

Recibido: 16/05/2025

Aceptado: 29/05/2025

TENDENCIAS FUTURAS EN EL ESCENARIO DEL DESARROLLO Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS CRÍTICO

Future trends in the human resources development and training scenario: Critical analysis

José Antonio Vasquez

Jv learning consulting

lcdojosevasquez@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0032-0346>

USA

RESUMEN

El artículo tiene como propósito examinar las tendencias futuras en el escenario del desarrollo y formación de recursos humanos desde un análisis crítico. Bajo un enfoque postpositivista, de tipo documental y diseño bibliográfico, fue revisado un universo de estudio conformado por 30 artículos científicos, contenidos en bases de datos, repositorios institucionales y sitios web reconocidos de organizaciones empresariales especialistas en gestión del talento humano. Los hallazgos encontrados dejan claro que es necesario hacer énfasis en el descanso proactivo, redistribuir el tiempo y rediseñar funciones con la finalidad de mejorar el rendimiento del recurso humano, asumiendo el fortalecimiento de las habilidades directivas requeridas para el trabajo desempeñado, mediante un plan estratégico de desarrollo y formación, que incluya indicadores de eficiencia, compromiso e integración. Concluyendo que existe una necesidad de continuar implementando un plan de formación y desarrollo que involucre estrategias dinamizadoras actuales, en aras a incluir tendencias innovadoras y motivadoras en la gestión del recurso humano de las organizaciones empresariales.

Palabras clave: Tendencias futuras, desarrollo y formación, recursos humanos

ABSTRACT

The purpose of this article is to examine future trends in human resource development and training from a critical perspective. Using a post-positivist approach, using documentary and bibliographic design, a study universe comprised of 30 scientific articles from databases, institutional repositories, and recognized websites of business organizations specializing in human talent management was reviewed. The findings clearly indicate the need to emphasize proactive time off, redistribute time, and redesign roles to improve human resource performance. This includes strengthening the managerial skills required for the job through a strategic development and training plan that includes efficiency, commitment, and integration indicators. The conclusion is that there is a need to continue implementing a training and development plan that incorporates current dynamic strategies, in order to incorporate innovative and motivating trends in human resource management in business organizations.

Keywords: Future trends, development and training, human resources

INTRODUCCIÓN

Para dar inicio a la temática tratada, se examina el estado del arte, comenzando por señalar que la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde una visión operativa y administrativa hacia un enfoque estratégico que reconoce el capital humano como el principal activo intangible de las organizaciones (Becker, 2022). En este marco, la formación y el desarrollo constituyen procesos clave para la generación y renovación de capacidades, competencias y conocimientos que facilitan la innovación y el desempeño organizacional. Desde la perspectiva del autor, la formulación de estrategias en los diferentes procesos organizacionales en los cuales se encuentra inmerso el recurso humano, constituye un aporte excepcional.

Complementando lo señalado con anterioridad, se puede citar lo expuesto por Vallejo Ramírez y Calderón Becerra (2023, pág.4199): “En el mundo empresarial, la calidad y la competitividad son cruciales para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Se reconoce que el recurso humano desempeña un papel determinante en la excelencia organizacional y la ventaja competitiva sostenible”. Por su parte, Ahmad et al., (2020), aseguran que los recursos humanos se han convertido en un factor importante para lograr una alta calidad de productos y servicios, así como para obtener una fuerte ventaja competitiva en el mercado global. Resaltando la necesidad de comprender cómo las capacidades y habilidades de los empleados pueden contribuir a la mejora continua y al logro de resultados superiores.

De acuerdo con Vallejo Ramírez y Calderón Becerra (2023):

La gestión del talento humano es fundamental para el éxito de la organización. Al invertir en atraer, desarrollar y retener talento, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva, mejorar el desempeño y adaptarse de manera efectiva a los cambios en el entorno empresarial. Es un enfoque estratégico que reconoce la importancia de los recursos humanos como una herramienta importante para lograr las metas organizacionales, además ayuda a las empresas a atraer y retener a los mejores especialistas en un mercado laboral competitivo. (p.4202)

Por otro lado, Aguilar et al., (2007) citados por Agudelo (2019), analizan el concepto formación como una práctica de recursos humanos y como los avances científicos y tecnológicos han obligado a las empresas a potenciar el desempeño de los trabajadores, a los fines de plantear una propuesta que incluye una serie de momentos de formación; ellos mismos son orientadores de la gestión de la formación en una organización, facilitando la optimización del talento humano y la mejora del clima organizacional. Éstos son: "preingreso, inducción corporativa, inducción al área, inducción al cargo, entrenamiento en el cargo, capacitación y actualización, y preparación para el desarrollo de carrera" (p. 170).

En función de lo expuesto, el artículo tiene como propósito examinar las tendencias futuras en el escenario del desarrollo y formación de recursos humanos desde un análisis crítico. Bajo un enfoque postpositivista, de tipo documental y diseño bibliográfico.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL

Desarrollo y formación del recurso humano

Para Ramirez Torres (2023), el desarrollo de la productividad y competitividad en una organización, requiere una gestión de talento humano de carácter sistémico que integre todas las variables del comportamiento humano en el trabajo, determinado por las políticas administrativas, laborales y estratégicas de las organizaciones, pues, es el desarrollo del talento humano lo que impulsa el crecimiento de la organización (Lopera Arbeláez y Echeverri Álvarez, 2018). En tal sentido, esto implica que los sistemas de gestión humana, están creados en las empresas para contribuir a la generación del valor económico, mediante la capacidad para gestionar ventajas competitivas en el personal, que, a su vez, potencie el factor diferenciador en el posicionamiento de marca de las organizaciones en sus respectivos mercados de su competencia.(p.100).

Es decir, se ratifica la premisa afirmada por los autores revisados, ya que el énfasis de todos los procesos descritos como parte del acontecer organizativo de cualquier empresa, se encuentra en el recurso humano como eje potenciador de los mismos.

Por otra parte, de acuerdo con Becker (2022), la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde una visión operativa y administrativa hacia un enfoque estratégico que reconoce el capital humano como el principal activo intangible de las organizaciones. Según el citado autor, la formación y el desarrollo constituyen procesos clave para la generación y renovación de competencias, capacidades y conocimientos que facilitan el desempeño organizacional e innovación.

Esto es reafirmado por Preply Business (2025), cuando señalan que la formación y el desarrollo del talento humano constituyen un eje clave de sostenibilidad, competitividad y transformación en las organizaciones contemporáneas. Por ejemplo, en el entorno postpandemia, donde la digitalización, automatización y crisis del talento cualificado convergen, invertir en desarrollo profesional se convierte en una prioridad urgente y estratégica.

Según Qin et al., (2023), la formación ya no debe considerarse una función periférica del área de recursos humanos, sino un componente central de la planificación estratégica. En tal sentido, las organizaciones empresariales que logran alinear sus iniciativas formativas con sus objetivos de negocio, experimentan mejoras en la productividad, fidelización del talento e innovación. En otras palabras, es vital alinear estos procesos con lo establecido en la plataforma filosófica de la empresa.

De allí, agregan los citados autores, el análisis de la formación y el desarrollo en la gestión de recursos humanos, ha venido evolucionado desde una visión funcional hacia una perspectiva estratégica y transformacional. Razón por la cual las organizaciones contemporáneas ya no pueden limitarse a impartir talleres genéricos o cursos aislados; deben construir ecosistemas de aprendizaje adaptativos, centrados en las competencias críticas del siglo XXI.

De acuerdo con Burbano Ronquillo et al., (2023):

La formación constante en las organizaciones emerge como un elemento esencial para el crecimiento y la eficiencia. Esta práctica no solo mejora las habilidades técnicas y profesionales de los empleados, sino que también influye significativamente en su rendimiento laboral y satisfacción. Por ello, el análisis de los datos recopilados sugiere que una capacitación bien

estructurada y continua, es indispensable para que los empleados realicen sus tareas de manera eficaz, adaptándose a las cambiantes exigencias del mercado. Es evidente que las empresas que invierten en formación continua ven un retorno significativo en términos de productividad y rendimiento global. Esta inversión en capital humano va más allá de un simple gasto, transformándose en un activo valioso para la organización. Los empleados bien capacitados no solo son más productivos, sino que también muestran mayor lealtad y satisfacción laboral, lo que reduce la rotación y aumenta la estabilidad en el lugar de trabajo (p.890).

Complementan lo expuesto, Agrawal et al., (2018), quienes plantean que la formación es utilizada para mejorar el rendimiento de los empleados, de igual forma, Matabajoy et al., (2018), llegan a la conclusión que en las entidades analizadas en su estudio, el personal participa en la detección de necesidades de capacitación, en tal sentido, las capacitaciones que se realizan hacen parte de un proceso articulado a los objetivos de la organización, el conocimiento y desempeño adquirido en esos programas, son evaluados, y el personal del área de talento humano realiza el seguimiento a este proceso.

Tendencias y Desafíos Futuros

Al desarrollar esta temática, es preciso señalar que en las últimas décadas, a través de los diferentes procesos que se han venido produciendo, la gestión del talento humano ha experimentado una transformación profunda, acelerada principalmente por la digitalización, los cambios socioculturales y la globalización. Por ello, de cara al futuro, la formación y el desarrollo enfrentan tendencias emergentes y desafíos complejos que requieren enfoques innovadores y estratégicos para mantener la relevancia y eficacia en las organizaciones. Precisamente, para poder examinar esas tendencias era necesario revisar en primer lugar, todo lo relacionado con la formación y el desarrollo.

-Formación basada en inteligencia artificial y aprendizaje personalizado

Una de las primeras tendencias y desafíos que deben revisarse es la incorporación de IA y machine learning en sistemas de formación, porque están revolucionando el diseño, entrega y evaluación del aprendizaje. Las plataformas inteligentes pueden adaptar el contenido a las necesidades, estilos y ritmo de cada empleado (Sadeghi, 2024; Forrester Consulting, 2023). Sin embargo, es crucial garantizar ética, privacidad y evitar sesgos algorítmicos (Qin et al., 2023).

-Habilidades para la economía digital y trabajo híbrido

De acuerdo con los autores examinados, el futuro del trabajo exige habilidades técnicas y socioemocionales para entornos híbridos. En tal sentido, la formación debe ser flexible, accesible y culturalmente relevante, abordando diversidad generacional y cultural (Middelbeck, 2024; Preply Business, 2025). De allí que, el principal desafío es diseñar experiencias formativas que sean accesibles, flexibles y relevantes, considerando lo cultural de la fuerza laboral y la diversidad generacional.

-Formación continua y aprendizaje lifelong

El paradigma del aprendizaje permanente requiere que los empleados sean agentes activos, apoyados por microlearning y mentoring digital (Staffbase, 2025). El reto es balancear aprendizaje-productividad y motivar. Elementos fundamentales a la hora de poner en práctica este tipo de formación.

-Inclusión, diversidad y equidad

Otro de los aspectos importantes, es garantizar acceso equitativo en formación, mejora, innovación y compromiso. Esto exige adaptar contenidos y metodologías para eliminar barreras y fomentar ambientes seguros (Aydin et al., 2024).

En otras palabras, la formación inclusiva requiere adaptar contenidos, metodologías y tecnologías para eliminar barreras y fomentar ambientes seguros y respetuosos. Esto demanda un compromiso organizacional profundo y una gestión sensible a las diferencias individuales. La organización debe pautar cambios en los procesos, a los fines de adecuarlos a las necesidades específicas de formación.

-Integración de la Salud Mental y el Bienestar en la Formación

También es necesario revisar el bienestar emocional y mental, el cual se ha convertido en un eje central en la gestión del talento humano. Por ello, las organizaciones están integrando módulos de mindfulness, gestión del estrés y resiliencia en sus programas formativos, con el fin de apoyar la salud integral de los empleados (Middelbeck, 2024).

En este caso, el principal desafío es medir el impacto de estas intervenciones y asegurar que se adapten a contextos culturales diversos, sin caer en soluciones superficiales o temporales.

-Medición del Retorno de Inversión (ROI) y Análisis Predictivo

Con la digitalización de la formación, los sistemas de análisis avanzado han permitido medir con mayor precisión el impacto en productividad, desempeño y satisfacción. El uso de dashboards y KPIs vinculados a resultados estratégicos es una práctica en crecimiento que fortalece la toma de decisiones basada en evidencia (Forrester Consulting, 2023; Qin et al., 2023).

Desde esa perspectiva, el principal desafío está en seleccionar métricas relevantes, evitar el exceso de datos y traducir los resultados en acciones concretas que mejoren los programas formativos.

-Adaptación a Cambios Regulatorios y Normativos

Los marcos legales establecidos sobre protección de datos, accesibilidad y formación profesional, están evolucionando rápidamente en distintos países del mundo. Por ello, las organizaciones tienen el deber de mantenerse actualizadas y adaptar sus programas para cumplir con regulaciones y estándares internacionales (Preply Business, 2025).

Esto implica inversión en capacitación para el recurso humano y en sistemas tecnológicos compatibles con las normativas vigentes. De esta manera es cubierta la expectativa de formación.

Teoría del Capital Humano

El concepto de capital humano, desarrollado originalmente por Schultz (1961) y ampliado por Becker (1993), sostiene que la inversión en educación, capacitación y desarrollo incrementa la productividad individual y colectiva. Esta teoría es la base para entender la formación como una estrategia que genera retorno económico y ventajas competitivas, especialmente cuando se orienta hacia el desarrollo de habilidades críticas para el futuro (Sadeghi, 2024).

Para Cortés Gómez y Peña Flórez (2021), el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo del talento humano, permiten establecer una ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra. Esta es una de las numerosas razones del por qué el desarrollo de competencias en los colaboradores es invaluable. Desarrollar y potencializar las habilidades y conocimientos de las personas genera crecimiento profesional, bienestar, credibilidad y, lo más importante, reciprocidad. (p.6)

Por su parte Vasquez (2025, pág. 141), asegura que la capacitación del talento humano contribuye de manera significativa a generar ingresos en las organizaciones empresariales, porque en la medida que el capital intelectual de la empresa mejore sus fortalezas cognitivas, su desempeño será exitoso.

Hablar sobre la capacitación del talento humano como estrategia generadora de ingresos, es referirse a un tema controversial, el cual puede ser analizado desde diferentes perspectivas, porque de acuerdo a lo señalado por Ramírez et al., (2019), se encuentra en todas aquellas acciones que permiten fortalecer de alguna manera u otra el proceso donde se llevan a cabo las condiciones para mejorar los resultados de las organizaciones, por supuesto el inicio de estas acciones se origina cuando se toma la decisión de elegir quiénes serán los nuevos integrantes que formarán parte de la organización; para luego proceder a realizar una inducción o capacitación sobre las acciones, responsabilidades y funciones que tendrán que llevar a cabo cada miembro del personal, según el cargo que ocupen.

Aprendizaje Organizacional

Argyris y Schön (1978) plantean que el aprendizaje organizacional es un proceso continuo de detección y corrección de errores que fortalece la capacidad de adaptación. En las organizaciones contemporáneas, el aprendizaje debe ser tanto individual como colectivo, con sistemas que faciliten la transferencia de conocimiento, la innovación abierta y la gestión del cambio (Qin et al., 2023).

Gestión del Conocimiento y Tecnología

La integración de tecnologías digitales y analítica avanzada en los procesos de formación y desarrollo ha revolucionado el ámbito de recursos humanos. Plataformas de e-learning, inteligencia artificial y analítica de datos permiten personalizar el aprendizaje, medir resultados y anticipar necesidades de competencias, facilitando una gestión proactiva del talento (Forrester Consulting, 2023; Aydin, Mora, & Sánchez, 2024).

METODOLOGÍA

La investigación que genera este artículo, se desarrolló en el marco del enfoque postpositivista, paradigma cualitativo, con un alcance descriptivo-documental. Para ello, fue realizada una revisión bibliográfica de 30 artículos científicos, contenidos en bases de datos, repositorios institucionales y sitios web reconocidos de organizaciones empresariales especialistas en gestión del talento humano.

Mediante la aplicación de la metodología PRISMA para la recolección, análisis, interpretación y valoración crítica de los estudios más relevantes en el estado del arte consultado, fueron desarrollados los contenidos revisados, utilizando las palabras clave tendencias futuras, desarrollo y formación, recursos humanos. Siguiendo lo mencionado por Pelekais et al., (2015); Pelekais et al., (2016) y Hernández-Sampieri & Mendoza (2018).

La idea estaba orientada en comprender en profundidad el papel de la formación y el desarrollo en la gestión de recursos humanos desde una perspectiva teórica. Por ello, la elección de un paradigma cualitativo, dio respuesta a la necesidad de explorar las complejidades y particularidades del fenómeno examinado, más allá de lo cuantificable (Creswell & Poth, 2018). Precisamente, este paradigma facilita la interpretación detallada de las estrategias formativas, sus impactos y los desafíos organizacionales, permitiendo captar la subjetividad y el contexto organizacional. Por otro lado, la metodología descriptiva complementa esta perspectiva al sistematizar las características, procesos y resultados de las prácticas observadas (Merriam & Tisdell, 2022).

Con respecto al tipo documental Ramírez et al., (2023), destacan que exige un análisis riguroso que trascienda la simple recopilación de datos. Desde esta perspectiva, el estudio se centró en articular conceptos teóricos con aplicaciones prácticas, proporcionando un marco conceptual robusto y revisando su impacto.

Para la validez y confiabilidad del estudio, se empleó como técnica la triangulación metodológica, combinando la revisión bibliográfica con el análisis de casos y la interpretación crítica (Flick, 2018). En palabras del autor, la estrategia reduce sesgos y aporta una visión holística, integrando diversas fuentes y niveles de análisis.

HALLAZGOS

La información recaudada fue examinada empleando un enfoque crítico, en donde se consideraba el contexto organizacional, evolución del entorno laboral y las tendencias futuras. Haciendo especial énfasis en la diversidad e inclusión, integración de tecnología y en la medición del retorno de inversión realizada en formación.

En tal sentido, el procesamiento de la información procesada, se realizó mediante un análisis temático, identificando categorías emergentes en las prácticas y resultados reportados, además de patrones comunes (Braun & Clarke, 2021). Paralelamente, se empleó un análisis crítico integrado por perspectivas teóricas de gestión del recurso

humano y aprendizaje organizacional, permitiendo evaluar los resultados no solo en términos descriptivos sino desde una óptica estratégica y prospectiva (Alvesson & Deetz, 2020).

Reconociendo en ese análisis, que la formación es explorada como clave para la competitividad, existiendo importantes desafíos en la materia. Partiendo que la rápida obsolescencia de tecnologías y conocimientos exige modelos ágiles que no siempre están implementados o puestos a disposición en las organizaciones. Adicionalmente, muchas empresas aún enfrentan dificultades para medir de forma precisa el retorno de la inversión en formación, lo que limita en algunas oportunidades la optimización de recursos.

Por otro lado, tal como lo señalan algunos de los autores consultados, la integración tecnológica, aunque ofrece excelentes oportunidades, también genera riesgos asociados a la privacidad de datos y la brecha digital. Asimismo, la diversidad e inclusión en programas formativos requieren enfoques personalizados y sensibles que no son siempre considerados en las estrategias convencionales (Sadeghi, 2024; Aydin et al., 2024).

En este orden de ideas y complementando lo expuesto, la formación necesita trascender lo técnico para abordar habilidades blandas y socioemocionales, fundamentales para el liderazgo y la gestión en ambientes. Sin embargo, el cambio cultural necesario para priorizar este enfoque es lento y enfrenta resistencia interna, elemento que requiere ser atendido por los líderes de la organización (Middelbeck, 2024).

El análisis crítico revela que la formación y el desarrollo no pueden ser gestionados como actividades aisladas o reactivas; requieren una visión estratégica integradora que vincule recursos, cultura organizacional, liderazgo y tecnología. Solo así podrán las empresas transformar el talento en un motor sostenible de ventaja competitiva en mercados globales altamente volátiles y complejos. Reconociendo que este es el fin al cual se aspira llegar o meta que se requiere alcanzar.

En resumen es preciso mencionar que los hallazgos encontrados dejan claro la necesidad de hacer énfasis en el descanso proactivo, redistribuir el tiempo y rediseñar funciones con la finalidad de mejorar el rendimiento del recurso humano, asumiendo el fortalecimiento de las habilidades directivas requeridas para el trabajo desempeñado, mediante un plan estratégico de desarrollo y formación, que incluya indicadores de eficiencia, compromiso e integración. Estos hallazgos coinciden con los resultados encontrados por Vallejo Ramírez y Calderón Becerra (2023), cuando señalan que la gestión

del talento humano es fundamental para el éxito de la organización. Al invertir en atraer, desarrollar y retener talento, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva, mejorar el desempeño y adaptarse de manera efectiva a los cambios en el entorno empresarial.

De igual forma, se encuentran en correspondencia con lo señalado por Ramirez Torres (2023), cuando refiere que el desarrollo de la productividad y competitividad en una organización, requiere una gestión de talento humano de carácter sistémico que integre todas las variables del comportamiento humano en el trabajo.

CONCLUSIONES

En la actualidad, las exigencias del contexto global caracterizado por la creciente automatización, acelerada transformación digital, adicional a la emergencia de nuevas formas de trabajo, sumado a la necesidad de una excelente gestión del recurso humano, se consolida como un factor crítico para la sostenibilidad y competitividad organizacional. Por ello, la formación y el desarrollo de los trabajadores, entendidos como procesos estratégicos y sistemáticos orientados a potenciar las capacidades individuales y colectivas, son herramientas esenciales para que las organizaciones empresariales respondan de manera asertiva a las exigencias de un entorno caracterizado por el dinamismo y cambio operativo.

Desde esta perspectiva, el desarrollo del talento humano, así como la formación, representan en la actualidad un componente indispensable de la gestión estratégica de recursos humanos. Ya no se trata solo de mejorar habilidades técnicas, sino de **potenciar o apalancar capacidades adaptativas**, resiliencia organizacional y liderazgo transformacional en contextos de alta incertidumbre. El recurso humano, requiere una capacitación integral que involucre ambos aspectos.

En tal sentido, los cambios en la naturaleza del trabajo, marcados por la incorporación de la inteligencia artificial, automatización de procesos y la globalización del conocimiento, han hecho del aprendizaje continuo una condición para la empleabilidad y la supervivencia empresarial. Las organizaciones que integran modelos de formación basados en datos, que adicionalmente promueven una cultura de aprendizaje ágil y miden el impacto de sus programas, logran una ventaja competitiva significativa (PeopleSpheres, 2025).

Por otro lado, estudios realizados muestran que los trabajadores valoran más las oportunidades de crecimiento profesional que los incentivos económicos a corto plazo. Lo expresado convierte a la formación en un factor clave de motivación interna que redundan en retención del talento y bienestar organizacional. De allí que, el desarrollo profesional

también ha sido vinculado con mejoras en la equidad de género, inclusión generacional y el empoderamiento de comunidades laborales tradicionalmente marginadas.

No obstante, estos beneficios solo se materializan si existe un compromiso institucional sólido, presupuestos coherentes, liderazgos que modelen el aprendizaje y políticas que aseguren la igualdad de acceso. Las buenas intenciones deben acompañarse de diseño instruccional sólido, tecnologías accesibles, metodologías actualizadas y un enfoque centrado en el ser humano.

En definitiva, el desarrollo y formación del recurso humano ya no es una función adyacente, sino por el contrario, es un eje de transformación organizacional. La idea es formar para competir, formar para innovar y formar para humanizar el trabajo, estas son las claves que marcarán el éxito de las organizaciones en la era postdigital. De allí, la necesidad de revisar de manera constante las tendencias futuras para mantenerse actualizados en la materia.

Tomando en consideración los hallazgos encontrados, se concluye que existe una necesidad de continuar implementando un plan de formación y desarrollo que involucre estrategias dinamizadoras actuales, en aras a incluir tendencias innovadoras y motivadoras en la gestión del recurso humano de las organizaciones empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, B. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Entramado, vol. 15(1): 116.137.
- Agrawal, P., Narkhede, A., Khan, A. (2018). *An Exploration of Role of Human Resource Practices in Sales Department*. In: Helix. Octubre. Vol. 8, No. 6: 4223-4225. DOI 10.29042/2018-4223-4225.
- Ahmad, M., Jiang, P. J., Majeed, A., Umar, M., Khan, Z., & Muhammad, S. (2020). *The dynamic impact of natural resources, technological innovations and economic growth on ecological footprint: An advanced panel data estimation*. Disponible en: <https://acortar.link/QMxNBB>
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2020). *Doing Critical Management Research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Aydin, G., Mora, R., & Sánchez, J. (2024). *Data-Driven HR Management in Latin America: Best Practices in Banking Sector*. Bogotá: Universidad de los Andes Press.
- Becker, G. (2022). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* (4th ed.). University of Chicago Press.

- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners* (3rd ed.). Sage Publications.
- Burbano Ronquillo, M., Villacrés Jínez, P., Rodríguez Benavides, M. (2023). *El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios*. Pol. Con. (Edición núm. 85) Vol. 8, No 11, Noviembre, pp. 880-893, ISSN: 2550 - 682X
- Cortés Gómez, J., Peña Flórez, Sh. (2021). *Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor entidad cooperativa*. Trabajo de grado Universidad EAN. Bogotá. Colombia. Disponible en: <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/975bbe9f-951e-4dcb-a4e6-bea5b54bbc9f/content>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). Sage Publications.
- Forrester Consulting. (2023). *The Total Economic Impact™ of SAP Learning Hub*. SAP Publications.
- Hernández-Sampieri & Mendoza (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Matabajoy, J., Matabachoy, S., Obando, L. (2018). *Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto - Colombia*. En: Univ. Salud. Vol. 20, No. 1: 26-36.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2022). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Middelbeck, T. (2024). *Corporate Learning Culture in the Digital Age*. Harvard Business Review Press.
- Pelekais, C., Pertuz, F., Pelekais, E. (2016). *Hacia una cultura de investigación cualitativa*. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.
- Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, C; Neuman, N. (2015). *El ABC de la Investigación*. Pauta Pedagógica. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.
- PeopleSpheres. (2025). *Top HR Trends 2025: Global Insights for the New World of Work*. Retrieved from <https://www.peoplespheres.com>
- Preply Business. (2025). *Employee Learning and Development Trends Report*. <https://business.preply.com>
- Qin, J., López, D., & Kimura, A. (2023). *Strategic Learning and Organizational Growth: From Skills to Capabilities*. Springer.
- Ramírez, J., Hernández, C., & Morales, A. (2023). *Modelos gerenciales éticos para el desarrollo sostenible*. Editorial Líder Contemporáneo.
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Información Tecnológica, 30 (6):167-176.

- Ramírez-Torres, W. E. (2023). *Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica*. INNOVA Research Journal, 8(2), 83-106.
- Sadeghi, S. (2024). *AI and Ethical Learning Environments in the Workplace*. Oxford University Press.
- Staffbase. (2025). *Employee Engagement and Retention Report 2025*. <https://staffbase.com/resources>
- Vallejo Ramírez, J., Calderón Becerra, A. (2023). *El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas*. Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades. Vol.5 No.2: 4199-4213.
- Vasquez, J. (2025). *Capacitación del talento humano como estrategia generadora de ingresos en las organizaciones empresariales*. Revista Global Negotium. Vol. 8 No.2, mayo-agosto: 141-156