



Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía  
ISSN: 2542-3088  
koinonia@fundacionkoinonia.com.ve  
Fundación Koinonía  
Venezuela

## Plan de formación y desarrollo para la Asociación de Joyeros del Azuay

Moyano-Reino, Jessica Paola; Erazo-Álvarez, Juan Carlos; Narváez-Zurita, Cecilia Ivonne; Paulina Moreno, Verónica

Plan de formación y desarrollo para la Asociación de Joyeros del Azuay

Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215021>

**DOI:** <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.706>

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Plan de formación y desarrollo para la Asociación de Joyeros del Azuay

Training and development plan for the Azuay Jewelers Association

Jessica Paola Moyano-Reino

jessica.moyano@psg.ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0003-1319-1080>

Juan Carlos Erazo-Álvarez jcerazo@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita inarvaez@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Verónica Paulina Moreno veronica.moreno@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0003-1517-6124>

Revista Arbitrada Interdisciplinaria  
Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

Recepción: 20 Marzo 2020

Revisado: 08 Abril 2020

Aprobación: 02 Mayo 2020

Publicación: 19 Mayo 2020

DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.706>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215021>

Financiamiento

Fuente: No monetario

**Resumen:** El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan de formación y Desarrollo para la Asociación de Joyeros del Azuay, la misma que permitirá el progreso de su desempeño organizacional, y obtención de beneficios para el gremio y a cada uno de los integrantes. El tipo de investigación es no experimental, con enfoque mixto. Como resultados obtenidos se puede definir que el equipo asociativo cuenta con habilidades y conocimientos que necesitan ser explotados para mejorar el desarrollo laboral, por lo cual la falta de capacitación al personal puede generar variables de inconformidad. La investigación concluye que el incremento de capacitaciones dentro de la asociación fomentará el manejo productivo generando rendimiento y mejora competitiva, a través de un aprendizaje adecuado aunado a la implementación de ideas nuevas, las cuales serán herramientas necesarias para la toma de decisiones, aprovechando la capacidad y el talento del personal.

**Palabras clave:** Programa integrado estudios-trabajo, Curso de formación, Competencias para la vida, Trabajador especializado (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

**Abstract:** The objective of this research was to design a training and development plan for the Jewelers Association of Azuay, which will allow the progress of its organizational performance, and the attainment of benefits for the union and for each of the members. The type of research is non-experimental, with a mixed approach. As results obtained, it can be defined that the associative team has skills and knowledge that need to be exploited to improve job development; so, the lack of training for staff can generate variables of disagreement. The research concludes that the increase in training within the association will promote productive management, generating performance and competitive enhancement through adequate learning as well as the implementation of new ideas, which will be necessary tools for decision-making and the value of the capacity and talent of the staff.

**Keywords:** Work experience programmes, training courses, life skills, skilled (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador, es un país que se ha caracterizado por la producción y comercialización de joyas artesanales, debido a la diversidad cultural existente en las provincias que lo conforman; lo que ha permitido que las creatividades de estos productos se conjuguen conocimientos ancestrales, generando así productos únicos con tendencia hacia consumidores nacionales y extranjeros. Jácome y Varela (2012) establecen que el Ecuador, ocupa el sexto lugar entre los países exportadores de Sudamérica; es decir, la ascendencia en las exportaciones de 66,5 millones USD, mientras que las importaciones concentran el 17,5 millones USD, indicando de esta manera que la joyería artesanal son un motor importante en la economía ecuatoriana.

La ciudad de Cuenca se ha destacado no solo por la infraestructura arquitectónica que posee, sino también por el desempeño de sus habitantes hábiles y trabajadores quienes constantemente mejoran sus trabajos artesanales para ofrecer a sus clientes bienes y servicios de calidad, como sucede con el sector dedicado a la elaboración de joyas especialmente de oro y plata, quienes iniciaron como gremio oficial artesanal de joyeros en el año 1991 para el desarrollo integral, social y cultural de sus asociados; actualmente, a esta asociación se encuentra conformada por 50 socios, siendo una organización sin fines de lucro y gozando de personalidad jurídica es decir es capaz de adquirir derechos y obligaciones.

Bajo esta perspectiva, se plantea el problema de investigación evidenciado en las instalaciones de la Asociación de Joyeros del Azuay la falta de asignación de tareas, teniendo como consecuencia la duplicidad de funciones, desorientación, pérdida de tiempo y recursos por parte del personal que labora en la organización; además, se presentan actitudes de resistencia para el desarrollo personal y grupal debido a los intereses personales que se observa por parte de los directivos, mismos tienen desconocimiento sobre cultura organizacional, afectando directamente al progreso de esta asociación; priorizando sus intereses en la producción, ocultando de esta manera sus habilidades, opiniones y destrezas para poder lograr sus objetivos planteados.

Cuando se presentan circunstancias que afectan a la productividad de una organización, sin duda alguna la principal causa es la falta de capacitación de las personas que conforman ya sea a la empresa o gremio como en este caso la Asociación de Joyeros del Azuay, quienes pese a su talento para desarrollar su trabajo, carecen de conocimientos para dirigir, planificar, organizar y orientar al grupo en base a un plan estratégico, metas y objetivos establecidos, por ende se ha hecho necesario el responder a la pregunta ¿Cómo mejorar el desempeño organizacional de la asociación de joyeros del Azuay?.

Bajo este enfoque, el objetivo general proyecta en diseñar un plan de formación y desarrollo para la asociación de joyeros del Azuay que conceda el mejoramiento de su desempeño organizacional, la obtención de cualidades, habilidades, de los empleados, que contribuya

al mejoramiento, optimización, de sus recursos económicos, materiales y humanos. El Plan de formación y desarrollo para la Asociación de Joyeros del Azuay, contribuirá a la identificación de barreras, así como resistencias que han existido entre los socios del gremio; además, permitió estructurar las líneas estratégicas para trabajar con un objetivo en común para el fortalecimiento de la asociación y por ende para el beneficio de todos sus integrantes.

### *Referencial teórico*

#### *El plan de Formación y Desarrollo organizacional*

El plan de formación y desarrollo, permite integrar a los colaboradores en el proceso general de la organización, mediante el perfeccionamiento del trabajador en su puesto laboral, en función de las necesidades de la empresa, teniendo en consideración un proceso estructurado con objetivos y metas bien definidas., Para ello algunos autores han publicado sus trabajos de acuerdo al tema de investigación.

El plan de formación y desarrollo para ( Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2016), lo definen como: ¿Un proceso sistemático de adquisición de actitudes, conceptos, conocimientos, funciones o destrezas que dan lugar a una mejora continuada de los niveles de rendimiento laboral? (p.135). Es decir, integra al personal de la empresa a generar actividades de interés institucional, entrelazando el desarrollo profesional y personal, considerando la aplicación de métodos y técnicas que permitan mejorar la productividad en el área laboral, y generando acciones formativas que se valorarán al momento de su desempeño en el puesto de trabajo.

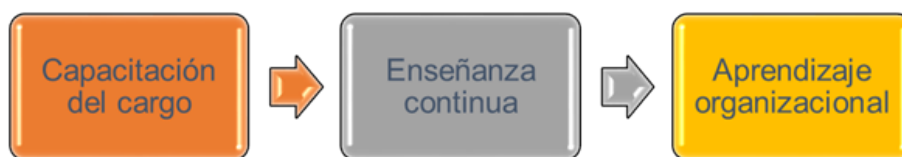
Por otro lado, ( Fernández & Solinero, 1999), explican el análisis y para qué sirve un plan de formación clasificando las fases y pasos para realizarlo, concibiendo a la formación como instrumento de mejora, de una manera oportuna para que las personas sean más eficientes en las tareas laborales, con ello responde a los requerimientos de la empresa.

Así mismo, ( Noguera, Barbosa & Castro, 2014) realizan un análisis a la estrategia empresarial en el plan de formación organizacional, en la cual se establecen acciones que se llevarían a cabo en un período de tiempo determinado e integrando al logro de metas de la empresa y consideraran las necesidades de formación y los objetivos que se persiguen ya que puede estar destinado a generar habilidades concretas, a suministrar conocimientos generales, o a influir en las actitudes, tomando en consideración la idea de alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño en el menor tiempo posible.

Para ( Tejada-Ferández & Ferrández-Lafuente, 2007), en su publicación examinan el desarrollo de estrategias en el departamento de Recursos Humanos, en la cual explican que los cambios existentes en las organizaciones, permiten determinar las formaciones y capacitaciones del personal que necesariamente serán evaluadas para examinar el nivel de comprensión del mismo, y la calidad de satisfacción de las necesidades existentes y cumpliendo con los objetivos de manera eficaz.

Por otro lado, ( Armas, Llanos & Traverso, 2017), analizan los procedimientos de formación mediante un levantamiento de las condiciones laborales en las cuales ejecutan las tareas, teniendo presente que las capacitaciones deben empezar por los puestos claves de la organización, con la percepción de fortalecer la doctrina en las innovaciones provenientes del entorno; Para el reconociendo de aquellas necesidades se debe poner atención a todos los inconvenientes que existen en la empresa debido a la ocurrencia de sucesos inesperados, disminución en el rendimiento y ausentismo del trabajador, es decir un análisis completo del ambiente laboral para conocer las deficiencias que perjudica al desenvolvimiento del trabajador por ende su repercusión a la empresa.

Así mismo, ( Montoya-Agudelo, Boyero-Saavedra, 2016), realizan un análisis para el direccionamiento estratégico con un plan establecido para el trabajador donde proyectan acciones concretas en las cuales se fijarán objetivos de formación, generando parámetros que ayuden a favorecer las competencias específicas y la adquisición de entendimiento en la ejecución de tareas predeterminadas estimando la idea de aumentar su categoría de empeño un tiempo menor al estimado, para ello consideran que enfocarse en:



**Figura 1**  
Dimensiones de la Formación

Fuente: Montoya-Agudelo, Boyero-Saavedra, 2016.

Por su parte, ( González-Verde & Muñiz-Izquierdo, 2016), exponen que la formación y el desarrollo empresarial se encuentra encadenada a la capacitación y se mide a través de una perspectiva temporal, debido a que, al incrementar aprendizajes a su ingenio, permite la integración de un manejo sistemático, por su aspecto abarcador, englobando al conocimiento en la capacitación y la instrucción oportuna que se medirá en el largo plazo, teniendo en consideración que la formación de las empresas deben responder a las necesidades del personal buscando desarrollar comportamientos positivos, talentos y habilidades de sus colaboradores, con el pensamiento de implementar en el futuro todos los conocimientos adquiridos, buscando la prosperidad empresarial ( Valencia-Naranjo, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

Las capacitaciones en los trabajadores desarrollaran saberes, competencias y conductas permitiendo alcanzar una ejecución eficaz en su área laboral, por ende, es necesario considerar la implementación y actualización de conocimientos a través de metodologías que aumentan su capacidad productiva, cumpliendo con los objetivos propuestos,

en consecución, ( Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2016), analiza la capacitación dentro de las organizaciones, situándolo como una estrategia objetiva que permite incrementar la productividad, mejorar relaciones en mercados competitivos, y un desarrollo económico sostenible, indagando el bienestar de los compradores y cumpliendo metas organizacionales de esta manera genera soluciones beneficiosas en la rentabilidad del negocio y elevando su excelencia laboral, por ende inversión contribuirá al crecimiento de la empresa y el empleado.

En complemento, ( Almanza, Calderon, Vargas, Casas & Palomares, 2016) dan a conocer que el aprendizaje organizacional permite formar a las empresas con el conocimiento y las actividades dentro de un proceso que toma lugar en el tiempo y lidera la adquisición de habilidades que resultan en el aumento del rendimiento, formando conocimiento que los individuos crearan mediante sus propias interpretaciones de la información captada basada en sus experiencias pasadas y conocimientos adquiridos mejorando así la fuerza de trabajo.

En consideración, ( Fiszbein, Cumsille & Cueva, 2016) afirman que la enseñanza continua dentro del área laboral es una oportunidad para mejorar las habilidades del personal y, por lo cual incrementa la efectividad en el desempeño de actividades del colaborador, las modalidades de preparación son seminarios, talleres, aplicando métodos de estudio técnico y de aptitudes emocionales que le permitan adquirir un desenvolvimiento cultural y social, efectuado por empresas privadas y públicas cuya guía se encuentre destinadas a la población en general, con el objetivo de mejorar el crecimiento empresarial.

En conclusión la formación y capacitación laboral está orientada hacia el aprendizaje, utilizando propuestas, enfoques y procedimientos que permitan gestionar el adiestramiento del colaborador con el propósito de generar el aprendizaje necesario para formar y desarrollar capacidades optimizando la eficacia en sus actividades, buscando el progreso para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad mediante la obtención de cumplimiento de objetivos y minimización de costos, considerando que estas condiciones garantizarán no solo el éxito organizacional, sino al enriquecimiento de su personal y la motivación, implícita en los resultados positivos de su actividad y crecimiento personal.

### *El proceso de Desempeño organizacional*

En este sentido, ( Castaño, 2012) examina el desempeño organizacional del trabajador desde diferentes parámetros, comprendiendo sus erros, miedos y contradicciones, visualizando la actitud futura frente al cumplimiento de objetivos y su satisfacción la laboral, ( Amato, 2014) propone una nueva conceptualización en la cual explica que:

El desempeño superior es la consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción



de los stakeholders, en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental? (p.5).

Es decir que el éxito de la empresa lo puntualiza como un logro obtenido mediante una administración adecuada tomando en consideración la eficiencia de funciones y el uso de materiales institucionales, enfatizando en analizar la formulación de estrategias que se encuentren afines a la empresa, estipulando recursos que se encuentren susceptibles a la atracción del consumidor y participando de manera equitativa en el mercado involucrando a la responsabilidad de los stakeholders ( Carrión-Agila, Erazo-Álvarez, Narváez-Zurita & Trelles-Vicuña, 2019).

Según ( Lusthaus, Adrien, Anderson , Carden & Montalván, 2002), otra de las maneras de definir el desempeño organizacional es que las empresas buscan mejorar el desarrollo personal de los colaboradores empresariales, mediante las aportaciones de los empleados que hayan generado crecimiento a la empresa con énfasis en la ejecución de metas o desempeño laboral, cuando se cumple los objetivos propuestos se motiva al trabajador a seguir plasmando más objetivos, siendo beneficiosas para las empresas y agregando valor a la entidad; Considerando que un gran número de instituciones califican su desempeño organizacional mediante el cumplimiento de la misión, sus objetivos o sus metas, tomando en referencia a ciertos elementos como: habilidad, la organización, el ambiente laboral y estudio de los resultados determinando que lo causo y el efecto que produjo.

El análisis realizado por ( Marín-Samanez & Placencia-Medina, 2017), el desempeño de la organización tiene relación con la motivación ya que es la aspiración de entender, pronosticar o decidir en la gestión laboral de los trabajadores, se la ha relacionado con la motivación y satisfacción en el trabajo, incrementado el desarrollo profesional y logrando construir un eficiente entorno, que enlaza las ganancias con la rentabilidad. Para establecer parámetros de colaboración en los trabajadores se los debe motivar de manera continua como, la delegación de funciones con mayor responsabilidad, integrándolos a capacitaciones que les permitirán aprender y desarrollar experiencias que influirán en el crecimiento laboral, premiar los objetivos alcanzados con estabilidad y ambiente laboral oportuno;

En la investigación de ( Patlán-Pérez, 2016), examina al colaborador y su desempeño eficaz mediante la satisfacción de las necesidades y la calidad de vida laboral, en donde se analizan las principales motivaciones de los trabajadores para solventar las condiciones existentes en su puesto de trabajo, teniendo como dimensiones a: un adecuado ambiente laboral, establecimiento de objetivos, reconociendo el trabajo realizado, participación del empleado y la formación y desarrollo profesional.

1. La adecuación al ambiente de trabajo: La adecuación del colaborador al cargo propuesto será incorporado por profesionales que tengan conductas, competencias y experiencias, acordes a los cuales el puesto laboral lo

requiere garantizando el desenvolvimiento satisfactorio en el avance de las actividades. La adecuación al ambiente de trabajo: La adecuación del colaborador al cargo propuesto será incorporado por profesionales que tengan conductas, competencias y experiencias, acordes a los cuales el puesto laboral lo requiere garantizando el desenvolvimiento satisfactorio en el avance de las actividades.

2. Establecer objetivos: Al contar con el cumplimiento de objetos medibles y viables en periodos determinados, los empleadores ofrecen al colaborador un reto que permite motivar mediante la satisfacción en la culminación de las actividades encomendadas, sintiéndose emocionalmente confiado en su capacidad productiva.
3. El reconocimiento del trabajo realizado: Al obtener un reconocimiento el trabajador por su efectividad laboral permitirá sentirse satisfecho con lo desempeñado y se motivará al ser reconocido como un componente importante de la organización ya que su participación ayuda con el crecimiento, incremento de autoestima y la seguridad en conocimiento laboral.
4. La participación del empleado: El colaborador al involucrarse en el control y programación de actividades obtendrá mayor confianza en lo realizado, debido a que este efectúa las actividades cotidianas y conoce el manejo de las mismas, aportando con mejoras continuas y modificaciones de tareas.
5. La formación y desarrollo profesional: Al obtener aprendizajes nuevos, los trabajadores sienten la satisfacción de la capacidad en su competencia y en el manejo conductual siendo importante para evitar problemas psicosociales.

Toda aquella organización que han obtenido productividad laboral, se debe a la implementación de estrategias mediante una evaluación de necesidades de todas las áreas, examinando la característica de los colaboradores que expresen talento y capacidad para incrementar aprendizaje en el campo laboral, generando posibilidades de aportar valor y transmitir confianza a su gente.

El desempeño y su evaluación permite valorar y examinar el progreso del trabajador en su ambiente laboral es decir se transforma en una técnica que admite conocer los resultados esperados de los colaboradores con respecto a los conocimientos obtenidos dentro de la institución. Por su parte (Gairín-Sallán, 2010), indica que las evaluaciones se encuentran encadenadas al cumplimiento de objetivos, pero no se implanta dentro de la organización como una política o estrategia elemental de la empresa, por lo cual, al indagar los efectos causados por los programas formativos, permiten mejorar el autocontrol, la auto-exigencia y la mejora procesual.



### *Modelo de Plan de Formación y desarrollo*

En este orden, ( Valente, Ferrara, Scotta & Marchisio, 2016) presentan un plan de capacitación y desarrollo como un modelo del entrenamiento del capital humano mediante la aplicación de técnicas que faciliten la comprensión pedagógica y su afán de implementar un crecimiento evolutivo en sus conocimientos cuya finalidad es una organización más ordenada y sistémica siendo dirigido a gerentes o líderes que tengan necesidad de aprender y/o desarrollar una nueva unidad de negocio dentro de su empresa.

La incorporación del plan en el área administrativa de una entidad responde a la formación del personal dentro de un período establecido, considera que se encuentre delimitada dentro de las estrategias institucionales y debe establecer parámetros de la población a la cual se la va a dirigir, las metodologías pedagógicas, la estimación económica, las soluciones deseadas y la valoración de la obtención del aprendizaje con los resultados esperados tras su adaptación en el área laboral.

Para ( González-Verde & Muñoz-Izquierdo, 2016), uno de los retos de la institución es determinar los desafíos intrínsecos y extrínsecos que le afectan el ambiente laboral en un periodo de tiempo determinado. En este proceso se evalúan las trabas que se pueden enfrentar el desarrollo del plan, los factores tanto positivo o negativo, permitirán conocer el desenvolvimiento empresarial mediante la competitividad e instauración de procedimientos de formación.

En los estudios de ( Fernández & Salinero, 1999), examinan un plan de formación y desarrollo que permitiera obtener fases y proceso que determine un adecuado cumplimiento de objetivos organizacionales, para los cuales se ha considerado las siguientes dimensiones:



**Figura 2**  
Proceso de un Plan de Formación y desarrollo.

Fuente: Fernández & Salinero, 1999.

### *Estructura de un proyecto de formación:*

Dentro de una institución, cada colaborador o equipo tiene competencias definidas, por ende, los directivos y departamentos de Relaciones laborales establecen acciones en funciones de las habilidades y necesidades de cada trabajador, fomentando el perfeccionamiento en la eficacia y estrategia formativa. Por tanto, se debe realizar una indagación previa, que contengan los siguientes elementos:

1. Las relaciones del cargo a ocupar se correlacionen de acuerdo a las funciones, habilidades y destrezas requeridas.

2. Análisis de las evaluaciones del desempeño del trabajador, ejecutadas en sus puestos laborales.
3. Inclusión de las solicitudes de cada colaborador referente a su formación profesional.

De esta forma se obtendrá una imagen empresarial de las carencias o disfunciones formativas de la organización y se logrará emitir una respuesta coherente y acorde a lo estipulado en el plan.

### *Planificación de las acciones*

Cuando se ha establecido las demandas formativas que tiene la empresa a nivel global e individual, el siguiente paso es estudiar las nuevas técnicas que satisfagan las necesidades laborales detectadas; Para ello, el departamento de recursos humanos tendrá que priorizar los proyectos existentes de capacitación tomando en consideración el presupuesto establecido y los objetivos más importantes para la empresa, así como determinar la metodología establecida para la formación, el dotador de los servicios, los contenidos de las acciones, los colaboradores que se beneficiarían y los momentos oportunos para participar de los seminarios. La planificación de la formación está compuesta por los siguientes requisitos:

1. Métodos pedagógicos.
2. Colaboradores receptores.
3. Cantidad de trabajadores.
4. Cronograma.
5. Periodo establecido.
6. Jornada.
7. Modalidad.

### *Evaluación de los logros*

La planificación de estrategias logrará determinar cuáles son los sistemas y mecanismos de evaluación que ayudara a interpretar la conciliación entre las metas propuestas y la solución de problemas mediante las gestiones sugeridas, estableciendo si el programa fue eficaz y rentable, y determinando parámetros de mayor impulso en las siguientes capacitaciones.

Entre los indicadores que permitirán determinar si las labores fueron exitosas son: las entrevistas a los colaboradores para conocer su grado de satisfacción, las evaluaciones implementadas por el dotador de los servicios formativos, el análisis de la aplicación de los conocimientos por parte del profesional en su puesto de labor, los informes sobre nivel de aprendizaje y los estudios sobre el retorno de la inversión (González-Verde & Muñoz-Izquierdo, 2016).

### *Resultado final*

Se considera las conclusiones sobre las fortalezas y debilidades del plan de formación, se terminará con la integración de un documento que permitirá optimizar la estrategia en el futuro y mejorar los métodos de formación utilizados anteriormente como:

1. Capacidad de su competencia profesional.
2. Valoración en el logro del entendimiento.
3. Perfeccionamiento de las capacitaciones: en caso de ser necesario.

Todos estos autores ayudaron al desarrollo de la investigación, aportando con sus conocimientos que son de gran importancia para dar un entendimiento oportuno al desarrollo de la investigación.

### *Retroalimentación*

En el estudio de ( Tobase, Ciqueto-Peres, Sartorelli-Tomazini, Teodoro, Ramos & Polastri, 2017), analizan a la retroalimentación como un recurso que orienta a mejorar el aprendizaje y el enfoque del desempeño en la realización de actividades, es decir las capacitaciones permiten obtener técnicas de retroalimentación ya que se adaptan a fortalecer los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo y mejoran la productividad laboral de la organización.

## **MÉTODO**

El presente trabajo se desarrolló mediante una investigación de tipo no experimental es decir se basó en la interpretación y análisis de la información, sin necesidad de emularlos en un entorno controlado; Cuyo enfoque fue de aplicación mixta por cuanto se recolectó datos tanto cualitativos como cuantitativos. Según ( Corona, 2016) el enfoque cualitativo describe la conducta de la organización, mediante el análisis de las cualidades, sentimientos y pensamientos, mientras lo cuantitativo mide la variable, en base de los objetos definidos, obteniendo datos a través de la aplicación de distintos tratamientos estadísticos.

Por lo tanto, la investigación cualitativa obtuvo información de: dispersión, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, holística, flexible y experiencias con referencia al desempeño organizacional y la cualitativa permitió analizar el desempeño organizacional a través de la tabulación de datos derivados de las encuestas ( Argudo-Tello, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

La investigación tuvo un alcance descriptivo - explicativo, por cuanto se estudió los diferentes situaciones, eventos y contextos que se desarrollaron en la organización; en tal sentido se especifica las propiedades, características, o cualquier otro fenómeno que se sometió a

un análisis. Es decir, se recolectó, medió y evaluó datos sobre el desempeño organizacional existente en los artesanos de la ciudad de Cuenca.

Para este estudio se utilizó el método histórico- lógico en el cual se analizó los sucesos y cambios tanto positivos como negativos dentro de la organización, y permitió que la lógica en base a teorías existentes, fundamente los hechos ocurridos. Otro método que apor to a la investigación es el deductivo-Inductivo en la cual se analizó el desenvolviendo del desempeño organizacional es decir se pretendió llegar a una teoría de manera general obteniendo los datos necesarios para una conclusión, a lo deductivo siendo un razonamiento particular con la aplicación de leyes. Abreu (2014) menciona:

Los métodos inductivos y deductivos se les distingue por tener fines diferentes que generalmente son categorizados como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente. Los métodos inductivos se han percibido generalmente como asociados con la investigación cualitativa mientras que por otro lado el método deductivo se ha asociado tradicionalmente con la investigación cuantitativo (p.196).

El método Analítico-Sintético permitió obtener la descomposición de un todo, es decir, permitió examinar las condiciones sociales, económicas y culturales del desempeño organizacional para luego sintetizar las variables y obtener una información concreta, el instrumento utilizado para la obtención de los datos fue la encuesta, la cual proporcio no información específica sobre el desempeño organizacional de la asociación. Por lo que, con el método sistemático se diseñó un plan de formación y desarrollo para la Asociación de Joyeros del Azuay, determinando parámetros concretos para la mejora del desempeño organizacional ( Saquicela-Rodas, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

### *Universo de estudio y tratamiento maestral*

El universo de estudio de la siguiente investigación se caracteriza por ser finito probabilístico y homogéneo, integrado por 45 socios y 5 Administrativos que pertenecen a este gremio según la base de datos de la Asociación de Joyeros de Azuay. Por lo tanto, se aplicará al 100% del universo.

**Tabla 1**  
Universo de estudio

Población	Cargo	Número
Joyer os del Azuay	Artesanos Calificados	45
Administrativos		5

Fuente: Junta Provincial de Defensa del Artesano (JPDA, 2018)

Se aplicó la encuesta mediante formulario de google, la difusión a la población de estudio fue mediante redes sociales como: WhatsApp,

Messenger, correo electrónico, procediéndose mediante el programa Excel el tratado estadístico descriptivo, para configurar los resultados de la investigación.

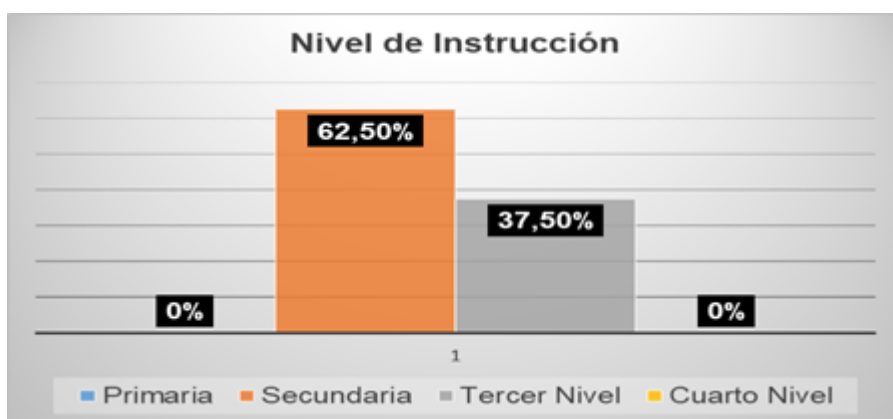
## RESULTADOS

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación hacia los socios y trabajadores de la organización se muestran a continuación:

### *Cancerización demográfica*

La asociación de joyeros del Azuay está conformada por socios y trabajadores con el 60% de sexo Masculino y 40% de sexo femenino, el mayor rango de edad se encuentra entre los 46 y 55 años es decir condescienden al 35% de la población y con menor rango de edad está formado por 25 a 35 años con un 15% de la población.

En referencia al nivel de Instrucción la asociación cuenta con un 62.5% de personal terminado la secundaria ya que muchos de ellos están conformados por los socios, por su calificación artesanal, y el 37.5% se encuentra conformado por algunos diseñadores de joyas de edad joven y personal administrativo. (Véase Figura 3)



**Figura 3**  
Nivel de Instrucción  
Fuente: Investigación de Campo

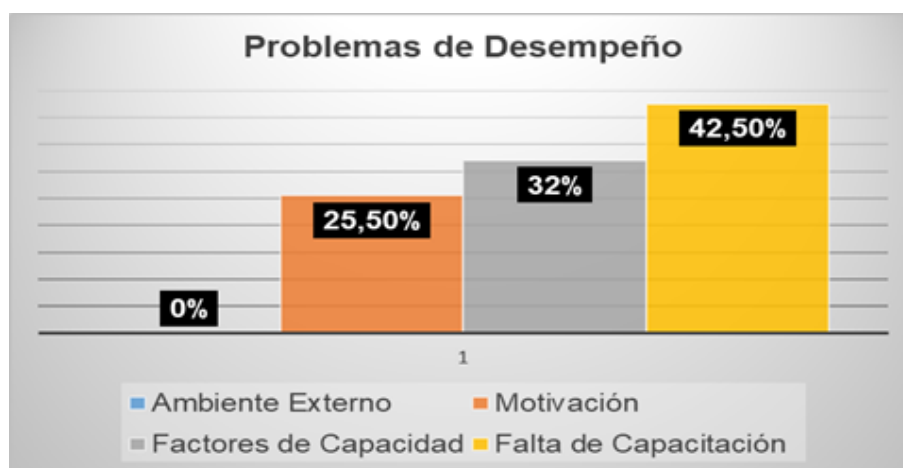
### *Análisis empresarial*

Para los socios y trabajadores de la organización califican a la administración de la organización como Buena el 45% y el 55% como regular lo cual denota un problema organizacional, pero al consultar sobre el equipo administrativo, sí cuentan con suficientes habilidades y conocimientos en cuanto a la organización, el 75% responde que, si y el 25% responde que no, es decir el equipo de la organización se encuentra

guiada de manera oportuna pero con respecto al manejo administrativo hay falencias que se pueden corregir; Con respecto a la comunicación organizacional el 62% señala que no es oportuna y el 38% lo califica como correcta, es decir los socios consideran la actualización de medios de comunicación para informar de manera eficaz, temas o acontecimientos dentro de la asociación.

### *Capacitación organizacional*

Para la asociación la posible causa del desempeño se puede dar por una falta de capacitación al personal ya que el 42.5% lo califica a esta variable como un problema, el 32% la califica como factores de capacidad y el 25.5% como falta de motivación, es decir la falta de capacitación puede generar variables de inconformidad, y se ve reflejadas en la duda de capacidad del personal y la falta de motivación. (Véase Figura 4)



**Figura 4**

Problemas de Desempeño Organizacional

Fuente: Investigación de Campo

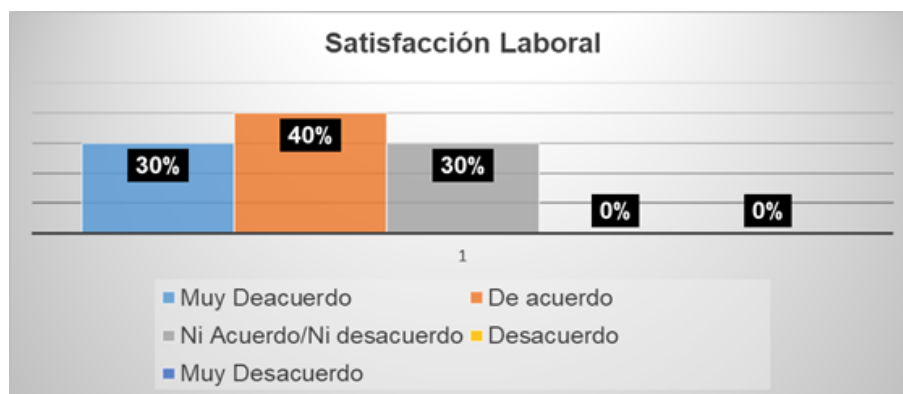
Al consultar al personal la última capacitación que tuvo dentro de la organización el 37.5% señaló hace 6 meses, el 37.5% indicó que nunca ha participado en una capacitación y el 25% hace un año, por lo cual se denota que no todo el personal es considerado para las diferentes capacitaciones existentes dentro la organización; por lo cual se consideró consultar los motivantes para la falta de capacitación y el 50% indicó la falta de tiempo, el 37.5% consideran que capacitan a pocos y el 12.5% asumen que no han solicitado capacitación para sus puestos de trabajo.

### *Perspectivas de los socios y personal de la Asociación*

Al consultar sobre la satisfacción del puesto laboral el 30% se siente muy desacuerdo con su puesto el 40% de acuerdo en su cargo y el 30% Ni de acuerdo/ni desacuerdo, en otro sentido se debe suponer que el 30% que no está ni de acuerdo/ ni desacuerdo tiene falta de motivación o no



son considerados dentro de las capacitaciones para mejorar su ambiente laboral. (Véase Figura 5)



**Figura 5**  
Satisfacción Laboral

Con respecto a las capacitaciones para determinar si ayudan al crecimiento laboral y profesional el 70% considera que están muy de acuerdo el 15% de acuerdo con esta opción y otro 15% no consideran esta alternativa es decir están en desacuerdo, en otro sentido la mayor población considera a la capacitación oportuna para mejorar el desempeño organizacional.

En la pregunta si la asociación debe implementar capacitaciones dentro de la organización el 85% respondió que está muy de acuerdo y el 15% ni de acuerdo/ ni desacuerdo, es decir importancia de la implementación de cursos, talleres dentro de la organización es relevante ya que generara una cultura organizacional de actualización en conocimientos, permitiendo un manejo eficaz y efectivo organizacional.

## PROPUESTA

### *Modelo del Plan de Formación y Desarrollo*

El Plan de Formación y desarrollo se determina como un documento desarrollado por el área administrativa de una entidad cuyo fin es responder de la formación del personal dentro de un período establecido., Para la implementación del plan se debe tomar en consideración que este se encuentre dentro de la estrategia empresarial y debe considerar al público a quien va dirigido, las operaciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados deseados y la evaluación de la adquisición de conocimientos con los resultados esperados tras su aplicación. (Véase Figura 6)



**Figura 6**  
Propuesta de Plan de Formación y desarrollo.  
Fuente: Elaboración propia

#### *Diagnóstico de la situación organizacional*

El análisis de la situación organizacional determina la organización del trabajo, considera si la asociación cuenta con políticas de formación y la comunicación y su desarrollo en la cultura institucional. En este proceso se evalúan las trabas que se pueden enfrentar el desarrollo del plan, los factores tanto positivo o negativo, permitirán conocer el desenvolvimiento empresarial mediante la competitividad e instauración de procedimientos de formación.

Por lo tanto, la propuesta se encuentra analiza a través de un FODA organizacional y las encuestas realizada al personal de la organización., en la cual se puede determinar las falencias que afecta a la organización, por ende, se plantea diseñar un plan de formación y desarrollo organizacional que permitirá mejorar el desempeño de la entidad, mediante la identificando de estrategias necesarias dentro de la organización.

**Tabla 2**  
**FODA Organizacional**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
· Interacción directa con el Cliente · Excelente calidad en la elaboración del producto. · Diseños exclusivos · Experiencia artesanal	· Bajo índice de capacitación artesanal · Déficit de evaluación de rendimiento laboral · Poca capacitación a los Dirigentes · Duplicidad de funciones · Poca comunicación entre directivos
OPORTUNIDADES · Crear nuevos Diseños en la producción. · Exportar la producción nacional. · Desarrollo de campañas publicitarias por sitios web. · Utilización de las instalaciones, para generar capacitaciones.	AMENAZAS · Subir costo de las materias primas. · Competencia de mercado · Reforma de leyes

Fuente: Elaboración propia

Mediante este FODA se logra determinar las falencias existentes dentro de la organización al igual que coincide con las respuestas realizadas al personal de la organización.

El Bajo índice de capacitación artesanal que sirve para ampliar conocimientos con relación a la producción en la innovación de productos.

La asociación no cuenta con un plan organizacional ni de trabajo a realizar durante el nuevo comité encargado, lo cual dificulta la evaluación del rendimiento laboral.

La baja capacitación de los administradores en campos contables, atención al cliente, temas de comercialización que permita ampliar sus productos en el mercado, provoca un manejo administrativo desfavorable para la asociación.

La poca actualización tecnológica en la comunicación dentro de la asociación dificulta el desarrollo de procesos y genera pérdida de tiempo en las actividades.

### *Análisis de los cargos de la organización*

Para conocer la estructura del proyecto se analiza a los puestos desempeñado por los directivos de la asociación, estableciendo funciones, habilidades y destrezas requeridas, para el oportuno cumplimiento en sus labores, determinando la detección de necesidades de formación y la correcta elaboración de programas de capacitación.

**Tabla 3**  
Análisis de los cargos de la organización

Jerarquía	Actividades de la asociación	Actividades definidas por JNDA
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Preside reuniones con los socios</li> <li>· Indica a los socios el estado de la asociación</li> <li>· Asistir a las reuniones de la JNDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Representa a la Asociación en todo evento, figurando como cabeza de la organización.</li> <li>· Participación de los socios a través de deliberaciones en asuntos que relacione a la asociación.</li> <li>· Cumplimiento de acuerdos establecidos</li> <li>· Conocimiento de balances para lograr mejor entendimiento del balance institucional.</li> </ul>
Vicepresidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asistir al Presidente</li> <li>· Preside reuniones cuando el presidente no pueda hacerlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asumir las funciones del presidente en caso de ausencia.</li> <li>· Cooperar con los demás miembros de la junta directiva y coordinar para la buena marcha de la asociación.</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realización de Balances</li> <li>· Declaración de impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Velar el cumplimiento de responsabilidades legales</li> </ul>
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Refrenda cheques de gastos</li> <li>· Realiza depósitos en el banco</li> <li>· Realiza cobros de las cuotas de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Llevar al día los libros contables y rendir los informes pertinentes a la junta directiva.</li> <li>· Recolectar las cuotas convenidas y expedir los recibos correspondientes</li> <li>· Elaborar, clasificar y archivar todos los comprobantes de contabilidad</li> <li>· Firmar los cheques y ordenes de egreso de las cuentas correspondientes.</li> <li>· Cumplir con las funciones encomendadas por la asamblea, junta</li> </ul>
Secretario	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Custodia los bienes del local</li> <li>· Realiza Actas de reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Llevar al día los libros contables y rendir los informes pertinentes a la junta directiva y la asamblea general, así como a cualquier socio que así lo requiera.</li> <li>· Cumplir con las funciones encomendadas por la asamblea, junta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Plan de Formación del Personal*

Para Plan de Formación del Personal tendrá que priorizar los proyectos existentes de capacitación tomando como estimación el presupuesto establecido y los objetivos más importantes para la empresa, así como determinar la metodología establecida para la formación, el dotador de los servicios, los contenidos de las acciones, los colaboradores que se beneficiarían y los momentos oportunos para participar de los talleres.

**Tabla 4**  
Plan de Formación del Personal

Determinación de Presupuesto	\$ 2.500,00
Modelos Formativos	Talleres
Lugar de Capacitación	Local AJA
Cantidad de trabajadores	20 personas
Periodo establecido	20 al 27 de Julio del 2020
Jornada:	Nocturna
Modalidad:	Presencial
Área de participación	Directorio AJA
Métodos pedagógicos	Método Expositivo · Presentaciones · Teoría de Estudios de casos · Ejemplos desarrollados · Demostraciones · Trabajos de proyectos

### *Cronograma de Actividades*

Establece el periodo de tiempo en el cual se desarrollará la capacitación al personal de la asociación tanto a socios como a trabajadores, comprendidos en ocho actividades que se desarrollaran del 20 al 27 de julio del 2020.

ACTIVIDADES/TEMAS	JULIO, 2020							
	20	21	22	23	24	25	26	27
Trabajo en Equipo								
Ética Profesional								
Planificación organizacional								
Gestión de Talento Humano								
Técnicas de Manejo Administrativo								
Manejo de herramientas tecnológicas								
Comunicación digital								
Motivación laboral								

**Figura 7**  
Cronograma de Actividades

### *Evaluación del Plan de Formación*

En la evaluación de resultados se determina si las labores fueron exitosas mediante las entrevistas a los colaboradores para conocer su grado de satisfacción, las evaluaciones implementadas por el dotador de los servicios formativos, el análisis de la aplicación de los conocimientos por parte del profesional en su puesto de labor, los informes sobre nivel de aprendizaje y los estudios sobre el retorno de la inversión.

**Tabla 5**

Grados	Procesos
Grado de Satisfacción de participantes.	Al final del taller se calificará a los capacitadores y su grado de aprendizaje
Análisis de Aplicación de conocimientos.	Calculo del promedio de evaluación individual del taller
Conciliación entre metas propuestas y solución de problemas.	Mediante la evaluación de encuestas después de cuatro meses de dictado el taller
Informes de nivel de aprendizaje.	A través de cumplimiento de metas. Optima: 85% o más Precaución entre 76% y 84% Crítico 75% o menos

### *Retroalimentación*

En este paso se mide los objetivos alcanzados en la capacitación, es decir identificar las acciones que se implementó para mejorar el desempeño laboral, cuyo propósito sea el progreso continuo y el beneficio de la capacitación dentro de la asociación. La retroalimentación dentro de la organización debe generarse de manera oportuna, incluyendo aclaraciones de temas expuestos, valorando objetivos alcanzados, expresando inquietudes de procedimientos, y haciendo sugerencias para la mejora de próximas capacitaciones.

**Tabla 7**  
**Retroalimentación**

Grado	Procesos
Aclarar	Temas Expuestos Información Omítida
Valorar	Destacar Fortalezas Aplicación de aprendizajes
Expresar inquietudes	Inquietudes de procesos laborales Inquietudes honestas
Hacer sugerencias	Mejoras de procesos de Capacitación Mayor tiempo, mayor personal, otros temas. Etc.

Fuente: Elaboración Propia

## **CONCLUSIONES**

En estudio realizado a la asociación de Joyeros del Azuay permite visualizar las falencias existentes en la organización para lo cual se concluye que:

Implementar una propuesta de diseño de plan de formación y desarrollo dentro la Asociación de Joyeros del Azuay permitirá capacitar al personal, elevando niveles de conocimientos y la apertura a nuevos



aprendizajes que establecerán estrategias para el crecimiento de la asociación mejorando el desempeño laboral.

Los beneficios de la capacitación tanto a socios como a trabajadores generan mayor comprensión y adaptación a políticas corporativas, permitiendo identificarse con los objetivos y metas de la asociación, siendo una herramienta motivadora que genere confianza en sus capacidades, aptitudes y habilidades para desempeñarse en su cargo laboral.

Otra de las mejoras organizacionales es la implementación de medios tecnológicos entre los socios que fortalecerá la comunicación cubriendo necesidades de coordinación, y de participación a los trabajadores, generando un clima laboral integrador, buscando promover y fortalecer la imagen corporativa.

La presente investigación deja la apertura para que otros investigadores realicen estudios sobre el plan de formación y desarrollo artesanal, que ayuden a establecer enfoques de estudios futuros.

## Agradecimientos

A la Directiva de la Asociación de Joyeros del Azuay por permitir el desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Abreu, J. (2014). El método de la Investigación. [The Research Method] *Internacional Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. Recuperado de <https://n9.cl/a09u>
- Almanza, R., Calderon, P., Vargas, J., Casas, R., & Palomares, F. (2016). Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el enfoque de las Teorías Organizacionales. [Organizational Learning and Performance under the focus of organizational theories] *Revista de Economía y Administración*, 13(1), 83-94. Recuperado de <https://n9.cl/p20q>
- Amato, C. (2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional. [Redefinition of the concept of performance and its dimensions within the framework of organizational sustainability] . *Conicet Digital*, 13(02), 1-8. Recuperado de <https://n9.cl/zt1q>
- Argudo-Tello, K. J., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Evaluación de Control Interno en Riesgos Estratégicos para la Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca. [Internal Control Evaluation in Strategic Risks for the Planning Direction at the University of Cuenca]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 67-96. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.372>
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). Gestion del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. [Human Talent Management and new working scenarios] *Universidad Ecotec*. Recuperado de <https://n9.cl/gk49>
- Carrión-Agila, E., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C., & Trelles-Vicuña, D. (2019). La lógica difusa como herramienta para la evaluación del desempeño de los servidores públicos. [Fuzzy logic as a tool for evaluating

- the performance of public officials.]. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 215-244. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.265>
- Castaño, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. [Organizational environment and human development]. *Revista Lasallista*, 9(1), 149-158. Recuperado de <https://n9.cl/gqo5>
- Corona, J. (2016). *Apuntes sobre métodos de investigación*. [Notes on research methods] *Medisur*, 14(1), 81-83. Recuperado de <https://n9.cl/ufdrw>
- Fernández, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. [The design of a Training Plan as a business development strategy: structure, instruments and techniques] *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242. Recuperado de <https://n9.cl/3r6x>
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en America Latina*. [Job training in Latin America] *The Dialogue*, 1-32. Recuperado de <https://n9.cl/n3pi6>
- Gairín-Sallán, J. (2010). La Evaluación del Impacto en Programas de Formación. [Impact Evaluation in Training programs]. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5). Recuperado de <https://n9.cl/slsk>
- González-Verde, A., & Muñiz-Izquierdo, N. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación de por competencias. [Procedure for the diagnosis and projection of competency- based training.]. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 266-277. Recuperado de <https://n9.cl/kd7m>
- Jácome, H., & Varela, M. (2012). *Elaboración de Artesanías y joyas para importación*. [Elaboration of handicrafts and jewels for import]. Flacso - mipro, 1-32. Recuperado de <https://n9.cl/fiuv>
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. [Organizational Assessment.]. Washintong DC: Centro internacional de investigaciones. Recuperado de <https://n9.cl/8ij9>
- Marín-Samanez, H., & Placencia-Medina, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. [Staff's motivation and job satisfaction of a private sector health organization.]. *Horizonte Médico* (Lima), 17(4), 42-52. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Montoya-Agudelo, C; Boyero-Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. [Human resources as a fundamental element for quality management and organizational competitiveness] *Revista Científica Visión del Futuro*, 20(2), 1-20. Recuperado de <https://n9.cl/ah569>
- Noguera, A., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. [Organizational strategy: a study proposal]. *Estudios Gerenciales*, 30, 153-161. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. [Training and its effect on quality within organizations]. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 6(2), 131-143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Patlán-Pérez, J. (2016). Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo. [Labor rights: a look at the right and life quality at

- work] *Ciencia Ergo Sum*, 23(2), 121-133. Recuperado de <https://n9.cl/ckm>
- Saquicela-Rodas, V. H., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Modelo de Gestión estratégica para las Mipymes que conforman el Pasaje Artesanal Azuayo. [Strategic Management Model for MiSMEs that form the Azuayo Artisan Passage]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 206-230. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.456>
- Tejada-Ferández, J. & Ferrández-Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. [The evaluation of the impact of training as a strategy for improvement in organizations]. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(2), 1-15. Recuperado de <https://n9.cl/ab1s>
- Tobase, L, Ciqueto-Peres, H, Sartorelli-Tomazini, E, Teodoro, S, Ramos, M, & Polastri, T. (2017). Soporte vital básico: evaluación del aprendizaje mediante simulación y dispositivos de retroalimentación inmediata. [Basic life support: evaluation of learning using simulation and immediate feedback devices]. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 25, e2942. Epub October 30, 2017. <https://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.1957.2942>
- Valencia-Naranjo, D. E., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano. [The organizational climate and its impact on the motivation of Human Talent]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 436-467. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.464>
- Valente, X., Ferrara, S., Scotta, V., & Marchisio, S. (2016). La educación en el entorno empresarial: el desafío de la innovación. [Education in the business environment: the challenge of innovation]. *Suplemento Signos EAD*, 1-15. Recuperado de <https://n9.cl/i1j2t>