

Cambios tecnológicos y el capital humano

Technological changes and human capital

Adán Humberto Estela Estela

<https://orcid.org/0000-0003-2878-8146>

aestelae@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

José Antonio Villacorta Huapaya

<https://orcid.org/0000-0001-8174-165-X>

jvillacortah@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

RECIBIDO: 01/11/2024 - ACEPTADO: 14/12/2024 - PUBLICADO: 31/12/2024

RESUMEN

En el siglo XXI, las tendencias innovadoras y el acelerado avance tecnológico han motivado a las empresas a implementar mejoras digitales. No obstante, pocas organizaciones logran integrar estos cambios con la gestión del capital humano, pese a que la tecnología afecta todos los niveles de la estructura organizacional. Este ensayo examina cómo la globalización y el entorno digital han transformado las áreas de recursos humanos, alterando tanto las expectativas de los colaboradores como el rol de los directivos. Se concluye que es fundamental reconocer el valor intangible del capital humano en la adaptación organizacional y que los líderes deben fortalecer las habilidades y competencias de sus equipos para afrontar un entorno digital en constante evolución.

Palabras claves: Liderazgo digital, cambio tecnológico, empleador digital.

ABSTRACT

In the 21st century, innovative trends and accelerated technological advancement have motivated companies to implement digital improvements. However, few organizations manage to integrate these changes with human capital management, despite the fact that technology affects all levels of the organizational structure. This essay examines how globalization and the digital environment have transformed the areas of human resources, altering both the expectations of employees and the role of managers. It is concluded that it is essential to recognize the intangible value of human capital in organizational adaptation and that leaders must strengthen the skills and competencies of their teams to face a constantly evolving digital environment.

Keywords: Digital leadership, technological change, digital employer.

1. LA TRASFORMACIÓN DIGITAL Y EL TRABAJO

El factor tecnológico ha producido grandes cambios en el entorno del ser humano, no solo en los productos que consume, pues también afectó su comportamiento: educación, interacciones, habilidades, entre otros. Teniendo esto en cuenta, las diversas organizaciones se encuentran en la continua presión de estudiar estos cambios, no solo a los clientes que tiene como público objetivo para ofertar sus productos y/o servicios, sino también al público que tiene como personal y potencial personal, es decir, a aquellas personas que forman parte y podrían formar parte del recurso humano de la empresa.

¿Cómo adaptarse a estos cambios? ¿Cómo mantener a un personal a un nivel competitivo? Las organizaciones deben responder a estas preguntas permanentemente, pues su personal es la imagen y una de las primeras impresiones de una empresa. Por lo que, para hacerle frente a esto y gestionar adecuadamente el talento humano, los directivos deben plantear y desarrollar diversas acciones, además de utilizar diversas herramientas.

Vivimos en una realidad donde el trabajo ha dejado de depender de puestos específicos, el lugar de trabajo ya no se limita a un espacio fijo, y muchos trabajadores ya no se ajustan al modelo tradicional de empleo. Con el creciente impacto de la inteligencia artificial en los entornos laborales, el futuro del trabajo es más incierto que nunca. Las organizaciones están reconsiderando aspectos fundamentales, desde sus estrategias de talento hasta el rol de los recursos humanos y la manera de optimizar el rendimiento humano en un entorno cada vez más tecnológico.

Las organizaciones reconocen la importancia de la inversión en transformación digital para aumentar su valor, pero enfrentan dificultades para definir y medir su éxito. Una investigación de Deloitte revela que, aunque casi el 70% considera esta inversión como la más crucial, tres de cada cuatro encuentran desafiante establecer qué es el éxito. El estudio presenta un marco multidimensional con 46 KPI en áreas financieras, de clientes, procesos, fuerza laboral y propósito, evidenciando una brecha en la medición del valor digital, influida por factores regionales e industriales. Los líderes que cierran esta brecha obtienen un 20% más de valor en promedio. (Deloitte Global, 2024)

Actualmente, las organizaciones del siglo XXI forman parte de una sociedad que va a un ritmo acelerado de cambio, transformación digital y nuevas

tendencias que van surgiendo de acuerdo a cómo el ser humano y sus necesidades van evolucionando. Este contexto representa un verdadero desafío para las organizaciones en su lucha por la supervivencia dentro del mercado y el alcance de la competitividad, de esto que no se había observado precedentes en los cuales el rol del liderazgo juega un papel tan importante. De acuerdo con Yukl, Gary (2008), una última tendencia es la asignación de mayor responsabilidad y toma de decisión a los equipos dentro de una empresa, equipos que siempre se encuentran a cargo de un líder, de esto se desprende la aún mayor importancia del desarrollo de este.

Como se mencionó al principio, nos encontramos en una época disruptiva y con tendencia a la digitalización, esta realidad no es ajena a las empresas. La tecnología está provocando grandes cambios y en diferentes niveles dentro de las empresas, pero probablemente uno de los cambios más grandes que se esté dando es a nivel de los recursos humanos, es decir el personal. De esto se desprende la pregunta ¿Cómo será el papel de los líderes en un entorno disruptivo y tecnológico? ¿Qué se necesita para que estos se encuentren a la altura?

Mientras los líderes empresariales se enfocan en el impacto interno de la inteligencia artificial (IA) en sus organizaciones, los líderes tecnológicos miran hacia el exterior, priorizando métricas relacionadas con ventas y satisfacción del cliente. Un estudio de Deloitte Global analizó cómo ambos grupos abordan el éxito de sus inversiones en IA, encontrando que la IA generativa está en rápida expansión y la experimentación es intensa, aunque aún falta consenso sobre la mejor forma de medir su impacto. Las métricas para la IA tradicional, como el aprendizaje automático y la IA conversacional, muestran diferencias en los enfoques de estos líderes, con los líderes empresariales enfocados en beneficios internos y los tecnológicos en beneficios externos. (Deloitte Insights, 2024)

La encuesta global de Deloitte a 1,600 líderes de negocios y tecnología de 14 países sugiere que ambos grupos podrían estar desaprovechando oportunidades de medir la innovación y el valor a largo plazo. Solo un 30% de quienes evalúan la IA tradicional utiliza indicadores clave de innovación, como el impacto de la tecnología en la tolerancia a la experimentación. Aunque la alineación en las métricas de éxito no es crítica en las fases iniciales de adopción, se vuelve esencial para medir el impacto y justificar futuras inversiones tecnológicas a medida que las organizaciones avanzan en su uso de la IA. (Deloitte Global, 2024)

2. LIDERAZGO DIGITAL Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con Citrin James y Neff Thomas (2000), el liderazgo digital debe estar basado en principios que contribuyan al éxito y a estos ampliarlos con nuevas cualidades que posibiliten en la organización rapidez, flexibilidad, asunción de riesgos, obsesión por el cliente y nuevos niveles de comunicación. Sin embargo, de acuerdo a un reporte de la Deloitte University Press (2017), se encontró que el 67% de los altos mandatos de las empresas entienden que el factor tecnológico contribuirá mayor valor que el capital humano, desviando sus esfuerzos del fortalecimiento de las habilidades del personal. El mismo reporte, manifiesta que, para la supervivencia en un mundo globalizado y digital, los líderes deben contar con 3 capacidades esenciales: Transformación cognitiva; relacionada con la forma de pensar del líder de la organización, transformación conductual; relacionada con la forma de actuar del líder y transformación emocional, relacionada con la forma de reaccionar.

De acuerdo a una publicación de ESIC Business & Marketing School, (2018), existen cuatro claves que permiten suscitar y conseguir logros exitosos mediante la transformación digital de las organizaciones, estos son:

- a. **La toma de conciencia.** Esta clave se vincula con la presencia de líderes conscientes, que comprendan claramente el arranque y la trayectoria a seguir, aun cuando la deducción terminal sea incierta.
- b. **Desarrollo del autoliderazgo.** Esta clave está basada en una encuesta sobre compromiso realizada en el 2016, donde se encontró que un 82% de los colaboradores califican a sus superiores como escaso inspiradores. De esto que deben ser ellos quienes desarrollen el liderazgo en ellos mismos.
- c. **Flexibilidad y capacidad para afrontar la disrupción.** Esta clave parte de la existencia de metodologías ágiles y la tendencia a poner al cliente en el centro de todo, lo que genera que se requiera de una nueva visión de liderazgo empresarial.
- d. **Autenticidad y trascendencia.** Los arquetipos que asocian la expansión de competencias sobre liderazgo institucional con alcance en los negocios incorporan conceptos como autenticidad, trascendencia,

generosidad, compasión y dedicación, términos que están ganando relevancia en los entornos organizacionales.

Como se puede ir comprendiendo el liderazgo es una pieza esencial para la transformación de las empresas, de acuerdo con el reporte de la Deloitte University Press (2022), es posible identificar tres tipos de líderes: los inversionistas digitales, que asumen una mentalidad similar a la de los capitalistas de riesgo, identificando oportunidades, invirtiendo en talento e ideas, estableciendo alianzas y construyendo un ecosistema propicio para la innovación; y los pioneros digitales, que exploran y visualizan el futuro y tienen la capacidad de modelar nuevos modelos de negocio y los transformadores digitales; quienes gestionan a la gente a través de cambios radicales y transformando así el negocio. (Campos, 2023)

Los líderes digitales son individuos que han transformado su mentalidad y habilidades, siendo la mentalidad el aspecto más desafiante, ya que tanto directivos como empleados a menudo resisten el cambio. Según Kayleigh Bistrain (2019) y un informe de Right Management (2018), muchos empleados y líderes carecen de confianza en su capacidad de liderazgo para impulsar la transformación digital. Aunque el 47% de los CEO ha iniciado este proceso, la transformación solo será efectiva si el personal se siente preparado y consciente de su rol. Recursos Humanos (RH) juega un papel crucial en esta transformación, pasando de ser un área de soporte a liderar el cambio digital en empresas. Los avances son evidentes: el 56% de las empresas están rediseñando sus programas para aprovechar la tecnología, el 51% están transformando sus modelos de negocio hacia lo digital, y un porcentaje significativo usa IA y aplicaciones móviles para optimizar servicios de RH., (Bistrain, 2019).

De acuerdo con Campos, (2023), El liderazgo es fundamental para el éxito de las iniciativas digitales, ya que implica involucrarse activamente, guiar y dirigir el proceso. Según entrevistas de Deloitte, el papel del líder en la digitalización tiene tres elementos clave. Primero, superar obstáculos al delegar y fomentar una cultura que desafíe la zona de confort. Segundo, ayudar a la organización a ver el panorama completo, asegurando que las iniciativas digitales tengan un impacto integral. Tercero, delegar las iniciativas digitales manteniendo control, asignando recursos dedicados y supervisando continuamente el progreso del proyecto para asegurar resultados efectivos.

3. LA ADMINISTRACIÓN DIGITAL Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Últimamente, la experiencia en la gestión digital, así como el accesible esbozo organizacional se han convertido en la palanca primordial de los negocios, por ende, el recurso humano está cambiando en base a ello y ahora se enfoca en las personas, el trabajo y en nuevas plataformas. Muy diferente a lo que pasaba en 1960 y 1970, durante la década de 1980, el departamento de Recursos Humanos (RH) experimentó una transformación significativa. Anteriormente, su enfoque principal se centraba en las operaciones de personal, como la automatización de transacciones y el mantenimiento de registros precisos.

Sin embargo, en los años 80, el recurso humano fue redefinido como "colocación de servicios", ampliando su rol para incluir funciones más estratégicas y orientadas al apoyo integral de la organización. (Acosta, 2024), el cual se encargaba de administrar las prácticas principales de talento, también se dispusieron precisiones particulares y los socios comerciales de RH comenzaron a incorporarse al negocio; por los años 90 e inicios del año 2000, se direccionó hacia un diseñado en base a la integración de la gestión de talento, recientes procedimientos para reclutar, adiestramiento, gestión de competencia, de remuneración. Ahora, las compañías han empezado a contratar gente nueva y joven con conocimientos digitales, y que tienen como características principales la independencia en su labor y el compartir información transparentemente. Esta nueva generación quiere una experiencia integral digital.

Reformular las prácticas de gestión del talento, abarcando desde el proceso de reclutamiento y liderazgo hasta la evaluación del desempeño. Esto puede lograrse a través del experimento con aplicación digital y creación de experiencias atractivas que interviene al personal.

Es fundamental rediseñar la organización en torno a equipos y adoptar una perspectiva global que contemple la diversidad, la cultura, el aprendizaje y el desarrollo de carreras. El área de Recursos Humanos digital se basa en la innovación y la experimentación. Actualmente, los hackathons permiten crear programas piloto de Recursos Humanos con rapidez. RH también segmenta necesidades de empleados, ofrece mapas de trayectoria profesional y simplifica procesos mediante una plataforma integrada, resaltando la importancia de expertos en tecnología digital para el RH digital.

Los equipos de Recursos Humanos están reformulando sus resoluciones para integrarlas en el flujo de trabajo, lo que implica utilizar la nube como una "plataforma" adaptada a las necesidades concretas de cada empresa. Asimismo, el mercado de proveedores está evolucionando con una nueva generación de productos y soluciones de RH orientadas a aplicaciones móviles, inteligencia artificial y una experiencia similar a la del cliente, lo que facilita un acercamiento en tiempo real y permite intervenciones proactivas, como el coaching, el reconocimiento y la creación de comunidad. Los business partners también se fortalecerán digitalmente, permitiéndoles dedicar más tiempo a apoyar directamente al negocio.

4. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO

El rol que ha tenido la Inteligencia Artificial, los procesos cognitivos, la descomposición integrada y el know-how móvil, ha impactado en la programación del trabajo. Por ejemplo, Wade and Wendy es un chatbot que ayuda al reclutamiento y a la planificación de carrera. Un ejemplo es Mya, una herramienta que puede reducir hasta en un 75% las preguntas que los candidatos suelen tener durante el proceso de reclutamiento. La aplicación Switch facilita la búsqueda de empleo con una experiencia similar a Tinder. Unitive, por su parte, usa Inteligencia Artificial para redactar descripciones de puestos y detectar sesgos de género, raza o generación, ayudando a reducir brechas en la selección.

En base a la transparencia, el cual ha sido muy importante con el pasar de los años, se han creado nuevas herramientas que enseñen datos de compensación a través de crowd-sourcing. Esto mediante recolección de datos anónimos de millones de salarios con el fin de contrastar la remuneración con labores equivalentes por ocupación, lugar, o industria.

Los robots colaborativos, aunque representan una pequeña parte de la industria robótica, destacan en la "inteligencia aumentada", donde la IA y tecnologías afines potencian la productividad de los trabajadores humanos. Con la IA actual, las empresas están rediseñando flujos de trabajo y asignación de tareas para integrar estas tecnologías y mejorar la eficiencia. El machine learning (ML) tiene un impacto significativo en el entorno laboral con aplicaciones como clasificación de imágenes, reconocimiento facial y traducción automática, las cuales se extienden en el ámbito empresarial para análisis de documentos, atención al cliente y predicción de datos. La IA en la nube ha

facilitado el acceso a estas herramientas a empresas pequeñas. Además, las nuevas tecnologías de supervisión permiten a los empleadores gestionar grandes fuerzas de trabajo mediante el análisis de datos de rendimiento y automatización de tareas. Sectores como almacenamiento y retail utilizan algoritmos predictivos para optimizar horarios y flujos de trabajo, mientras que plataformas como Uber y DoorDash emplean algoritmos para ajustar precios y asignaciones en tiempo real. (Autor, Mindell, & Reynolds, 2020)

Todo esto convierte a la innovación como eje estratégico primordial en el recurso humano, y ello debe ir de la mano con personas jóvenes quienes son ágiles para el uso de la misma, y también tener puntos de referencias como conferencistas externos, ser partícipes de programas de investigación y buscar continuamente nuevas ideas para fomentar la innovación.

5. PROGRAMA DE ANALÍTICOS DE TALENTO EXITOSO

En los últimos años, el análisis de talento ha cambiado significativamente, impulsado por la presión de accionistas y ejecutivos para obtener resultados concretos. A pesar de las inversiones en plataformas y equipos de RH, los resultados no han cumplido las expectativas, y los altos directivos demandan datos útiles para la toma de decisiones. Como respuesta, el enfoque ha pasado de centrarse en RH a poner el foco en el negocio, facilitando respuestas para empresas con años de inversión en esta área. Las herramientas de análisis predictivo en tecnología de RH permiten ahora a los ejecutivos acceder a métricas que explican mejor los factores de éxito, aunque el enfoque en el negocio limita el uso de esta información en otros problemas comerciales.

Actualmente las empresas están reconsiderando el talento como una “plataforma inteligente” e integrando la analítica en la gestión y las operaciones de los empleados. Estos son una parte importante del proceso de reclutamiento y atracción

Implementar un programa eficaz de desarrollo del talento humano es una actividad clave que ocupa una gran parte del tiempo del departamento de recursos humanos, después de la búsqueda de talento. Por ello, resulta conveniente aprovechar la oportunidad de automatizar estos procesos.

Según el autor Oscar Pérez (2023), el desarrollo de talento implica diversas acciones orientadas a promover el crecimiento profesional de los empleados, de modo que puedan asumir nuevas funciones

y aportar a la empresa a largo plazo. Este proceso debería iniciarse en la fase de contratación, con una estrategia de promoción interna que incentive y retenga al personal.

Entre los beneficios de un programa de desarrollo de talento se encuentran: una mayor eficiencia, ya que el empleado adquiere nuevas habilidades que mejoran su desempeño; un desarrollo profesional continuo, con empleados motivados para avanzar en la organización; el logro de objetivos, donde la capacitación ayuda al cumplimiento de metas que benefician a la empresa; un clima laboral positivo, impulsado por la motivación constante; y la simplificación de los procesos de contratación, ya que se reduce la rotación de personal al fomentar el compromiso y la retención de los empleados. (Pérez, 2023)

La implementación de un programa de desarrollo del talento sigue estos pasos:

- a. **Planificación:** Se debe planificar el programa alineándolo con los objetivos anuales de la empresa, integrando los recursos humanos y las tareas corporativas.
- b. **Análisis del equipo:** Evaluar las características y habilidades de la plantilla para definir el punto de partida.
- c. **Evaluación del rendimiento:** Evaluar el rendimiento general del equipo para determinar la efectividad del plan y áreas de mejora.
- d. **Formación:** Diseñar un plan formativo con cursos y propuestas adaptadas a las necesidades de cada empleado o proyecto.
- e. **Reclutamiento:** Aunque se prioriza el desarrollo interno, el reclutamiento puede añadirse si es necesario.
- f. **Reconocimiento y retención:** Implementar incentivos para fomentar el crecimiento profesional y la retención de talento.

Además, se requiere contar con herramientas y recursos clave:

- **Capacitación y formación:** Planificar el desarrollo desde la contratación, permitiendo el crecimiento desde puestos iniciales hasta gerenciales.

- **Coaching y mentoring:** Apoyar el desarrollo personal en temas como el trabajo en equipo y el manejo del estrés.
- **Evaluación del desempeño:** Realizar evaluaciones periódicas para ajustar el desarrollo.
- **Programas de rotación y carrera:** Fomentar el desarrollo de habilidades y la movilidad interna.
- **Programas de reconocimiento:** Crear incentivos para motivar a los empleados a mejorar.

En consecuencia, un programa de desarrollo de talento permite el crecimiento profesional de los empleados, lo cual beneficia a la organización y garantiza su sostenibilidad a largo plazo.

La automatización en recursos humanos va más allá del papeleo y permite mejorar significativamente la eficiencia del departamento. Según Forbes.com, la mayoría de los procesos de RR.HH. pueden ser automatizados, reduciendo tareas repetitivas y minimizando errores comunes. (Pérez, 2022) A continuación, se presentan los principales procesos que pueden beneficiarse de la automatización:

- **Evaluaciones de ingreso y rendimiento:** Automatizar estas evaluaciones permite recibir información detallada sobre los empleados de manera rápida y sin gestión manual, facilitando el seguimiento de su adaptación y desempeño inicial.
- **Actualización de datos:** Con un portal de autoservicio, los empleados pueden actualizar su información personal una vez, y estos cambios se reflejan automáticamente en todos los sistemas, reduciendo errores administrativos.
- **Recordatorios a empleados:** Las herramientas automatizadas ayudan a recordar fechas importantes, como capacitaciones o firma de contratos, manteniendo a todos al día.
- **Preparación para auditorías:** La centralización de documentos en un sistema automatizado permite tener todo organizado para auditorías sin depender de archivos físicos.
- **Seguridad de datos confidenciales:** La automatización permite controlar el acceso

a información sensible, como registros médicos y nóminas, garantizando la privacidad.

- **Copias de seguridad:** Los datos almacenados en la nube quedan protegidos ante desastres naturales, asegurando su recuperación completa.
- **Estandarización de la contratación:** La automatización simplifica el proceso de selección al programar entrevistas, gestionar currículos y realizar otras tareas repetitivas, permitiendo a los responsables concentrarse en actividades más estratégicas.
- **Cálculo de nómina:** Automatizar la nómina reduce el tiempo y los errores asociados a los cálculos manuales, optimizando el proceso.
- **Gestión del tiempo:** Mediante dispositivos biométricos o sistemas de seguimiento, la automatización permite obtener registros precisos de las horas trabajadas para la nómina.
- **Administración de beneficios:** Una plataforma centralizada de beneficios facilita la gestión y personalización de los planes de los empleados, reduciendo costos y simplificando el proceso.

La automatización se convierte en un aliado clave para el departamento de recursos humanos, optimizando el manejo del recurso más valioso: las personas. Por otro lado, el dinamismo del entorno actual reflejado en la innovación de la tecnología, además del entorno y de surtidores del mercado de talento, ha conllevado a las organizaciones a realizar cambios como la expansión de la responsabilidad y preocupación del reclutamiento de talento, pues estos recaen en el área de Recursos Humanos y ahora es de los líderes empresariales, quienes lo componen son los directivos y gerentes de línea.

6. LA MARCA DE EMPLEADOR DIGITAL

Es válido mencionar que, Pacheco y Siancas (2015) señalan la importancia del enfoque en las competencias y el desarrollo de los instrumentos como las encuestas en base a estos lineamientos, es decir, las preguntas que se realicen en las entrevistas deben estar íntimamente relacionadas con las competencias que se hayan identificado como relevantes en los puestos de trabajo.

En esa línea, como estrategia de conquista de talento, radica en la construcción de marca de empresario digital, esta se basa en que ahora son los candidatos o aspirantes quienes buscan al empleador, por eso, este debe tener una imagen altamente atractiva y visual. La creación de esta marca requiere de una mezcla de factores, una de las principales es la experiencia completa del empleado, para lograrlo, se necesita un alto compromiso y oportunidades de carrera importantes. Además, el empleador y la organización deben saber cómo comunicar sus propuestas de valor a la fuerza de trabajo, y direccionar la difusión de sus campañas no solo enfocándose en el cliente sino en la educación y atracción de sus empleados.

En base a lo comentado en el párrafo anterior, mencionar que estudio sobre “marca empleadora: Clave para atraer y retener talento” (Astudillo & Ortega, 2024), hace mención como las prácticas para construir marcas que se basa en las redes sociales asumen mayor alcance y efectividad de atraer y reclutar a empleados actuales y potenciales con un costo muy bajo. Asimismo, este mecanismo está fortaleciendo a la gestión del talento humano, sin embargo, se debe tener cuidado, pues no asegura la atracción de los candidatos que se tiene como objetivo ni la fidelización de estos.

Otra de las estrategias es el uso de la tecnología de datos en la adquisición de talento, realizando una combinación de tecnología móvil y basada en la nube con red social. En base a ella, desarrollan herramientas como evaluaciones preliminares de contratación, en la cual pueden mejorar incluyendo gestión de relaciones de candidatos o el empleo de simulaciones y juegos para una mayor conexión con el talento.

La captación del talento se hace cada vez más retador para las organizaciones, por ellos, una tercera estrategia mencionada está el empleo del video como instrumento activo de experiencias convincentes, a través de estos videos, las empresas pueden ofrecer un mayor acercamiento al candidato del ambiente laboral y la vida dentro de la empresa, ya sea de una manera animada (dibujos animados) o más realista. Asimismo, se está intensificando el uso de las video entrevistas con la finalidad de agilizar el proceso de selección.

Cabe mencionar que, en la actualidad, las empresas brindan mayor importancia a las habilidades en vez que a las credenciales. En esa línea, se realizan filtros a través de juegos y simulaciones que permitan a los candidatos demostrar sus habilidades blandas y duras.

Al encontrarnos en una economía abierta, permite al talento realizar un rol a otro, dentro o fuera de la empresa, lo que les exige un mayor desarrollo de habilidades y capacidades. Por otro lado, las organizaciones que requieren un mercado laboral temporal se asocian con agencias de reclutamiento que puedan ofrecerles el talento con las capacidades y habilidades que permitan tener la misma libertad mencionada en líneas anteriores.

7. CONCLUSIONES

La era digital y disruptiva crece a pasos agigantados obligando a las empresas a volverse más competitivas y con esto el capital humano de las mismas. La práctica nos enseña que el éxito de las empresas no solo se basa en cuánto esfuerzo le ponen sus directivos a la consecución e implementación de nuevas tecnologías, logística o ventas, si no este también depende de cuanta prioridad se le dé al capital humano, de cuanto se le forme para afrontar las nuevas competencias que el actual contexto nos demanda. El liderazgo es una habilidad con la que las personas nacen u otras la desarrollan, sin embargo, sin importar cómo se adquiere hoy más que nunca debe estar orientado a un entorno digital, disruptivo y cambiante.

Debido a la práctica de nuevas estrategias que nos demanda el contexto actual del mercado laboral, se debe optimizar la manera en la que se opera la adquisición de talento, el proceso de captación y selección de los candidatos, de forma que, se tenga una mayor seguridad del contrato de candidatos con habilidades y capacidades que se requiera para los puestos que la organización demande.

Actualmente se está buscando nuevas analíticas de talento que sean productivas para el área de RH ya que esto genera que los candidatos que se recluten sean de mejor calidad a la hora de realizar el proceso de selección de personal.

REFERENCIAS

- [1] Acosta, V. (2024). Cómo hemos cambiado: informe sobre la evolución de los RRHH desde los años 80 hasta la actualidad. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=224320>
- [2] Astudillo, S. C., & Ortega, M. R. (2024). Employer Branding: Estrategias de Atracción y Retención del Talento en Emprendimientos Emergentes. *Sapientia Technological*, 61-74. doi: <https://doi.org/10.58515/edesp1spt06>

- [3] Autor, D., Mindell, D., & Reynolds, E. (2020). *Inteligencia Artificial y Trabajo El trabajo del futuro: modelando la tecnología y las instituciones*. Obtenido de Panorama Sectorial de Internet: https://forocilac.org/wp-content/uploads/2021/03/4-panorama_ESP_dic2020-WEB.pdf
- [4] Bistrain, K. (2019). *El liderazgo en la era de la transformación digital*. Obtenido de Proyectum: <https://www.proyectum.com/sistema/blog/el-liderazgo-en-la-era-de-la-transformacion-digital/>
- [5] Campos, F. (2023). Conozca cómo liderar la transformación digital desde los altos ejecutivos. *El Financiero*, Deloitte Spanish Latin America. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/about-deloitte/topics/newsroom/2023/conozca-como-liderar-la-transformacion-digital-desde-los-altos-ejecutivos.html>
- [6] Citrin, J., & Neff, T. (2000). El liderazgo de la era digital. Las condiciones "sine qua non" de los líderes de la Nueva Economía. *Harvard Deusto business review*(98), 18-27. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=63374>
- [7] Deloitte Global. (2024). *Avanzar en la conversación sobre la IA*. Obtenido de Medición del valor de la transformación digital: www.deloitte.com/insights/measuring-ai
- [8] Deloitte Insights. (2024). Investigación y análisis del Centro Deloitte para la Investigación Integrada. *Perspectivas de Deloitte*, Nro 33. Obtenido de www.deloitte.com/insights/measuring-ai.
- [9] ESIC Business & Marketing School. (2018). *Liderazgo empresarial, clave para la transformación de las empresas*. Obtenido de Marketing y Comunicación: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/liderazgo-empresarial-transformacion-empresas>
- [10] Pacheco, Á. J., & Siancas, J. (2015). Sistema para la gestión del desarrollo del talento humano. *Selecciones Matemáticas*, 2, 46 - 53. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SSMM/article/view/1200/2387>
- [11] Right Management. (2018). *De líderes tradicionales a líderes digitales. Cómo liderar a través de la transformación digital*. Obtenido de ManpowerGroup: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/rm_c_suite.pdf
- [12] Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6 ta ed.). Pearson Educación. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>

Financiamiento:

Propio.

Conflictos de interés:

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Contribuciones de autoría:

Primer autor Adán Estela Estela: Investigación, Metodología, Software, Análisis Formal.

Segundo autor José Villacorta Huapaya: Investigación, redacción (borrador original).