



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ENTORNOS HÍBRIDOS: PARADIGMAS Y NUEVAS ESTRATEGIAS

**HUMAN RESOURCE PLANNING IN HYBRID ENVIRONMENTS:
PARADIGMS AND NEW STRATEGIES**

Anavela Del C. Velásquez Martínez
Universidad de Panamá

Marta I. Baquerizo Ortiz
Universidad de Panamá

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20012

La Planificación de Recursos Humanos en Entornos Híbridos: Paradigmas y Nuevas Estrategias

Anavela Del C. Velásquez Martínez¹profa.anavela@gmail.com<https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>Facultad de Administración de
Empresas y Contabilidad
Universidad de Panamá
Panamá**Marta I. Baquerizo Ortiz**marta.i.baquerizo@gmail.com<https://orcid.org/0000-0002-6647-9478>Facultad de Administración de
Empresas y Contabilidad
Universidad de Panamá
Panamá

RESUMEN

La planificación de los recursos humanos en entornos híbridos se presenta como un desafío estratégico para las organizaciones, en especial en el sector servicios del distrito de Panamá, donde la diversidad sectorial, el tamaño de las plantillas y la trayectoria empresarial condicionan la gestión del talento. Este estudio, de carácter cualitativo, descriptivo y documental, analiza la relación entre la estructura empresarial y las tendencias globales que configuran la administración del capital humano hacia 2025. Los resultados muestran que sectores como alimentación y hospedaje concentran mayor participación, mientras que ramas como publicidad e inmobiliarias tienen baja representación, lo que exige modelos de planificación diferenciados. Asimismo, se evidencia que la transformación digital, el trabajo híbrido, la inteligencia artificial, la inclusión y la capacitación continua constituyen ejes centrales para rediseñar políticas de recursos humanos. En concordancia, se concluye que las organizaciones requieren integrar competencias digitales, liderazgo transformacional, innovación y sostenibilidad para equilibrar estabilidad, flexibilidad y bienestar laboral. De este modo, la gestión de recursos humanos deja de ser una función operativa para consolidarse como pilar de competitividad en la era híbrida.

Palabras clave: recursos humanos, entornos híbridos, planificación, estrategias organizacionales, innovación

¹ Autor principal

Correspondencia: profa.anavela@gmail.com

Human Resource Planning in Hybrid Environments: Paradigms and New Strategies

ABSTRACT

Human resource planning in hybrid environments emerges as a strategic challenge for organizations, particularly in the service sector of Panama City, where sectoral diversity, workforce size, and organizational trajectory shape talent management practices. This qualitative, descriptive, and documentary study analyzes the relationship between business structure and global trends that are reshaping human capital management toward 2025. The findings reveal that sectors such as food services and hospitality concentrate the largest share of companies, while areas like advertising and real estate show limited representation, requiring differentiated planning models. Furthermore, results indicate that digital transformation, hybrid work, artificial intelligence, inclusion, and continuous training constitute central pillars for redesigning human resource policies. In line with these insights, it is concluded that organizations must integrate digital competencies, transformational leadership, innovation, and sustainability to balance stability, flexibility, and employee well-being. Thus, human resource management evolves from an operational function to a cornerstone of competitiveness in the hybrid era.

Keywords: human resources, hybrid environments, planning, organizational strategies, innovation

Artículo recibido 02 setiembre 2025
Aceptado para publicación: 29 setiembre 2025



INTRODUCCIÓN

La planificación de los recursos humanos en entornos híbridos requiere un enfoque estratégico que equilibre la flexibilidad laboral con la coherencia organizacional. A diferencia de los modelos tradicionales, los esquemas híbridos implican que los trabajadores dividan su tiempo entre la oficina y el trabajo remoto, lo que genera tanto oportunidades como desafíos en la gestión del talento. En este contexto, surge la necesidad de adoptar una flexibilidad adaptativa, entendida como la capacidad de ajustar políticas y prácticas a las demandas cambiantes de la organización y de los empleados. Este cambio de paradigma no solo redefine el rol de los recursos humanos, sino que también demanda políticas claras, pero flexibles que permitan autonomía a los equipos, siempre que se cumplan los objetivos organizacionales.

La transformación digital y la flexibilización laboral han generado cambios profundos en la forma de organizar el trabajo. Uno de los fenómenos más relevantes de la última década es la consolidación de los entornos híbridos, los cuales combinan actividades presenciales y remotas en un mismo esquema organizacional. Este escenario ha modificado la gestión de talento humano, obligando a las organizaciones a replantear sus políticas y prácticas de planificación de recursos humanos.

La problemática central radica en que muchas instituciones carecen de modelos estratégicos que integren de manera equilibrada las necesidades de productividad con el bienestar de los trabajadores, así como la innovación tecnológica con la sostenibilidad organizacional. Ante esta situación, surge la necesidad de analizar los paradigmas y estrategias emergentes que permitan optimizar la planificación de recursos humanos en contextos híbridos.

El objetivo de este artículo consiste en examinar los nuevos enfoques y prácticas de planificación del talento humano que contribuyen a fortalecer la eficiencia y la cohesión en entornos híbridos. La pregunta que orienta este trabajo es: ¿qué estrategias de planificación son más efectivas para garantizar la sostenibilidad organizacional y el bienestar laboral en esquemas híbridos de trabajo?

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo, enmarcado en un enfoque descriptivo-documental, donde en lo cualitativo “sólo mide características de los elementos por investigar”.



Por ello, el propósito es analizar tendencias y estrategias de planificación de recursos humanos en entornos híbridos. El método aplicado fue la revisión sistemática de literatura, con un diseño no experimental y transversal, centrado en la recopilación, clasificación y análisis de artículos científicos, informes de organismos internacionales. (Guevara y otros, 2020). El análisis de datos se realizó mediante categorización temática y contraste comparativo, lo que permitió identificar patrones, tendencias y estrategias emergentes en la planificación de recursos humanos en contextos híbridos.

Referentes teóricos

La planificación de la dotación de personal en entornos híbridos exige superar los modelos tradicionales para responder a la globalización y digitalización que amplían el acceso al talento sin fronteras. Este enfoque estratégico no solo busca cubrir vacantes, sino integrar equipos multiculturales capaces de generar innovación, cohesión y alto rendimiento. Donde la diversidad cultural, cuando es gestionada con políticas inclusivas, potencia la comunicación y la competitividad en mercados globalizados. En el contexto panameño, caracterizado por estructuras organizacionales consolidadas, la planificación del talento requiere modelos flexibles que incorporen competencias digitales y sostenibilidad. De este modo, la planificación de la dotación se convierte en un pilar clave para alinear diversidad, productividad y adaptación en la era híbrida. (Lozada, 2025).

La capacitación y el desarrollo profesional exigen un aprendizaje continuo accesible en modalidades presenciales y virtuales. En este marco, el aprendizaje híbrido se convierte en una estrategia clave para fortalecer competencias adaptativas, digitales y colaborativas. La formación en habilidades tecnológicas y de autogestión resulta esencial para sostener la productividad en entornos cambiantes. Además, favorece la inclusión y la flexibilidad al responder a diversos estilos de aprendizaje. En conjunto, estos procesos garantizan la preparación de los profesionales frente a los desafíos de un mundo laboral dinámico. (Delgado y otros, 2025)

La gestión de compensación y beneficios debe diseñarse con un enfoque equitativo que contemple la diversidad de contextos laborales. Es esencial ajustar los paquetes retributivos considerando variaciones en el costo de vida, así como las demandas específicas de quienes trabajan de manera presencial o remota. Este enfoque favorece la justicia organizacional y fortalece la motivación de los colaboradores.

Además, promueve la sostenibilidad del talento en entornos híbridos y globalizados. En conjunto, la compensación diferenciada contribuye a una mayor competitividad y cohesión en las organizaciones modernas. (Caroy, 2025)

Administración estratégica de recursos humanos

La administración estratégica de recursos humanos se concibe como la evolución de una función antes operativa hacia un rol que integra directamente a las personas con los objetivos del negocio. Su finalidad es alinear las competencias del talento humano con la estrategia organizacional, generando valor y fortaleciendo la ventaja competitiva. Este enfoque exige profesionales con visión estratégica, dominio digital y capacidad de liderar transformaciones en contextos complejos. Asimismo, implica trascender la gestión tradicional de personal para convertirse en un agente activo en la formulación e implementación de estrategias corporativas. En consecuencia, los recursos humanos dejan de ser un área de apoyo para consolidarse como un pilar central en la sostenibilidad organizacional. (Athayde, 2021).

Por lo anterior, se orienta a potenciar el capital humano como activo intangible clave para generar valor y alcanzar los objetivos organizacionales. Desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, su función es garantizar la formación continua, la adquisición de competencias y la consolidación de liderazgo como motores de innovación y productividad. Este enfoque establece relaciones de causa y efecto entre capacitación, desempeño y sostenibilidad, alineando personas, procesos y tecnología. Así, se convierte en un instrumento de gestión que promueve la mejora organizacional permanente y fortalece la ventaja competitiva. En síntesis, trasciende la gestión operativa para integrarse como eje estratégico del éxito empresarial. (Noreña y otros, 2024).

Cuando se genera un proceso integral que trasciende la gestión operativa del personal para convertirse en un eje central de la sostenibilidad organizacional, se refiere a la administración estratégica de recursos humanos reconociendo que el talento humano no es un recurso accesorio, sino la base de la ventaja competitiva, capaz de generar valor a través de competencias, innovación y liderazgo participativo. Su propósito es atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas, alineando sus capacidades con la visión institucional y las demandas del entorno.



Además, integra factores internos y externos como cultura, tecnología y regulaciones para garantizar continuidad, adaptabilidad y proyección a largo plazo. En consecuencia, constituye un puente entre los objetivos estratégicos de la organización y el desarrollo integral de los trabajadores. (Fonseca & Robayo, 2025).

La administración estratégica de recursos humanos en el sector público se entiende como la gestión integral del talento humano, considerando a las personas no solo como empleados, sino como agentes clave para el logro de los objetivos institucionales. Su propósito es optimizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios públicos mediante la planificación, capacitación, motivación y retención del personal. Esta gestión combina aspectos operativos, estratégicos y sociales, fomentando la colaboración, el trabajo en equipo y la innovación. Además, integra el conocimiento, la evaluación de desempeño y la creación de ambientes laborales saludables, fortaleciendo la institucionalidad y la confianza ciudadana. En esencia, la administración estratégica del recurso humano es un pilar esencial para garantizar la efectividad, adaptabilidad y sostenibilidad de las entidades públicas. (Chávez y otros, 2025).

Paradigmas de los entornos híbridos

Los paradigmas de los entornos híbridos representan una forma novedosa de organizar el trabajo, al integrar la presencialidad con el teletrabajo y ofrecer flexibilidad a los trabajadores para desempeñar sus funciones desde la oficina, el hogar u otros espacios. Esta modalidad, aunque existía antes de la pandemia, se consolidó como un modelo estratégico gracias a los avances tecnológicos y las demandas globales derivadas de la crisis sanitaria. Su impacto no solo recae en la productividad, sino también en la necesidad de replantear las dinámicas de liderazgo, comunicación y gestión intercultural. Los entornos híbridos se entienden hoy como un paradigma en constante evolución, donde confluyen la digitalización, la globalización y los cambios sociales. (Gualteros y otros, 2024).

En el marco de los entornos híbridos, los nuevos paradigmas se fundamentan en la visión de la complejidad, entendida como la interacción dinámica e interdependiente entre personas, procesos y estructuras que no siguen patrones lineales. Este planteamiento impulsa a dejar atrás modelos de gestión tradicionales, rígidos y mecanicistas, para dar paso a enfoques más holísticos, flexibles y abiertos a la incertidumbre.



En esta línea, la gerencia posconvencional adquiere un papel protagónico al integrar valores éticos, compromiso social y liderazgo transformacional frente a los retos contemporáneos. De esta manera, el capital humano deja de concebirse únicamente como un recurso y pasa a reconocerse como un activo estratégico con capacidad de generar valor en escenarios cambiantes. (Sarell, 2025).

Dentro del ámbito educativo, los paradigmas de los entornos híbridos se conciben como propuestas que integran la riqueza de la presencialidad con la flexibilidad de lo digital, en respuesta a las demandas de un contexto académico y laboral en constante transformación. Más que sustituir los métodos tradicionales, estos enfoques los complementan, al combinar experiencias prácticas con recursos tecnológicos que fortalecen los procesos de aprendizaje. En el nivel de educación superior, su importancia radica en la capacidad de ajustar la formación a las particularidades de los estudiantes y a los requerimientos del mercado laboral. Así, se impulsa una preparación más integral, activa y personalizada. En definitiva, los paradigmas híbridos representan una alternativa innovadora que busca armonizar lo mejor de ambos mundos en la era digital. (Jimbo, 2024).

Los paradigmas de los entornos híbridos representan una transformación profunda en la educación contemporánea, donde lo presencial y lo virtual se integran para generar experiencias de aprendizaje significativas. Este enfoque reconoce al estudiante como protagonista activo, capaz de construir su conocimiento mediante la interacción con múltiples plataformas y medios. La didáctica transmedia y el aprendizaje colaborativo se combinan, favoreciendo el desarrollo de habilidades críticas, creatividad y resolución de problemas. La interdisciplinariedad y la gamificación se presentan como estrategias clave para conectar teoría y práctica de manera inmersiva. En esencia, los entornos híbridos constituyen un espacio flexible y dinámico que adapta la educación a las demandas cambiantes de la sociedad y la tecnología. (Marracco, 2024)

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se entiende como un estilo de dirección que trasciende la simple obtención de metas, al inspirar y motivar a los trabajadores hacia un compromiso genuino con la visión organizacional. El líder transformacional no solo guía, sino que también acompaña, reconociendo las capacidades individuales y estimulando la creatividad de su equipo.



Además, fortalece el sentido de propósito y pertenencia, generando bienestar y motivación en los miembros de la organización. (Barboza, 2025).

En el ámbito organizacional, el liderazgo transformacional se entiende como la capacidad de un líder para movilizar a sus equipos a través de una visión clara, inspiradora y orientada al cambio, fortaleciendo la resiliencia y la innovación institucional. Este enfoque trasciende la simple conducción de procesos, ya que construye confianza tanto en los trabajadores como en actores externos, al mostrar equipos comprometidos y preparados para afrontar escenarios cambiantes. (Acosta & Maresca, 2025).

Dentro de la gestión organizacional, el liderazgo transformacional se concibe como un enfoque que incide de manera significativa en la cultura institucional y en el rendimiento de los trabajadores, al estimular su motivación, compromiso y desarrollo integral. Este modelo se materializa mediante la influencia idealizada, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, factores que favorecen un entorno laboral resiliente y saludable. (Londoño & López, 2024)

En el contexto de la gestión moderna, el liderazgo transformacional se entiende como la capacidad del líder para articular una visión clara y motivadora que impulse a los equipos a superar intereses individuales y a comprometerse con las metas organizacionales. Más que una función directiva, este estilo favorece el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, consolidando la innovación y el compromiso colectivo. A diferencia de modelos autoritarios, cultiva un clima de confianza y participación que eleva la satisfacción laboral y disminuye la rotación de personal. (Cano & Restrepo, 2025).

Competencias digitales y cultura organizacional

En el contexto organizacional actual, las competencias digitales se definen como la capacidad de transformar, organizar y actualizar información en diversos entornos tecnológicos, garantizando su disponibilidad para el trabajo colaborativo. Estas competencias se apoyan en el manejo de plataformas, sistemas de almacenamiento y comunidades virtuales que facilitan una interacción eficiente y dinámica. Paralelamente, la cultura organizacional articula estas habilidades al integrar valores, símbolos, normas y supuestos compartidos que orientan los modos de trabajo. La convergencia de ambos elementos genera un entorno innovador y flexible, capaz de favorecer la adaptación al cambio y potenciar la

productividad. En definitiva, estas dimensiones constituyen pilares fundamentales para asegurar el éxito de las organizaciones en escenarios híbridos. (Salgado, 2022).

Las competencias digitales constituyen un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a las personas desenvolverse eficazmente en entornos tecnológicos, mediáticos, comunicativos e informacionales, promoviendo la alfabetización digital y la creación, gestión y resolución de problemas mediante herramientas digitales. Por su parte, la cultura organizacional refleja los valores, normas, creencias y comportamientos compartidos que guían la forma de actuar dentro de la empresa, condicionando su innovación, adaptabilidad y enfoque estratégico. La integración de competencias digitales en la cultura organizacional implica no solo la adopción de tecnologías, sino también la generación de una mentalidad colaborativa, flexible y orientada al aprendizaje continuo. (López, 2024).

En la actualidad, las competencias digitales se entienden como la capacidad de los individuos para manejar, comprender y adaptarse a las tecnologías de información y comunicación, resolviendo problemas tecnológicos, gestionando información en línea y comunicándose de manera efectiva en entornos digitales. De manera complementaria, la cultura organizacional abarca los valores, creencias y prácticas compartidas que orientan la manera de pensar, actuar y colaborar dentro de una institución, impactando directamente en la motivación, innovación y compromiso del personal. Estas dos dimensiones se interrelacionan de forma estrecha, dado que la adopción efectiva de herramientas digitales requiere un entorno cultural que promueva la colaboración, la transparencia y el aprendizaje continuo. (Flores, 2025).

Innovación y sostenibilidad organizacional

La innovación y la sostenibilidad organizacional representan la capacidad de una empresa para generar cambios estratégicos que mejoren su competitividad, eficiencia y rendimiento, a la vez que equilibran objetivos económicos, sociales y ambientales. Este enfoque implica la adopción de nuevas prácticas, procesos y modelos de negocio que permitan enfrentar desafíos del mercado global y contingencias como la pandemia de COVID-19. La innovación se convierte en un motor para crear valor agregado, fortalecer la cultura organizacional y fomentar la participación de los trabajadores en soluciones creativas y sostenibles.



Asimismo, la sostenibilidad orienta a las organizaciones a integrar responsabilidad social, cuidado ambiental y eficiencia operativa como parte de su estrategia corporativa. En conjunto, innovación y sostenibilidad constituyen herramientas esenciales para que las empresas se adapten, crezcan y mantengan ventajas competitivas en entornos dinámicos y altamente competitivos. (Martínez y otros, 2021).

En el ámbito empresarial contemporáneo, la innovación y la sostenibilidad organizacional se consideran pilares estratégicos para que las compañías se adapten y prosperen en mercados globales. La innovación trasciende la creación de productos o servicios, abarcando también procesos, modelos de negocio y estrategias, lo que permite a las organizaciones responder con agilidad a cambios y desafíos internacionales. Por su parte, la sostenibilidad se constituye como un componente esencial, no solo para cumplir con regulaciones ambientales y sociales, sino también para fortalecer la reputación corporativa y consolidar ventajas competitivas. La integración de ambas dimensiones genera un enfoque integral que favorece la internacionalización y el crecimiento a largo plazo. En consecuencia, las empresas que combinan innovación y sostenibilidad logran diferenciarse, acceder a nuevos mercados y establecer relaciones responsables y duraderas. (Carrera y otros, 2025).

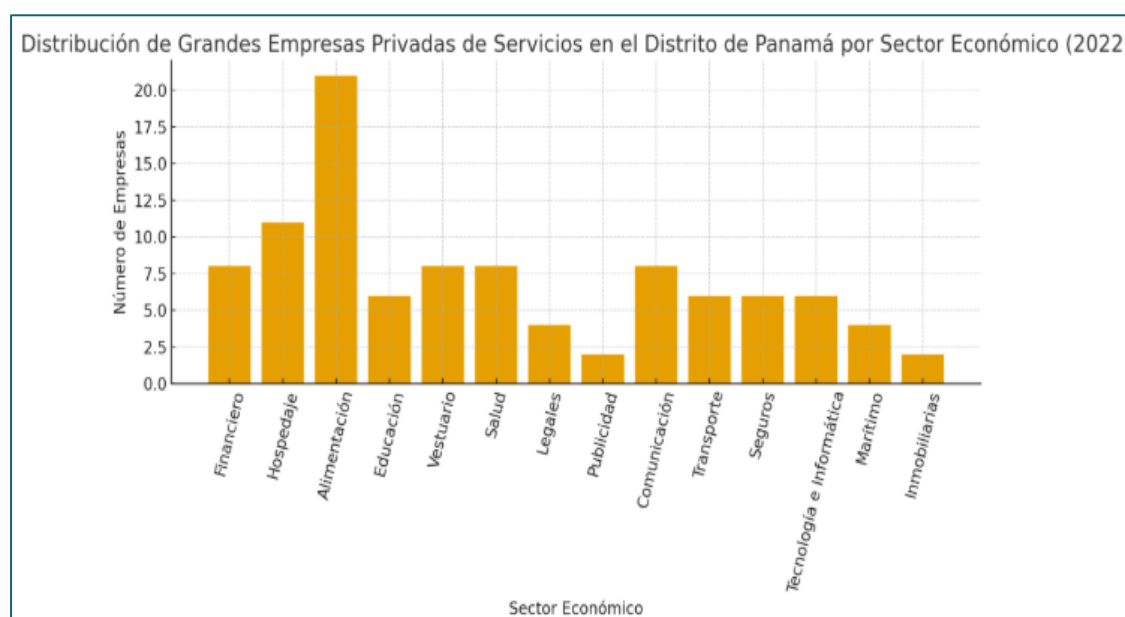
En el contexto empresarial actual, la innovación y la sostenibilidad organizacional se entienden como la capacidad de las empresas para incorporar prácticas creativas y transformadoras en sus procesos, priorizando no solo los resultados económicos, sino también la responsabilidad social y el desarrollo humano. Este enfoque demanda una cultura organizacional ágil, flexible y colaborativa, donde los recursos humanos desempeñan un papel central como agentes de cambio. La gestión orientada a aspectos intangibles, como la motivación, el aprendizaje y la participación, potencia el desempeño innovador y garantiza la continuidad sostenible. Además, la combinación de innovación, cultura y talento humano genera valor duradero, promoviendo ventajas competitivas adaptables a los nuevos modelos económicos. En definitiva, la evidencia demuestra que consolidar estos elementos es fundamental para lograr un rendimiento organizacional sostenido y resiliente a largo plazo. (Ospina y otros, 2021).



La innovación y sostenibilidad organizacional se entienden como la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos complejos y en constante cambio, integrando tecnología, creatividad y responsabilidad social en sus procesos. Se trata de promover culturas organizacionales ágiles, flexibles y éticas, donde el liderazgo consciente y los recursos humanos son motores de transformación. La sostenibilidad deja de ser un valor opcional y se convierte en un principio estratégico que asegura competitividad, confianza social y resiliencia. La combinación de innovación, gestión ética y adaptación tecnológica permite a las organizaciones generar valor duradero y enfrentar retos futuros. En síntesis, estos elementos configuran una triada esencial para construir organizaciones humanas, inclusivas y preparadas para la era digital. (Prieto, 2024)

RESULTADOS

Grafica 1. Distribución de empresas

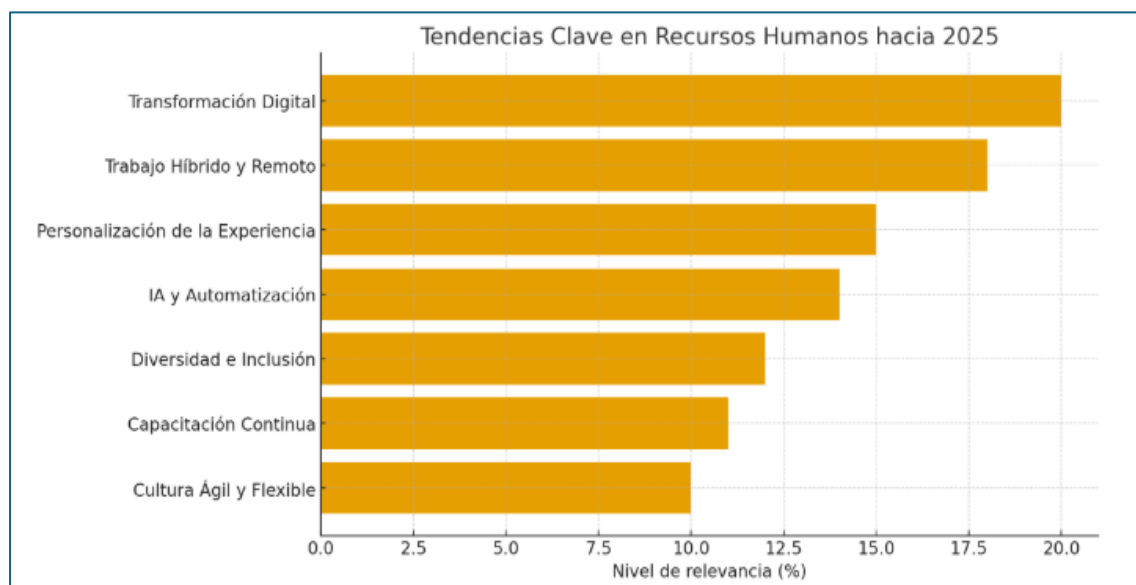


Fuente. (Tejedor, 2023)

El gráfico refleja la distribución de las grandes empresas privadas de servicios en el Distrito de Panamá durante 2022, destacando que el sector de alimentación concentra la mayor participación (21%), seguido por hospedaje (11%), mientras que áreas como financiero, vestuario, salud y comunicación registran un 8% cada una; en contraste, ramas como publicidad e inmobiliarias apenas alcanzan un 2%, lo que evidencia su baja representación en comparación con otros rubros. Estos resultados permiten perfilar la estructura empresarial del sector servicios y ofrecen una base fundamental para comprender los retos en la planificación de recursos humanos bajo entornos híbridos.

Asimismo, la combinación entre diversidad sectorial, número de empleados y años de trayectoria demuestra que muchas de estas organizaciones poseen estabilidad y madurez, elementos que condicionan la forma en que gestionan el talento. En este sentido, aquellas con gran cantidad de personal y amplia experiencia requieren modelos de gestión más flexibles y estructurados que les permitan responder a los cambios del mercado laboral. Por ello, se hace evidente la necesidad de rediseñar políticas que integren competencias digitales, liderazgo transformacional y sostenibilidad organizacional. En suma, los hallazgos refuerzan la importancia de alinear la gestión de recursos humanos con los nuevos paradigmas y estrategias que demanda la era híbrida.

Grafica 2. Tendencias claves en Recursos Humanos hacia 2025



Fuente. (Arenas, 2025).

La transformación digital es la tendencia con mayor impacto (20%), al ser la base para modernizar los procesos de RR.HH. El trabajo híbrido y remoto (18%) ocupa un lugar destacado por su influencia en la flexibilidad laboral y la retención del talento. La personalización de la experiencia (15%) y la IA/automatización (14%) marcan un cambio profundo en la gestión del capital humano y la diversidad e inclusión, la capacitación continua y la cultura ágil y flexible completan el panorama, siendo factores estratégicos que sostienen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones.

DISCUSIÓN

La discusión entre ambas gráficas permite establecer un puente entre la realidad estructural del sector empresarial en Panamá y las tendencias globales que condicionan la planificación de recursos humanos en entornos híbridos.

La primera gráfica (Tejedor, 2023) muestra la distribución de empresas privadas de servicios y evidencia que sectores como alimentación, hospedaje y financiero concentran la mayor participación, lo que sugiere la necesidad de modelos de gestión diferenciados según el rubro, el tamaño de la plantilla y los años de trayectoria. Esta diversidad, vinculada con los postulados de la administración estratégica de recursos humanos (Athayde, 2021; Noreña et al., 2024), revela que las organizaciones maduras requieren planes flexibles, sostenibles y alineados con la innovación para mantener su competitividad. En contraste, la segunda gráfica (Arenas, 2025) refleja las tendencias emergentes hacia 2025, donde destacan la transformación digital, el trabajo híbrido y la inteligencia artificial como ejes centrales de la gestión del talento.

De allí que, estos hallazgos dialogan directamente con los paradigmas de los entornos híbridos expuestos por Gualteros et al. (2024) y Sarell (2025), al resaltar la importancia de un liderazgo transformacional (Barboza, 2025; Acosta & Maresca, 2025) y el desarrollo de competencias digitales (López, 2024; Flores, 2025) como pilares de adaptación organizacional. En conjunto, ambas gráficas confirman que la planificación de recursos humanos no puede limitarse a describir la estructura empresarial, sino que debe integrar innovación y sostenibilidad (Martínez et al., 2021; Carrera et al., 2025; Prieto, 2024) como principios estratégicos. De este modo, la discusión evidencia que el reto para las organizaciones consiste en armonizar su perfil estructural con las nuevas tendencias globales, logrando un equilibrio entre estabilidad, flexibilidad y cohesión en la era híbrida.

CONCLUSIÓN

La investigación permite concluir que la planificación de recursos humanos en entornos híbridos constituye un eje estratégico indispensable para la sostenibilidad y competitividad organizacional en el contexto panameño. Los resultados obtenidos evidencian que la estructura empresarial del sector servicios, caracterizada por diversidad sectorial, amplias plantillas y larga trayectoria, requiere modelos de gestión del talento diferenciados y flexibles, capaces de responder a los retos de la digitalización y la globalización. En este escenario, la administración estratégica de recursos humanos deja de ser una función operativa para consolidarse como un pilar que articula competencias digitales, liderazgo transformacional e innovación, integrando personas, procesos y tecnología con la estrategia corporativa.

A la vez, los paradigmas de los entornos híbridos demandan nuevas formas de liderazgo y comunicación que favorezcan la cohesión de equipos distribuidos, mientras que la innovación y la sostenibilidad se proyectan como principios transversales para garantizar adaptabilidad y valor a largo plazo. En consecuencia, la planificación de recursos humanos debe armonizar el perfil estructural de las organizaciones con las tendencias globales emergentes, logrando un equilibrio entre estabilidad, flexibilidad y bienestar. Este estudio confirma que el talento humano no solo es un recurso de apoyo, sino la base de la ventaja competitiva, y que su gestión estratégica constituye el camino para enfrentar con éxito los desafíos de la era híbrida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, N., & Maresca, L. (2025). *Estilos de liderazgo predominantes en emprendimientos jóvenes: un estudio exploratorio sobre sus implicaciones en crecimiento anual de ingresos, retención de talento, capital levantado y satisfacción de clientes*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. <https://repository.cesa.edu.co/server/api/core/bitstreams/800fa3e3-8a60-498e-925b-046ec03a96b7/content#page=7.25>
- Arenas, M. (21 de 4 de 2025). *Tendencias de RR.HH. para 2025: desafíos y oportunidades*. <https://www.deel.com/es/blog/tendencias-en-recursos-humanos/>
- Athayde, D. (3 de 12 de 2021). *Propuesta de modelo de alineamiento personal para profesionales de formación en RRHH que actúan en niveles estratégicos*. Universidad Nacional de Misiones. <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/737>
- Barboza, C. (2025). *Proyecto de grado para optar al título de magíster en Administración – MBA*. Universidad De América. <https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/80631a26-28cd-48c8-be65-c0999706cf00/content#page=26.26>
- Cano, S., & Restrepo, P. (4 de 2025). *La falta de competencias blandas en directivos de PYMES manufactureras: Una amenaza para la sostenibilidad empresarial en el Municipio de Sabaneta - Antioquia*. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/13d85eda-67bc-4e72-ba85-b23276a82a86/content#page=32.58>



- Caroy, E. (2025). *La retención de talento en la generación Z*. Universidad de León. https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/25403/Elia_Carou_Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrera, F., Lalaleo, F., Cando, J., & Lalaleo, J. J. (9 de 7 de 2025). *Innovación y sostenibilidad factores determinantes para un proceso de internacionalización de empresas. Una aproximación teórica*. 12, 2. Revista de investigación Sigma. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/4222>
- Chávez, L., Lozano, C., & Caja Vilca, W. (2025). *Gestión del recurso humano en el sector público Una revisión Sistemática*. 5(1). Revista Inve Com ISSN-e 2739-0063. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279799>.
- Delgado, F., Sandoval, S., & Agrela, F. (2025). *Aprendizaje híbrido y desarrollo de competencias*. Fundación Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9990462>
- Flores, J. (6 de 2025). *La transformación digital basada en la cultura organizacional y las competencias tecnológicas*. (47). Revista Pódium. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1243/925>
- Fonseca, G., & Robayo, N. (7 de 2025). *Plan de Sucesión para El Nivel Directivo En Una empresa De Distribución De Alimentos De La provincia De Cotopaxi*. Universidad Técnica De Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/247095b6-aa04-423a-8643-98e34c1e8444/content#page=47.79>
- Gualteros, O., Leone, S., & Zambrano, S. (2024). *Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en Contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia*. UNIVERSIDAD EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1eb179f-f926-478a-9f38-e1771f79993b/content>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (1 de 7 de 2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. 4(3). Revista Dialnet. Unirioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7591592>



- Jimbo, F. (2024). *Enfoques de aprendizaje presencial e híbrido para la formación de profesionales en la educación superior*. Revista Sapiens in Higher Education. https://revistasapiensec.com/index.php/Sapiens_in_Higher_Education/article/view/74/157
- Londoño, M., & López, Y. (2024). *Liderazgo transformacional en las organizaciones: una revisión de la literatura 2021-2024*. Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/0482f838-4767-400c-bfa0-882495c01d4c/content>
- López, A. (2024). *Competencia Digitales y el cambio de la Cultura Organizacional*. (Estudio de caso) Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) en el Departamento de Talento Humano 2023-2024. Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/5619/1/ULEAM-GIG-053.pdf#page=21.10>
- Lozada, H. (2025). *Gestión de talento humano en la integración de equipos multiculturales: La influencia de la globalización en las organizaciones del siglo XXI*. 4(2). Revista ASCE Magazine, Periodicidad. <https://magazineasce.com/index.php/1/article/view/106/115>
- Marracco, M. (2024). *Las posibilidades educativas de los recursos transmedia en entornos híbridos*. (224). Revista Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9681274>
- Martínez, R., Vargas, E., Delgado, A., & Tamayo, A. (2021). *Innovación y sustentabilidad empresarial en turismo. Una revisión sistemática de literatura*. 8(2). Revista Perspectiva Empresarial. <https://www.redalyc.org/journal/6722/672271875008/672271875008.pdf>
- Noreña, S., Giraldo, B., & Valderrama, Y. (8 de 2024). *Diseño del Balanced Score card de Gestión Del Talento Humano de La Mina El Gran Porvenir Del Líbano S.A*. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/server/api/core/bitstreams/6f613688-57fe-45ab-b46f-f0120fed2bc3/content#page=20.63>
- Ospina, M., Vivares, J., & Rozo, L. (12 de 2021). *Novación sostenible, cultura organizacional y gestión humana: una revisión sistemática de literatura*. Publicaciones E Investigación. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/5610/5358>



Prieto, R. (2024). *Transformación organizacional: liderazgo, innovación y sostenibilidad en la era digital*. 14(1). Revista Fundación Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10235579>

Salgado, A. (11 de 2022). "*Capacidades dinámicas de aprendizaje en algunas empresas familiares de servicios en Cuernavaca, Morelos*". Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Del Estado De Morelos.

<https://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/2802/SAAARN00T.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=42.14>

Sarell, J. (2025). *Transformando la gestión del capital humano: El paradigma de la complejidad y la gerencia post convencional*. 19(1). Revista Gestión y Gerencia.

<https://revistas.uclave.org/index.php/gyg/article/view/5373/3430>.

Tejedor, V. (2023). *Nivel de desarrollo del sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del distrito de Panamá*. Universidad de Panamá.

https://up-rid.up.ac.pa/6522/1/veronica_tejedor.pdf

