y tradicionales, permitiendo que los usuarios interactúen con el servicio de empleo a través de múltiples puntos de contacto (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la omnicanalidad permite que la comunicación sea consistente en todos los canales, mejorando la experiencia del usuario. Además, este enfoque facilita la recopilación de datos y el análisis del comportamiento del usuario, lo que permite optimizar las estrategias de comunicación (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera equivalente, la integración de canales mejora la eficiencia del servicio y fortalece la relación con los usuarios.

### **3.32.4 Tecnologías 4.0 en la promoción del empleo**

Las tecnologías 4.0 han transformado la promoción en la intermediación laboral, incorporando herramientas como inteligencia artificial, Big Data, automatización y chatbots. Estas tecnologías permiten personalizar la comunicación, automatizar procesos y mejorar la interacción con los usuarios (Schwab, 2021).

En términos simples, la tecnología permite que la comunicación sea más rápida, eficiente y personalizada.

Por ejemplo, los chatbots permiten responder consultas en tiempo real, mientras que la inteligencia artificial permite analizar el comportamiento del usuario y adaptar los mensajes de comunicación (OECD, 2021).

De forma complementaria, estas herramientas permiten mejorar la experiencia del usuario y aumentar la efectividad de las estrategias de promoción.

### **3.32.5 Experiencia del usuario y comunicación**

La experiencia del usuario es un elemento clave en la promoción, ya que influye en la percepción del servicio y en la decisión de uso. Una experiencia positiva se basa en la claridad de la información, la facilidad de uso y la personalización de la comunicación (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la forma en que se comunica el servicio influye en cómo los usuarios lo perciben.

Asimismo, una buena experiencia del usuario contribuye a la fidelización y al uso continuo del servicio (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En consecuencia, la comunicación debe centrarse en el usuario, ofreciendo mensajes claros, relevantes y personalizados

### **3.33 Tendencias actuales en la comunicación del mercado laboral**

Entre las principales tendencias destacan:

- Marketing automatizado
- Uso de inteligencia artificial
- Personalización de mensajes
- Marketing de contenidos
- Comunicación omnicanal

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un modelo de comunicación más eficiente y centrado en el usuario (Schwab, 2021).

En otras palabras, la comunicación en el mercado laboral está evolucionando hacia sistemas inteligentes que optimizan la interacción entre los usuarios.

La promoción en la intermediación laboral constituye un elemento estratégico fundamental dentro del marketing mix, ya que permite comunicar la propuesta de valor, atraer usuarios y fortalecer la relación entre candidatos y empleadores. La integración de tecnologías 4.0 ha transformado la comunicación, haciéndola más personalizada, eficiente y centrada en el usuario, contribuyendo a la optimización del mercado laboral (Kotler et al., 2021).

### **3.34 Personas, procesos y evidencia física en la intermediación laboral 4.0**

#### **3.34.1 Introducción al modelo ampliado de las 7P en servicios de empleo**

El modelo ampliado del marketing mix de servicios incorpora tres elementos adicionales a las tradicionales 4P: personas, procesos y evidencia física. Estos componentes son esenciales en los servicios de intermediación laboral debido a la naturaleza intangible y experiencial de este tipo de servicios. En el contexto de la intermediación laboral 4.0, estos elementos adquieren mayor relevancia gracias a la integración de tecnologías digitales, inteligencia artificial y plataformas interactivas orientadas a mejorar la experiencia del usuario y optimizar la gestión del talento humano (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, el modelo de las 7P permite comprender que el éxito de los servicios de empleo no depende únicamente del producto o la promoción, sino también de las personas involucradas, la calidad de los procesos y los elementos visibles que generan confianza y percepción de valor.

Asimismo, la transformación digital ha impulsado una evolución significativa en la gestión de estos componentes, permitiendo automatizar procesos, personalizar experiencias y fortalecer la interacción entre candidatos, empresas y plataformas de empleo mediante herramientas tecnológicas avanzadas (Schwab, 2021).

De forma similar, las tecnologías 4.0 han convertido los servicios de intermediación laboral en ecosistemas inteligentes, donde la interacción humana y digital se integran para generar mayor eficiencia y competitividad en el mercado laboral.

### **3.35 Personas en la intermediación laboral**

#### **3.35.1 Conceptualización del componente personas**

Figura N° 21 Intermediación laboral



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

El componente “personas” dentro del marketing de servicios hace referencia a todos los individuos que participan directa o indirectamente en la prestación del servicio. En la intermediación laboral, esto incluye candidatos, reclutadores, consultores, empleadores y equipos de soporte tecnológico. La calidad de la interacción entre estas personas influye

significativamente en la percepción del servicio y en la satisfacción del usuario (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, las personas son el eje central de los servicios de empleo, ya que son quienes crean, gestionan y experimentan el servicio. La interacción humana sigue siendo fundamental incluso en entornos altamente digitalizados.

Además, en la era de la tecnología 4.0, el rol de las personas se complementa con herramientas digitales inteligentes, lo que exige nuevas competencias relacionadas con el manejo de plataformas tecnológicas, análisis de datos y comunicación digital (OECD, 2021).

De manera equivalente, los profesionales de recursos humanos y marketing laboral deben desarrollar habilidades digitales para adaptarse a los cambios del mercado y responder a las nuevas necesidades del talento humano.

### **3.36 Capital humano y competencias digitales**

Las competencias digitales representan uno de los factores más relevantes en la intermediación laboral contemporánea, debido a que la automatización y la digitalización han transformado la manera en que se gestionan los procesos de empleo. Estas competencias incluyen el manejo de plataformas digitales, herramientas colaborativas, análisis de información y comunicación virtual (Schwab, 2021).

En términos simples, las personas que participan en el mercado laboral necesitan desarrollar habilidades tecnológicas para interactuar eficientemente con los nuevos sistemas digitales de empleo.

Asimismo, las organizaciones requieren profesionales capaces de gestionar entornos digitales y utilizar tecnologías emergentes como inteligencia artificial, Big Data y automatización de procesos. Esto ha generado una creciente demanda de perfiles híbridos que combinan habilidades técnicas y habilidades blandas (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, la combinación entre competencias técnicas y habilidades interpersonales se ha convertido en un elemento diferenciador para mejorar la empleabilidad y fortalecer la competitividad laboral.

### **3.37 Experiencia del usuario y humanización digital**

La experiencia del usuario (UX) en los servicios de empleo está estrechamente relacionada con la interacción entre personas y plataformas digitales. Una experiencia positiva depende de factores como la facilidad de uso, la empatía, la rapidez de respuesta y la personalización del servicio (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, los usuarios valoran no solo la funcionalidad de una plataforma, sino también la manera en que se sienten durante la interacción con el servicio.

Además, la humanización digital se ha convertido en una tendencia clave en la intermediación laboral 4.0, ya que busca equilibrar la

automatización tecnológica con una comunicación cercana y personalizada (Kotler et al., 2021).

De manera equivalente, aunque las tecnologías automatizan procesos, los usuarios siguen esperando experiencias humanas, empáticas y centradas en sus necesidades.

### **3.38 Procesos en la intermediación laboral**

#### **3.38.1 Conceptualización de procesos**

Los procesos representan el conjunto de actividades y procedimientos mediante los cuales se presta el servicio de intermediación laboral. Estos procesos incluyen la captación de candidatos, publicación de vacantes, evaluación de perfiles, entrevistas, selección y seguimiento posterior a la contratación (Kotler et al., 2021).

En términos simples, los procesos definen cómo funciona el servicio y cómo se entregan los resultados a los usuarios.

Asimismo, la eficiencia de los procesos influye directamente en la percepción de calidad del servicio, ya que procesos lentos o complejos generan insatisfacción y disminuyen la competitividad de las plataformas laborales (OECD, 2021).

De forma equivalente, optimizar los procesos permite mejorar la experiencia del usuario y aumentar la efectividad de la intermediación laboral.

### **3.38.2 Automatización y procesos inteligentes**

La automatización constituye una de las principales tendencias de la tecnología 4.0 aplicada a los procesos laborales. Herramientas como inteligencia artificial, RPA (Robotic Process Automation) y machine learning permiten automatizar tareas repetitivas y optimizar la toma de decisiones (Schwab, 2021).

En otras palabras, la automatización permite que muchos procesos se realicen de manera más rápida y eficiente, reduciendo costos y tiempos. Además, los procesos inteligentes permiten analizar grandes volúmenes de información y generar recomendaciones automáticas sobre candidatos y vacantes, mejorando la precisión del proceso de selección (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, esto contribuye a reducir errores humanos y aumentar la calidad de las contrataciones.

### **3.38.3 Procesos centrados en el usuario**

Los procesos centrados en el usuario buscan diseñar experiencias más simples, intuitivas y personalizadas para candidatos y empresas. Este enfoque se basa en comprender las necesidades del usuario y adaptar los procesos a sus expectativas (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En términos simples, los procesos deben diseñarse pensando en facilitar la vida del usuario.

Asimismo, la personalización de procesos mediante analítica de datos permite mejorar la eficiencia del servicio y aumentar la satisfacción de los usuarios (OECD, 2021).

En consecuencia, los procesos centrados en el usuario contribuyen a fortalecer la relación entre la plataforma y sus públicos.

### **3.39 Evidencia física en servicios de empleo**

#### **3.39.1 Conceptualización de evidencia física**

La evidencia física se refiere a todos los elementos tangibles que respaldan un servicio intangible y permiten generar confianza en el usuario. En la intermediación laboral digital, esta evidencia incluye interfaces gráficas, diseño web, aplicaciones móviles, reputación online y elementos visuales asociados a la marca (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la evidencia física es todo aquello que el usuario puede ver y experimentar, lo cual influye en la percepción de calidad del servicio.

Además, en entornos digitales, el diseño visual y la usabilidad se convierten en factores clave para generar credibilidad y mejorar la experiencia del usuario (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera equivalente, una plataforma atractiva y funcional transmite profesionalismo y aumenta la confianza de los usuarios.

### **3.40 Branding visual y experiencia digital**

El branding visual representa uno de los elementos más importantes de la evidencia física, ya que contribuye a construir identidad, diferenciación y reconocimiento en el mercado laboral (Kotler et al., 2021).

En términos simples, la imagen visual de una plataforma influye en cómo los usuarios perciben el servicio.

Asimismo, la experiencia digital incluye factores como velocidad de navegación, accesibilidad, diseño responsivo y coherencia visual, los cuales afectan directamente la satisfacción del usuario (OECD, 2021).

En consecuencia, una buena evidencia física mejora la percepción del servicio y fortalece el posicionamiento de la marca.

### **3.41 Tendencias 4.0 en personas, procesos y evidencia física**

Entre las principales tendencias destacan:

- Inteligencia artificial aplicada a reclutamiento
- Automatización de procesos laborales
- Experiencias digitales personalizadas
- Plataformas inteligentes de empleo
- Employer branding digital
- Analítica avanzada de comportamiento laboral
- Interfaces UX/UI centradas en el usuario
- Chatbots y asistentes virtuales

- Blockchain para validación de credenciales

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un modelo de intermediación laboral inteligente y centrado en datos (Schwab, 2021).

Las personas, los procesos y la evidencia física constituyen elementos fundamentales dentro del marketing mix aplicado a la intermediación laboral 4.0. La integración de tecnologías digitales ha permitido transformar estos componentes, generando servicios más eficientes, personalizados y orientados a la experiencia del usuario. La combinación entre capital humano, automatización inteligente y diseño centrado en el usuario contribuye significativamente a fortalecer la competitividad y sostenibilidad del mercado laboral digital (Kotler et al., 2021).

### **3.42 Marketing digital para la intermediación laboral**

#### **3.42.1 Introducción al marketing digital aplicado al empleo**

El marketing digital ha transformado profundamente los procesos de intermediación laboral al incorporar herramientas tecnológicas, plataformas digitales y estrategias de comunicación orientadas a optimizar la conexión entre candidatos y empleadores. En el contexto de la tecnología 4.0, el marketing digital se convierte en un eje estratégico para gestionar el talento humano, fortalecer la visibilidad de las organizaciones y mejorar la experiencia de los usuarios en el mercado laboral digital (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En términos equivalentes, el marketing digital aplicado al empleo consiste en utilizar tecnologías y canales digitales para atraer, conectar y fidelizar talento humano. Este enfoque permite a las organizaciones interactuar con candidatos de manera más eficiente y personalizada, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado laboral.

Asimismo, la digitalización ha impulsado la evolución del reclutamiento tradicional hacia modelos inteligentes basados en datos, automatización e inteligencia artificial, permitiendo optimizar la toma de decisiones y reducir las barreras geográficas y temporales en los procesos de selección (Schwab, 2021).

De forma similar, las tecnologías digitales han generado un entorno laboral más dinámico y competitivo, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente para atraer y retener talento en plataformas digitales.

### **3.43 Redes sociales y employer branding**

#### **3.43.1 Redes sociales como herramienta de intermediación laboral**

Las redes sociales se han convertido en uno de los principales canales de comunicación y captación de talento dentro de la intermediación laboral digital. Plataformas como LinkedIn, Facebook, Instagram y TikTok permiten a las organizaciones publicar ofertas de empleo, interactuar con candidatos y fortalecer su presencia en el mercado laboral (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, las redes sociales funcionan como espacios digitales donde las empresas pueden conectar directamente con potenciales candidatos y promocionar su marca empleadora.

Además, las redes sociales permiten segmentar audiencias, personalizar mensajes y medir el impacto de las campañas de reclutamiento mediante indicadores digitales como alcance, engagement y conversiones. Esto convierte a estas plataformas en herramientas estratégicas para el marketing laboral (Kotler et al., 2021).

De manera equivalente, el uso de redes sociales facilita que las empresas lleguen a públicos específicos, optimizando recursos y aumentando la efectividad de sus estrategias de comunicación.

### **3.44 Employer branding en la era digital**

El employer branding se define como el conjunto de estrategias orientadas a construir y posicionar la imagen de una organización como un lugar atractivo para trabajar. En el contexto digital, esta estrategia se fortalece mediante contenidos, experiencias y narrativas que reflejan la cultura organizacional y los valores de la empresa (Kotler et al., 2021).

En términos simples, el employer branding busca que las personas perciban a la empresa como un empleador deseable y confiable.

Asimismo, el employer branding influye directamente en la atracción y retención del talento humano, ya que los candidatos evalúan factores como ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, flexibilidad y reputación digital antes de tomar decisiones laborales (OECD, 2021).

De forma equivalente, las organizaciones con una marca empleadora sólida tienen mayores posibilidades de atraer talento calificado y reducir la rotación de personal.

### 3.45 Influencia de las redes sociales en la reputación laboral

Las redes sociales también cumplen un rol fundamental en la construcción de reputación digital, ya que permiten que los usuarios compartan experiencias y opiniones sobre las organizaciones. Esto influye directamente en la percepción pública de las empresas y en la decisión de los candidatos de postularse o no a determinadas vacantes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Figura N° 22 Reputación laboral en redes sociales



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

En otras palabras, la reputación de una empresa en redes sociales puede fortalecer o debilitar su capacidad para atraer talento.

Además, el contenido generado por empleados y usuarios contribuye al fortalecimiento del employer branding, ya que genera mayor credibilidad y autenticidad en la comunicación organizacional (Kotler et al., 2021). De forma complementaria, las empresas deben gestionar activamente su reputación digital para mantener una imagen positiva y competitiva en el mercado laboral.

### **3.46 SEO y SEM en plataformas laborales**

#### **3.46.1 SEO aplicado a la intermediación laboral**

El SEO (Search Engine Optimization) consiste en optimizar sitios web y plataformas digitales para mejorar su posicionamiento en motores de búsqueda como Google. En la intermediación laboral, el SEO permite aumentar la visibilidad de las ofertas de empleo y facilitar el acceso de los candidatos a oportunidades laborales relevantes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En términos simples, el SEO ayuda a que las vacantes aparezcan en los primeros resultados de búsqueda, aumentando las posibilidades de atraer candidatos.

Asimismo, el SEO incluye estrategias como optimización de palabras clave, contenido relevante, estructura web y experiencia del usuario, las cuales mejoran el tráfico orgánico y la competitividad de las plataformas laborales (Kotler et al., 2021).

De manera equivalente, una buena estrategia SEO permite reducir costos de publicidad y aumentar la presencia digital de las organizaciones.

### **3.47 SEM y publicidad digital en el empleo**

El SEM (Search Engine Marketing) se basa en la utilización de publicidad pagada en motores de búsqueda para aumentar la visibilidad de las ofertas laborales y atraer tráfico cualificado hacia las plataformas de empleo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

En otras palabras, el SEM permite promocionar vacantes mediante anuncios digitales dirigidos a públicos específicos.

Además, las campañas SEM permiten segmentar usuarios según ubicación, intereses, comportamiento y palabras clave, optimizando la efectividad de las estrategias de reclutamiento digital (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, esto permite a las organizaciones atraer candidatos con perfiles más alineados a las necesidades de cada vacante.

### **3.48 Analítica digital y posicionamiento laboral**

La analítica digital constituye un componente esencial del SEO y SEM, ya que permite medir el desempeño de las estrategias digitales mediante indicadores como clics, tráfico, conversiones y tiempo de permanencia en la plataforma (OECD, 2021).

En términos simples, la analítica digital ayuda a comprender qué estrategias funcionan mejor y cómo optimizar los resultados.

Asimismo, el análisis de datos permite identificar patrones de comportamiento de los usuarios y adaptar las estrategias de marketing laboral en función de sus necesidades y preferencias (Schwab, 2021).

En consecuencia, el uso de analítica avanzada contribuye a mejorar la toma de decisiones y fortalecer la eficiencia de las plataformas laborales.

### **3.49 Automatización del marketing y funnels de reclutamiento**

#### **3.49.1 Automatización del marketing en la intermediación laboral**

La automatización del marketing se refiere al uso de tecnologías y software para ejecutar automáticamente acciones de comunicación y gestión de usuarios. En la intermediación laboral, esta automatización incluye correos electrónicos automatizados, segmentación de candidatos, chatbots y sistemas de seguimiento de usuarios (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la automatización permite gestionar procesos repetitivos de manera más eficiente y personalizada.

Además, la automatización mejora la experiencia del usuario al proporcionar respuestas rápidas, contenido relevante y seguimiento continuo durante el proceso de reclutamiento (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De forma equivalente, esto permite optimizar recursos y aumentar la efectividad de las estrategias de comunicación laboral.

### **3.49.2 Funnels de reclutamiento**

El funnel de reclutamiento representa el recorrido que realiza un candidato desde el primer contacto con la organización hasta su contratación. Este embudo incluye etapas como atracción, interés, consideración, postulación, selección y contratación (Kotler et al., 2021). En términos simples, el funnel permite visualizar el proceso de conversión de un candidato en empleado.

Asimismo, la automatización permite optimizar cada etapa del funnel mediante herramientas de segmentación, inteligencia artificial y análisis predictivo, mejorando la eficiencia del proceso de selección (Schwab, 2021).

De manera complementaria, esto contribuye a reducir tiempos de contratación y mejorar la calidad de los candidatos seleccionados.

### **3.50 Inteligencia artificial y automatización inteligente**

La inteligencia artificial aplicada a la automatización del marketing laboral permite analizar grandes volúmenes de información y generar recomendaciones personalizadas para candidatos y empresas. Esto incluye sistemas de recomendación, análisis predictivo y automatización de entrevistas (OECD, 2021).

En otras palabras, la inteligencia artificial permite tomar decisiones más rápidas y precisas en los procesos de reclutamiento.

Además, estas herramientas contribuyen a reducir sesgos y mejorar la objetividad en la selección de talento humano (Schwab, 2021).

### **3.51 Tendencias actuales de la tecnología 4.0 en la intermediación laboral**

Entre las principales tendencias destacan:

- Inteligencia artificial aplicada a reclutamiento
- Big Data y analítica predictiva
- Automatización de procesos laborales
- Employer branding digital
- Plataformas inteligentes de empleo
- SEO y SEM avanzados
- Chatbots y asistentes virtuales
- Machine learning para selección de talento
- Reclutamiento programático
- Metaverso y realidad virtual en procesos laborales

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un modelo de intermediación laboral inteligente, automatizado y centrado en la experiencia del usuario (Kotler et al., 2021).

El marketing digital aplicado a la intermediación laboral representa un elemento estratégico fundamental en la gestión contemporánea del talento humano. La integración de redes sociales, employer branding, SEO, SEM y automatización del marketing permite optimizar la

conexión entre oferta y demanda laboral, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la competitividad de las organizaciones en el entorno digital. Las tecnologías 4.0 han transformado profundamente estos procesos, generando nuevos modelos de interacción, análisis y comunicación en el mercado laboral digital (Schwab, 2021).

### **3.52 Experiencia del usuario (UX) en servicios de empleo**

#### **3.52.1 Introducción a la experiencia del usuario en la intermediación laboral**

La experiencia del usuario (UX) constituye uno de los componentes más relevantes dentro del marketing digital aplicado a los servicios de intermediación laboral, debido a que influye directamente en la percepción, satisfacción y fidelización de candidatos y empleadores. En la actualidad, los usuarios demandan plataformas intuitivas, rápidas y personalizadas que faciliten el acceso a oportunidades laborales y optimicen los procesos de reclutamiento. La integración de tecnologías 4.0 ha transformado la UX, permitiendo experiencias digitales más dinámicas y centradas en el usuario (Norman, 2020).

En términos equivalentes, la experiencia del usuario se refiere a cómo las personas perciben e interactúan con una plataforma o servicio digital. En el contexto laboral, esto implica evaluar qué tan fácil, eficiente y agradable resulta utilizar una plataforma de empleo.

Asimismo, la digitalización del mercado laboral ha incrementado la importancia de la UX, ya que los usuarios esperan procesos simples,

accesibles y personalizados. Las plataformas que ofrecen experiencias positivas logran mayores niveles de engagement, permanencia y conversión dentro de los procesos de intermediación laboral (Garrett, 2021).

De forma similar, la experiencia del usuario se ha convertido en un elemento diferenciador dentro del mercado laboral digital, ya que influye directamente en la decisión de los usuarios de continuar utilizando un servicio o migrar hacia otras alternativas.

### **3.53 Diseño centrado en el usuario**

#### **3.53.1 Conceptualización del diseño centrado en el usuario**

El diseño centrado en el usuario (DCU) representa una metodología orientada a desarrollar productos y servicios digitales considerando las necesidades, comportamientos y expectativas de los usuarios desde las primeras etapas de diseño. Este enfoque busca crear experiencias intuitivas, accesibles y funcionales, priorizando la satisfacción y facilidad de uso (Norman, 2020).

En otras palabras, el diseño centrado en el usuario implica construir plataformas pensando primero en las personas que las utilizarán y no únicamente en los objetivos técnicos o comerciales de la organización. Además, este enfoque resulta especialmente relevante en la intermediación laboral, donde candidatos y empleadores interactúan constantemente con plataformas digitales para buscar empleo, publicar

vacantes y gestionar procesos de selección. Una experiencia compleja o poco intuitiva puede generar abandono y reducir la efectividad del servicio (Krug, 2021).

De manera equivalente, las plataformas de empleo deben diseñarse de forma simple y eficiente para facilitar la interacción y mejorar la experiencia de los usuarios.

### **3.54 Principios del diseño UX en plataformas laborales**

Los principios fundamentales del diseño UX incluyen usabilidad, accesibilidad, consistencia, simplicidad y personalización. Estos principios buscan garantizar que los usuarios puedan interactuar con las plataformas laborales de manera rápida y eficiente, minimizando errores y mejorando la satisfacción (Garrett, 2021).

En términos simples, una buena plataforma laboral debe ser fácil de entender, rápida de usar y visualmente agradable.

Asimismo, la accesibilidad constituye un principio esencial, ya que las plataformas deben adaptarse a diferentes tipos de usuarios, incluyendo personas con limitaciones tecnológicas o discapacidades. Esto favorece la inclusión digital y mejora el acceso al empleo (Norman, 2020).

De forma complementaria, el diseño inclusivo permite ampliar el alcance del servicio y fortalecer la igualdad de oportunidades dentro del mercado laboral.

### **3.55 Personalización y experiencia adaptativa**

La personalización representa una de las principales tendencias de la UX en la intermediación laboral 4.0, ya que permite adaptar contenidos, recomendaciones y procesos a las características específicas de cada usuario. Esto se logra mediante inteligencia artificial, machine learning y análisis de datos (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, las plataformas inteligentes son capaces de mostrar información relevante según el perfil y comportamiento del usuario.

Además, las experiencias adaptativas mejoran significativamente la satisfacción del usuario, ya que reducen el tiempo de búsqueda y aumentan la pertinencia de las oportunidades laborales mostradas (Schwab, 2021).

De manera equivalente, la personalización permite optimizar la interacción entre candidatos y empresas, fortaleciendo la eficiencia del proceso de intermediación laboral.

### **3.56 Journey del candidato y del empleador**

#### **3.56.1 Conceptualización del user journey**

El user journey o recorrido del usuario representa el conjunto de etapas y experiencias que atraviesa una persona durante su interacción con un servicio digital. En la intermediación laboral, existen dos journeys principales: el del candidato y el del empleador, ambos fundamentales

para comprender el comportamiento de los usuarios y optimizar la experiencia digital (Garrett, 2021).

En términos simples, el journey describe el camino que sigue un usuario desde el primer contacto con la plataforma hasta la consecución de su objetivo.

Asimismo, el análisis del journey permite identificar puntos críticos, necesidades y oportunidades de mejora en cada etapa del proceso, contribuyendo a optimizar la experiencia del usuario y aumentar la eficiencia del servicio (Norman, 2020).

De forma equivalente, comprender el recorrido del usuario ayuda a diseñar plataformas más efectivas y centradas en las necesidades reales de candidatos y empresas.

### **3.56.2 Journey del candidato**

El journey del candidato incluye etapas como descubrimiento, búsqueda de empleo, evaluación de oportunidades, postulación, entrevistas y contratación. Cada una de estas etapas está influenciada por factores emocionales, tecnológicos y comunicacionales que afectan la percepción del servicio (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, el candidato atraviesa diferentes experiencias durante su proceso de búsqueda laboral, las cuales determinan su nivel de satisfacción y compromiso.

Además, la experiencia digital del candidato se ha convertido en un factor estratégico para las organizaciones, ya que una experiencia positiva

fortalece la marca empleadora y aumenta la probabilidad de atraer talento calificado (Krug, 2021).

De manera complementaria, las plataformas laborales deben garantizar procesos ágiles, claros y personalizados para mejorar la experiencia del candidato.

Figura N° 23 journey del candidato



*Nota. Fuente: Imgen creada con IA*

### 3.56.3 Journey del empleador

El journey del empleador comprende etapas relacionadas con la identificación de necesidades de talento, publicación de vacantes, recepción de candidatos, evaluación y contratación. Este recorrido requiere herramientas eficientes que permitan optimizar el tiempo y reducir costos de reclutamiento (Kotler et al., 2021).

En términos simples, las empresas también viven una experiencia dentro de las plataformas laborales y esperan soluciones rápidas y efectivas.

Asimismo, la incorporación de inteligencia artificial y automatización permite optimizar el journey del empleador mediante filtros inteligentes, análisis predictivo y recomendaciones automáticas de candidatos (Schwab, 2021).

De forma equivalente, las tecnologías 4.0 permiten que las empresas encuentren talento de manera más eficiente y estratégica.

### **3.57 Fidelización y retención en servicios de empleo**

#### **3.57.1 Conceptualización de fidelización**

La fidelización consiste en generar relaciones duraderas entre los usuarios y las plataformas de empleo mediante experiencias positivas, confianza y valor percibido. En el contexto digital, la fidelización se fortalece a través de estrategias de personalización, comunicación constante y experiencias satisfactorias (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, fidelizar implica lograr que los usuarios continúen utilizando la plataforma y la recomienden a otros.

Además, la retención de usuarios es fundamental para garantizar la sostenibilidad de los servicios de empleo, ya que adquirir nuevos usuarios suele ser más costoso que mantener a los actuales (Garrett, 2021).

De forma complementaria, las estrategias de fidelización contribuyen a fortalecer la competitividad y reputación de las plataformas laborales.

### **3.58 Engagement y experiencia emocional**

El engagement representa el nivel de conexión emocional y participación que los usuarios desarrollan con una plataforma digital. Este elemento se relaciona directamente con la experiencia del usuario y con la percepción de valor del servicio (Norman, 2020).

En términos simples, el engagement mide qué tan comprometidos y conectados se sienten los usuarios con la plataforma.

Asimismo, las plataformas laborales pueden fortalecer el engagement mediante contenidos personalizados, gamificación, interacción social y experiencias digitales atractivas (Kotler et al., 2021).

En consecuencia, el engagement contribuye significativamente a mejorar la fidelización y permanencia de los usuarios.

### **3.59 Tendencias 4.0 en UX laboral**

Entre las principales tendencias destacan:

- Inteligencia artificial aplicada a UX
- Chatbots y asistentes virtuales
- Plataformas adaptativas
- Analítica predictiva de comportamiento
- Gamificación laboral
- Automatización de experiencias

- UX basada en datos
- Interfaces UX/UI inteligentes
- Realidad aumentada y realidad virtual
- Personalización avanzada mediante machine learning

Estas tendencias reflejan la evolución hacia experiencias laborales digitales más inteligentes y centradas en el usuario (Schwab, 2021).

La experiencia del usuario (UX) constituye un elemento estratégico dentro de la intermediación laboral digital, ya que influye directamente en la satisfacción, fidelización y percepción de valor de candidatos y empleadores. El diseño centrado en el usuario, el análisis del journey y las estrategias de fidelización permiten optimizar la interacción con las plataformas laborales y fortalecer la competitividad de las organizaciones. Las tecnologías 4.0 han impulsado una transformación profunda de la UX, generando experiencias más personalizadas, eficientes e inteligentes en el mercado laboral digital (Kotler et al., 2021).

## **CAPÍTULO IV**

# **INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y FUTURO DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL**

### **4.1 Transformación digital del mercado laboral**

#### **4.1.1 Introducción a la transformación digital del mercado laboral**

La transformación digital del mercado laboral constituye uno de los fenómenos más relevantes de la cuarta revolución industrial, caracterizado por la integración de tecnologías digitales avanzadas en los procesos de empleo, reclutamiento y gestión del talento humano. Este cambio ha modificado profundamente las dinámicas de interacción entre candidatos, empresas y plataformas de intermediación laboral, generando nuevos modelos de trabajo, comunicación y productividad basados en datos, automatización e inteligencia artificial (Schwab, 2021).

En términos equivalentes, la transformación digital implica la incorporación de herramientas tecnológicas que cambian la manera en que las personas buscan empleo, las empresas reclutan talento y las organizaciones gestionan sus procesos laborales. Esto ha permitido que el mercado laboral evolucione hacia entornos más conectados, dinámicos y globalizados.

Asimismo, la digitalización ha generado un cambio estructural en la economía mundial, impulsando el desarrollo de plataformas inteligentes, ecosistemas colaborativos y modelos laborales flexibles. Estos cambios han incrementado la necesidad de competencias digitales y habilidades

relacionadas con la innovación tecnológica (Brynjolfsson & McAfee, 2020).

De forma similar, la evolución tecnológica ha redefinido los perfiles profesionales y las estrategias de empleabilidad, obligando a trabajadores y organizaciones a adaptarse continuamente a las nuevas exigencias del entorno digital.

## **4.2 Plataformas digitales de empleo**

### **4.2.1 Conceptualización de las plataformas digitales de empleo**

Las plataformas digitales de empleo son sistemas tecnológicos diseñados para facilitar la conexión entre oferta y demanda laboral mediante entornos virtuales. Estas plataformas integran funcionalidades como publicación de vacantes, gestión de perfiles, análisis de candidatos y comunicación digital, permitiendo optimizar la intermediación laboral (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, las plataformas digitales funcionan como espacios virtuales donde candidatos y empresas interactúan para gestionar procesos de contratación de manera más rápida y eficiente.

Además, las plataformas digitales se han convertido en el principal canal de intermediación laboral debido a su capacidad para reducir barreras geográficas y temporales, permitiendo que los usuarios accedan a oportunidades laborales desde cualquier lugar del mundo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

De manera equivalente, estas plataformas amplían el alcance del mercado laboral y facilitan la globalización del talento humano.

### **4.3 Características de las plataformas laborales inteligentes**

Las plataformas laborales inteligentes incorporan tecnologías 4.0 como inteligencia artificial, Big Data y machine learning para automatizar procesos y mejorar la experiencia del usuario. Estas herramientas permiten analizar grandes volúmenes de información y generar recomendaciones personalizadas de empleo y talento (Schwab, 2021).

En términos simples, las plataformas inteligentes son capaces de “aprender” del comportamiento de los usuarios para ofrecer servicios más eficientes y personalizados.

Asimismo, estas plataformas utilizan algoritmos predictivos que facilitan el “match” entre candidatos y vacantes, optimizando la calidad de las contrataciones y reduciendo tiempos de reclutamiento (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, el uso de tecnologías inteligentes contribuye a mejorar la precisión de las decisiones y fortalecer la competitividad del mercado laboral.

### **4.4 Experiencia del usuario en plataformas de empleo**

La experiencia del usuario (UX) constituye un elemento estratégico dentro de las plataformas digitales de empleo, ya que influye

directamente en la satisfacción y permanencia de los usuarios. Factores como diseño intuitivo, velocidad de respuesta, personalización y accesibilidad determinan la calidad de la experiencia digital (Norman, 2020).

En otras palabras, una plataforma laboral debe ser fácil de usar y brindar experiencias positivas para candidatos y empresas.

Además, la incorporación de tecnologías adaptativas y sistemas de personalización permite optimizar la interacción de los usuarios con las plataformas laborales, mejorando la eficiencia de los procesos de búsqueda y selección (Garrett, 2021).

En consecuencia, una experiencia digital eficiente fortalece la fidelización y aumenta la efectividad de la intermediación laboral.

## **4.5 Ecosistemas laborales digitales**

### **4.5.1 Conceptualización de ecosistemas laborales digitales**

Los ecosistemas laborales digitales representan entornos tecnológicos interconectados donde interactúan candidatos, empresas, plataformas, instituciones educativas y herramientas digitales. Estos ecosistemas facilitan la circulación de información, la colaboración y la generación de oportunidades laborales en tiempo real (Brynjolfsson & McAfee, 2020).

En términos simples, un ecosistema laboral digital es una red de actores y tecnologías que trabajan conjuntamente para facilitar el empleo y la gestión del talento humano.

Asimismo, estos ecosistemas se caracterizan por su capacidad de integración, ya que permiten conectar diferentes plataformas y servicios mediante tecnologías digitales avanzadas (Kotler et al., 2021).

Figura N° 24 Plataformas laborales



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

De forma equivalente, los ecosistemas digitales generan entornos colaborativos más dinámicos y eficientes, favoreciendo la innovación y la competitividad.

#### **4.5.2 Big Data y analítica avanzada en ecosistemas laborales**

El Big Data y la analítica avanzada permiten recopilar, procesar y analizar grandes volúmenes de información generada dentro de los

ecosistemas laborales digitales. Esta información incluye datos sobre comportamiento de usuarios, tendencias de empleo y demanda de competencias laborales (Schwab, 2021).

En otras palabras, el análisis de datos permite comprender mejor cómo funciona el mercado laboral y tomar decisiones más estratégicas.

Además, la analítica avanzada facilita la predicción de tendencias laborales y la identificación de perfiles altamente demandados, contribuyendo a mejorar la planificación del talento humano (OECD, 2021).

De manera complementaria, estas herramientas permiten optimizar los procesos de intermediación laboral y fortalecer la competitividad organizacional.

### **4.5.3 Inteligencia artificial y automatización laboral**

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una de las principales tecnologías de los ecosistemas laborales digitales, ya que permite automatizar procesos de reclutamiento, analizar perfiles y generar recomendaciones inteligentes (Kotler et al., 2021).

En términos simples, la IA ayuda a las plataformas laborales a tomar decisiones más rápidas y precisas.

Asimismo, la automatización laboral mediante RPA (Robotic Process Automation) permite reducir tareas repetitivas y optimizar recursos humanos, incrementando la eficiencia de las organizaciones (Schwab, 2021).

En consecuencia, la integración de inteligencia artificial y automatización representa un elemento clave para la transformación digital del empleo.

## **4.6 Economía colaborativa y gig economy**

### **4.6.1 Conceptualización de la economía colaborativa**

La economía colaborativa se basa en modelos de intercambio y colaboración facilitados por plataformas digitales que conectan usuarios para compartir bienes, servicios y trabajo. Este modelo ha transformado la estructura tradicional del empleo, promoviendo relaciones laborales más flexibles y descentralizadas (Botsman & Rogers, 2020).

En otras palabras, la economía colaborativa utiliza plataformas digitales para conectar personas que ofrecen y demandan servicios.

Además, este modelo ha impulsado nuevas formas de empleo independientes y basadas en proyectos temporales, redefiniendo la relación entre trabajadores y organizaciones (Brynjolfsson & McAfee, 2020).

De forma equivalente, la economía colaborativa ha generado oportunidades laborales más flexibles, aunque también ha planteado desafíos relacionados con estabilidad y protección laboral.

## **4.6.2 Gig economy y trabajo digital**

La gig economy o economía de trabajos temporales se caracteriza por la realización de actividades laborales de corta duración mediante plataformas digitales. Este modelo incluye freelancers, trabajadores independientes y servicios bajo demanda (Schwab, 2021).

En términos simples, la gig economy permite que las personas trabajen por proyectos o tareas específicas en lugar de empleos tradicionales de largo plazo.

Asimismo, la digitalización ha impulsado el crecimiento de este modelo, facilitando el acceso a oportunidades laborales globales y promoviendo la flexibilidad laboral (Kotler et al., 2021).

De manera complementaria, la gig economy ha modificado las dinámicas del mercado laboral, incrementando la importancia de las competencias digitales y la adaptabilidad profesional.

## **4.6.2 Desafíos y oportunidades de la gig economy**

Aunque la gig economy ofrece flexibilidad y acceso a nuevas oportunidades laborales, también plantea desafíos relacionados con seguridad social, estabilidad económica y regulación laboral. Estos aspectos han generado debates sobre la sostenibilidad de este modelo en el largo plazo (OECD, 2021).

En otras palabras, aunque este modelo ofrece ventajas, también implica riesgos para los trabajadores.

Asimismo, la necesidad de desarrollar políticas públicas y estrategias organizacionales que protejan a los trabajadores digitales se ha convertido en un tema prioritario dentro del mercado laboral contemporáneo (Brynjolfsson & McAfee, 2020).

En consecuencia, el futuro de la gig economy dependerá de la capacidad de equilibrar flexibilidad laboral con condiciones justas y sostenibles.

#### **4.7 Tendencias 4.0 en la intermediación laboral**

Entre las principales tendencias destacan:

- Inteligencia artificial aplicada al reclutamiento
- Big Data y analítica predictiva
- Blockchain para validación de credenciales
- Automatización de procesos laborales
- Plataformas inteligentes de empleo
- Metaverso y realidad virtual en entrevistas
- Machine learning para análisis de talento
- Gamificación laboral
- Ecosistemas colaborativos digitales
- Reclutamiento automatizado y programático

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un mercado laboral más inteligente, automatizado y basado en datos (Schwab, 2021).

La transformación digital del mercado laboral representa una evolución estructural impulsada por tecnologías 4.0 que han redefinido los procesos

de empleo, reclutamiento y gestión del talento humano. Las plataformas digitales, los ecosistemas laborales inteligentes y la economía colaborativa constituyen elementos clave de esta transformación, generando nuevas oportunidades y desafíos para organizaciones y trabajadores. La integración de tecnologías avanzadas y estrategias digitales continuará configurando el futuro de la intermediación laboral en un entorno global, dinámico y altamente competitivo (Kotler et al., 2021).

## **4.8 Inteligencia artificial y automatización en la intermediación laboral**

### **4.8.1 Introducción a la inteligencia artificial en el mercado laboral**

La inteligencia artificial (IA) constituye una de las tecnologías más disruptivas dentro de la transformación digital del mercado laboral, debido a su capacidad para automatizar procesos, analizar grandes volúmenes de información y optimizar la toma de decisiones en la gestión del talento humano. En el contexto de la intermediación laboral 4.0, la IA ha permitido evolucionar desde modelos tradicionales de reclutamiento hacia sistemas inteligentes capaces de identificar patrones, predecir comportamientos y generar recomendaciones automatizadas para candidatos y empleadores (Russell & Norvig, 2021).

En términos equivalentes, la inteligencia artificial aplicada al empleo consiste en utilizar sistemas tecnológicos avanzados para facilitar procesos de selección, evaluación y conexión entre oferta y demanda

laboral. Esto permite que las organizaciones optimicen recursos y mejoren la eficiencia de sus procesos de contratación.

Asimismo, la incorporación de IA en la intermediación laboral ha impulsado una transformación estructural en la manera en que las empresas gestionan el talento humano, integrando herramientas como machine learning, analítica predictiva y automatización inteligente para reducir tiempos, costos y errores humanos (Schwab, 2021).

Figura N° 25 IA en el mercado laboral



*Nota.Fuente: Imagen creada con IA*

De forma similar, las tecnologías inteligentes han redefinido el mercado laboral al generar procesos más ágiles, personalizados y centrados en datos, fortaleciendo la competitividad de las organizaciones en entornos digitales.

## **4.9 Reclutamiento automatizado**

### **4.9.1 Conceptualización del reclutamiento automatizado**

El reclutamiento automatizado se refiere al uso de herramientas tecnológicas y sistemas inteligentes para ejecutar de manera automática actividades relacionadas con la búsqueda, filtrado y selección de candidatos. Estas herramientas incluyen plataformas ATS (Applicant Tracking Systems), chatbots, algoritmos de evaluación y sistemas de automatización de comunicación (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En otras palabras, el reclutamiento automatizado permite que muchas tareas repetitivas del proceso de contratación se realicen sin intervención humana directa, optimizando tiempo y recursos.

Además, la automatización ha permitido transformar el proceso de reclutamiento en un sistema más eficiente y escalable, capaz de gestionar grandes volúmenes de candidatos en menor tiempo y con mayor precisión (Davenport & Kirby, 2020).

De manera equivalente, la automatización contribuye a reducir la carga operativa de los departamentos de recursos humanos y mejorar la productividad organizacional.

### **4.9.2 Sistemas ATS y automatización de procesos**

Los sistemas ATS representan una de las herramientas más utilizadas en el reclutamiento automatizado, ya que permiten gestionar currículos,

clasificar candidatos y automatizar flujos de selección. Estos sistemas funcionan mediante algoritmos capaces de identificar palabras clave, competencias y experiencias relevantes para cada vacante (Russell & Norvig, 2021).

En términos simples, un ATS ayuda a filtrar automáticamente candidatos para encontrar aquellos que mejor se ajustan a una vacante.

Asimismo, estos sistemas permiten automatizar tareas como envío de correos electrónicos, programación de entrevistas y seguimiento de postulaciones, mejorando significativamente la experiencia del usuario y la eficiencia del proceso (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, la automatización permite disminuir errores humanos y garantizar procesos de selección más organizados y transparentes.

### **4.9.3 Chatbots y asistentes virtuales en reclutamiento**

Los chatbots y asistentes virtuales constituyen herramientas de inteligencia artificial diseñadas para interactuar automáticamente con los usuarios mediante conversaciones digitales. En la intermediación laboral, estos sistemas permiten responder consultas, orientar candidatos y brindar soporte durante el proceso de reclutamiento (Schwab, 2021).

En otras palabras, los chatbots funcionan como asistentes digitales que ayudan a los candidatos en tiempo real.

Además, estas herramientas mejoran la experiencia del usuario al proporcionar respuestas inmediatas y atención continua, incrementando la satisfacción y reduciendo tiempos de espera (Davenport & Kirby, 2020).

En consecuencia, los chatbots se han convertido en un elemento estratégico dentro de las plataformas laborales inteligentes.

#### **4.10 Matching inteligente de perfiles**

##### **4.10.1 Conceptualización del matching inteligente**

El matching inteligente consiste en la utilización de algoritmos de inteligencia artificial y análisis de datos para identificar coincidencias óptimas entre perfiles de candidatos y vacantes laborales. Este enfoque supera los métodos tradicionales basados únicamente en palabras clave, incorporando variables como comportamiento, competencias, experiencia y habilidades blandas (Russell & Norvig, 2021).

En términos simples, el matching inteligente busca conectar automáticamente al candidato más adecuado con la vacante correcta.

Asimismo, los sistemas inteligentes permiten analizar grandes volúmenes de información y detectar patrones complejos que facilitan una selección más precisa y eficiente (Kotler et al., 2021).

De forma equivalente, el matching inteligente mejora significativamente la calidad de las contrataciones y reduce la rotación laboral.

#### **4.10.2 Big Data y análisis de perfiles**

El Big Data constituye un elemento esencial para el matching inteligente, ya que permite recopilar y procesar grandes cantidades de información sobre candidatos y empresas. Esta información incluye datos demográficos, experiencia laboral, comportamiento digital y competencias profesionales (Schwab, 2021).

En otras palabras, el análisis de datos permite comprender mejor las características de cada usuario y optimizar el proceso de selección.

Además, el uso de Big Data facilita la segmentación avanzada de candidatos y la identificación de tendencias laborales, contribuyendo a una toma de decisiones más estratégica (Davenport & Kirby, 2020).

De manera complementaria, esto permite que las plataformas laborales ofrezcan recomendaciones más precisas y personalizadas.

#### **4.10.3 Machine learning y aprendizaje automático**

El machine learning o aprendizaje automático representa una rama de la inteligencia artificial que permite a los sistemas aprender de los datos y mejorar continuamente sus resultados sin programación explícita. En el ámbito laboral, esta tecnología permite optimizar el matching de perfiles y predecir el desempeño de los candidatos (Russell & Norvig, 2021).

En términos simples, el machine learning permite que las plataformas “aprendan” de la experiencia para mejorar sus recomendaciones.

Asimismo, el aprendizaje automático facilita la identificación de patrones complejos en los perfiles laborales, incrementando la precisión del proceso de selección (Kotler et al., 2021).

En consecuencia, el machine learning se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la eficiencia y calidad de la intermediación laboral.

## **4.11 Algoritmos predictivos en empleo**

### **4.11.1 Conceptualización de algoritmos predictivos**

Los algoritmos predictivos son modelos matemáticos y estadísticos diseñados para anticipar comportamientos y resultados futuros mediante el análisis de datos históricos y variables contextuales. En la intermediación laboral, estos algoritmos permiten predecir desempeño laboral, permanencia en el empleo y compatibilidad entre candidatos y empresas (Davenport & Kirby, 2020).

En otras palabras, los algoritmos predictivos ayudan a anticipar qué candidatos tienen mayor probabilidad de éxito en una organización.

Además, estos sistemas permiten reducir la incertidumbre en los procesos de contratación y mejorar la toma de decisiones estratégicas en recursos humanos (Schwab, 2021).

De forma complementaria, los algoritmos predictivos optimizan la eficiencia organizacional al facilitar contrataciones más acertadas.

## **4.12 Analítica predictiva y talento humano**

La analítica predictiva aplicada al talento humano utiliza inteligencia artificial y Big Data para identificar tendencias relacionadas con desempeño, productividad y comportamiento laboral. Esto permite anticipar necesidades de capacitación, riesgos de rotación y perfiles con alto potencial (Kotler et al., 2021).

En términos simples, la analítica predictiva ayuda a las organizaciones a tomar decisiones más inteligentes sobre sus trabajadores.

Asimismo, estas herramientas permiten desarrollar estrategias proactivas de gestión del talento humano, mejorando la competitividad y sostenibilidad organizacional (Russell & Norvig, 2021).

En consecuencia, la analítica predictiva representa un elemento clave dentro de la transformación digital del empleo.

## **4.13 Ética y desafíos de la inteligencia artificial laboral**

A pesar de sus beneficios, la inteligencia artificial aplicada al empleo también plantea desafíos éticos relacionados con privacidad, transparencia y sesgos algorítmicos. Los sistemas automatizados pueden reproducir discriminaciones si son entrenados con datos sesgados (Schwab, 2021).

En otras palabras, la IA puede generar decisiones injustas si no se gestiona de manera ética y responsable.

Asimismo, la regulación y supervisión humana son fundamentales para garantizar procesos de selección transparentes, inclusivos y equitativos (Davenport & Kirby, 2020).

De forma equivalente, las organizaciones deben equilibrar automatización y responsabilidad ética dentro de sus estrategias de intermediación laboral.

Figura N° 26 Desafíos laborales con la IA



*Nota.Fuente: Imagen creada con IA*

#### **4.14 Tendencias 4.0 en inteligencia artificial laboral**

Entre las principales tendencias destacan:

- Reclutamiento automatizado
- Machine learning aplicado al talento humano
- Algoritmos predictivos de desempeño
- Chatbots inteligentes

- Automatización de entrevistas
- Big Data y analítica avanzada
- Blockchain para validación laboral
- IA generativa aplicada al empleo
- Realidad virtual y metaverso en reclutamiento
- Sistemas híbridos humano-IA

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un mercado laboral más inteligente, automatizado y basado en datos (Kotler et al., 2021).

La inteligencia artificial y la automatización representan elementos fundamentales dentro de la transformación digital de la intermediación laboral, ya que permiten optimizar procesos, mejorar la precisión de las contrataciones y fortalecer la experiencia del usuario. El reclutamiento automatizado, el matching inteligente y los algoritmos predictivos constituyen herramientas estratégicas que redefinen la gestión del talento humano en la era 4.0. No obstante, el uso ético y responsable de estas tecnologías será determinante para garantizar un mercado laboral inclusivo, transparente y sostenible (Russell & Norvig, 2021).

#### **4.15 Marketing predictivo y analítica avanzada en la intermediación laboral**

##### **4.16.1 Introducción al marketing predictivo en el mercado laboral**

El marketing predictivo representa una evolución avanzada del marketing digital basada en el uso de inteligencia artificial, Big Data y

analítica avanzada para anticipar comportamientos, necesidades y tendencias del mercado. En el contexto de la intermediación laboral, este enfoque permite analizar grandes volúmenes de datos relacionados con candidatos, empresas y dinámicas de empleo para optimizar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección (Marr, 2021).

En términos equivalentes, el marketing predictivo utiliza datos y tecnología para prever qué necesitan las empresas y los candidatos antes de que estas necesidades se manifiesten de forma explícita. Esto permite diseñar estrategias más precisas y personalizadas dentro del mercado laboral digital.

Asimismo, la transformación digital impulsada por la tecnología 4.0 ha convertido la analítica avanzada en un elemento estratégico para la gestión del talento humano, ya que las organizaciones requieren herramientas inteligentes capaces de identificar patrones y generar predicciones confiables sobre el comportamiento laboral (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

De forma similar, el análisis predictivo permite que las plataformas laborales evolucionen desde modelos reactivos hacia sistemas proactivos basados en datos, fortaleciendo la competitividad organizacional y la empleabilidad.

## **4.17 Análisis de datos para anticipar necesidades laborales**

### **4.17.1 Conceptualización del análisis predictivo de datos laborales**

El análisis predictivo de datos laborales consiste en utilizar modelos estadísticos, algoritmos de inteligencia artificial y machine learning para identificar tendencias y anticipar necesidades relacionadas con empleo, competencias y comportamiento organizacional. Este enfoque se basa en la recopilación y procesamiento de información proveniente de plataformas digitales, redes sociales, sistemas de reclutamiento y bases de datos empresariales (Marr, 2021).

En otras palabras, el análisis predictivo permite estudiar información del mercado laboral para prever qué perfiles profesionales serán más demandados y cuáles son las necesidades futuras de las organizaciones. Además, el análisis de datos se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas debido a la creciente complejidad y dinamismo del mercado laboral digital. Las organizaciones necesitan información precisa y actualizada para tomar decisiones estratégicas relacionadas con reclutamiento, formación y retención del talento humano (Schwab, 2021).

De manera equivalente, el análisis predictivo permite reducir la incertidumbre y mejorar la planificación organizacional mediante decisiones basadas en evidencia y datos.

#### **4.18 Big Data y mercado laboral**

El Big Data representa uno de los pilares fundamentales de la analítica avanzada, ya que permite recopilar y procesar grandes volúmenes de información provenientes de múltiples fuentes digitales. En la intermediación laboral, el Big Data facilita el análisis de tendencias de empleo, comportamiento de candidatos, competencias emergentes y necesidades empresariales (Mayer-Schönberger & Cukier, 2020).

En términos simples, el Big Data permite manejar enormes cantidades de información para comprender mejor cómo evoluciona el mercado laboral.

Asimismo, el uso de Big Data permite detectar patrones ocultos y generar modelos predictivos que facilitan la toma de decisiones estratégicas relacionadas con contratación, segmentación y gestión del talento humano (Kotler et al., 2021).

De forma complementaria, estas herramientas contribuyen a optimizar la eficiencia de las plataformas laborales y fortalecer la competitividad de las organizaciones.

#### **4.19 Inteligencia artificial aplicada al análisis laboral**

La inteligencia artificial aplicada al análisis laboral permite automatizar la interpretación de datos y generar predicciones sobre desempeño, productividad y comportamiento de candidatos y trabajadores. Esto incluye sistemas inteligentes capaces de evaluar perfiles, identificar

riesgos de rotación y recomendar estrategias de reclutamiento (Russell & Norvig, 2021).

En otras palabras, la inteligencia artificial ayuda a las organizaciones a tomar decisiones más rápidas y precisas sobre el talento humano.

Además, estas tecnologías permiten optimizar los procesos de selección y anticipar cambios en las dinámicas laborales, fortaleciendo la capacidad de adaptación organizacional frente a entornos digitales altamente competitivos (Schwab, 2021).

En consecuencia, la inteligencia artificial se convierte en un elemento estratégico para la transformación digital de la intermediación laboral.

## **4.20 Segmentación automatizada**

### **4.20.1 Conceptualización de la segmentación automatizada**

La segmentación automatizada consiste en la utilización de algoritmos y sistemas inteligentes para clasificar usuarios según características demográficas, psicográficas, conductuales y laborales. En el ámbito de la intermediación laboral, esta herramienta permite identificar grupos específicos de candidatos y empresas para diseñar estrategias más efectivas y personalizadas (Kotler et al., 2021).

En términos simples, la segmentación automatizada divide a los usuarios en grupos similares utilizando tecnología y análisis de datos.

Asimismo, este enfoque permite mejorar la eficiencia de las estrategias de marketing laboral, ya que facilita dirigir mensajes, vacantes y recomendaciones a públicos específicos según sus intereses y necesidades (Marr, 2021).

De forma equivalente, la segmentación automatizada optimiza recursos y aumenta la efectividad de las plataformas laborales.

#### **4.21 Segmentación basada en comportamiento digital**

La segmentación basada en comportamiento digital analiza la interacción de los usuarios con plataformas laborales, redes sociales y herramientas digitales para identificar patrones relacionados con intereses, preferencias y comportamiento laboral (Mayer-Schönberger & Cukier, 2020).

En otras palabras, las plataformas pueden analizar cómo actúan los usuarios para comprender mejor sus necesidades y ofrecer servicios más adecuados.

Además, esta información permite desarrollar campañas de marketing laboral más precisas y mejorar significativamente la experiencia del usuario dentro de las plataformas de empleo (Kotler et al., 2021).

De manera complementaria, la segmentación conductual contribuye a fortalecer la personalización y aumentar las tasas de conversión laboral.

Figura N° 27 Comportamiento digital



*Nota. Fuente: Imagen creada con IA*

## 4.22 Segmentación predictiva mediante machine learning

El machine learning permite desarrollar modelos predictivos capaces de identificar automáticamente segmentos de usuarios con características similares y predecir comportamientos futuros relacionados con empleo y reclutamiento (Russell & Norvig, 2021).

En términos simples, el aprendizaje automático permite que las plataformas “aprendan” del comportamiento de los usuarios y mejoren continuamente sus recomendaciones.

Asimismo, esta tecnología permite detectar perfiles con alto potencial y optimizar la relación entre oferta y demanda laboral mediante análisis automatizados (Schwab, 2021).

En consecuencia, el machine learning fortalece la eficiencia y precisión de la segmentación laboral digital.

## **4.23 Personalización de ofertas laborales**

### **4.23.1 Conceptualización de la personalización laboral**

La personalización de ofertas laborales consiste en adaptar oportunidades de empleo, mensajes y contenidos a las características específicas de cada usuario mediante el uso de datos y tecnologías inteligentes. Este enfoque busca mejorar la experiencia del usuario y aumentar la efectividad de las plataformas laborales (Kotler et al., 2021).

En otras palabras, la personalización permite que cada usuario reciba ofertas laborales relevantes según su perfil e intereses.

Además, la personalización contribuye a fortalecer la satisfacción y fidelización de los usuarios, ya que genera experiencias más cercanas y eficientes (Marr, 2021).

De forma equivalente, las plataformas laborales inteligentes logran mejores resultados cuando ofrecen servicios adaptados a las necesidades individuales de los candidatos y empresas.

## **4.24 Recomendaciones inteligentes y experiencia del usuario**

Los sistemas de recomendación inteligentes utilizan algoritmos predictivos para sugerir vacantes, candidatos y contenidos relevantes

basados en el comportamiento y preferencias de los usuarios. Estas herramientas mejoran la experiencia del usuario y optimizan el proceso de intermediación laboral (Russell & Norvig, 2021).

En términos simples, las plataformas inteligentes son capaces de recomendar automáticamente oportunidades laborales relevantes para cada usuario.

Asimismo, estas recomendaciones permiten reducir tiempos de búsqueda y aumentar la probabilidad de éxito en los procesos de selección y contratación (Kotler et al., 2021).

En consecuencia, las recomendaciones inteligentes representan un elemento estratégico dentro de las plataformas laborales digitales.

#### **4.25 Automatización personalizada y comunicación predictiva**

La automatización personalizada combina inteligencia artificial y marketing automatizado para generar comunicaciones adaptadas a cada usuario en tiempo real. Esto incluye correos electrónicos personalizados, notificaciones inteligentes y campañas automatizadas de reclutamiento (Marr, 2021).

En otras palabras, las plataformas pueden comunicarse automáticamente con los usuarios de manera personalizada y estratégica.

Además, esta automatización mejora significativamente la experiencia del usuario y fortalece el engagement dentro de las plataformas de empleo (Schwab, 2021).

De forma complementaria, la automatización predictiva contribuye a aumentar la eficiencia de las estrategias de marketing laboral y optimizar recursos organizacionales.

#### **4.26 Tendencias 4.0 en marketing predictivo laboral**

Entre las principales tendencias destacan:

- Big Data aplicado al empleo
- Inteligencia artificial predictiva
- Segmentación automatizada
- Personalización inteligente
- Machine learning en reclutamiento
- Analítica avanzada del talento humano
- Automatización de marketing laboral
- IA generativa aplicada a empleo
- Modelos predictivos de desempeño
- Ecosistemas digitales inteligentes

Estas tendencias reflejan la evolución hacia un mercado laboral basado en datos, automatización e inteligencia artificial (Kotler et al., 2021).

El marketing predictivo y la analítica avanzada representan herramientas estratégicas fundamentales para la transformación digital de la intermediación laboral. El análisis de datos, la segmentación automatizada y la personalización de ofertas laborales permiten optimizar la conexión entre candidatos y empresas, fortaleciendo la

eficiencia, competitividad y experiencia del usuario dentro del mercado laboral digital. La integración de tecnologías 4.0 como inteligencia artificial, Big Data y machine learning continuará redefiniendo el futuro del empleo y la gestión del talento humano (Russell & Norvig, 2021).

## **4.27 Tendencias futuras y desafíos de la intermediación laboral 4.0**

### **4.27.1 Introducción a los desafíos del futuro laboral**

La transformación digital impulsada por la tecnología 4.0 ha generado cambios estructurales en el mercado laboral global, modificando la manera en que las organizaciones gestionan el talento humano y redefiniendo las competencias requeridas para la empleabilidad. Este escenario plantea desafíos relacionados con automatización, inteligencia artificial, ética digital, sostenibilidad e inclusión laboral, los cuales impactan directamente en los procesos de intermediación laboral contemporánea (Harari, 2020).

En términos equivalentes, el mercado laboral del futuro estará marcado por una interacción cada vez más intensa entre personas y tecnologías inteligentes, obligando a trabajadores y organizaciones a adaptarse continuamente a nuevas dinámicas productivas y sociales.

Asimismo, la incorporación de tecnologías avanzadas ha incrementado la necesidad de desarrollar modelos laborales más flexibles, sostenibles y centrados en el ser humano, donde la innovación tecnológica se complementa con principios éticos y sociales (Susskind, 2021).

De forma similar, las organizaciones deberán equilibrar eficiencia tecnológica y bienestar humano para garantizar mercados laborales competitivos, inclusivos y sostenibles.

## **4.28 Nuevas competencias laborales**

### **4.28.1 Transformación de las competencias en la era digital**

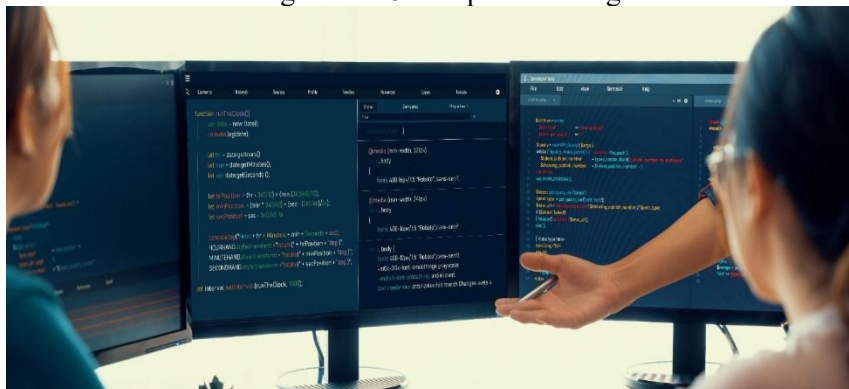
La cuarta revolución industrial ha modificado profundamente las competencias requeridas dentro del mercado laboral, debido a que la automatización y la inteligencia artificial han reemplazado tareas repetitivas y generado nuevas demandas relacionadas con habilidades digitales, analíticas y creativas. Este fenómeno obliga a trabajadores y organizaciones a desarrollar capacidades adaptativas y aprendizaje continuo (Harari, 2020).

En otras palabras, las competencias laborales tradicionales ya no son suficientes para responder a las necesidades del entorno digital contemporáneo.

Además, el avance tecnológico ha impulsado una transición hacia perfiles híbridos que combinan conocimientos técnicos con habilidades blandas, tales como liderazgo, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas complejos (Florida, 2021).

De manera equivalente, las organizaciones buscan profesionales capaces de adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos y trabajar eficientemente en entornos digitales colaborativos.

Figura N°28 Competencias digitales



*Nota.Fuente: Imagen creada con IA*

#### **4.29 Competencias digitales y alfabetización tecnológica**

Las competencias digitales representan uno de los pilares fundamentales del empleo 4.0, ya que permiten interactuar con plataformas digitales, sistemas inteligentes y herramientas tecnológicas avanzadas. Estas competencias incluyen manejo de datos, comunicación digital, programación, analítica y uso de inteligencia artificial (Tapscott, 2020).

En términos simples, las personas necesitan desarrollar habilidades tecnológicas para participar activamente en el mercado laboral moderno. Asimismo, la alfabetización digital se ha convertido en un requisito esencial para mejorar la empleabilidad y reducir las brechas laborales generadas por la transformación tecnológica (Susskind, 2021).

De forma complementaria, las instituciones educativas y organizaciones deben promover procesos de capacitación continua orientados al fortalecimiento de competencias digitales y tecnológicas.

### **4.30 Habilidades blandas y humanización del trabajo**

Aunque la automatización ha incrementado la relevancia de las competencias tecnológicas, las habilidades blandas continúan siendo fundamentales dentro del mercado laboral contemporáneo. Capacidades como inteligencia emocional, empatía, comunicación efectiva y trabajo colaborativo representan elementos diferenciadores frente a la automatización tecnológica (Pink, 2021).

En otras palabras, las habilidades humanas relacionadas con creatividad y relaciones interpersonales seguirán siendo altamente valoradas en el futuro del trabajo.

Además, las organizaciones requieren trabajadores capaces de interactuar eficientemente con equipos multidisciplinarios y adaptarse a entornos laborales cambiantes y globalizados (Florida, 2021).

En consecuencia, la combinación entre competencias digitales y habilidades blandas constituye un factor estratégico para fortalecer la empleabilidad en la era 4.0.

### **4.31 Ética y privacidad en datos laborales**

#### **4.31.1 Transformación digital y ética laboral**

La digitalización de los procesos laborales ha incrementado significativamente la recopilación y utilización de datos relacionados con candidatos y trabajadores. Este fenómeno plantea desafíos éticos

vinculados con privacidad, transparencia y uso responsable de la información personal dentro de las plataformas de intermediación laboral (Harari, 2020).

En términos simples, las organizaciones deben garantizar que los datos de los usuarios sean utilizados de manera ética y segura.

Asimismo, la incorporación de inteligencia artificial y algoritmos predictivos en los procesos de reclutamiento ha generado preocupaciones relacionadas con discriminación algorítmica y sesgos automatizados, los cuales pueden afectar la equidad en el acceso al empleo (Susskind, 2021).

De forma equivalente, las tecnologías inteligentes deben ser supervisadas y reguladas para evitar prácticas discriminatorias y proteger los derechos laborales de los usuarios.

#### **4.31.2 Privacidad y protección de datos laborales**

La protección de datos constituye uno de los principales desafíos de la intermediación laboral digital, debido a que las plataformas recopilan información sensible relacionada con experiencia profesional, comportamiento digital y competencias de los usuarios. Esta información debe ser gestionada mediante políticas de seguridad y privacidad adecuadas (Tapscott, 2020).

En otras palabras, las plataformas laborales tienen la responsabilidad de proteger la información personal de candidatos y empleadores.

Además, el crecimiento del Big Data y la analítica avanzada ha incrementado la necesidad de desarrollar marcos regulatorios que garanticen transparencia y seguridad en el tratamiento de datos laborales (Harari, 2020).

De manera complementaria, la confianza de los usuarios dependerá de la capacidad de las organizaciones para gestionar responsablemente la información digital.

### **4.31.3 Inteligencia artificial ética en recursos humanos**

La inteligencia artificial ética busca garantizar que los sistemas automatizados utilizados en reclutamiento y gestión del talento humano operen bajo principios de equidad, transparencia y responsabilidad social. Esto implica supervisar algoritmos y evitar sesgos relacionados con género, edad o condición social (Susskind, 2021).

En términos simples, la IA debe utilizarse de manera justa para evitar discriminación dentro del mercado laboral.

Asimismo, las organizaciones deben desarrollar políticas éticas orientadas a equilibrar automatización tecnológica y supervisión humana, fortaleciendo procesos laborales más inclusivos y transparentes (Pink, 2021).

En consecuencia, la ética digital se convierte en un componente estratégico para el desarrollo sostenible del empleo 4.0.

## **4.32 Inclusión laboral y sostenibilidad**

### **4.32.1 Inclusión laboral en la era digital**

La inclusión laboral representa uno de los principales desafíos de la transformación digital, ya que las brechas tecnológicas pueden limitar el acceso al empleo de determinados grupos sociales. Factores como acceso a internet, nivel educativo y competencias digitales influyen directamente en las oportunidades de inserción laboral (Florida, 2021). En otras palabras, no todas las personas tienen las mismas oportunidades para participar en el mercado laboral digital.

Además, la automatización y la inteligencia artificial pueden incrementar desigualdades laborales si no se desarrollan estrategias orientadas a promover acceso equitativo a tecnologías y formación digital (Harari, 2020).

De forma complementaria, las políticas de inclusión digital son fundamentales para reducir brechas y fortalecer la igualdad de oportunidades laborales.

## **4.33 Sostenibilidad y empleo del futuro**

La sostenibilidad se ha convertido en un elemento estratégico dentro del futuro del trabajo, debido a que las organizaciones deben equilibrar productividad, innovación tecnológica y responsabilidad social. Esto

implica desarrollar modelos laborales sostenibles que promuevan bienestar humano, inclusión y cuidado ambiental (Senge, 2020).

Figura N° 29 Trabajo híbrido



*Nota.Fuente: Imagen creada con IA*

En términos simples, el empleo del futuro debe generar crecimiento económico sin afectar negativamente a las personas ni al entorno.

Asimismo, las organizaciones sostenibles priorizan estrategias de talento humano basadas en bienestar laboral, diversidad e innovación responsable, fortaleciendo su competitividad y reputación organizacional (Pink, 2021).

En consecuencia, la sostenibilidad representa un eje fundamental para construir mercados laborales más resilientes y humanos.

#### **4.34 Trabajo híbrido y nuevas dinámicas laborales**

El trabajo híbrido constituye una de las principales tendencias del empleo contemporáneo, combinando modalidades presenciales y virtuales mediante herramientas digitales colaborativas. Este modelo permite mayor flexibilidad y optimización de recursos organizacionales (Tapscott, 2020).

En otras palabras, las personas pueden trabajar desde diferentes lugares utilizando tecnologías digitales para mantenerse conectadas.

Además, el trabajo híbrido ha impulsado nuevas formas de gestión organizacional basadas en confianza, resultados y colaboración digital, transformando la cultura empresarial contemporánea (Florida, 2021).

De manera equivalente, las organizaciones deberán adaptarse continuamente a modelos laborales más flexibles y tecnológicos.

#### **4.35 Tendencias futuras de la intermediación laboral 4.0**

Entre las principales tendencias destacan:

- Inteligencia artificial generativa
- Automatización avanzada del empleo
- Plataformas laborales inteligentes
- Blockchain para certificación laboral
- Realidad virtual y metaverso laboral
- Analítica predictiva del talento humano
- Trabajo híbrido y remoto

- Economía digital colaborativa
- Upskilling y reskilling continuo
- Ecosistemas laborales sostenibles e inclusivos

Estas tendencias reflejan la evolución hacia mercados laborales altamente digitalizados y centrados en innovación tecnológica y sostenibilidad (Harari, 2020).

Las tendencias futuras y desafíos de la intermediación laboral 4.0 evidencian una transformación profunda impulsada por inteligencia artificial, automatización y tecnologías digitales avanzadas. Las nuevas competencias laborales, la ética en el uso de datos, la inclusión digital y la sostenibilidad constituyen elementos estratégicos para garantizar mercados laborales competitivos, humanos y sostenibles. Las organizaciones y trabajadores deberán adaptarse continuamente a este entorno dinámico, fortaleciendo capacidades tecnológicas y promoviendo modelos laborales responsables e inclusivos (Susskind, 2021).

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Fundamentos de marketing* (16ª ed.). Pearson.
- CEPAL. (2021). *Transformación digital y empleo en América Latina*. Naciones Unidas.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- García, J., & Pérez, L. (2021). Empleabilidad y marketing personal en entornos digitales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 45-62.
- González, M., & Ruiz, P. (2022). Experiencia del candidato en procesos de selección digital. *Revista de Recursos Humanos*, 18(2), 78-95.
- Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (2022). Inteligencia artificial y empleabilidad. *Sustainability*, 14(3), 1-15.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- López, R., & Ramírez, D. (2021). Marketing mix aplicado al talento humano. *Revista de Administración Moderna*, 9(1), 23-39.
- Martínez, A., & Castillo, J. (2023). Innovación educativa y marketing digital. *Revista Educación y Tecnología*, 15(2), 101-120.
- Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Pérez, C., & Sánchez, M. (2022). Redes sociales profesionales y empleo. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 10(2), 55-70.
- Rodríguez, F., Gómez, L., & Torres, E. (2022). Competencias digitales y empleabilidad. *Revista Educación Superior*, 51(3), 89-110.

Torres, J., & Mendoza, K. (2023). Plataformas digitales y reclutamiento inteligente. *Revista Tecnológica*, 7(1), 33-48.

Vargas, H., & Morales, P. (2023). Marketing laboral y desarrollo económico. *Revista de Economía Aplicada*, 20(1), 67-85.

### **Bibliografía (Normas APA 7, en español, 2020+)**

Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Fundamentos de marketing* (16ª ed.). Pearson.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

García, J., & Pérez, L. (2021). Empleabilidad y marketing personal en entornos digitales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 45-62.

González, M., & Ruiz, P. (2022). Experiencia del cliente en entornos digitales. *Revista de Marketing y Comunicación*, 18(2), 78-95.

Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (2022). Inteligencia artificial y comportamiento del consumidor. *Sustainability*, 14(3), 1-15.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

López, R., & Ramírez, D. (2021). Evolución del marketing y su impacto en las organizaciones. *Revista de Administración Moderna*, 9(1), 23-39.

Martínez, A., & Castillo, J. (2023). Innovación educativa en marketing digital. *Revista Educación y Tecnología*, 15(2), 101-120.

Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.

Pérez, C., & Sánchez, M. (2022). Marketing de contenidos en la era digital. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 10(2), 55-70.

- Torres, J., & Mendoza, K. (2023). Plataformas digitales y estrategias de marketing. *Revista Tecnológica*, 7(1), 33-48.
- Vargas, H., & Morales, P. (2023). Marketing y desarrollo sostenible. *Revista de Economía Aplicada*, 20(1), 67-85.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Fundamentos de marketing* (16ª ed.). Pearson.
- CEPAL. (2021). *Transformación digital y empleo en América Latina*. Naciones Unidas.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- García, J., & Pérez, L. (2021). Empleabilidad y marketing personal en entornos digitales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 45-62.
- González, M., & Ruiz, P. (2022). Experiencia del candidato y marca empleadora. *Revista de Recursos Humanos*, 18(2), 78-95.
- Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (2022). Inteligencia artificial y empleabilidad. *Sustainability*, 14(3), 1-15.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- López, R., & Ramírez, D. (2021). Marketing de servicios y gestión del talento humano. *Revista de Administración Moderna*, 9(1), 23-39.
- Martínez, A., & Castillo, J. (2023). Innovación educativa en marketing digital. *Revista Educación y Tecnología*, 15(2), 101-120.
- Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Pérez, C., & Sánchez, M. (2022). Plataformas digitales y servicios de empleo. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 10(2), 55-70.

- Rodríguez, F., Gómez, L., & Torres, E. (2022). Competencias digitales y empleabilidad. *Revista Educación Superior*, 51(3), 89-110.
- Torres, J., & Mendoza, K. (2023). Plataformas digitales y reclutamiento inteligente. *Revista Tecnológica*, 7(1), 33-48.
- Vargas, H., & Morales, P. (2023). Marketing laboral y desarrollo económico. *Revista de Economía Aplicada*, 20(1), 67-85.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Fundamentos de marketing* (16ª ed.). Pearson.
- CEPAL. (2021). *Transformación digital y empleo en América Latina*. Naciones Unidas.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- García, J., & Pérez, L. (2021). Empleabilidad y marketing social en entornos digitales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 45-62.
- González, M., & Ruiz, P. (2022). Cambio de comportamiento y marketing social. *Revista de Marketing y Sociedad*, 18(2), 78-95.
- Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (2022). Inteligencia artificial y empleabilidad. *Sustainability*, 14(3), 1-15.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- López, R., & Ramírez, D. (2021). Marketing social y desarrollo económico. *Revista de Administración Moderna*, 9(1), 23-39.
- Martínez, A., & Castillo, J. (2023). Innovación educativa y empleabilidad. *Revista Educación y Tecnología*, 15(2), 101-120.
- Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.

- Rodríguez, F., Gómez, L., & Torres, E. (2022). Competencias digitales y empleabilidad. *Revista Educación Superior*, 51(3), 89-110.
- Torres, J., & Mendoza, K. (2023). Estrategias digitales para el empleo. *Revista Tecnológica*, 7(1), 33-48.
- Vargas, H., & Morales, P. (2023). Responsabilidad social y marketing laboral. *Revista de Economía Aplicada*, 20(1), 67-85.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Fundamentos de marketing* (16ª ed.). Pearson.
- CEPAL. (2021). *Transformación digital y empleo en América Latina*. Naciones Unidas.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- García, J., & Pérez, L. (2021). Empleabilidad y marketing personal en entornos digitales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 45-62.
- González, M., & Ruiz, P. (2022). Marca empleadora y atracción de talento. *Revista de Recursos Humanos*, 18(2), 78-95.
- Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (2022). Inteligencia artificial y empleabilidad. *Sustainability*, 14(3), 1-15.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- López, R., & Ramírez, D. (2021). Intermediación laboral y mercado de trabajo. *Revista de Administración Moderna*, 9(1), 23-39.
- Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Pérez, C., & Sánchez, M. (2022). Redes sociales profesionales y empleo. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 10(2), 55-70.

- Rodríguez, F., Gómez, L., & Torres, E. (2022). Competencias digitales y empleabilidad. *Revista Educación Superior*, 51(3), 89-110.
- Torres, J., & Mendoza, K. (2023). Plataformas digitales y reclutamiento inteligente. *Revista Tecnológica*, 7(1), 33-48.
- Vargas, H., & Morales, P. (2023). Marketing laboral y desarrollo económico. *Revista de Economía Aplicada*, 20(1), 67-85.
- Autor, D., Mindell, D., & Reynolds, E. (2022). *El trabajo del futuro: cómo la tecnología está transformando el empleo*. MIT Press.
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2020). Trabajo digital y desarrollo: implicaciones para el mercado laboral global. *Journal of Development Studies*, 56(9), 1–15.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2022*. OIT.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- Messenger, J. (2021). *El teletrabajo en el siglo XXI: una perspectiva internacional*. Edward Elgar Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021: aprendizaje para la vida*. OCDE.
- Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.
- World Economic Forum. (2023). *El futuro del empleo 2023*. Foro Económico Mundial.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *La transformación digital del trabajo en América Latina*. Naciones Unidas.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (2022). Inteligencia artificial y empleabilidad. *Sustainability*, 14(3), 1–15.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021: aprendizaje para la vida*. OCDE.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.

World Economic Forum. (2023). *El futuro del empleo 2023*. Foro Económico Mundial.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *La transformación digital del trabajo en América Latina*. Naciones Unidas.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

Hernández-Sánchez, B., Cardella, G., & Sánchez-García, J. (2022). Inteligencia artificial y empleabilidad. *Sustainability*, 14(3), 1–15.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2022*. OIT.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021: aprendizaje para la vida*. OCDE.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.

World Economic Forum. (2023). *El futuro del empleo 2023*. Foro Económico Mundial.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *La transformación digital del trabajo en América Latina*. Naciones Unidas.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021: aprendizaje para la vida*. OCDE.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.

World Economic Forum. (2023). *El futuro del empleo 2023*. Foro Económico Mundial.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *La transformación digital del trabajo en América Latina*. Naciones Unidas.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021: aprendizaje para la vida*. OCDE.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.

World Economic Forum. (2023). *El futuro del empleo 2023*. Foro Económico Mundial.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021*. OCDE.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021*. OCDE.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021*. OCDE.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021*. OCDE.
- Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021*. OCDE.
- Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.
- Garrett, J. J. (2021). *The elements of user experience*. New Riders.
- Krug, S. (2021). *Don't make me think: A common sense approach to web usability*. New Riders.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- Norman, D. (2020). *The design of everyday things*. Basic Books.
- Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2020). *Lo mío es tuyo: Cómo el consumo colaborativo está cambiando el mundo*. Paidós.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2020). *La segunda era de las máquinas*. Antoni Bosch Editor.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- Garrett, J. J. (2021). *The elements of user experience*. New Riders.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- Norman, D. (2020). *The design of everyday things*. Basic Books.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Perspectivas de las competencias 2021*. OCDE.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Davenport, T., & Kirby, J. (2020). *Solo los humanos necesitan aplicar: Ganadores y perdedores en la era de la inteligencia artificial*. HarperCollins.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Inteligencia artificial: Un enfoque moderno*. Pearson.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

Marr, B. (2021). *Big Data: Uso inteligente de los datos para obtener ventajas competitivas*. TEELL Editorial.

Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2020). *Big Data: La revolución de los datos masivos*. Turner Publicaciones.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Inteligencia artificial: Un enfoque moderno*. Pearson.

Schwab, K. (2021). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Florida, R. (2021). *La nueva crisis urbana y el futuro del trabajo*. Paidós.

Harari, Y. N. (2020). *21 lecciones para el siglo XXI*. Debate.

Pink, D. H. (2021). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Gestión 2000.

Senge, P. (2020). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Susskind, R. (2021). *El futuro de las profesiones*. TEELL Editorial.

Tapscott, D. (2020). *La economía digital*. McGraw-Hill.

# ANEXO 1

## Revisión de pares ciegos.



**EDITORIAL M.S.**

Av. Ernest Rutherford y John Dalton. Tlf: +593 960677758  
Ambato – Ecuador



### INFORME DE EVALUACIÓN DE REVISORES CIEGOS

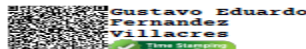
Datos de la obra	
Nombre de la Obra	MARKETING DE INTERMEDIACION LABORAL
Fecha de Evaluación	Mayo 10 del 2026

Datos del revisor		
Nombre	GUSTAVO EDUARDO	
Apellidos	FERNANDEZ VILLACRES	Cédula: 1801589191
Grado académico	Maestría	Doctorado X
Título pregrado	Licenciado en INFORMATICA	
Área de posgrado	PHD EN EDUCACION Y MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	

Contenido del texto		
N°	Descripción	Observaciones
1	Título, prólogo e introducción (claridad y estructura)	Se da a entender de manera clara y concisa los temas abordados en el documento.
2	Relevancia, Originalidad Revisión de literatura	Documento que muestra texto muy explícito en el área abordada, mostrando una recopilación de información apropiada.
3	Estructura metodológica. Diseño experimental	Explicada de forma clara y concisa.
4	Resultados, Discusión , Conclusiones.	Recopilación de datos obtenidos concretos, mostrando aportes de vital importancia a la investigación realizada por parte de los autores.
5	Referencia (variedad y claridad	Muy bien establecidas de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Dictamen			
Descripción	Sí	No	Observaciones
Publicable	X		
Publicar con correcciones			
No publicar			

Atentamente,



PhD. Eduardo Fernández V.  
Revisor



## INFORME DE EVALUACIÓN DE REVISORES CIEGOS

Datos de la obra	
Nombre de la Obra	MARKETING DE INTERMEDIACION LABORAL
Fecha de Evaluación	Mayo 10 del 2026

Datos del revisor		
Nombre	WALTER HUMBERTO	
Apellidos	NAVAS OLMEDO	Cédula: 0501475057
Grado académico	Maestría	Doctorado X
Título pregrado	INGENIERO COMERCIAL	
Área de posgrado	PHD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	

Contenido del texto		
N°	Descripción	Observaciones
1	Título, prólogo e introducción (claridad y estructura)	Se da a entender de manera clara y concisa los temas abordados en el documento.
2	Relevancia, Originalidad Revisión de literatura	Documento que muestra texto muy explícito en el área abordada, mostrando una recopilación de información apropiada.
3	Estructura metodológica. Diseño experimental	Explicada de forma clara y concisa.
4	Resultados, Discusión , Conclusiones.	Recopilación de datos obtenidos concretos, mostrando aportes de vital importancia a la investigación realizada por parte de los autores.
5	Referencia (variedad y claridad	Muy bien establecidas de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Dictamen			
Descripción	Sí	No	Observaciones
Publicable	X		
Publicar con correcciones			
No publicar			

Atentamente,



PHD. WALTER NAVAS  
Revisor

# ANEXO 2

## Revisión anti plagio.

The screenshot displays the QuillBot Premium Plagiarism Checker interface. At the top, the document title is "CAPÍTULO I FUNDAMENTOS DEL MARKETING Y LA INTERMEDIACIÓN LABORAL" and the section is "1.1. Conceptualización del marketing aplicado al empleo". The plagiarism report shows a 1% match rate. Below the report, a list of sources is provided with their respective match percentages:

Source	Match Percentage
napolitanconsulting.com	74%
blogegade.tec.mx	71%
ctspr.com	67%
www.bancomundial.org	66%
talentsearchpeople.com	66%
esie.es	65%

The interface also includes a navigation menu on the left with options like "New Scan", "Download report", and "Export To Word".