

Planificación Estratégica y su relación en la Gestión del Talento Humano de una Cooperativa de Transporte

Strategic Planning and its relationship in the Human Talent Management of a Transport Cooperative

César Andrés Vélez Moreira, Ing.¹

María Rosalba Cedeño Pico, Mg.²

¹Universidad Técnica de Manabí, Estudiante de Posgrado, Portoviejo-Ecuador, cvelez6589@utm.edu.ec

²Universidad Técnica de Manabí, Departamento de Contabilidad y Auditoría, Portoviejo-Ecuador, rosalba.cedeno@utm.edu.ec

Contacto: cvelez6589@utm.edu.ec

Resumen

Las principales problemáticas que enfrenta nuestra sociedad es la falta de organización y por lo tanto la carencia de visión al futuro lo que lleva a que muchas empresas evidencien la falta de planificación y esto repercute en la gestión correcta de su mano de obra o talento humano. El mundo actual exige que las empresas sean capaces de innovarse o reinventarse cada día, por lo tanto es fundamental saber de qué manera se relaciona la Planificación Estratégica en la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi “Avenida Guayaquil #39” del Cantón Portoviejo en el periodo 2021-2022, para esto se propuso: analizar el nivel de incidencia, responsabilidad o función de la planificación estratégica en la gestión del talento humano, determinar los enfoques de la calidad del servicio otorgado por los choferes y explicar el impacto de dicha planificación en la gestión del talento humano en la cooperativa de taxi en mención. Cada uno de estos aspectos fue logrado a través de la aplicación del cuestionario en la escala de Likert a los colaboradores (choferes) de la cooperativa, dichos resultados fueron analizados e interpretados determinando que la mayoría de ellos conocen la planificación estratégica de la institución con todo lo que esta envuelve, sin embargo es necesario brindar talleres que refuercen conocimientos y permita seguir brindando un servicio de



calidad con eficiencia y calidez, logrando continuar con una excelente imagen ante la colectividad.

Palabras claves: Planificación estratégica, gestión talento humano, cooperativa transporte

Abstract

The main problems facing our society is the lack of organization and therefore the lack of vision for the future, which leads many companies to show a lack of planning and this affects the correct management of their workforce or human talent. Today's world requires companies to be able to innovate or reinvent themselves every day, therefore it is essential to know how the Strategic Planning is related to the Management of Human Talent of the Passenger Transportation Cooperative by Taxi “Guayaquil Avenue #39” of the Portoviejo Canton in the period 2021-2022, for this it was proposed: to analyze the level of incidence, responsibility or function of strategic planning in the management of human talent, determine the approaches to the quality of the service provided by the drivers and explain the impact of said planning in the management of human talent in the aforementioned taxi cooperative. Each of these aspects was achieved through the application of the questionnaire on the Likert scale to the employees (drivers) of the cooperative, these results were analyzed and interpreted, determining that most of them know the strategic planning of the institution with all what this involves, however it is necessary to provide workshops that reinforce knowledge and allow us to continue providing a quality service with efficiency and warmth, managing to continue with an excellent image before the community.

Keywords: Strategic planning, human talent management, transport cooperative

Introducción

Hoy en día, son muchas las organizaciones que subvaloran la importancia de tener planteadas unas estrategias de gestión que las direccionen por el buen porvenir. Por tal razón los directivos de las compañías deben constantemente retroalimentarse y actualizarse en nuevos métodos de gestión que vayan a la vanguardia de los nuevos requerimientos del mercado (Fernández et al., 2019)



Entre las principales deficiencias asociadas con la planificación empresarial se destacan la insuficiente coherencia metodológica entre el plan de la economía y la planificación empresarial; la planificación empresarial no constituye un medio para la toma de decisiones eficientes y responsables; la excesiva centralización del plan de inversiones; la excesiva inflexibilidad en el sistema de precios; el sistema de contrataciones es muy vulnerable, y el uso muy limitado de las relaciones monetario mercantiles (Rodríguez et al., 2014). La transformación de los negocios y la nueva geografía del talento convocarán a un enfoque y una mentalidad fresca de los recursos humanos. Los departamentos de talento humano en todas las partes del mundo surgen bajo la necesidad de mantener un buen ambiente laboral y generar mediante la organización y planificación la optimización, eficiencia y eficacia en los colaboradores de una empresa.

Para manejar el enorme proceso de cambio, los ejecutivos de recursos humanos tendrán que utilizar nuevas herramientas analíticas para comprender y planificar para el futuro, evaluar el impacto de las decisiones, optimizar el desempeño, prepararse para diferentes escenarios y alinear la gestión del talento con grandes estrategias corporativas (Watson et al., 2021). Los departamentos de talento son los llamados a gestionar y organizar las funciones y habilidades de los empleados con el fin de ofrecer crecimiento a la empresa, mediante planes de intervención en las diferentes áreas de la planificación.

La gestión de los recursos humanos ha adquirido con el devenir del tiempo una mayor relevancia, ya no es sólo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas empresariales direccionadas a la planificación, organización, coordinación, desarrollo, etc. Para realizar cualquier cambio o política dentro de la empresa es necesario que cada trabajador se sienta importante o valorado en la misma y no solo una simple persona que busque cumplir con un horario laboral. Teniendo en cuenta los cambios del entorno y la globalización, se hace necesario buscar e implementar las nuevas prácticas de gestión humana, un área que cambie el concepto de “recurso” por talento, que los colaboradores no se sigan viendo como una herramienta más, sino que, por el contrario, sea un aliado estratégico para la empresa, logrando alinearse con el negocio y los beneficios del alcance de las metas propuestas (Thompson, 2020). Para poder administrar de mejor forma al personal con el que se cuenta se debe primero generar procesos de mejora en sus habilidades y conocimientos en las áreas en las que se

desempeñan por lo que es muy importante generar procesos de capacitación que mejore el rendimiento del mismo. En la planificación estratégica es necesario establecer parámetro de cumplimientos u objetivos con los que la empresa pueda valorar el desempeño de sus funcionarios, es importante que estos procesos se lleven de forma periódica, pero por supuesto no solo con el fin de corregir sino también de incentivar las buenas acciones del personal.

El proceso de evaluación de desempeño se realiza a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos (Sánchez & Calderón, 2012). Para el cumplimiento de actividades es importante que este departamento lleve un plan de seguimiento en el cual se haga cumplir las obligaciones u objetivos que desea cumplir la empresa y sus directivos, en estos casos se busca que el departamento mediante lo planificado debe buscar aportar de forma positiva a la organización. Es por ello, que se promueve el estudio de la importancia del talento humano en las organizaciones, cada persona tiene sus cualidades y potencialidades propias, que deben desarrollarse y aprovecharse al máximo con la finalidad de beneficiar y aportar en positivo a las empresas en sus actividades operativas (Castillo, 2010). El problema en este sentido será trasladar a las empresas o instituciones locales, como por ejemplo la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi Avenida Guayaquil #39 del cantón Portoviejo donde la planificación estratégica no es indiferente en la gestión de su personal y su impacto en el desempeño de la misma.

En el Ecuador, a partir de la vigencia de la nueva Constitución en el año 2008, el marco jurídico del sistema cooperativo ha cambiado, pasando la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la que se encuentra en un proceso de Registro de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (ROEPS) y de adecuación de estatutos, tal como lo establece la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS). Siendo así, esta ley sostiene que cooperativa de transportes, es un grupo de socios/conductores que deciden laborar en forma organizada para prestar un servicio eficiente a la comunidad para la mejoría de las unidades de transporte u otorgar préstamos internos. De la misma forma, el Observatorio Valenciano de Economía

Social, (2013) conceptualiza que: Las cooperativas de transportes tienen por objeto organizar y/o prestar servicios de transporte o bien realizar actividades que hagan posible dicho objeto. Pueden ser cooperativas de trabajo asociado o de transportes propiamente dicha, que agrupa a transportistas, conductores u otro personal con el fin de llevar a cabo el objeto social. También pueden ser cooperativas de servicios o de transportistas, que tienen por objeto facilitar la actividad empresarial a los mismos. Por último, las cooperativas de transporte pueden ser de naturaleza mixta, incluyendo a socios transportistas y a otros que no disponen de dicho título.

Por otro lado, (Dávila, 2002) define a las cooperativas como: Asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

Al respecto la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2012) presenta la siguiente información: Dentro del sector no financiero de la economía popular y solidaria, las cooperativas de transporte (sin distinción de tipo) representan el 74,1% a nivel nacional. La distribución de cooperativas de transporte en función de la actividad específica que realizan: movilización de pasajeros, carga (liviana o pesada), comercial, entre otros. Destaca que el 45,5% de organizaciones corresponde a cooperativas de taxi (transporte comercial), seguidas de aquellas organizaciones cuya actividad es la movilización de pasajeros y la carga de bienes (28,6% y 23,8%, respectivamente), y el 2,8% restante se distribuye en operadoras de transporte escolar, institucional, de turismo y de servicio excepcional-alternativo (tricimotos mototaxis, entre otros).

A nivel nacional se observa que existen muchas empresas de transporte de pasajeros las mismas que no cuentan con un adecuado control de sus actividades, lo que conlleva a tener grandes pérdidas económicas, además se observa la ausencia de un plan administrativo y de logística, los cuales les permita hacer más eficientes en sus actividades al brindar un mejor servicio al público. El servicio de transporte representa uno de los aspectos más importantes para la economía, además de ser uno de los motores

que impulsa el desarrollo, así mismo comunica y moviliza a las personas. En el caso del servicio de taxi, su principal actividad es prestar servicios a la comunidad de manera eficiente y organizada, considerando conectar a los usuarios con sus diversas actividades o destinos. Ecuador como país en vía de desarrollo, requiere fortalecer el Cooperativismo de transporte de taxis para disminuir los problemas de estructura, donde se aplicarán los instrumentos necesarios para identificar los parámetros que deben cumplir las cooperativas de transporte para el correcto desarrollo de sus actividades. Con el fin de establecer el rendimiento operativo y financiero de las cooperativas de transporte de la provincia de Manabí (Macías, 2017). En términos geográficos, estas organizaciones se concentran en: Pichincha (19,5%), Guayas (15,7%), Manabí (7,8%) y Tungurahua (6,4%). Según Giuseppe Sánchez, presidente de la Asociación de Taxistas de la ciudad, en Portoviejo existen unos 1.600 taxis, entre los cuales está la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi “Avenida Guayaquil #39”, la visión de esta cooperativa es ser una institución de pasajeros en taxis sólida y confiable dentro del sistema cooperativo cuyos servicios satisfacen las necesidades de los usuarios, brindado a través de personal profesional, capacitado y motivado, tecnología apropiada y proyecciones de crecimiento sostenible, además, busca el bienestar social y económico de todos sus integrantes, trabajando de una forma organizada y distribuyendo de manera equitativa los ingresos obtenidos por esta actividad; por otra parte los socios aportan con cuotas para los gastos y ahorro de la institución. El transporte del taxismo creció en estos últimos años, sus socios incrementaron sus ingresos, generaron empleo y otorgar al cliente un excelente servicio. La cooperativa en mención tiene 161 socios de los cuales 58 son choferes calificados quienes manejan las unidades, las otras 103 unidades restantes son utilizadas por sus propios dueños, es decir, que son ellos quienes conducen sus propios taxis y hacen las veces de choferes.

Materiales y métodos

El enfoque metodológico de esta investigación fue mixto, pues como lo manifiesta Hernández Samperi (2018) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, mientras que el enfoque cualitativo

utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Se realizó un trabajo de campo pues se recolectó información con el cuestionario en la escala de Likert mediante la encuesta aplicada. Para Arias (2012), este tipo de investigación es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes, es por ello que se la considera de carácter no experimental. En esta investigación se trabajó con la población de 58 colaboradores (choferes) de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi “Avenida Guayaquil #39”.

Resultados

De los 58 colaboradores (choferes) encuestados de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi “Avenida Guayaquil #39”, todos son hombres, quienes oscilan entre los 25 a 50 años de edad. Se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 1: Conocimiento sobre la planificación estratégica

Opciones	F	%
Siempre	24	41
Casi siempre	25	43
A veces	7	12
Nunca	2	3

Fuente: Choferes encuestados

La planeación estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la misma, por ende, es importante para la cooperativa que un número considerable de sus integrantes la conozcan, pues así lo demuestran los resultados de la tabla anterior, cabe indicar que dicha planificación puede ir ajustándose en el tiempo según los cambios tecnológicos o prioridades de la cooperativa.

Tabla 2: Conocimiento sobre la misión y visión

Opciones	F	%
Siempre	36	62

<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis>



Casi siempre	14	24
A veces	5	9
Nunca	3	5

Fuente: Choferes encuestados

La misión y visión permite perfilar los objetivos de la cooperativa la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro, es su base teórica, lo que justifica su existencia y para qué ha sido creada. La cooperativa cuenta con una misión y visión adecuadamente establecida y pública ante toda la colectividad y por ende antes sus socios, esto se refleja en los datos anteriores.

Tabla 3: Conocimiento de objetivos

Opciones	F	%
Siempre	48	83
Casi siempre	7	12
A veces	3	5
Nunca	0	0

Fuente: Choferes encuestados

Tener objetivos definidos es importante para trazar el camino hacia los resultados esperados. Una de sus ventajas es que permite que la toma de decisiones esté orientada al resultado que se espera, además logra que los colaboradores puedan trabajar hacia el mismo fin. Resulta muy útil que el 83% de los socios pueda visualizar de manera clara y rápida dichos objetivos, puesto ayudará a los colaboradores a mejorar la comunicación interna y proyectar su desarrollo como gremio.

Tabla 4: Conocimiento estrategias definidas

Opciones	F	%
Siempre	49	84
Casi siempre	6	10
A veces	1	2
Nunca	2	3

Fuente: Choferes encuestados

Saber hacia dónde va la *cooperativa*, ayuda a los colaboradores a organizarse en base a estos objetivos, conociendo las metas que *deben* cumplir. El hecho de que el 84% de los choferes conozcan dichas estrategias tiene características claves para lograr un impacto

positivo tanto en las relaciones humanas como en la proyección de la cooperativa y depende de cómo las aplique o ajuste según su visión. Algunas estrategias esenciales que debe tener es la tolerancia al riesgo, la proactividad, el control, etc.

Tabla 5: Recibe talleres y capacitaciones

Opciones	F	%
Siempre	12	21
Casi siempre	15	26
A veces	29	50
Nunca	2	3

Fuente: Choferes encuestados

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los colaboradores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir de mejor manera con su trabajo. A través de dichas capacitaciones puede lograrse incluso una buena imagen corporativa a los clientes por medio de sus choferes, pues se debe recordar que la imagen empieza dentro de las oficinas de la cooperativa, y la misma puede tomar años en construirse y solo en unos momentos se puede destruir. En las empresas de todos los tamaños, es vital que los gerentes reconozcan la importancia de crear y mantener una imagen fuerte y que también concienticen a sus colaboradores de ella. Además, los talleres y capacitaciones permiten incluso fortalecer o crear un agradable clima laboral, el mismo que es sumamente importante para lograr la satisfacción de los colaboradores y, por lo tanto, en su productividad. Tener un buen clima laboral es la clave para que la cooperativa aumente su posicionamiento en el mercado y que sus colaboradores sean eficientes, leales y felices.

Discusión

En la cooperativa encontramos un grupo de personas que se asocian para desarrollar una actividad empresarial, cuyo objetivo es ayudar a colmar sus aspiraciones colectivas, de tipo económico, social, o cultural (Bengoetxea, 2016). Las cooperativas de transportes tienen por objeto organizar y prestar servicios de transporte o bien realizar actividades que hagan posible dicho objeto, cada una de estas actividades generan dinero no solo para los colaboradores, sino que coadyuvan al aporte del desarrollo económico local.

El sistema cooperativo nace como doctrina socio-económica para promover la organización de las personas que buscan satisfacer de manera conjunta sus necesidades, el cooperativismo está presente en todos los países del mundo, dándole una oportunidad a todos los seres humanos, sin importar su clase social, de obtener bienes y servicios que de otra manera no lo conseguirían (López, 2015). Así mismo (Guzmán & Rica, 2017), sostiene que una vez organizada la cooperativa, partiendo de que se utiliza un vehículo como herramienta de trabajo, se ofrecen servicios que van en función de un efectivo mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de sus asociados.

Estas instituciones brindan un amplio aporte para el desarrollo de las provincias en especial porque este tipo de cooperativismo asegura el movimiento laboral y económico, aportando incluso a la generación de plazas de empleo. Al momento que los directivos de la cooperativa establecen el curso de acción de la organización implica planificar un crecimiento organizacional, desarrollar ventajas competitivas, eliminar las dudas sobre cómo será el progreso de la empresa y cumplir los objetivos, son algunas de las ventajas que implica tener una correcta planificación estratégica a corto y largo plazo.

Conclusiones

Ya se ha mencionado como la planificación estratégica es un concepto relativamente antiguo en las empresas, sin embargo, los pasos o indicadores cambian por lo que en muchas ocasiones las empresas aplican las mismas metodologías en diferentes momentos. El tiempo que actualmente vive el Ecuador y en general el mundo, obliga a que los directivos o personas que están al frente de cualquier tipo de organización (pública o privada) se centren en las estrategias más prácticas para no solo mantenerse fuertes ante una situación de crisis, sino que incluso puedan generar ganancias, donde la planificación es establecida como política empresarial.

Toda empresa que desee sobrevivir a un mundo cada vez más globalizado y competitivo debe fijarse objetivos y metas acorde a esta realidad, donde la planeación estratégica juega un papel muy importante, debido a que brinda una serie de herramientas que permiten alcanzarlos de acuerdo a las posibilidades de la organización (Bernardo Sukier et al., 2021). Ya las investigaciones lo vienen señalando como este concepto es fundamental para sobrevivir en la sociedad y sus cambios constantes, el tema es sumamente interesante

y relevante para la situación que se vive en el Ecuador fruto de muchos factores que ha debilitado la economía en todos sus aspectos.

A través de los datos generados por la encuesta, se aprecia que algunos colaboradores de la cooperativa desconocen que tienen una planificación estratégica, además se suma a esto la subida del combustible que ha aumentado los costos de operación, lo que ocasiona que los directivos deban tomar decisiones planificadas con el fin de continuar funcionando y sobre todo generar ingresos para todos quienes forman parte de la cooperativa. Estos factores hacen que sea necesario socializar esta planificación con los miembros de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Taxi “Avenida Guayaquil #39” del cantón Portoviejo.

En lo que tiene que ver al conocimiento de la gestión del talento humano los colaboradores reconocen que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliarlos para cumplir óptimamente sus funciones, considera que se incentiva a compartir el conocimiento y opina que la entidad brinda la oportunidad de adquirir una nueva visión institucional, sin embargo, es necesario continuar con capacitaciones y talleres que permitan actualizar los conocimientos.

Referencias Bibliográficas

Bengoetxea, A. (2016). *Http://ciriec-revistajuridica.es/*. <http://ciriec-revistajuridica.es/>

Bernardo Sukier, H., Ramírez Molina, R., & Parra Fernández, M. (2021). Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable. En *Educosta*. Corporación Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/8517>

Castillo, F. (2010). *IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO – Dr. FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS*. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Córdova, M. F. G. (2018). *LA CALIDAD DE SERVICIO DE LAS COOPERATIVAS DE TAXIS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES, PERÍODO JUNIO 2015—JUNIO 2016 INFORME DE*



INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN: GESTIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. 78.

Davila, R. (2002). *Davila, M. (2012). Las cooperativas como agentes de desarrollo local. Colombia: Pontifica Universidad Javerianna—Buscar con Google.*
[https://www.google.com/search?sxsrf=ALiCzsZ2igPwR4CLBfcZ-0awEoablwrsOA:1658605836209&q=Davila,+M.+\(2012\).+Las+cooperativas+como+agentes+de+desarrollo+local+.+Colombia:+Pontifica+Universidad+Javerianna&spell=1&sa=X&ved=2ahUKewj258Gd5I_5AhWPemIAHX1BCdIQBSgAegQIARA3&biw=1242&bih=597&dpr=1.1](https://www.google.com/search?sxsrf=ALiCzsZ2igPwR4CLBfcZ-0awEoablwrsOA:1658605836209&q=Davila,+M.+(2012).+Las+cooperativas+como+agentes+de+desarrollo+local+.+Colombia:+Pontifica+Universidad+Javerianna&spell=1&sa=X&ved=2ahUKewj258Gd5I_5AhWPemIAHX1BCdIQBSgAegQIARA3&biw=1242&bih=597&dpr=1.1)

Fernandez, S., Martinez, L., & Ngono, R. (2019). *BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES.*
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0124-86932019000100254&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Guzmán, E. B., & Rica, C. (2017). *Cooperativismo en Transportes.* 19.

Lopez, J. (2015). *Las cooperativas de trabajo asociado y la aplicación del Derecho del Trabajo Tirant lo Blanch—Editorial Tirant Lo Blanch.*
<https://editorial.tirant.com/es/libro/las-cooperativas-de-trabajo-asociado-y-la-aplicacion-del-derecho-del-trabajo-juan-lopez-gandia-9788484566182>

Macias, J. (2017). *APORTE DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE AL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN LA PROVINCIA DE MANABÍ DURANTE EL AÑO 2016.* <https://1library.co/document/q7w0exrz-cooperativas-transporte-desarrollo-economia-popular-solidaria-provincia-manabi.html>

Rodríguez, J. M. P., Gama, M. M. K. X., & Cotilla, Z. R. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*, 152(2), 122–137.

Rodriguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). *Innovar en la pandemia: ¿Qué aprendieron las agencias de innovación de Europa y América Latina? - Puntos*



sobre la i. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovar-en-la-pandemia-que-aprendieron-las-agencias-de-innovacion-de-europa-y-america-latina/>

Sanchez, J., & Calderon, V. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004

Thompson, P. (2020). *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro | OpenMind*.
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>

Watson, T., Express, A., Coca, C., & Estados Americanos, O. (2021). *Las 10 tendencias en la gestión de recursos humanos | Deloitte España*.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

