



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**“ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL
RECURSO HUMANO DE LITTLE FEET / BIG STEP GROUP EN
SAN PEDRO SULA EN EL AÑO 2022.”**

SUSTENTADO POR:

LEYLI PATRICIA CARBAJAL HERNÁNDEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

RECURSOS HUMANOS

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**“ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL
RECURSO HUMANO DE LITTLE FEET / BIG STEP GROUP EN
SAN PEDRO SULA EN EL AÑO 2022.”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO:

JAVIER ENRIQUE DEL CID CARRASCO

ASESOR TEMÁTICO:

ADRIANA ELIZABETH PAZ CERROS

MIEMBROS DE LA TERNA:

GABRIELA HUNG

SONIA GUZMÁN

WILSON RODRÍGUEZ

**“ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO
DE LITTLE FEET / BIG STEP GROUP EN SAN PEDRO SULA EN EL AÑO 2022.”**

MAESTRANDO:

LEYLI PATRICIA CARBAJAL HERNÁNDEZ

RESUMEN

Este estudio trata sobre el análisis desarrollado sobre las necesidades de capacitación del recurso humano que labora actualmente en la institución Little Feet / Big Steps Group ubicado en la ciudad de San Pedro Sula en el departamento de Cortés Honduras en el año 2022 con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación, la motivación sobre este aspecto y diseñar un plan integral para su posterior aplicación incluyendo los temas resaltados en el análisis el cual fue desarrollado bajo una perspectiva descriptiva, con metodologías mixtas, mediante herramientas cuantitativas como la encuesta y la triangulación de técnicas cualitativas (entrevista, rúbrica y grupo focal) encontrándose que la población en estudio (36 colaboradores) se siente, en su mayoría, motivado a pesar de que no se cuenta aún con un sistema de recompensas o remuneración por las nuevas competencias adquiridas mediante este tipo de adquisición de conocimientos que claramente representan una mejora en el talento humano y con ello un incremento en el valor que la institución brinda a sus clientes, el personal está anuente a capacitarse en diversos temas como atención a personas con necesidades especiales, trabajo en equipo, nuevos métodos de evaluación, primeros auxilios, bioseguridad y limpieza, atención al cliente entre otros; por lo cual, se plantea en el capítulo de aplicabilidad una propuesta que incluye ocho capacitaciones a desarrollar en el periodo 2022-2023, con un presupuesto de L.28,738 que se distribuyen en diferentes capacitaciones tanto presenciales como virtuales con exponentes externos a la institución.

Palabras claves: Recurso humano, Capacitación, Motivación, Desempeño Laboral, Docentes.



"ANALYSIS OF THE TRAINING NEEDS OF THE HUMAN RESOURCES OF LITTLE FEET / BIG STEP GROUP IN SAN PEDRO SULA IN THE YEAR 2022."

AUTHOR

LEYLI PATRICIA CARBAJAL HERNÁNDEZ

ABSTRACT

This study approaches the analysis developed on the training needs of the human resource that currently works in the Little Feet / Big Steps Group institution located in the city of San Pedro Sula in the department of Cortés Honduras in the year 2022 with the objective of identifying the training needs, the motivation on this aspect and design a comprehensive plan for its subsequent application including the issues highlighted in the analysis which was developed under a descriptive perspective, with mixed methodologies, through quantitative tools such as the survey and the triangulation of techniques qualitative (interview, rubric and focus group) finding that the population under study (36 collaborators) feels, for the most part, motivated despite the fact that there is still no system of rewards or remuneration for the new skills acquired through this type acquisition of knowledge that clearly represent an improvement in talent and with it an increase in the value that the institution provides to its clients, the staff is willing to be trained in various topics such as care for people with special needs, teamwork, new evaluation methods, first aid, biosecurity and cleaning, customer service among others; Therefore, a proposal is presented in the applicability chapter that includes eight trainings to be developed in the 2022-2023 period, with a budget of L.28,738.00 that are distributed in different trainings, both face-to-face and virtual, with exponents external to the institution.

Keywords: Human resource, Training, Motivation, Work performance, Teachers.

DEDICATORIA

Este logro académico lo dedico, en primer lugar, a Dios, por hacerlo posible; A mi amado esposo a quien amo y admiro, Caleb Hernández, mi confidente, colaborador y cómplice. “Si me dieran a elegir”. Agradezco tenerte a mi lado y sentir tu apoyo incondicional en cada paso de mi camino, eres ese pilar que me sostiene cuando siento que no puedo estar de pie. Sin lugar a duda este logro también es tuyo.

A mis padres, quienes están cuando más los necesito y a mis hijos Caleb y Esther Hernández, de quienes estoy muy orgullosa.

Leyli Patricia Carbajal Hernández.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas, valentía, coraje y la voluntad para seguir adelante. Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que forman parte de la institución Little Feet / Big Step Group, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo. De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Tecnológica Centroamericana, directivos y profesores, agradezco a cada uno de ellos por su paciencia y dedicación, con la enseñanza de sus valiosos conocimientos lograron dejar huella en mí.

También, a mi asesor metodológico Javier Enrique Del Cid Carrasco, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación.

Finalmente quiero agradecer a mis amigos y a todos quienes contribuyeron con un granito de arena para culminar con éxito la meta propuesta.

Leyli Patricia Carbajal Hernández.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 LA EDUCACIÓN EN HONDURAS	8
2.1.2 MISIÓN, VISIÓN E HISTORIA DE LITTLE FEET / BIG STEP GROUP...9	
2.1.2.1 MISIÓN.....	9
2.1.2.2 VISIÓN	9
2.1.2.3 HISTORIA DE LITTLE FEET/ BIG STEP.....	9
2.1.3 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN.....	10
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	10
2.2.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES	10
2.2.2 CAPACITACIÓN LABORAL	11
2.2.2.1 Mecanismos generales de capacitación.....	12
2.2.2.2 Importancia de la capacitación.....	13
2.2.2.3 Estimulación del trabajo en equipo	13
2.2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO.....	14
2.2.3.1 Gestión	14
2.2.3.2 Calidad	15
2.2.4 DESEMPEÑO LABORAL.....	15
2.2.4.1 Factores de la evaluación del desempeño laboral	16
2.2.4.2 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.....	17

2.2.4.3 Métodos de evaluación del desempeño laboral.....	18
2.2.4.3.1 Tipos de evaluación de desempeño laboral.....	19
2.2.4.4 Rendimiento de los trabajadores	20
2.2.4.4.1 Factores que inciden en el rendimiento.....	21
2.2.4.4.2 Satisfacción del trabajador	21
2.2.4.4.3 Autoestima	21
2.2.4.4.3.1 Trabajo en equipo.....	22
2.2.4.4.4 Capacitación del trabajador.....	22
2.3 TEORÍAS DE LA CAPACITACIÓN	23
2.3.1 TEORÍA CONDUCTISTA	23
2.3.2 TEORÍA SISTÉMICA	23
2.3.3 TEORÍA HUMANISTA	24
2.3.4 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM.....	24
2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS	24
2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	26
2.6 MARCO LEGAL.....	28
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	30
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	30
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	32
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	33
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.3.1 POBLACIÓN	34
3.3.2 MUESTRA.....	35
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	35
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	36
3.4.1 TÉCNICAS	36
3.4.1.1 Cuantitativas:.....	36
3.4.1.2 Cualitativas:.....	36
3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS	36

3.4.2.1 Encuesta aplicada al recurso humano de la institución.	36
3.4.2.2 Grupo focal con parte del personal de Little Feet / Big Step Group.	36
3.4.2.3 Rúbrica de valoraciones.	36
3.4.2.4 Entrevistas a profundidad.....	37
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	37
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	37
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	37
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	37
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	38
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	38
4.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	38
4.2.2 RESULTADOS DE LA RÚBRICA DE VALORACIÓN.....	53
4.2.3 ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL Y ENTREVISTAS.....	60
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES	66
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD	68
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA:	68
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	68
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	69
6.3.1 OBJETIVO GENERAL	69
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....	69
6.4.1 PLAN DE ACCIÓN.....	69
6.4.2 INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	70
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	75
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	78
6.7 CONCORDANCIA SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	80

BIBLIOGRAFÍA	84
GLOSARIO	90
ANEXOS	92
ANEXO 1: ENCUESTA	92
ANEXO 2: GUIÓN DE GRUPO FOCAL CON LITTLE FEET / BIG STEPS GROUP	95
ANEXO 3: RÚBRICA DE VALORACIÓN	97
ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	99
ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO FOCAL.....	100
ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS	106
ANEXO 7: BAES DE DATOS DE LA ENCUESTA	127
ANEXO 8: BAES DE DATOS DE LA RÚBRICA DE VALORACIONES	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica para el análisis	30
Tabla 2: Operacionalización de las variables	33
Tabla 3: Diagrama de enfoque y métodos.....	34
Tabla 4: Distribución de la población de acuerdo al instrumento a aplicar	35
Tabla 5: Cursos recibidos por iniciativa de la institución	61
Tabla 6: Cursos o capacitaciones recibidos por iniciativa propia en los últimos 5 años	62
Tabla 7: Capacitaciones consideradas de mayor necesidad para el personal de la institución.	62
Tabla 8: Esquema de organización para capacitaciones	72
Tabla 9: Presupuesto de proyecto plan de capacitaciones “Programa de capacitaciones para Little Feet/Big Steps Group en el periodo 2022-2023”.	79
Tabla 10: Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Little feet / Big step Group	10
Figura 2: Escala de Clima organizacional del estudio de Bobadilla Merlo, Perú.	26
Figura 3: Encuesta de Clima organizacional del estudio de Bobadilla Merlo, Perú.	26
Figura 4: Encuesta dirigida al personal de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato.....	27
Figura 5: Cuestionario para detectar Necesidades de capacitación en el personal Administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.....	27
Figura 6: Guía de Entrevista para detectar Necesidades de capacitación en el personal Administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.....	28
Figura 7: Esquema de las Variables del estudio.....	32
Figura 8: Edad de la población en estudio	38
Figura 9: Género de los encuestados.....	39
Figura 10: Distribución de cargos de los colaboradores de Little Feet/Big Steps	39
Figura 11: Nivel educativo máximo alcanzado por los encuestados.....	40
Figura 12: Antigüedad de laborar en la institución de los colaboradores encuestados	41
Figura 13: Inducción previo a comenzar a laborar en la institución	41
Figura 14: Capacitaciones recibidas como parte de las obligaciones de trabajos anteriores	42
Figura 15: Conocimiento de la Misión, Visión e Historia de la institución	43
Figura 16: Consideran las capacitaciones útiles para mejorar el desempeño laboral	43
Figura 17: Existe un responsable de velar por el bienestar del personal.....	44
Figura 18: Prioridad de experiencia requerida para ocupar cargos	44
Figura 19: Preguntas dicotómicas sobre capacitaciones	45
Figura 20: Horario de las capacitaciones recibidas anteriormente.....	46
Figura 21: Preguntas dicotómicas sobre motivación para recibir capacitaciones	46

Figura 22: Sobre el desempeño y crecimiento laboral	47
Figura 23: Satisfacción de los encuestados respecto a la remuneración del trabajo actual.....	48
Figura 24: Preferencia de los encuestados en cuanto a trabajo individual o en equipo	49
Figura 25: Preferencia de capacitador	49
Figura 26: Preferencia de metodología al recibir las capacitaciones	50
Figura 27: Opinión de los encuestados sobre la evaluación a su trabajo	50
Figura 28: Percepción de los encuestados sobre el interés de la institución en aumentar las capacidades del personal	51
Figura 29: Relación entre compañeros.....	52
Figura 30: Relación recurso humano-jefes.....	52
Figura 31: Percepción del ambiente laboral de los colaboradores de Little Feet/Big Step Group.	53
Figura 32: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (1).....	54
Figura 33: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (2).....	55
Figura 34: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (3).....	56
Figura 35: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (4).....	57
Figura 36: Bonos o incentivos por buen desempeño de labores	58
Figura 37: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (5).....	58
Figura 38: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (6).....	59
Figura 39: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (7).....	59
Figura 40: Nube de etiquetas de grupo focal y entrevistas.....	60
Figura 41: Formato para asistencia del personal a las actividades programadas en la propuesta de proyecto.....	76
Figura 42: Formato para evaluación del colaborador.....	77
Figura 43: Cronograma de implementación de la propuesta “Programa de capacitaciones para Little Feet/Big Steps Group en el periodo 2022-2023”.	78

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento expone de forma clara el trabajo desarrollado como parte del proceso final de graduación previo a la titulación de Master en recursos humanos, la aplicación de los conocimientos obtenidos en el transcurso del silabo académico a una empresa real y de la cual se puede aprender y mejorar mediante un análisis situacional en este caso sobre el desempeño laboral de su recurso humano y como las capacitaciones se convierten en una herramienta de crecimiento personal y empresarial.

Al plantearse en este proyecto la meta de realizar un análisis completo de la situación en cuanto a las necesidades de capacitación del personal que labora actualmente en la institución Little Feet/Big Step Group ubicada en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, se logra identificar los temas de interés en cuanto a capacitación por parte no solo del personal docente y administrativo sino en la totalidad del recurso humano con el que cuenta la empresa teniendo como finalidad la creación de un plan que les permita abarcar lo que ya está en mente de los colaboradores y también aquello que quizá no está presente en ellos pero sí en la gerencia y que estos consideran que serían conocimientos que complementen las habilidades ya plasmadas en la hoja de vida de sus colaboradores.

Se plantea así recopilar la información necesaria para dicho análisis mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas que brinden una base de datos de la cual partir para la elaboración de dicho plan de capacitaciones tomando en cuenta todas las consideraciones apoyadas en las teorías y especificidades del caso.

El proyecto está planteado para desarrollarse en el personal completo que labora en la empresa educativa Little Feet / Big Step Group en la ciudad de San Pedro Sula, del departamento de Cortés, Honduras durante el año 2022 y que sea aplicable para este grupo de personas con la posibilidad de actualizarlo en futuras ocasiones haciendo los ajustes pertinentes según surjan nuevas necesidades.

Es así como el objetivo de este proyecto de investigación es recopilar y analizar la información recolectada por medio de los diferentes instrumentos y técnicas cuantitativas y

cualitativas que demuestren las necesidades en tema de capacitación que refiere el personal de la empresa Little Feet/Big Step Group dedicada a brindar servicios educativos, brindándole a la gerencia y personal administrativo una herramienta final viable de aplicación, un plan de integral de capacitación para ser empleado en el recurso humano de Little Feet/Big Step Group ubicado en la ciudad de San Pedro Sula para el año 2022 en adelante.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La educación debe de responder a las necesidades, intereses y problemas del educando y de la comunidad, al desarrollo científico y tecnológico y a las proyecciones del desarrollo social, económico y cultural de un país. Por lo tanto, se requiere de un proyecto educativo global y de vinculación en todos sus establecimientos. Por otro lado, ningún centro educativo podrá alcanzar el impacto esperado si las personas involucradas en su ejecución no están preparadas adecuadamente para el desempeño eficiente del rol que les compete.

Es así que en este apartado se presenta unas series de investigaciones relacionadas al tema denominado Análisis de la motivación e interés de capacitación del recurso humano de Little Feet/Big Step Group en San Pedro Sula en el año 2022. En esta sección se identifica los tipos de mediciones, los tipos de teorías, y la actualidad del tema con relación al problema identificado con el propósito de sustentar y fundamentar el desarrollo de este proyecto de tesis.

Dentro del primer acercamiento a la bibliografía existente referente al tema de investigación se pudo encontrar un trabajo de tesis con fecha 2013, titulado “Motivación del recurso humano para mejorar el servicio al cliente en importadoras de electrodomésticos en la ciudad de Quetzaltenango”, los principales hallazgos revelaron que la motivación bien estructurada, acorde a las necesidades de la empresa, contribuye a mejorar el rendimiento del recurso humano, es decir que la motivación es una herramienta útil para las empresas con la idea de evitar la rotación y disminuir el ausentismo de su personal y con ello brindar un servicio de calidad garantizada a los clientes.

El estudio de investigación empleado por los autores fue de tipo experimental, por lo que se trabajó en cincuenta y seis empresas, se realizó un experimento, el cual consistió en evaluar el nivel de motivación y así mismo su aplicación adecuada en cada empresa, se exponen los tipos de

capacitación que deben recibir el recurso humano para brindar un buen servicio al cliente. Cuyo objetivo principal fue conocer la relación de las variables motivación y servicio al cliente (Sac Chaj, 2013).

Se ha encontrado también como otro antecedente investigativo como tema principal, análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel” cuyo objetivo fue analizar la deficiente gestión del recurso humano por competencias que inciden en el nivel de desempeño laboral administrativo y de servicio del instituto pedagógico.

Como hallazgo destaca que la gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan al aprovechamiento del potencial del recurso humano con el que dispone; por otro lado, el reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes.

El desarrollo de este estudio fue bajo un método mixto en vista de que lo que se pretendía demostrar fueron las características conductuales y percepciones del recurso humano que labora en el centro educativo. En segundo término, el uso de técnicas tales como encuesta y guía de entrevistas fueron las que se utilizaron en el estudio. (García Obando, 2013)

Por otro lado, un estudio desarrollado en la Universidad Autónoma del estado de México por Trujillo Sotelo, Jiménez Almaguer y Medina Quintero (2015) describen la motivación, la formación y el desarrollo humano como factores de incidencia en compromiso organizacional. Los resultados demostraron que existe una mayor incidencia del compromiso organizacional. El enfoque de la investigación fue de carácter cuantitativo no experimental con la aplicación de 40 cuestionarios, el análisis fue realizado con el programa estadístico SPSS V21. El objetivo de este estudio fue analizar los factores que influyen directa y positivamente en el compromiso organizacional.

Desde otro punto de vista, Otro investigador (Chávez Silva, 2018) realizó un estudio investigativo donde planteó como objetivo general la influencia de los programas de capacitación en el nivel de productividad, los objetivos específicos conocer el plan anual de capacitación y

determinar los factores de productividad de los colaboradores de la autoridad administrativa del agua Marañón. Para la obtención de esos datos, fue encuestado todo el personal que labora en la institución. Por otra parte, los resultados obtenidos de dichas estimaciones fue que si existe influencia entre la aplicación de los programas de capacitación y el nivel de productividad.

Por otra parte, dos investigadores elaboraron un estudio denominado “Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional” Donde plantearon como objetivo realizar un diagnóstico situacional basado en los docentes de la carrera de ingeniería civil de la universidad técnica de Manabí (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). El desarrollo de su tesis fue a través de una investigación de campo con enfoque cuantitativo y muestreo censal, para la aplicación de un cuestionario cuyos resultados fueron analizados bajo la técnica de semaforización; se determinaron dimensiones como clima organizacional referido a lo externo del trabajador y la motivación laboral referido a lo interno.

Los resultados muestran que hay deficiencias asociadas al clima organizacional, pero que estas no influyen en la motivación de los trabajadores. Se concluye que los diagnósticos realizados a las organizaciones deben servir de insumos para la elaboración de planes de mejora que se centren en los aspectos desfavorables encontrados.

Como último antecedente, se encontró un estudio investigativo denominado “Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria” Planteando como objetivo describir la incidencia de la capacitación del talento humano con la productividad de una empresa, y así poder comprender y describir la importancia que tiene este departamento en el desempeño y éxito de la misma (Obando Changuán, 2020). Los hallazgos demostraron que la capacitación del talento humano permite aportar nuevos conocimientos a los colaboradores, no solo de un tema en específico sino general, para que pueden desenvolverse de una manera adecuada en la empresa. Por otro lado, se encontró que muchas de estas consideran al talento humano como parte fundamental de la organización y es por esto que se enfocan en que los trabajadores deben tener formación en ámbitos sociales.

La metodología se basó en la búsqueda bibliográfica con criterios de inclusión y exclusión específicos, en revistas electrónicas de diferentes bases de datos reconocidas y tesis de

investigación siguiendo las recomendaciones del estándar PRISMA. Se extrajeron 30 artículos de los cuales fueron seleccionados 11 para la revisión.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Existe la noción errónea de que el personal docente debe ser capacitado únicamente en aspectos académicos, que aquellos que conforman el equipo administrativo de una empresa o institución no necesitan capacitarse en relación a cosas que no sean específicamente de temas administrativos o contables, esta percepción equívoca no encaja en la actualidad. De igual manera se debe considerar la forma en que el recurso humano de una empresa de tipo educativo se desenvuelve diariamente en un mismo espacio y por ello son de vital importancia las relaciones interpersonales que surgen entre el grupo de personas de diferentes preparaciones académicas o diferentes quehaceres dentro de un espacio laboral.

Las expectativas de las autoridades y gerenciales de una empresa o institución deben regirse más allá de lo curricular, no se puede aislar lo humano de lo didáctico, no se pueden separar las dinámicas interpersonales cuando en el diario vivir cada persona cumple una función integral de un todo.

Aquellas empresas dedicadas a brindar servicios educativos, como en este caso Little Feet/Big Step Group, tienen un reto frente a ellos que puede pasar desapercibido si no se le brinda la atención necesaria, en primer instancia cumplen un rol laboral para personas de diferentes edades, los padres de familia que son adultos, los educando que en este caso van desde los 4 hasta los 18 años y cada subgrupo tiene necesidades diferentes que deben atenderse con técnicas diferenciadas y especializadas en resolver problemas del diario vivir que van más allá de lo académico que pueda estar representado en libros y tecnologías.

Little Feet/Big Step Group es una empresa que cuenta con personal capacitado en sus áreas específicas y que busca complementar sus competencias y habilidades mediante el mejoramiento del personal a través de capacitaciones; este proyecto pretende indagar en esas necesidades, plasmarlas y crear una opción viable que dé solución a su problema de forma real y tangible dejando una propuesta con fundamentación en bases científicas del tema de capacitación de recurso humano

adaptado a las necesidades descubiertas mediante los datos recopilados a través de los instrumentos como encuestas, entrevistas, grupos focales y demás aplicados en este proyecto.

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que presenta el recurso humano que labora en Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022?

2. ¿Cuál es el nivel de interés sobre temas y formas de capacitación constante que tienen los diferentes subgrupos del recurso humano que laboran en Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022?

3. ¿Cuáles son los temas de interés y/o tipos de capacitación en los cuales está interesado el recurso humano y los gerenciales que laboran en Little Feet / Big Step Group de San Pedro Sula durante el año 2022?

4. ¿Cómo es el desempeño laboral del recurso humano que labora en Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022?

5. ¿Se puede crear y aplicar un plan integral de capacitación para el recurso humano que labora en Little Feet/Big Step Group en San Pedro Sula para aplicar durante el periodo 2022-2023?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación, se presentan los objetivos planteados en este estudio de investigación, estos se muestran divididos en objetivo general y específicos mostrándose de la siguiente manera:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las necesidades de capacitación del recurso humano de la institución Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Medir la motivación sobre temas y formas de capacitación constante en el recurso humano de Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.

2. Identificar los temas de interés y tipos de capacitación en los cuales está interesado el personal de Little Feet/Big Step Group de San Pedro Sula durante el año 2022.
3. Evaluar el desempeño laboral del recurso humano de Little Feet/Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.
4. Diseñar un plan integral de capacitación para el recurso humano de Little Feet/Big Step Group en San Pedro Sula para aplicación en el periodo 2022-2023.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la demanda de personal capacitado en diferentes áreas de conocimiento es cada día más solicitada entre las empresa e instituciones, los factores cambiantes del entorno, tales como aquellos políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos exigen que las empresas se adapten a las exigencias de los mismos. Para responder a dichas exigencias, las empresas e instituciones que ofrecen servicios a la comunidad, en especial los que tratan con la educación de las futuras generaciones deben disponer de docentes entrenados en diferentes áreas, con el objetivo de alcanzar elevados niveles de desempeño en su trabajo y por ende las instituciones puedan brindar servicios educativos de alta calidad.

Little Feet/Big Step Group es una empresa dedicada a brindar servicios educativos, sin embargo, la educación implica más áreas que solo lo académico, muchas personas de diferentes edades, religiones, procedencias, creencias y preparación convergen en un espacio común que diariamente involucra situaciones no solo académicas sino además psicológicas, interpersonales, de salud, de empatía, de actualización en tecnología, etc. Situaciones que se pueden aprender, actualizar o complementar mediante un adecuado abordaje si este es un déficit detectado entre el personal y para lo cual la institución cuenta con la disponibilidad de buscar crecimiento y mejora entre su recurso humano y demás actores involucrados.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En este apartado se muestra el sustento teórico empleado en este estudio de investigación, el mismo ha permitido conocer con mayor amplitud la problemática estudiada, esto por medio del análisis de las variables, para ello se presenta el análisis de la situación actual, divididos estos en subíndices que resaltan la información relevante del tema con la claridad suficiente para comprender la base del estudio planteado, la raíz de las variables incorporadas y la importancia del mismo para la institución en la cual se está aplicando el estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se presenta la situación actual de las instituciones educativas en Honduras mediante algunos datos estadísticos, posteriormente, información sobre de la institución Little Feet/Big Step Group que es la institución en estudio para este proyecto.

2.1.1 LA EDUCACIÓN EN HONDURAS

En Honduras la educación se rige a nivel nacional por la Ley fundamental de Educación establecido mediante Decreto No. 262-2011 cubriendo los cuatro niveles (pre-básica, básica, media y superior). Usualmente las instituciones que ofrecen servicios educativos cubren solo superior o los otros tres niveles en una sola instalación.

Según el Instituto Nacional de Estadística de Honduras, basados en la encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples en su edición No. LXXII del mes de julio del año 2021, el total de hogares a nivel nacional es de 2,335,110 dentro de los cuales el 63.8% tiene niños y niñas con edades entre los 3 y los 17 años, (INE, 2021) que es la edad para recibir escolaridad básica.

De estos mencionados solamente el 78.8% estaba matriculado en alguna institución para recibir clases durante el 2021, de ellos el 82.8% está inscrito en instituciones no gubernamentales ubicadas en áreas urbanas (INE, 2021) o sea, del sector privado, dentro del cual está conformado Little Feet/Big Steps Group, la institución dentro de la cual se desarrollará este proyecto ya que se ubica en la segunda ciudad más grande y poblada del país.

2.1.2 MISIÓN, VISIÓN E HISTORIA DE LITTLE FEET / BIG STEP GROUP

Little Feet/Big Steps Group es una empresa dedicada a brindar servicios educativos en la ciudad de San Pedro Sula como única ubicación por el momento. Sus clientes, los padres de familia que inscriben a sus hijos desde la etapa preescolar, cubriendo básica y hasta secundaria.

2.1.2.1 MISIÓN

Formar ciudadanos con actitud de excelencia en cuerpo, mente y alma para asumir responsablemente deberes y derechos de todo hondureño.

2.1.2.2 VISIÓN

Convertirse en el mejor centro de enseñanza bilingüe de la región, brindando un ambiente de respeto, entusiasmo y amor, donde cada estudiante se desarrolle de acuerdo a su dotación física, espiritual e intelectual.

2.1.2.3 HISTORIA DE LITTLE FEET/ BIG STEP

El 1 de junio de 1993 abrió sus puertas Little Feet Day Care, Centro de Estimulación temprana que comenzó sus servicios con tres estudiantes. Fundado por el Ing. José Manuel Alvarado (Q.D.D.G). Época en la cual su mayor reto fue demostrar a la población sampedrana que era mucho más beneficioso tener a sus hijos en un centro con varios niños y con actividades especiales para su edad que mantenerlos en la casa con una empleada doméstica. Little Feet, fue unos de los primeros cinco Day Care de la ciudad, después de tres meses de funcionamiento logro romper el tabú existente: “contaminación y enfermedades al exponer al niño diariamente” y demostrar que los niños adquieren defensas al ser expuestos y que los resultados son fabulosos.

Con el paso de los años Little Feet tuvo la necesidad de abrir siete secciones de este nivel tan importante y alcanzando un aproximado de 150 estudiantes de maternal, en ese momento los padres de familia solicitaron la apertura del nivel de Pre-escolar. Fue entonces que en el año 2000 Little Feet comenzó a trabajar con el nivel de Pre-kínder y a partir de ese momento hemos crecido año con año, abriendo un nivel escolar anualmente. En el año 2007 abre sus puertas BIG STEP quien graduó su primera promoción de Bachilleres en ciencias y Letras en el 2013-2014.

En la actualidad Little Feet/ Big Step cuenta con aproximadamente 220 estudiantes en los niveles de maternal, Pre-escolar, primaria y secundaria. Hoy en día es nuestro mayor reto mantener la excelencia de la institución hasta el momento alcanzada, mantener un ambiente familiar con una sola sección por nivel, con trato personalizado, donde el estudiante es una persona importante, conocido y apreciado por todo el personal docente y seguir ofreciendo un servicio al cliente inmejorable y un trato especial para cada una de nuestras familias. Esperando continuar con la ayuda de Dios, el personal docente y padres de familia para lograrlo.

2.1.3 ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

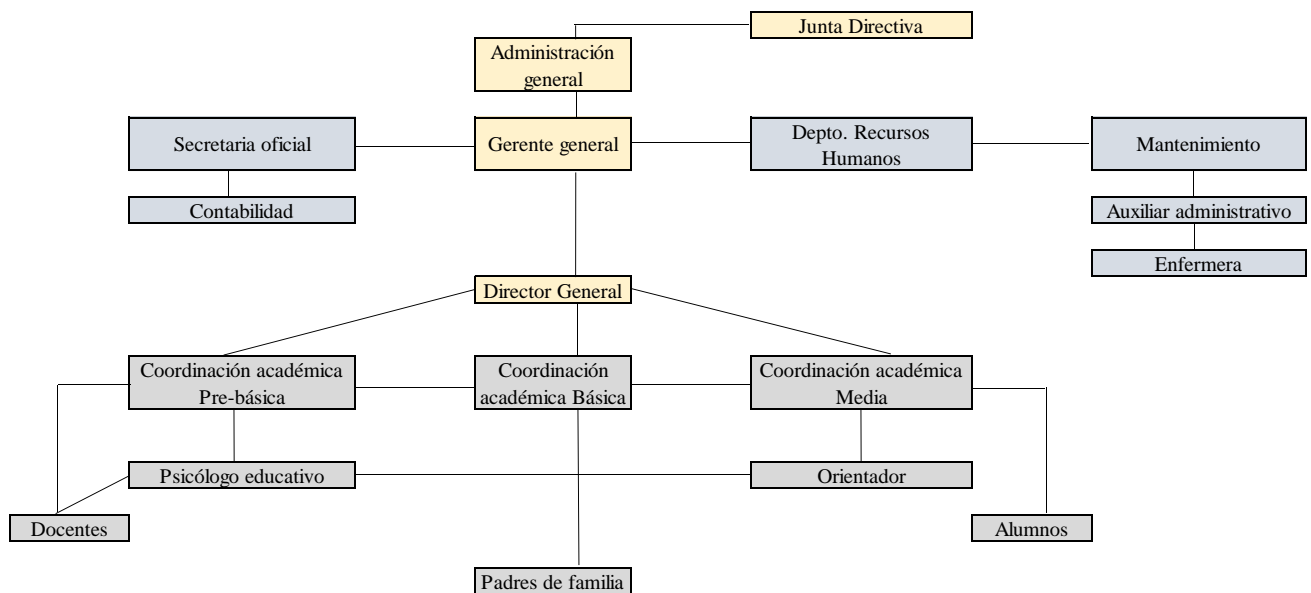


Figura 1: Organigrama de Little feet / Big step Group

Fuente: (Little-Feet/Big-StepInstitute, 2022-2023)

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES

Durante los últimos años, varios estudios resaltan que el tema de diagnóstico de las necesidades de una capacitación es vital hoy en día para el buen funcionamiento de una organización ya sea empresarial o educativa. En un artículo publicado por Méndez Morales (2004) señala que este proceso es considerado como un recurso de información para la elaboración del plan de capacitación y cuya finalidad es identificar las deficiencias de los conocimientos en los equipos de trabajo, ya sea por desactualización o incorporación de nuevas políticas, técnicas o tecnología a los procesos de trabajo. Asimismo, esta modalidad ha sido fundamental para orientar

esfuerzos organizacionales y desarrollar a partir de los programas de capacitación, esto, con el objetivo de que sea posible el logro de toda la organización.

En un estudio realizado por María Ortiz (2016), señala que este proceso de diagnóstico de las necesidades de una capacitación ha sido enfocado también como una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. Se presenta cuando en la ejecución de una tarea o función quienes deben hacerlo carecen de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarla correctamente.

Por otra parte, los autores Whether and Davis (2008) hablan del tema en su libro llamado “Administración de recursos humanos” donde señala que, debido al costo de la capacitación, y para obtener una utilidad máxima de esta inversión, recomienda evaluar las necesidades de capacitación, la cual permite fijar un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales en lo cual es necesario solventarlos. Por lo tanto, el diagnóstico de necesidades de capacitación se ha convertido un soporte de apoyo a nivel organizacional, ya que en ella se desarrolla un procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación es identificar las brechas entre lo real y lo ideal. Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Cuando se realiza un diagnóstico en una organización se va encontrar discrepancias donde permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos y dando un asesoramiento o prioridad en ella. Asimismo, estos nos enseñan a orientar al personal, y tomar las mejores decisiones acorde a la detección de necesidades de la empresa.

2.2.2 CAPACITACIÓN LABORAL

Cuando hablamos de capacitación laboral podemos enfocarnos en que este es un proceso dirigido hacia un grupo de personas que colaboran para una organización con la intención de adquirir conocimientos profesionales dentro del área en la que la persona se desempeña normalmente o en otras cuando estas surgen nuevas actualizaciones de herramientas y deben asumirlas.

Según el autor Chiavenato (Administración de Recursos Humanos, 1999) señala que un proceso de capacitación se considera como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización, en el cual se obtiene como resultados ventajas y beneficios del mismo. Contar con una capacitación competente se traduce en que la empresa o institución logre innovación, desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales.

No obstante, la capacitación no debe visualizarse como una obligación o poder, que tiene la empresa con sus colaboradores o porque lo manda la ley. Por el contrario, se debe considerar como una financiación que trae beneficios para una institución y a la persona que asiste a este proceso de capacitación. De tal manera, los resultados se dan para poder apoyar al desarrollo personal y profesional de los mismos. Cuando se planea una capacitación bien estructurada los logros son muy evidentes para una organización.

Por otra parte, otros estudios recientes muestran la importancia del proceso de capacitación de una organización ya que en ella juega un rol primordial para el cumplimiento de los objetivos y proyectos. Dentro de esta sucesión se debe considerar como una técnica de aprendizaje de suma importancia para que los colaboradores desempeñen de la mejor manera sus funciones dentro de la organización (Honores, Vargas, Espinoza, & Tapia, 2020).

2.2.2.1 Mecanismos generales de capacitación

Hoy en día la función integral de recursos humanos y el desempeño laboral, es considerado a las personas integralmente, cuando hablamos de capacitación apuntamos hacia objetivos muy específicos que configuran una búsqueda permanente en la organización de colaboradores más proactivos y eficientes, este proceso conlleva al mejoramiento de la competitividad, permitiendo la preparación y formación del recurso humano para la ejecución de sus actividades. Previo a estos procesos de enseñanza, los mecanismos generales de capacitación son conformados por cursos, seminarios, diplomados, talleres y prácticas que plantean como objetivo la obtención de información para su debida práctica.

También es vista como un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional (Cejas Martínez & Acosta, 2012).

2.2.2.2 Importancia de la capacitación

Por consiguiente, el proceso de capacitación se puede considerar como un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades (Cejas Martínez & Acosta, 2012). Por lo tanto, la capacitación es importante porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.

2.2.2.3 Estimulación del trabajo en equipo

Hoy por hoy existe una modificación sustancial en las características de los puestos de trabajo y de la profesionalidad de los trabajadores, lo que ha generado en las instituciones de capacitación y formación profesional, una mayor necesidad de satisfacer los requerimientos de servicio de atención, también en el desarrollo, calificativo y la recualificación de los trabajadores.

De cierta manera, algunas instituciones tenían el tema de formación profesional aislado de en el ámbito laboral, sin embargo, en la actualidad se ha ido incorporando progresivamente en las relaciones laborales de los trabajadores y en las negociaciones colectivas (Cejas Martínez & Acosta, 2012). Su relevancia a permitido configurarla en equilibrio con el resto de los subsistemas dentro de la gestión de los recursos humanos, es decir con temas como sueldos y salarios, selección, seguridad industrial, entre otros.

2.2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO

Cuando hablamos de planificación estratégica, nos referimos al establecimiento de metas y objetivos concretos para un periodo de tiempo determinado, así como la adopción de estrategias y acciones y la asignación de los recursos necesarios para su consecución.

Las planificaciones estratégicas se hacen para períodos de tres o incluso cuatro años. Por lo tanto, la planificación estratégica, entre otras misiones, tiene que asignar recursos humanos para que la organización alcance las metas y objetivos que ha definido para un periodo de tiempo determinado. (Giner, 2021). A continuación, se presentan algunas funciones básicas de la planificación estratégica:

- Anticiparse.
- Soporte para la toma de decisiones.
- Base para la definición de los planes operativos y presupuestarios.
- Instrumento de mejora y crecimiento.

2.2.3.1 Gestión

El diseño estructural de una organización depende de su gestión, es decir, cuando existe una estructura organizativa se concibe una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los procesos. Por tanto, este enfoque se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus funciones (Mallar, 2010). También, la gestión puede considerarse como un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa, es muy importante señalar que cuando una institución o una organización realizan una buena gestión sus resultados serán positivos y ayudará al buen manejo de su funcionamiento.

Por otra parte, la gestión de procesos es que se trata de una disciplina cuyo propósito es mejorar el desempeño de los procesos de una organización, en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad. Asimismo, son factores que en gran manera ayudan el funcionamiento de la empresa y que además responde a la necesidad de abordar el requerimiento de los clientes. Lo que muestra sus propios procesos de una organización cuando interactúan con ella (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2021).

A continuación, se presenta las 4 etapas de la gestión de procesos:

- Identificación y determinación de la secuencia de los procesos.
- Descripción de cada uno de los procesos.
- Definición, seguimiento y medición de los indicadores de desempeño de los procesos.
- Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

2.2.3.2 Calidad

Cuando una empresa o institución decide implementar estos tipos de estrategias para el mejoramiento de su equipo de trabajo, se requiere un esfuerzo total para los procesos de formación con los colaboradores. De modo que una capacitación de calidad tiene en cuenta la necesidad del refuerzo: una vez pasado todo el proceso de capacitación es necesario hacer un recuento de los temas y conocimiento adquiridos para asegurarnos de que se traduzcan en una mejora del trabajo. A continuación, se presenta unas series de características de una capacitación de calidad con el fin de poder comprender y tener claro el concepto de capacitación de calidad (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022).

- Programa concreto y manejo efectivo del tiempo
- Identificación de las necesidades del grupo y de los objetivos de la empresa.
- Establecimiento de metas e instrumentos de medición.
- Fomento de liderazgo y del trabajo en equipo.
- Creatividad y dinamismo.
- Refuerzo de lo aprendido y evaluación

Por consiguiente, se debe considerar estos tipos de elementos al momento de realizar una capacitación de calidad para poder los lograr los objetivos propuestos de la misma.

2.2.4 DESEMPEÑO LABORAL

El concepto del desempeño laboral puede ser definido como un valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que una persona lleva a cabo en un periodo de tiempo. Por otra parte, el término de desempeño es definido como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijado y que además constituye la estrategia individual

para lograr los objetivos deseados (Pedraza, Amaya, & Conde, Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, 2010).

Desde otro de punto de vista, el desempeño es el nivel de metas laborales que consigue una persona que labora para una organización únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. No obstante, no solo depende del esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un ejemplo se podría dar que cuando una persona realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos (Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán, & Pérez-Campdesuñer, 2016).

2.2.4.1 Factores de la evaluación del desempeño laboral

Identificar que un empleado cumple con los objetivos asociados a un puesto de trabajo, detectar posibles áreas de mejora y trazar de manera conjunta acciones que así lo permitan, además de consensuar planes de desarrollo e incentivos cuando el empleado cumple con creces su misión en la empresa. Es ahí donde existen algunas aplicaciones de una evaluación del desempeño laboral, donde se produce un intercambio de opiniones entre evaluador y empleado. Sin embargo, no todo se reduce a hechos subjetivos y a un mero debate informal, sino que se trata de un proceso sistemático y periódico que estima cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades asignadas a la función que desarrollan (García Obando, 2013).

Antes estos elementos mencionados en el párrafo anterior, se debe de tener claro que la evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada persona de manera que sirve de guía para el desarrollo profesional de las personas en base al establecimiento de los puntos fuertes y débiles los cuales hay potenciar y reforzar para alcanzar el desempeño deseado en el personal. Dentro de las categorías de evaluación en el desempeño laboral (Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán, & Pérez-Campdesuñer, 2016) se puede abordar en las siguientes dimensiones:

- Conocimiento del trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Calidad en los resultados.
- Estabilidad emocional.
- Habilidades blandes y analíticas.

Mencionando estos elementos, se debe tomar en cuenta que cuando se desarrolle una evaluación de desempeño en una institución con el personal las acciones deben ser consensuadas y no por imposición de los niveles superiores.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado, (el evaluado) no solo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo (Leyva-Del Toro, De Miguel-Guzmán, & Pérez-Campdesuñer, 2016). Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

2.2.4.2 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Es importante resaltar que cuando una organización desea establecer un programa de evaluación del desempeño y que en ella se planifique bien, se coordine bien y que se desarrolle de la mejor manera trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios ante este proceso son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Dentro de los beneficios para el gerente (Rivero-Remírez, 2019) tenemos:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en los factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.2.4.3 Métodos de evaluación del desempeño laboral

En el método de evaluación del desempeño laboral puede usarse varios sistemas de evaluación hacia al personal como el método de evaluación adecuado tipo a y con sus características. En este tipo de técnica se puede valorar para la obtención de datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en una organización. Dentro de los principales métodos de evaluación tenemos: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias (Sumba-Bustamante, Moreno-Gonzabay, & Villafuerte-Peñañiel, 2022).

Por tanto, podemos apreciar que un método de evaluación del desempeño es una herramienta sistemática que permite medir el desempeño laboral de un trabajador dentro de una empresa. Es un recurso para identificar si los colaboradores están cumpliendo con las actividades que se les han otorgado a través de los métodos mencionados en el párrafo anterior.

Durante la revisión exhaustiva de información se pudo encontrar que la evaluación laboral también puede ser conocida como una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, y todas las evaluaciones se han convertido como un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

No obstante, se debe tener en cuenta que estos tipos de evaluaciones no son obligados o simplemente están en un marco legal del derecho del trabajador, sino que, tiene que haber un conceso en varias partes y sobre todo motivación para poder lograr las metas. Ya que este proceso es definido también como un concepto dinámico, en el cual los colaboradores son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, y además es una técnica de la

dirección imprescindible en la actividad administrativa, asimismo es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado en la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, etc. En otros términos, según relata (Díaz García, 2013) la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Para poder concluir con los conceptos puntuales de los métodos de evaluación del desempeño laboral se puede señalar que no es en sí, un proceso con un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una institución y sobre todo esto ayuda a que los colaboradores de dicha institución puedan adaptarse a los nuevos desafíos que se presentan en la actualidad y puedan estar actualizados. Y para cumplir los logros este método intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos (Díaz García, 2013):

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información de propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

2.2.4.3.1 Tipos de evaluación de desempeño laboral

Como se ha descrito en varios textos anteriores, este proceso de evaluación hacia los colaboradores de una institución se convierte en algo productivo hacia un puesto laboral ya que en ella podrá mejorar su rendimiento a futuro y se debe de tener en claro que este es un tipo de sucesión continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están

efectuando su trabajo para la organización. Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos (SESAME, 2021):

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°: En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de Desempeño Laboral de 180°: Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°: La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°: La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los colaboradores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

2.2.4.4 Rendimiento de los trabajadores

Se define rendimiento como aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Además, establece un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Actualmente muchas

empresas procuran que sus colaboradores obtengan retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo.

Son además como aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores que señala el valor de una cosa enfocada al logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Jaimes, Luzardo, & Rojas, 2018).

2.2.4.4.1 Factores que inciden en el rendimiento

Cuando un empresa o institución desea ofrecer servicios con una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación (Zenteno-Hidalgo & Durán Silva, 2016):

- Satisfacción del trabajado.
- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Capacitación para el trabajo.

2.2.4.4.2 Satisfacción del trabajador

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios al personal a ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté. Entre otras palabras, se puede definir la satisfacción del trabajador como un conjunto de emociones generadas en los trabajadores, debido a vivencias de situaciones tanto individuales como organizacionales, lo que en consecuencia produce satisfacciones gratas o negativas (Chiang-Vega, 2021).

2.2.4.4.3 Autoestima

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de

comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter (Valverde Marques dos Santos, y otros, 2017). En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal.

2.2.4.4.3.1 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo puede considerarse como un grupo de personas de diversas multidisciplinarias que trabajan con el fin de alcanzar los objetivos o metas de la empresa. Entre otras palabras, guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas. La característica distintiva de estos grupos son su un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo (Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014). Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión de relativamente fuerte.

2.2.4.4.4 Capacitación del trabajador

Como último tema teórico vinculado al estudio de investigación, la capacitación del trabajador seguirá jugando un papel muy importante en el funcionamiento de una organización, asimismo, la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador, ya que hoy en día seguirá representando las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona (Bonilla Jurado, Macero Méndez, & Mora Zambrano, 2018).

2.3 TEORÍAS DE LA CAPACITACIÓN

2.3.1 TEORÍA CONDUCTISTA

Para la fundamentación teórica del presente estudio, se encontró que el conductismo es una de las perspectivas psicológicas que aportan muchos elementos al conocimiento y comprensión de los fenómenos laborales, en todo tipo de organización. Selección de personal, planeación, descripción de puestos por competencias, prevención y manejo de conflictos, capacitación y adiestramiento, planeación y evaluación del desempeño, programas de calidad, control total de calidad, diagnóstico organizacional, desarrollo y cambio organizacional. Selección de personal: Al establecer los perfiles de puesto a partir del análisis de puestos, y las conductas operantes, que debe realizar el trabajador. Descripción de puestos: estos se pueden elaborar, a partir de la definición conductual operante, de cada actividad (conducta) esperada para cada actividad de cada puesto. (Hurtado, 2006).

Los programas de refuerzo, así como los programas de acción, de razón e intervalo, que deben desarrollarse en una organización, pueden ser diseñados en forma efectiva a partir del empleo de técnicas conductuales debido a su objetividad y base científica.

Por lo tanto, podemos señalar que la teoría conductista ha sido una herramienta que permite a la organización, objetiva y científicamente, elaborar procesos, programas, estrategias y procedimientos que le permiten operar con eficiencia, eficacia y efectividad, para alcanzar los mayores niveles de operación y rendimiento organizacional.

2.3.2 TEORÍA SISTÉMICA

Esta teoría tiene su enfoque propio en el cual señala que su propósito es hacer que los miembros de la organización interior en sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos. Este pensamiento sistémico también llamado se caracteriza por ser un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2015).

2.3.3 TEORÍA HUMANISTA

Así como ha evolucionado la sociedad, las organizaciones también se han transformado y desde las condiciones laborales más inhumanas, se ha progresado hasta lograr formas más aceptables de trabajo, que buscan equilibrar la calidad de vida con el alcance de la productividad. Al respecto, se han generado nuevos enfoques o visiones entre los que destaca el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación tiene como centro de interés al ser humano. Al revisar la evolución de las formas organizacionales desde el surgimiento de la revolución industrial hasta nuestros días, se puede observar un creciente interés en la búsqueda del equilibrio humanismo productividad.

Por lo tanto, esta teoría tiene como propósito generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo (Díaz García, 2013).

2.3.4 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La teoría fue propuesta por Victor Vroom, un profesor de psicología originario de Canadá, en el año 1964. A través de la teoría de la expectativa de Vroom, se establece que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. V. Vroom centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y es por ello que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo. Es decir, hace alusión a los tres componentes mencionados para explicar de qué depende que una persona sienta y ejerza dicha fuerza motivacional.

De entre todas las formulaciones examinadas, la Teoría de la expectativa de Victor Vroom o Teoría VIE (valencia-instrumentalidad-expectativa) proporciona una comprensión del proceso de la motivación de los trabajadores que es aplicable a entornos organizacionales reales (Vroom, 2019).

2.4 METODOLOGÍAS APLICADAS

Algunos investigadores se han dado a la tarea de estudiar el comportamiento de las personas que interactúan en un grupo empresarial y para ello han plasmado sus intereses, el “qué”, “cómo”, “donde” y “por qué” dejando informes y documentos detallados para aquellos interesados en experiencias y análisis de este tipo.

En Perú, Carmen Bobadilla Merlo de la Universidad del Centro del Perú (2017) tomando una muestra de 104 docentes de los Institutos superiores Tecnológicos Santiago Antúnez de Mayolo, Franklin Roosevelt, San Pedro y Eugenio Paccelly con una población de 200 docentes que laboran en dichos institutos aplicó un estudio descriptivo correlacional considerando las variables: clima organizacional, desempeño laboral y el estado emocional de los docentes con técnicas de recolección diseñadas como escalas de Likert y encuestas interviniendo así una basta cantidad de individuos que brindaron la información sustento para un documento de más de 160 páginas donde concluye comprobando que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo; dicha relación se determinó con la prueba estadística de Chi cuadrada, a través de la prueba de hipótesis. La prueba confirma la existencia de la relación entre las variables.

Otro investigador, en esta ocasión situado en la ciudad de Ambato, Ecuador estudió en 2010 la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA (Iturralde Torres, 2011) bajo un enfoque cualitativo socio-crítico, con un alcance descriptivo utilizando técnicas de observación y la experimentación para así, brindar a los interesados posibles alternativas de solución mediante la identificación y valoración de las competencias con las que cuenta el personal; profundizando en una investigación de campo y una revisión bibliográfica-documental se encontraron datos de mucha relevancia que fundamentan la propuesta entregada a la cooperativa aprobada y lista para implementar.

De una forma similar Anicama Torres y Britto Ñique muestran mediante su estudio Propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad privada Antenor Orrego desarrollada en el año 2014 haciendo uso de una metodología cuantitativa apoyándose en un cuestionario que contó de 18 preguntas para aplicar en una población de 186 trabajadores administrativos de dicha institución y entrevistas dirigidas a los jefes de área concluyeron que a pesar de que el personal administrativo de la UPAO ha sido capacitado, esto no es suficiente para su óptimo desempeño laboral siendo necesario complementar mediante un plan de capacitación que les permita elevar su desempeño.

Estos son algunos ejemplos de metodologías aplicadas a condiciones similares que ejemplifican la calidad de información que se llega a recolectar a través de estos medios.

2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

ANEXO 3
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCALA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO:
El presente instrumento es una escala de valoración que tiene como objetivo medir indicadores del clima organizacional para docentes de los institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Ha sido elaborado con fines de investigación. Los datos en cada caso se manejan con reserva:

DATOS PERSONALES:
Edad: sexo: [E] [P] Condición laboral: [N] [C] [S] () ; 10 a más ()
Tipo de institución: [E] [P] Tiempo de Serv: [N] [C] [S] () ; 10 a más ()

INSTRUCCIONES:
A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted tiene. Cada una tiene tres opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones.
Las alternativas son: **NUNCA () A VECES () SIEMPRE ()**

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS		
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1.-	En el instituto, cada trabajador actúa según su criterio personal.			
2.-	Los directivos son muy drásticos ante errores.			
3.-	En el instituto, existe oportunidad para tomar decisiones por iniciativa propia.			
4.-	Existe comunicación entre el personal directivo y la comunidad educativa del instituto.			
5.-	En el instituto, cada uno vela por sus propios intereses.			
6.-	En el instituto, valoran nuestro trabajo.			
7.-	En el instituto, estamos bajo normas rígidas.			
8.-	El personal directivo trata con respecto a los demás miembros de la organización.			
9.-	Los docentes se sienten comprometidos en los quehaceres del instituto.			
10.-	En el instituto, realizan cursos que ayudan a la capacitación del personal docente.			
11.-	En el instituto, los docentes pueden expresar sus ideas.			
12.-	En el instituto, antes que el premio está el castigo.			
13.-	En el instituto, la burocracia dificulta el desarrollo del trabajo efectivo.			
14.-	Las normas del instituto, dificultan la promoción en los puestos de trabajo.			
15.-	Muchos docentes se sienten orgullosos de pertenecer al instituto.			
16.-	En el instituto, todos se esfuerzan por conseguir un mejor rendimiento laboral.			

17.-	El instituto, brinda posibilidades de ensayar nuevos métodos de enseñanza.			
18.-	En el instituto, solemos recibir órdenes contradictorias de los directivos.			
19.-	Entre los docentes del instituto, existe mucha confianza.			
20.-	En el instituto, los docentes gozan de ventajas.			
21.-	En el instituto, los docentes gozan de privilegios injustificados.			
22.-	El instituto, reconoce los esfuerzos realizados por los docentes.			
23.-	La infraestructura facilita el trabajo que realizan los docentes.			
24.-	En el instituto, existe un conjunto claro de normas que los docentes deben de cumplir.			
25.-	En el instituto, existe un trato equitativo para todos de parte del personal directivo.			
26.-	Los docentes sienten que su trabajo es útil para el instituto.			
27.-	En el instituto, se siente que le ayudan a "crecer" como persona.			
28.-	En el instituto, solo vale acatar órdenes y cumplir con las instrucciones estrictamente.			
29.-	El personal directivo escucha las sugerencias del personal docente.			
30.-	En el instituto, se estimula la cooperación y el trabajo en equipo como medio para facilitar el cambio.			
31.-	Los compañeros de trabajo se encargan que la labor docente sea pesada y rutinaria.			
32.-	En el instituto, existe proporcionalidad entre el trabajo efectuado.			
33.-	En el instituto, existe proporcionalidad entre la remuneración percibida.			
34.-	El instituto, es un lugar acogedor para trabajar.			
35.-	En el instituto, se sanciona a los que no cumplen con sus obligaciones.			
36.-	En el instituto, los docentes llegan realmente a conocerse unos a otros.			
37.-	En el instituto, existen oportunidades para el mejoramiento profesional.			
38.-	El personal directivo suele explicar los motivos de las decisiones e instrucciones que dan.			
39.-	En el instituto los incentivos se dan consecuentemente.			
40.-	El entorno que cuenta el instituto motiva a trabajar cada vez mejor.			
41.-	Existen nuevos programas de orientación para mejorar el trabajo docente.			
42.-	Los directivos aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial.			
43.-	Muchos docentes anhelan pertenecer a otros institutos.			

44.-	Estar trabajando en el instituto es una buena referencia para mi currículum vitae.			
45.-	Existe demasiada presión de los directivos que no permiten trabajar bajo sus propios criterios.			
46.-	En el instituto, los docentes saben a dónde y a quien acudir cuando tienen dificultades o problemas.			
47.-	En el instituto, es fácil de conformar grupos de trabajo.			
48.-	Piensa que por su experiencia y la labor que ejerce podría ser mejor remunerado.			
49.-	En el instituto, cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo el trabajo docente en forma óptima.			
50.-	En el instituto, las reuniones de trabajo suelen comenzar a la hora programada.			
51.-	Existen muchos colegas que no se llevan bien.			
52.-	El trabajo que desarrollan los docentes se relacionan con los objetivos de la organización.			
53.-	En el instituto, existe mucha inseguridad respecto a nuestro futuro profesional.			
54.-	En el instituto cada uno sabe lo que tiene que hacer.			
55.-	Trabajamos todos juntos para resolver los problemas del instituto.			
56.-	Docentes buscan agredirse físicamente para solucionar sus diferencias.			
57.-	En el instituto, los premios y reconocimientos son sólo para los que rodean al personal directivo.			
58.-	El personal directivo cuenta y proporciona documentación actualizada para mejorar la calidad del trabajo docente.			
59.-	Los trabajos en el instituto suelen cumplirse de acuerdo a los plazos establecidos.			
60.-	Los docentes cumplen con sus obligaciones en forma voluntaria.			
61.-	En el instituto los colegas desaniman el trabajo que se hace.			
62.-	En el instituto, los docentes hacen trabajos extras por sus propias iniciativas, más allá de su jornada laboral.			
63.-	En el instituto tenemos acceso oportuno a la información.			
64.-	Los docentes que tienen un rendimiento laboral sobresaliente reciben algún incentivo que motiva su desempeño.			

Gracias por su colaboración

Figura 2: Escala de Clima organizacional del estudio de Bobadilla Merlo, Perú.

Fuente: (Bobadilla Merlo, 2017)

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU
ESCUELA DE POST GRADO
ENCUESTA DEL DESEMPEÑO LABORAL

ESTIMADO DOCENTE:
El presente instrumento es una lista de cotejo que tiene como objetivo medir indicadores del desempeño laboral para docentes de los institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Ha sido elaborado con fines de investigación. Los datos en cada caso se manejan con reserva:

DATOS PERSONALES:
Edad: sexo: [E] [P] Condición laboral: [N] [C] [S] () ; 10 a más ()
Tipo de institución: [E] [P] Tiempo de Serv: [N] [C] [S] () ; 10 a más ()
Las alternativas son: si () no ()

INSTRUCCIONES:
A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted tiene. Cada una tiene dos opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su desempeño laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones.

N°	ITEMS	SI	NO
1.-	Para el desarrollo de las sesiones de clase utiliza el proyecto curricular del centro institucional.		
2.-	Para el desarrollo de las sesiones tiene en cuenta la capacidad para lograr el aprendizaje.		
3.-	Para el desarrollo de las sesiones de clase tiene en cuenta la actitud a trabajar.		
4.-	En la sesión de clase plantea estrategias para lograr la capacidad esperada.		
5.-	Las actividades presentadas en la sesión de clase responden a la capacidad programada.		
6.-	Desarrolla la clase con ejemplos de acuerdo a la realidad donde viven los estudiantes.		
7.-	Presentas un resumen científico-teórico de la sesión de clase.		
8.-	Domina conceptos para el desarrollo de la sesión de clase.		
9.-	La sesión de clase tiene la estructura propuesta por la institución.		
10.-	Para el desarrollo de las sesiones de clase utiliza materiales educativos.		
11.-	Al explicar la clase los estudiantes prestan atención.		
12.-	Las clases que desarrolla se realizan en un ambiente favorable.		
13.-	Me gustaría seguir trabajando como docente		
14.-	Siempre llega con puntualidad a la institución.		
15.-	Participa en el desarrollo de las sesiones de clase propuestas por el instituto.		
16.-	Su clase termina en el tiempo previsto.		
17.-	Está de acuerdo con el horario de trabajo.		
18.-	Asiste a las capacitaciones invitadas por la institución.		
19.-	Asiste a las reuniones de la institución.		

20.-	Las dudas que tiene consulta con el director de la institución.		
21.-	Recibe en forma oportuna la información que requiere por la institución.		
22.-	Considera que el director es flexible.		
23.-	Lo que percibe como docente le alcanza.		
24.-	Dada las funciones, es justa la remuneración económica		
25.-	Cuando hay clases particulares programadas por la institución, tenemos más ingresos.		
26.-	Hay justicia para el pago de las gratificaciones de nombrados.		
27.-	Se paga a los trabajadores y docentes contratados.		
28.-	Solucionara los problemas académicos de los estudiantes		
29.-	Acepta las opiniones de los estudiantes.		
30.-	Cuando hay interrogantes responde a los estudiantes.		
31.-	Los estudiantes lo respetan como docente.		
32.-	Hay buenas intenciones de seguir trabajando en la institución.		
33.-	Participan los estudiantes en el desarrollo de la clase.		
34.-	Escucha al estudiante para ayudarlo en sus problemas emocionales.		
35.-	La relación que tiene con el director, es cordial.		

Figura 3: Encuesta de Clima organizacional del estudio de Bobadilla Merlo, Perú.

Fuente: (Bobadilla Merlo, 2017)

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE
AMBATO

Objetivo.- Medir el desempeño laboral del personal de los distintos niveles jerárquicos y su incidencia en su rendimiento
 Marque con una x la respuesta que considere correcta

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?

SI NO

2. Su ingreso a la institución fue realizada por:

Concurso
 Recomendación Personal
 Aviso en la prensa
 Otros

3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

SI

4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

SI NO

5. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

SI NO

6. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

SI NO

7. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

8. Se encuentran bien definidas sus funciones laborales

SI NO

9. Existe mucha rotación de personal

SI NO

10. Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales

SI NO

Figura 4: Encuesta dirigida al personal de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato.

Fuente: (Iturralde Torres, 2011)

ANEXO Nº 01
CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEÑOR ORREGO

Conteste el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea su respuesta.

1. ¿Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa?

SI No

2. ¿Tiene conocimiento de las políticas y valores de su institución de trabajo?

SI
 No

3. ¿Recibió la capacitación en su área de trabajo?

SI
 No
 ¿Cómo? _____

4. ¿Cree usted que la capacitación recibida fue suficiente?

SI No

5. ¿La capacitación impartida fue?

¿Cuáles? → In House
 Fuera de la empresa
 Ambas modalidades

6. ¿Considera que está apto para desempeñar su trabajo?

SI
 No
 ¿Por qué? _____

7. ¿Sus conocimientos le dan seguridad para realizar su trabajo?

SI
 No
 ¿Por qué? _____

8. ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

SI
 No
 ¿Por qué? _____

9. ¿Cuánto tiempo requiere para asumir las exigencias del puesto en un 100 %?

3 meses
 6 meses
 1 año
 Otros: _____

10. ¿Está preparado para asumir mayores responsabilidades?

SI
 No
 ¿Por qué? _____

11. ¿Existe una buena relación Jefe - Subordinado?

SI
 No
 ¿Por qué? _____

12. ¿Tiene la habilidad para llegar a una solución conjunta con tus compañeros de trabajo?

SI
 No
 ¿Por qué? _____

13. ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo?

SI ¿Cuáles? → _____
 No

14. ¿Qué cursos de capacitación ha recibido?

SI ¿Cuáles? → _____
 No

15. ¿Los horarios de capacitación son ajustados a sus necesidades?

SI
 No

16. ¿Qué método de capacitación te gustaría recibir?

Taller
 Clase Magistral
 Seminario
 Curso
 Conferencia
 Otros: _____

17. ¿Quién te gustaría que te capacite?

Tus jefes
 Expositor externo
 Otros: _____

Figura 5: Cuestionario para detectar Necesidades de capacitación en el personal Administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Fuente: (Anicama Torres & Britto Ñique, 2015).

Investigación	
“Propuesta de un Plan de Capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del año 2014”	
Muchas gracias de antemano por acceder a esta entrevista. A continuación se le presenta una serie de preguntas que debe responder de acuerdo a su experiencia.	
1. Datos Personales	
Nombre: _____	Profesión: _____
Cargo : _____	
2. Preguntas	
1. ¿Considera importante que su personal reciba capacitación? Enumere en orden de prioridad:	3. ¿Por qué considera más importante los cursos por competencias específicas del área en que se desempeñan sus colaboradores?
a) Capacitación para el puesto ()	_____
b) Capacitación en competencias generales ()	_____
c) Capacitación en desarrollo personal ()	_____
¿Por qué?	4. ¿El presupuesto que se le asigna es el adecuado para llevar a cabo la capacitación del personal a su cargo?
_____	_____
_____	5. ¿Estaría dispuesto a colaborar en rotar su personal como un mecanismo de capacitación para lograr que sean multidisciplinarios? De ser negativa la respuesta, por favor indicar por qué.
_____	_____
2. ¿Usted participa en la planificación (fecha y oportunidad) para la ejecución de la capacitación de personal a su cargo?	6. ¿Cree que usted necesita recibir capacitación para las tareas de supervisión y dirección de su personal?
_____	_____
_____	7. ¿Ha podido percibir una mayor productividad en los empleados como resultado de las últimas capacitaciones?
_____	_____
_____	8. ¿En qué fechas y horarios podría sugerir que se lleve a cabo la capacitación para su personal?
_____	_____

Figura 6: Guía de Entrevista para detectar Necesidades de capacitación en el personal Administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Fuente: (Anicama Torres & Britto Ñique, 2015).

2.6 MARCO LEGAL

Según el Reglamento de la carrera docente Acuerdo 1360-SE-2014 de la Secretaría de Educación de la República de Honduras (aprobado por el Congreso Nacional de la República de Honduras publicado oficialmente en la Gaceta No. 33,533 Sección A de fecha 14 de septiembre del 2014) del cual, en el Título VII: La evaluación del desempeño docente (La Gaceta, ENAG, 2014) menciona que el propósito de este es determinar la calidad y el rendimiento profesional de los docentes en el desempeño del cargo, con el fin de sustentar los méritos, las prestaciones y los correlativos, siendo está regulada por el reglamento de evaluación de conformidad a lo dispuesto en el capítulo IV del Título V de la Ley fundamental de Educación y en el Manual de Evaluación del desempeño.

Adicionalmente se menciona en el título III sobre los derechos, obligaciones y prohibiciones, en el artículo 84, inciso i) numeral 7 donde se habla sobre permisos con goce de sueldo para asistir a eventos de capacitación docente, estando estos debidamente autorizados por

el superior inmediato cubriendo un periodo de hasta diez días laborables en el año, sean estos consecutivos o no (La Gaceta, ENAG, 2014). Por lo tanto, la ley que rige al país en temas educativos permite e invita a que se den estos espacios de crecimiento profesional en el personal docente.

Cabe destacar que se habla en el estatuto del docente (La Gaceta, ENAG, 1999) en su capítulo III, artículo 13, numeral 18 sobre el derecho a participar en programas de capacitación y perfeccionamiento docente y en el capítulo II, artículo 81, numeral 2, inciso b, que claramente habla sobre los derechos especiales o modificaciones del docente en los establecimientos privados, como es Little Feet/Big Steps, que cuentan con licencia con goce de sueldo por razones de estudio, previo permiso otorgado por el centro educativo en el cual labore. Todo esto por su naturaleza de leyes y reglamentos que rigen el proceder de las instituciones para con sus colaboradores docentes deben hacerse valer y respetar este derecho de los profesionales involucrado en la Educación.

No solo el personal docente debe capacitarse, en el Código de trabajo Hondureño en el Título VI, Capítulo I sobre las disposiciones generales (Código del trabajo Decreto No. 198 de 1959) se habla de la capacitación profesional como una actividad de la cual las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado y en el artículo 132 menciona que en las escuelas ocasionales e instituciones de previsión y asistencia sociales, el trabajo debe ser proporcionado a las fuerzas físicas y mentales de los alumnos y a sus aptitudes y se realizará con fines de entrenamiento vocacional y no de explotación, en ningún caso se descuidará la enseñanza académica primaria a que tiene derecho todo niño, y siendo estos y sus padres los principales clientes de la empresa educativa en estudio en este proyecto el personal que allí labora se ve sujeto a estos lineamientos como parte de su diario proceder.

Por lo tanto, el personal que labora en cualquier empresa ya sea de índole educativa o no está respaldado por las leyes de Honduras para cumplir su derecho a la constante capacitación que permita el crecimiento profesional y personal.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

A continuación, se presenta la guía metodológica empleada en el proceso de recolección de la información, en esta se incluye la matriz metodológica, esquema de variables de estudio, operacionalización de las variables, luego se muestran el enfoque y métodos, diseños de la investigación, instrumentos, técnicas y procedimientos y las fuentes de información.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1 Matriz Metodológica para el análisis

Análisis de las necesidades de capacitación del recurso humano de Little Feet/Big Step Group en San Pedro Sula, en el año 2022.				
Formulación del problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables
<p>Little Feet / Big Step Group es una empresa que cuenta con personal capacitado en sus áreas específicas y que busca complementar sus competencias y habilidades mediante el mejoramiento del personal a través de capacitaciones; este proyecto pretende indagar en esas necesidades, plasmarlas y crear una opción viable que dé solución a su problema de forma real y tangible dejando una propuesta con fundamentación en bases científicas del tema de capacitación de recurso humano adaptado a las necesidades descubiertas mediante los datos recopilados a través de los instrumentos como encuestas, entrevistas,</p>	<p>Analizar las necesidades de capacitación del recurso humano de la institución Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.</p>	<p>1. Medir la motivación sobre temas y formas de capacitación constante en el recurso humano de Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.</p>	<p>1. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que presenta el recurso humano que labora en Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.</p>	<p>Motivación</p>
			<p>2. ¿Cuál es el nivel de interés sobre temas y formas de capacitación constante que tienen los diferentes subgrupos del recurso humano que laboran en Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022?</p>	
		<p>2. Identificar los temas de interés y tipos de capacitación que está interesado el recurso humano de Little Feet / Big Step Group de San Pedro Sula durante el año 2022.</p>	<p>3. ¿Cuáles son los temas de interés y/o tipos de capacitación en los cuales está interesado el recurso humano y los gerenciales que laboran en Little Feet / Big Step Group de San Pedro Sula durante el año 2022?</p>	<p>Capacitación</p>

Análisis de las necesidades de capacitación del recurso humano de Little Feet/Big Step Group en San Pedro Sula, en el año 2022.				
Formulación del problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables
grupos focales y demás aplicados en este proyecto.		3. Evaluar el desempeño laboral del recurso humano en base a cada subgrupo del personal de Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.	4. ¿Cómo es el desempeño laboral del recurso humano en base a cada subgrupo del personal que labora en Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022?	Desempeño laboral
		4. Diseñar un plan integral de capacitación para el recurso humano de Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.	5. ¿Se puede crear y aplicar un plan integral de capacitación para el recurso humano que labora en Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

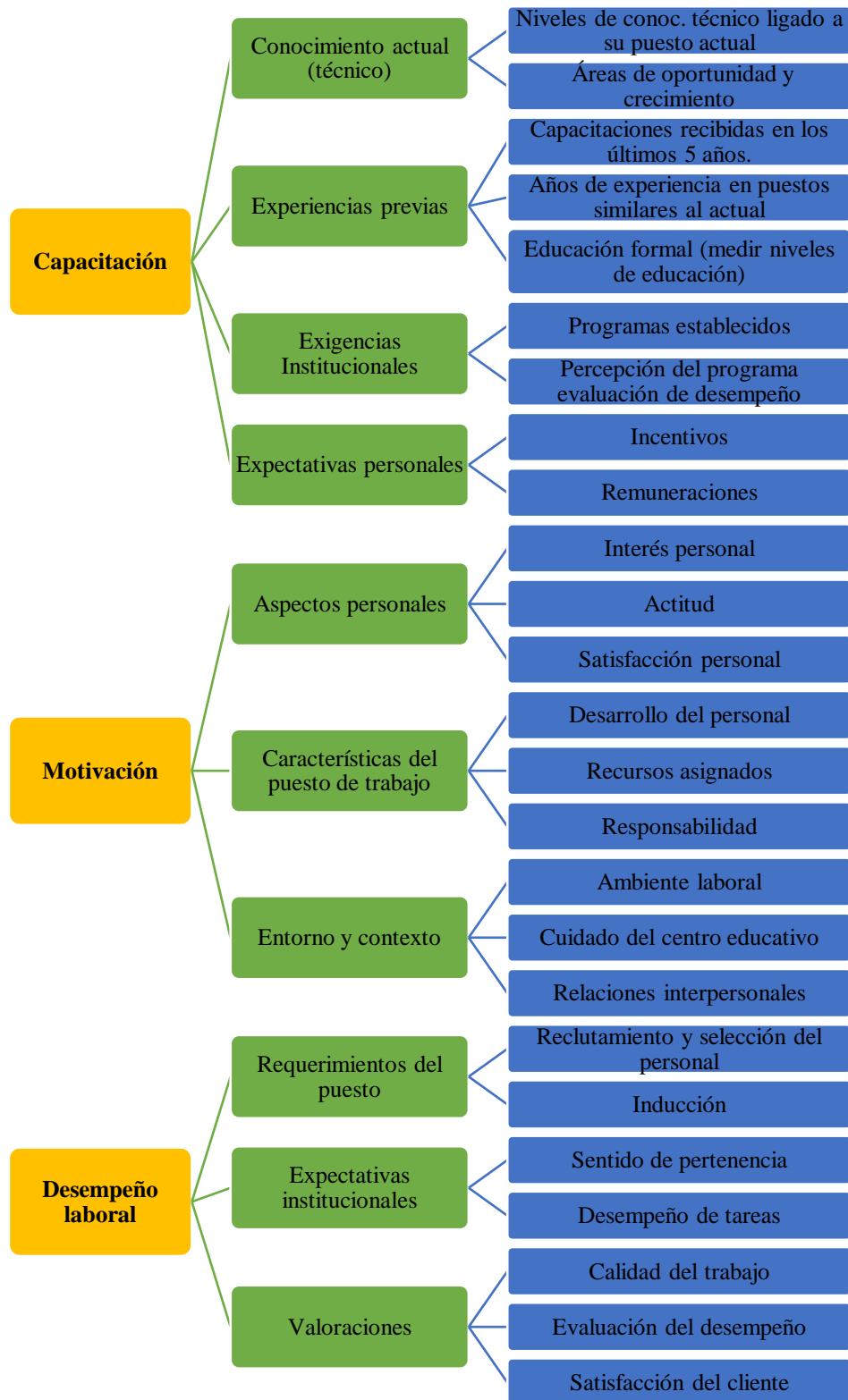


Figura 7: Esquema de las Variables del estudio

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2: Operacionalización de las variables

Variable	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Capacitación	La capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia. Se requiere la existencia de un potencial que se trata de transformar en acto (Valenzuela-Valenzuela, Bastías-Vega, & Pérez-Villalobos, 2021).	La capacitación es una herramienta que permite mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad. Además, permite evitar quedar obsoleto en cuanto a conocimientos sobre algunas habilidades y/o conocimientos específicos que pueden irse actualizando periódicamente.	Conocimiento actual (técnico)	Niveles de conocimiento técnico ligado a su puesto actual.
				Áreas de oportunidad y crecimiento
			Experiencias previas	Capacitaciones recibidas en los últimos 5 años.
				Años de experiencia en puestos similares al actual
				Educación formal (medir niveles de educación)
			Exigencias Institucionales	Programas establecidos
				Percepción del programa evaluación de desempeño
			Expectativas personales	Incentivos
				Remuneraciones
			Motivación	La motivación consiste en proporcionar un motivo para actuar en forma deseada, también debe ser válido cuando satisface una necesidad. Asimismo, su concepto puede ser definido como un factor relevante en el desempeño de los trabajadores de las empresas (Bohórquez, Pérez, Caiche, Caiche, & Benavides Rodríguez, 2020).
Actitud				
Satisfacción personal				
Características del puesto de trabajo	Desarrollo del personal			
	Recursos asignados			
Entorno y contexto	Responsabilidad			
	Ambiente laboral			
	Cuidado del centro educativo			
	Relaciones interpersonales			

Variable	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Desempeño laboral	El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Pedraza, Amaya, & Conde, Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, 2010).	La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico y se trata del nivel que consigue alcanzar dicho individuo de acuerdo a sus habilidades, destrezas y a su esfuerzo.	Requerimientos del puesto	Reclutamiento y selección del personal
				Inducción
			Expectativas institucionales	Sentido de pertenencia
				Desempeño de tareas
			Valoraciones	Calidad del trabajo
				Evaluación del desempeño
Satisfacción del cliente				

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Tabla 3: Diagrama de enfoque y métodos

Diagrama	
Enfoque de la investigación	La investigación tendrá un enfoque mixto, ya que los datos se analizarán de forma cualitativa y cuantitativa.
Alcance de la investigación	Tendrá un alcance descriptivo, por lo que describiremos las necesidades de capacitación presentes en el recurso humano de Little Feet/Big Step Group en la ciudad de San Pedro Sula en el año 2022.
Diseño de la investigación	Tendrá un diseño no experimental transeccional descriptivo.
Metodología e instrumentos	Se realizará mediante la aplicación de encuestas, que consisten en la recolección sistemática de información brindada por la población en estudio; además realizando una triangulación de técnicas cualitativas: una entrevista, una rúbrica y un grupo focal aplicados a una muestra seleccionados de forma aleatoria y en algunos aspectos incluyendo personas clave de la población.

Fuente: Elaboración propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La institución cuenta actualmente con un staff de 36 personas:

- 2 directores
- 2 asistentes
- 3 personas de aseo
- 4 personas del depto. administrativo
- 2 personas de mantenimiento
- 23 docentes

3.3.2 MUESTRA

Para este proyecto se trabajará con la totalidad de la población, es decir, con todo el personal de la institución, dado que no es necesario sacar una muestra porque la población total del recurso humano es de 36 personas, se trabajará sin embargo con diferentes grupos dependiendo de la técnica a aplicar, esto se distribuirá de la siguiente manera:

- Encuesta anónima en línea completada por el 100% del personal (o sea las 36 personas que actualmente laboran en Little Feet / Big Step Group).
- Grupo focal con el personal de mantenimiento, aseo, asistentes y coordinadores de preescolar, primaria y secundaria.
- Rúbrica de valoración desarrollada junto a dos directores y a dos de las cuatro personas del departamento de administración.
- Entrevista a profundidad con los dos directores, dos personas de administración y dos docentes.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Dado que hay acceso a todas las personas que conforman la población no hay un muestreo per se, sino que, se tomará en cuenta a todo el personal de la institución y se aplicarán las distintas técnicas a quienes corresponde:

Tabla 4: Distribución de la población de acuerdo al instrumento a aplicar

Encuesta	Grupo Focal		Rúbrica	Entrevista a profundidad	
	Cantidad	Departamento		Cantidad	Departamento
Todo el personal que labora en la institución	2	Mantenimiento	Todo el personal que labora en la institución	2	Directores
	3	Aseo		2	Docentes
	2	Asistentes		2	Administración
	3	Coordinadores (Preescolar, primaria, secundaria)		2	Administración

Fuente: Elaboración propia

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

3.4.1.1 Cuantitativas:

Encuesta con ítems demográficos, ítems en escala de Likert, ítems de respuestas dicotómicas, ítems de preguntas abiertas. (ver anexo 1)

3.4.1.2 Cualitativas:

- Grupo focal (ver anexo 2)
- Rúbrica de valoración (ver anexo 3)
- Entrevistas semiestructuradas (ver anexo 4)

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

3.4.2.1 Encuesta aplicada al recurso humano de la institución.

- Para aplicar a todo el recurso humano de Little Feet / Big Step Group, las treinta y seis personas que laboran en la institución para el año 2022.
- Aplicadas de forma digital mediante la plataforma “Google forms” enviada a los encuestados vía correo electrónico girado directamente por las autoridades de la institución mediante los canales de comunicación oficial con el personal (haciendo énfasis en la confidencialidad).
- La información recolectada se trabajó mediante Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS para la obtención de análisis descriptivos, datos de tendencias, tablas y figuras.

3.4.2.2 Grupo focal con parte del personal de Little Feet / Big Step Group.

- Para desarrollo entre los coordinadores de cada subgrupo académico (Preescolar, primaria y secundaria); dos asistentes, tres personas de aseo y dos personas de mantenimiento.

3.4.2.3 Rúbrica de valoraciones.

- Para desarrollar junto a los dos directores y personal administrativo, para un total de treinta y seis rúbricas aplicadas.

3.4.2.4 Entrevistas a profundidad

- Para aplicar individualmente a los dos directivos, dos representantes del personal administrativo y dos representantes del grupo docente; para un total de seis entrevistas a profundidad.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Se procedió a reunir al personal para notificarles sobre el estudio, se plantearon fechas de aplicación para cada instrumento de recolección de datos de manera consensuada que no afectase la agenda escolar y se procedió a desarrollar las entrevistas, llenado de encuestas, aplicación de la rúbrica de valoración y el grupo focal con cada grupo de personas.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

A continuación, se presentan las fuentes empleadas en este estudio de investigación:

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

La información brindada de primera mano de cada uno de los colaboradores de la institución para recopilar datos que brinden un panorama de la situación actual del recurso en temas de capacitación, todo esto a través de los medios arriba detallados.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Información acerca de la evaluación de desempeño que se han aplicado al personal en los últimos años que sea de relevancia para el análisis de la situación actual de capacitaciones y desempeño laboral del recurso humano de la institución.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la recopilación de datos a través de la encuesta y entrevista aplicadas.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección resultó bastante ideal a excepción de un pequeño impase ya que desarrollar a plenitud los cuatro instrumentos tomó más días de lo programado en principio debido a que el cronograma coincidió con una serie de feriados para la institución (en Honduras se festeja el 15 de septiembre como día de la independencia y el 17 de septiembre como el día del docente, por lo que el día 16 se brindó día libre en honor a este último), por lo que los colaboradores se presentaron únicamente 3 de los 5 días laborales, por ello tuvo que realizarse la aplicación de ciertos instrumentos los días lunes, martes y miércoles de una semana y retomar las encuestas y la rúbrica el siguiente lunes y martes.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

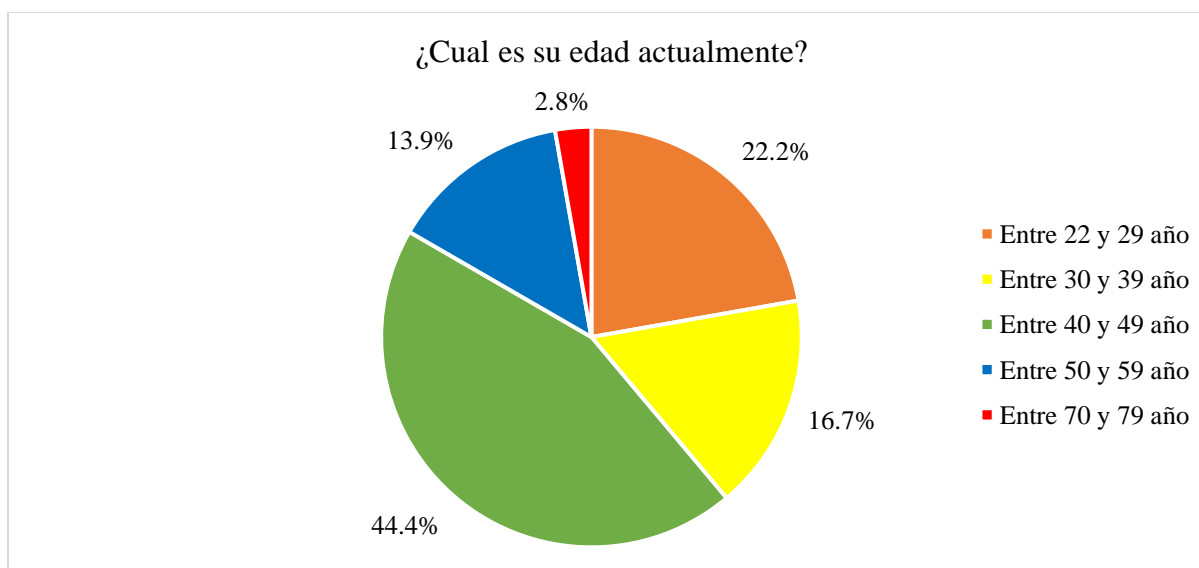


Figura 8: Edad de la población en estudio

Fuente: Elaboración propia

La población encuestada se encuentra en un 44.4% con edades entre los 40 y los 49 años, seguido de un grupo de 22.2% con edades entre los 30 y 39 años de edad; un tercer grupo

conformado por el 13.9% cuenta con edades entre los 50 y 59 años al momento de la aplicación del estudio y apenas un 2.8% tienen edades entre los 70 y 79 años. Nadie reportó tener menos de 21 años ni más de 80 años.

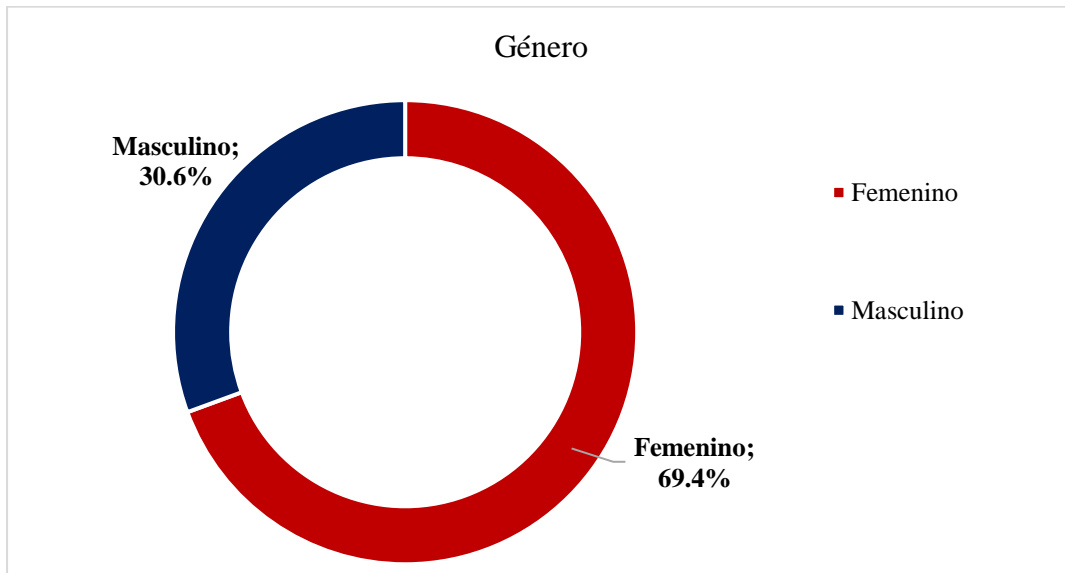


Figura 9: Género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

La población encuestada es en su mayoría (69.4%) del sexo femenino, y en menor porcentaje con un 30.6% de representación el sexo masculino.

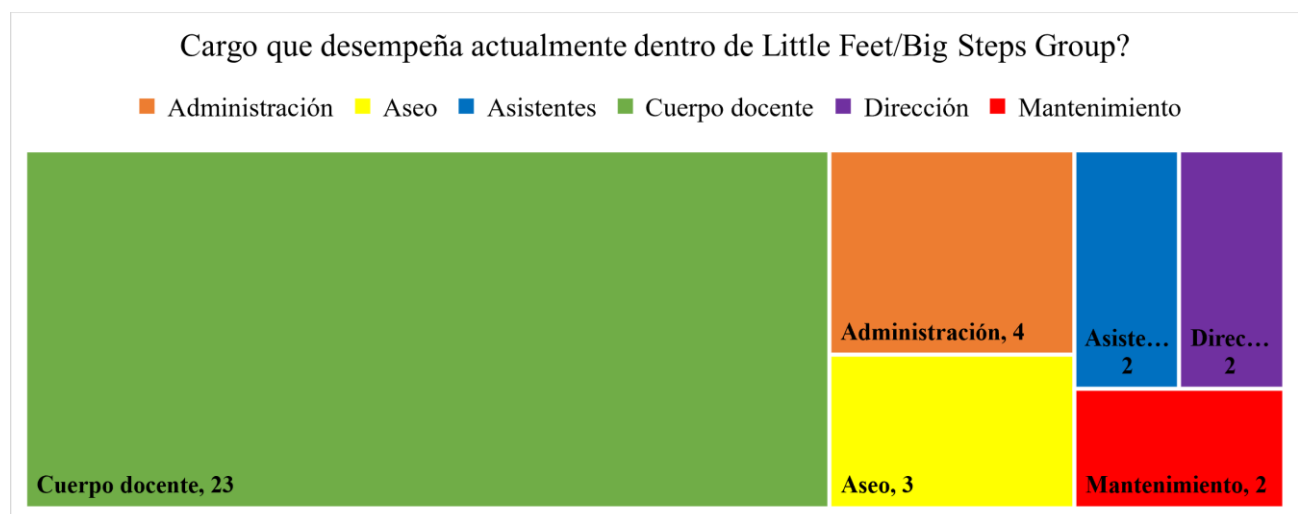


Figura 10: Distribución de cargos de los colaboradores de Little Feet/Big Steps

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución del personal que labora en la institución y que contribuyeron con el llenado de la encuesta en la figura 10 se puede apreciar una distribución esquemática donde

su mayoría se ve representado el cuerpo docente con 23 personas equivalentes al 63.8% de la población total, un grupo de 4 administradores que representan el 11.1%, un grupo de 3 personas del área de aseo que representan el 8.3%, y en iguales porcentajes con un 5.6% cada uno, tres grupos de personas que son asistentes, personal de mantenimiento y directores.

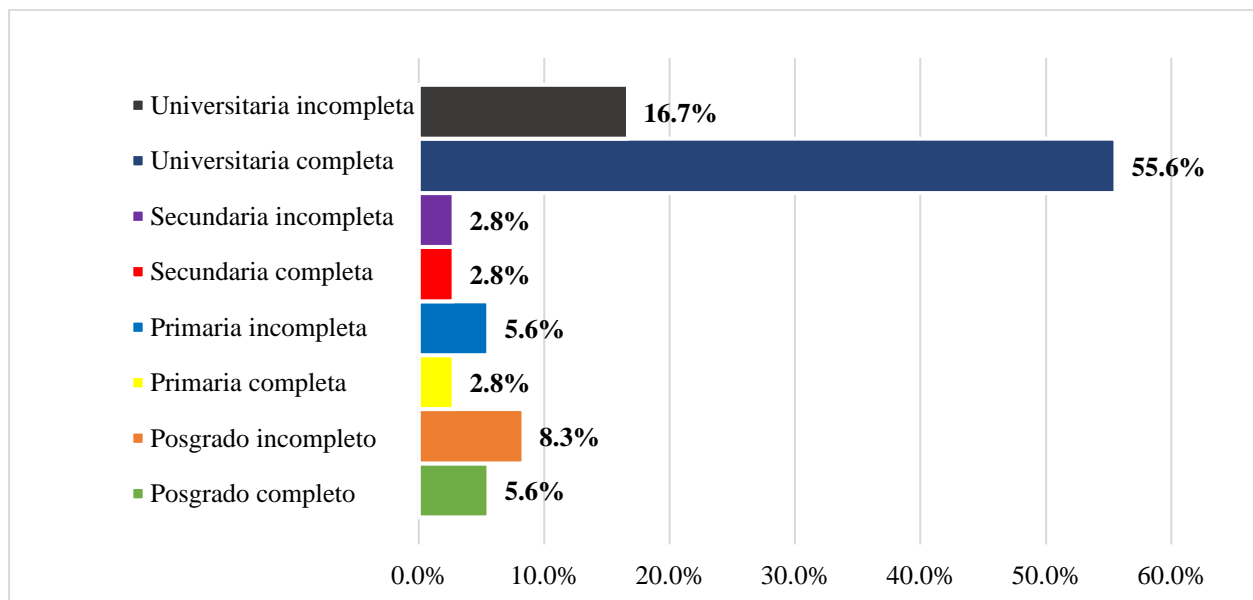


Figura 11: Nivel educativo máximo alcanzado por los encuestados

Fuente: Elaboración propia

Como se ve en la figura 11, la población encuestada es en su mayoría muy preparada académicamente ya que el 55.6% reporta tener estudios universitarios completos, el 16.7% nivel universitario incompleto, un grupo de 8.3% cuenta con nivel de Posgrado incompleto y un grupo de 5.6% con Posgrado completo. Para la categoría de primaria incompleta 5.6% de los participantes lo reportaron como su nivel educativo máximo alcanzado hasta el momento con un 5.6%, un 2.8% reportó tener secundaria incompleta y un grupo de 2.8% de igual manera reportó tener primaria completa como su máximo nivel educativo alcanzado. La institución cuenta con un personal altamente educado en formación profesional.

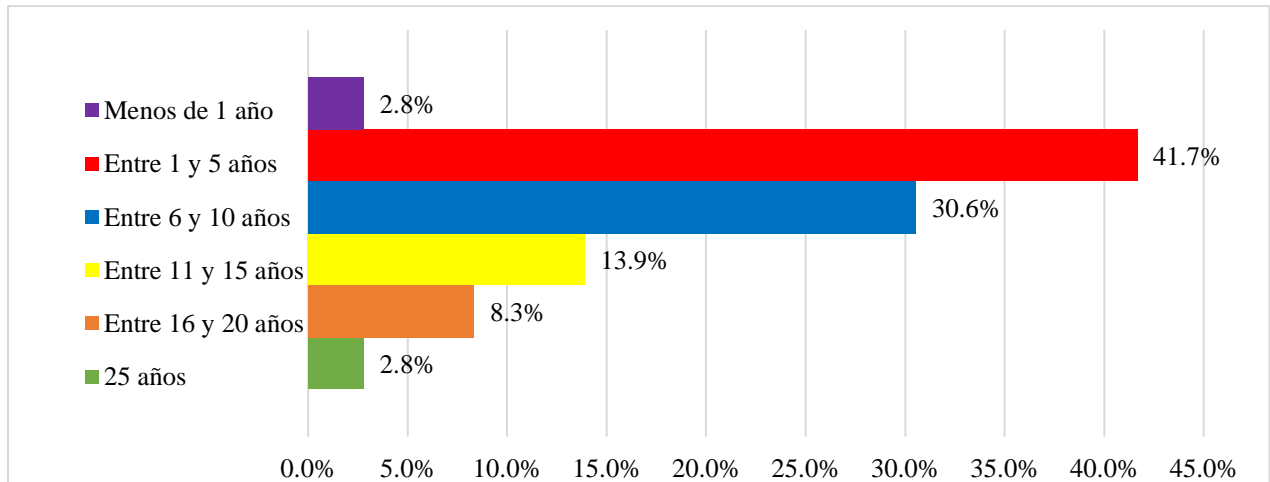


Figura 12: Antigüedad de laborar en la institución de los colaboradores encuestados

Fuente: Elaboración propia

Se consultó a los encuestados la antigüedad que tienen de laborar en la institución, en la figura 12 se aprecian las respuestas que fueron desde 1 mes con 2.8% de respuesta, un 11.1% de respuesta igualitario para las siguientes respuestas: 1 año, 4 años, 5 años y 8 años; un grupo de 8.2% contestó tener 3 años y otro del mismo porcentaje contestó tener 7 años de laborar en la institución; con un 5.6% de representación los participantes contestaron tener 6 años, otro grupo de igual porcentaje (5.6%) 9 años, otro grupo reportó 11 años con igual porcentaje de (5.6%) y otro reportó 16 años (5.6%) de laborar en la institución, las opciones 12 años, 13 años, 15 años, 17 años y 25 años obtuvieron porcentajes iguales de 2.8% de respuesta. Por lo que se puede apreciar que más de la mitad del personal de Little Feet/Big Steps han laborado en dicha institución por al menos 7 años llegando a reportar 25 años de dedicación y que los colaboradores que tienen menos de 7 años de laborar allí ya van formando una trayectoria más de años que solo meses.

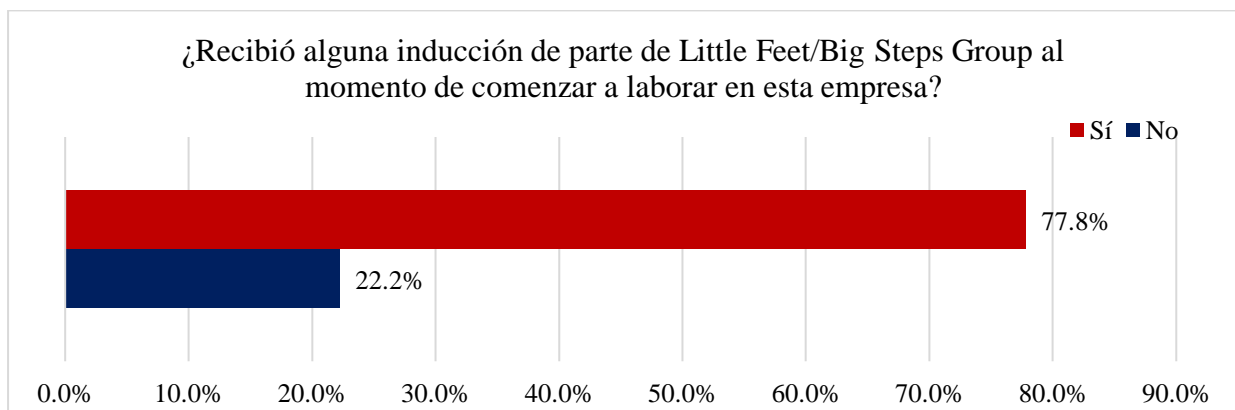


Figura 13: Inducción previo a comenzar a laborar en la institución

Fuente: Elaboración propia

En la figura 13 se refleja la respuesta que dieron los encuestados sobre la interrogante si recibieron alguna inducción de parte de la empresa al momento de comenzar a laborar en ella, a lo cual respondieron con un 77.8% que si lo habían recibido y un 22.2% que no recibieron inducción alguna.

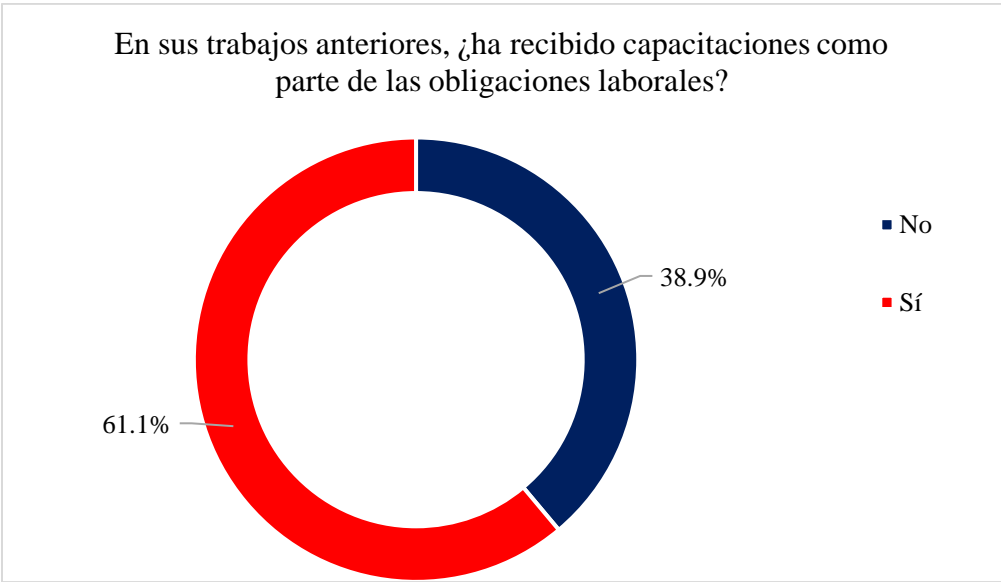


Figura 14: Capacitaciones recibidas como parte de las obligaciones de trabajos anteriores
Fuente: Elaboración propia

Para la interrogante sobre capacitaciones recibidas en trabajos anteriores como una parte de las obligaciones de dichos trabajos la figura 14 refleja lo que los encuestados reportan, con un 61.1% que si eran parte de sus obligaciones y un 38.9% reportan que recibir capacitaciones no estaba dentro de las obligaciones que tenían en sus trabajos previos a su ingreso a Little Feet/Big Steps.

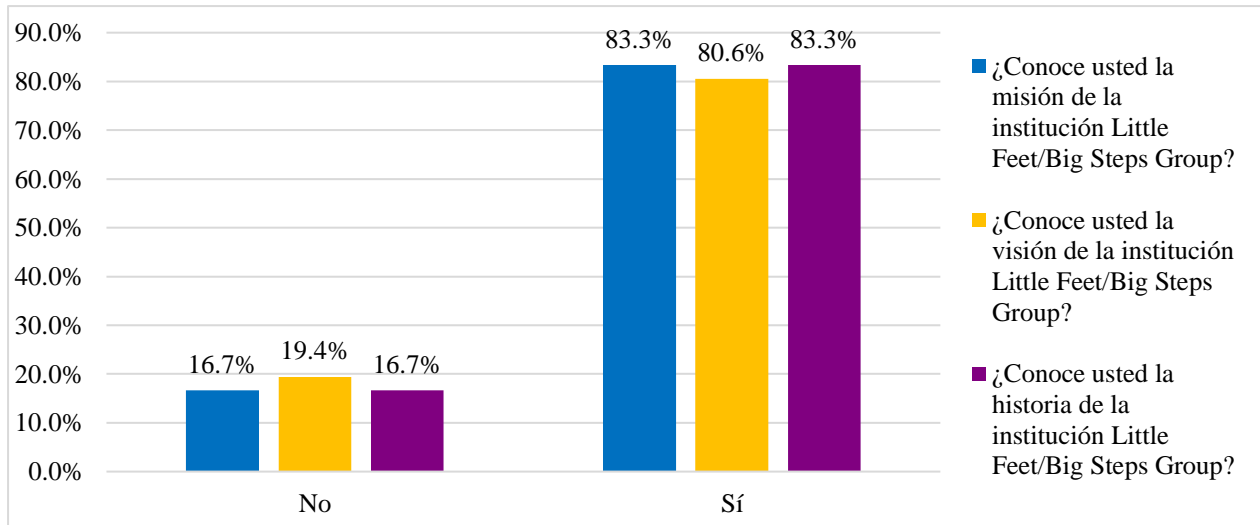


Figura 15: Conocimiento de la Misión, Visión e Historia de la institución

Fuente: Elaboración propia

Se consultó al personal si conocen la misión, visión e historia de la institución a lo cual contestaron de la siguiente forma (esto representado en la figura 14):

- Sobre la misión el 83.3% reporta si conocerla, el 16.7% reporta no conocerla,
- Sobre la visión de la institución, el 80.6% reporta conocerla, el 19.4% reporta no conocerla,
- Sobre la historia de la institución, el 83.3% indicaron que si la conocen y el 16.7% indicaron que no la conocen.

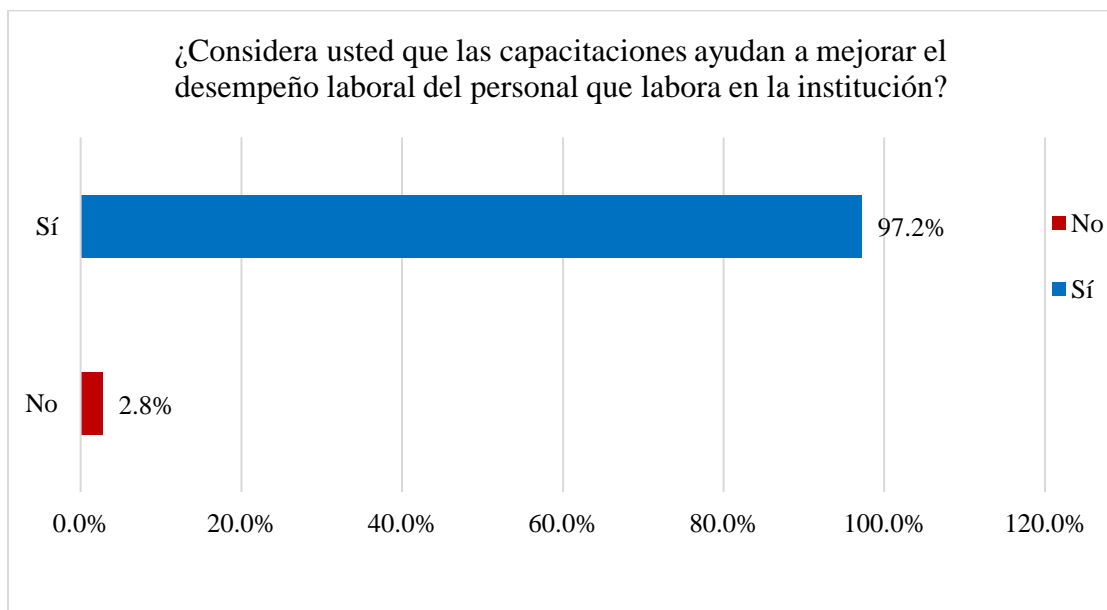


Figura 16: Consideran las capacitaciones útiles para mejorar el desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

Se consultó a los encuestados su opinión acerca de las capacitaciones como un medio de ayuda para mejorar el desempeño laboral a lo cual el 97.2% contestó que sí, y solo un 2.8% dijo que no, por lo cual se evidencia una actitud positiva hacia recibir capacitaciones para mejorar su desempeño personal en el trabajo.

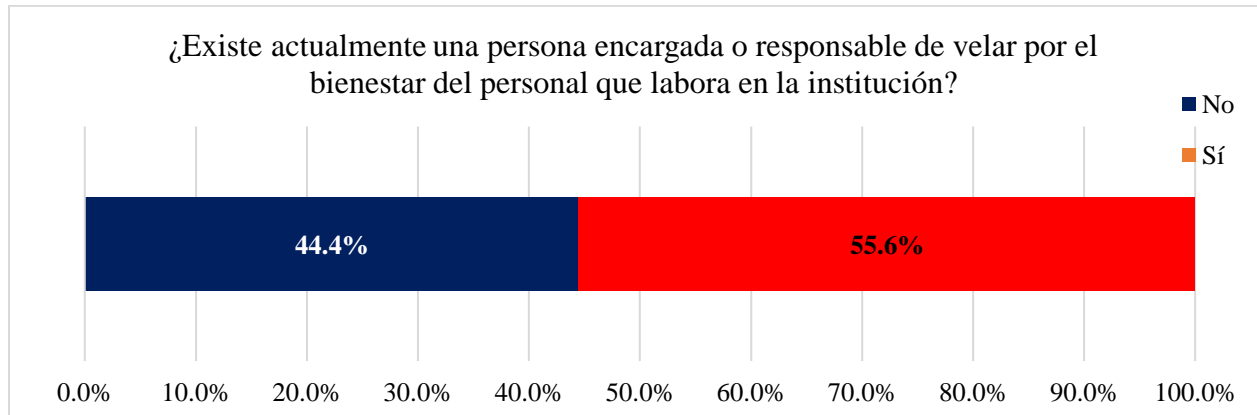


Figura 17: Existe un responsable de velar por el bienestar del personal

Fuente: Elaboración propia

En la figura 17 se representa las respuestas obtenidas a la interrogante si existe en la institución una persona responsable de velar por el bienestar de los colaboradores a lo cual los encuestados contestaron que no con un 44.4% de respuestas y por otra parte el 55.6% respondió que sí.

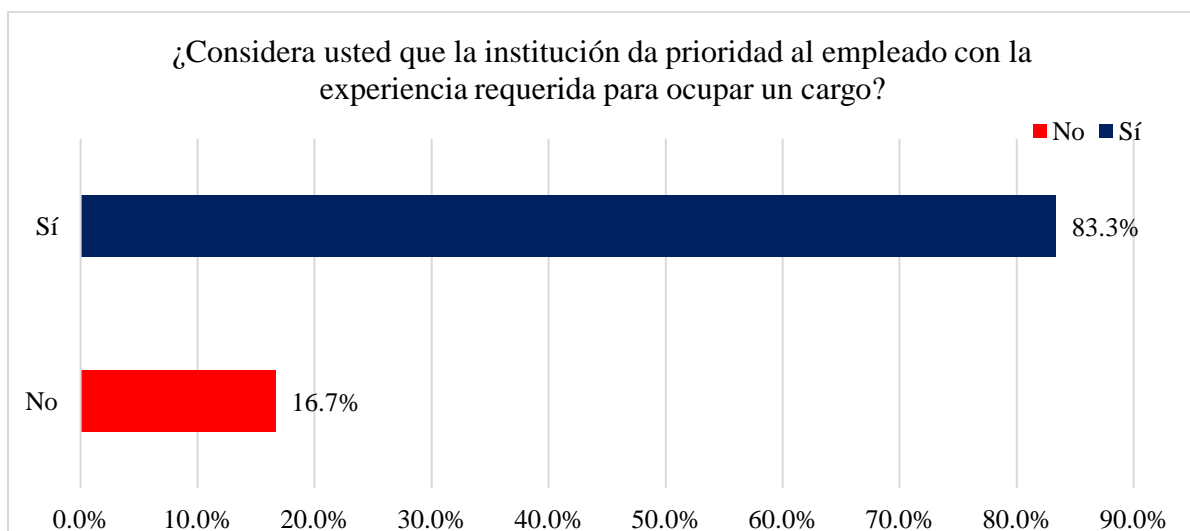


Figura 18: Prioridad de experiencia requerida para ocupar cargos

Fuente: Elaboración propia

Cuando se les consultó a los encuestados si la institución da prioridad al empleado con la experiencia requerida para ocupar un cargo el 83.3% dijeron que sí y el 16.7% dijeron que no.

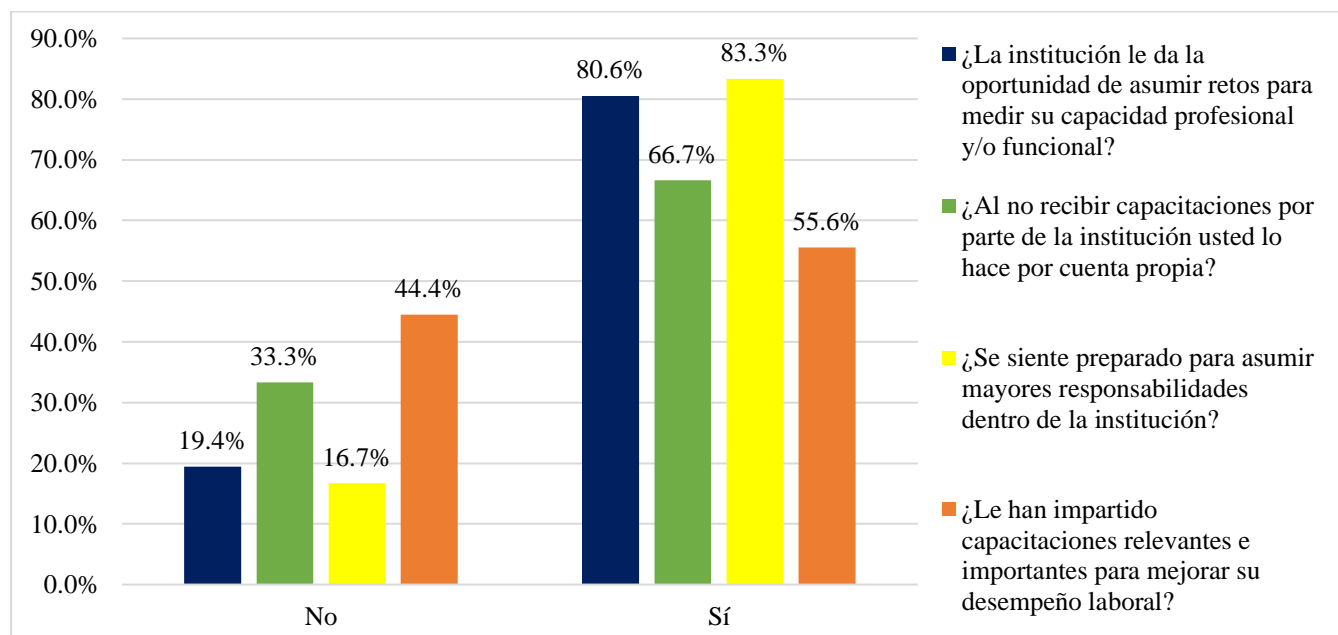


Figura 19: Preguntas dicotómicas sobre capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

En la figura 19 se esquematizó la respuesta que los encuestados dieron a algunas de las preguntas dicotómicas del estudio, al consultarles si la institución le da la oportunidad de asumir retos para medir su capacidad profesional y/o funcional el 19.4% reportó que no y el 80.6% siente que sí; al consultarles sobre si recibe capacitaciones por voluntad propia cuando la institución no se las brinda el 33.3% respondió que no lo hace y el 66.7% dijo que sí lo hacen; Se les consultó si se sienten preparados para asumir mayores responsabilidades dentro de la institución a lo cual el 16.7% dijo que no y el 83.3% dijo que sí se siente preparado. Por último, se les consultó si se le han impartido capacitaciones relevantes para mejorar su desempeño laboral a lo cual los encuestados respondieron en un 44.4% que no y por otro lado un 55.6% dijeron que sí.

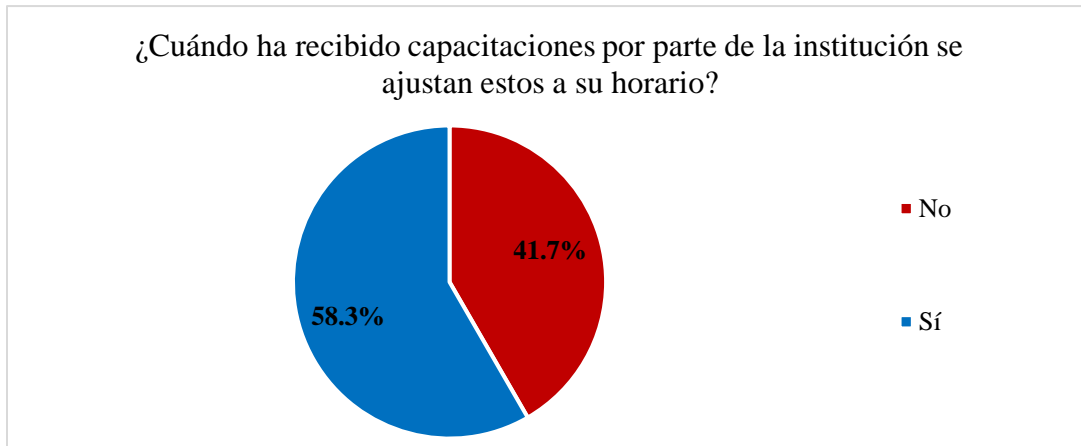


Figura 20: Horario de las capacitaciones recibidas anteriormente

Fuente: Elaboración propia

En la figura 20 se aprecia que al consultarle a los encuestados sobre cómo las capacitaciones recibidas anteriormente se han ajustado a su horario reportaron en un 58.3% que estas si se han ajustado a su horario laboral mientras que el 41.7% reportó que estas no se han ajustado a su horario de trabajo habitual.

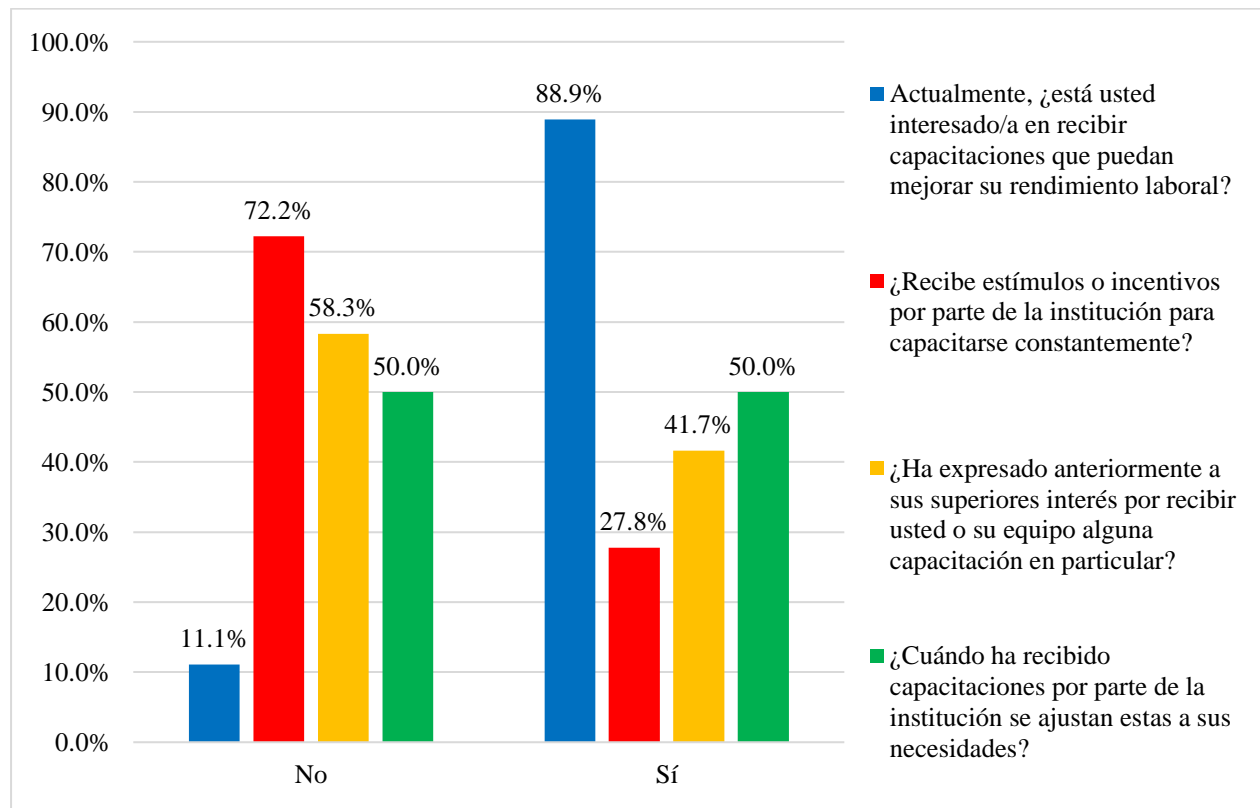


Figura 21: Preguntas dicotómicas sobre motivación para recibir capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

En la figura 21 se aprecian algunas interrogantes hechas a los encuestados sobre la motivación y otros aspectos de recibir capacitaciones en el trabajo. Se les consultó si están interesados en recibir capacitaciones que puedan mejorar su rendimiento laboral a lo cual el 88.9% contestó que sí pero el 11.1% contestó que no; se les consultó si reciben estímulos o incentivos por parte de la institución para capacitarse constantemente a lo cual 27.8% dijeron que sí y el 72.2% dijo que no. Al preguntarles si han expresado anteriormente a sus superiores interés alguno en recibir una capacitación en particular ya sea como individuo o para su equipo de trabajo, el 41.7% expresó haberlo hecho y el 58.3% reportó no haberlo hecho antes. Se les consultó acerca de las capacitaciones que han recibido por parte de la institución y si estas estaban acorde a sus necesidades a lo que el 50% dijo que sí y el otro 50% dijo que no.

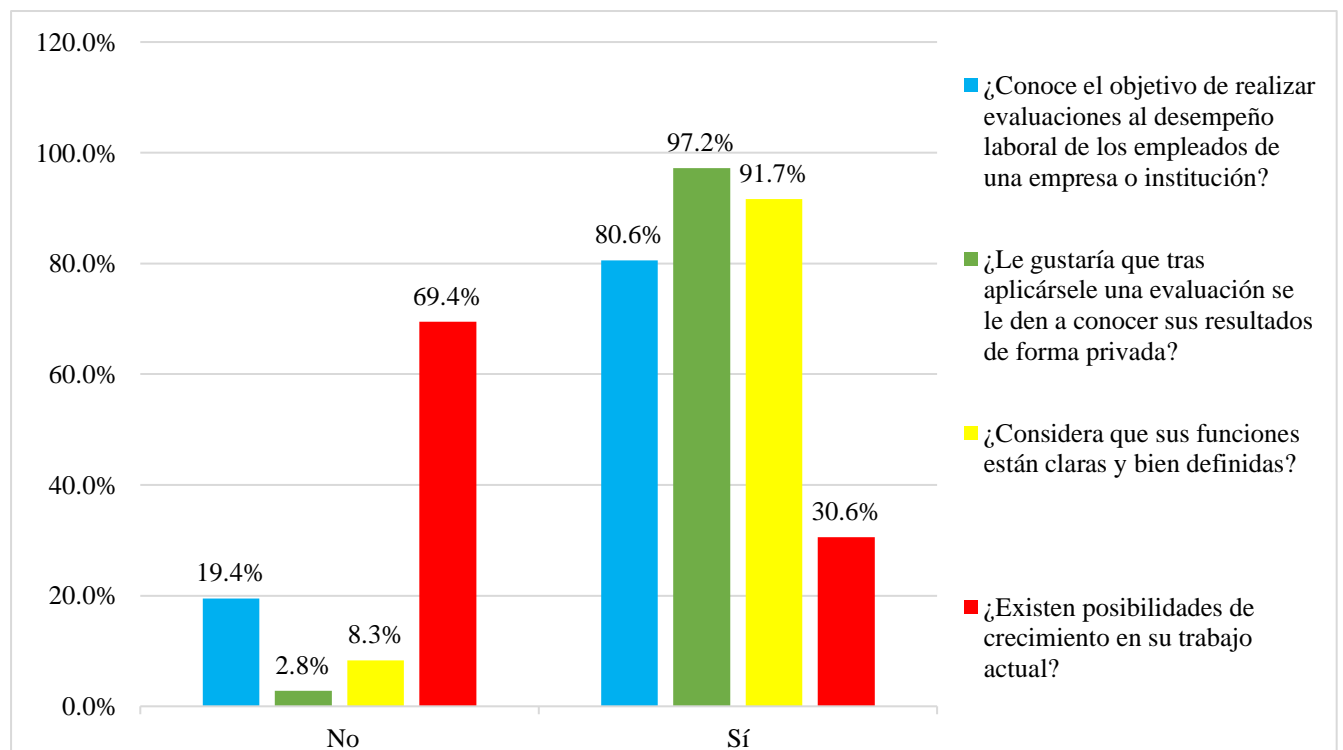


Figura 22: Sobre el desempeño y crecimiento laboral

Fuente: Elaboración propia

Se le consultó a los encuestados sobre su desempeño y expectativas de crecimiento laboral, en la figura 22 se aprecia que el 80.6% de los encuestados admiten conocer el objetivo de realizar evaluaciones al desempeño de los colaboradores de una empresa mientras que el 19.4% remite no conocer ese objetivo. Aquí mismo observamos como el 97.2% de la población en estudio dice que le gustaría que se le dé a conocer los resultados de una evaluación que se le haya aplicado mientras

que el 2.8% dijo que no está interesado en ello. Al consultarles si consideran que sus funciones están claras y bien definidas el 91.7 reportó sentir que sí, sin embargo, el 8.3% dice que no considera tener claro dichas premisas.

Al consultarles si existen posibilidades de crecimiento en su trabajo actual los encuestados contestaron en un 30.6% que sí y el 69.4% reportan que no, no sienten que existan posibilidades de crecimiento lo cual podría resultar en un atenuante de la motivación para recibir capacitaciones y mejorar su desempeño laboral si no lo ven como algo útil en su trabajo.

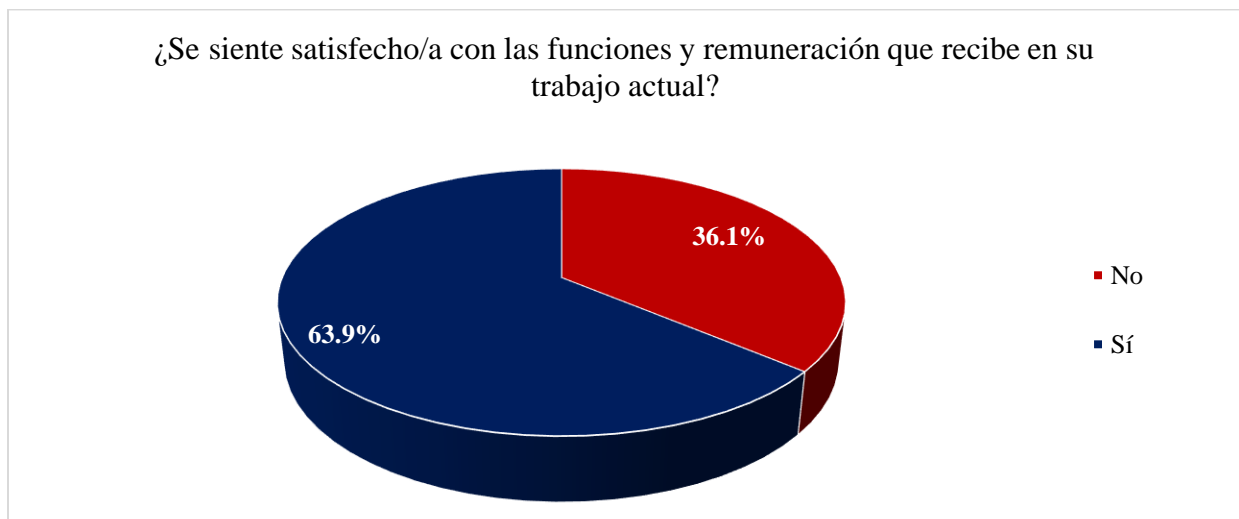


Figura 23: Satisfacción de los encuestados respecto a la remuneración del trabajo actual

Fuente: Elaboración propia

La figura 23 ejemplifica una de las preguntas de la encuesta que se le aplicó a la población en estudio fue si estaban satisfechos con las funciones y remuneración que reciben en su actual trabajo a lo cual el 63.9% respondió que sí y el 36.1% respondió que no lo está.

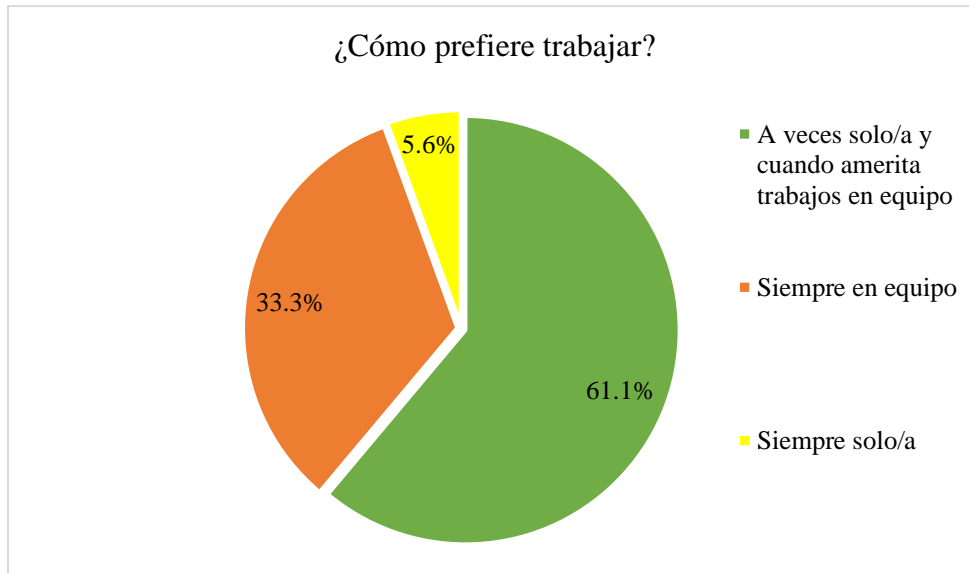


Figura 24: Preferencia de los encuestados en cuanto a trabajo individual o en equipo

Fuente: Elaboración propia

Al momento de consultarles sobre cómo prefieren trabajar, los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group participantes de la encuesta contestaron con un 5.6% que prefieren siempre trabajar solos y solas, el 33.3% respondió que prefiere trabajar siempre en equipo y el 61.1% escogió la opción de trabajar solo y cuando amerite trabajar en equipos, todo esto está graficado en la figura 24 arriba detallada.

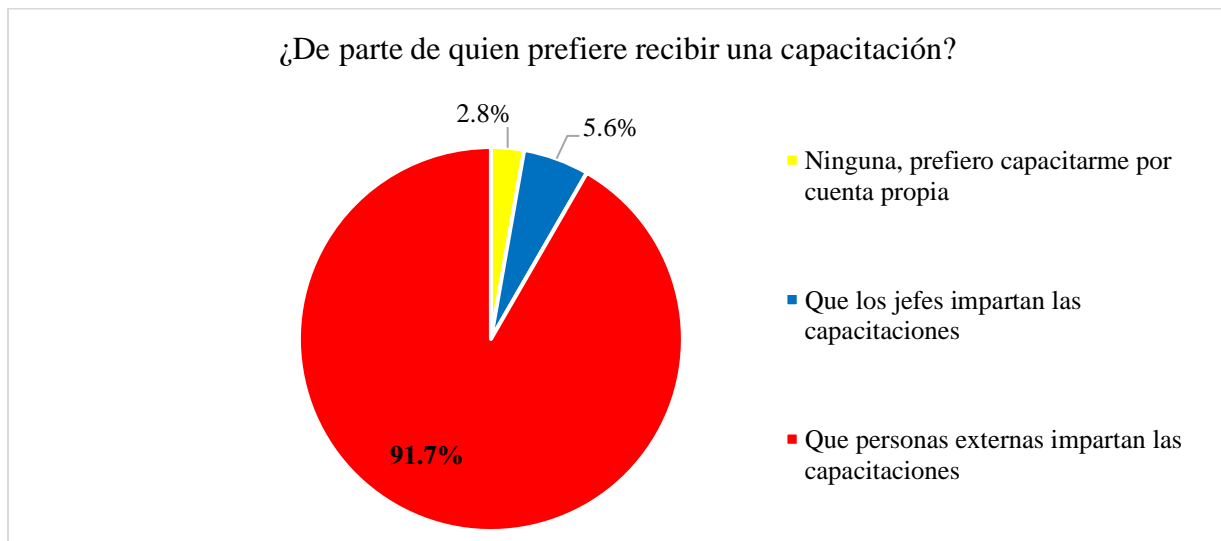


Figura 25: Preferencia de capacitador

Fuente: Elaboración propia

La figura 25 muestra las respuestas que dieron los encuestados con respecto a la interrogante de parte de quien preferirían recibir una capacitación, el 91.7% refirió preferir que

personas externas a la institución impartan las capacitaciones, el 5.6% prefieren que sean los jefes quienes se encarguen de dicha tarea y el 2.8% prefiere que ninguna persona les capacite y mejor capacitarse por cuenta propia.

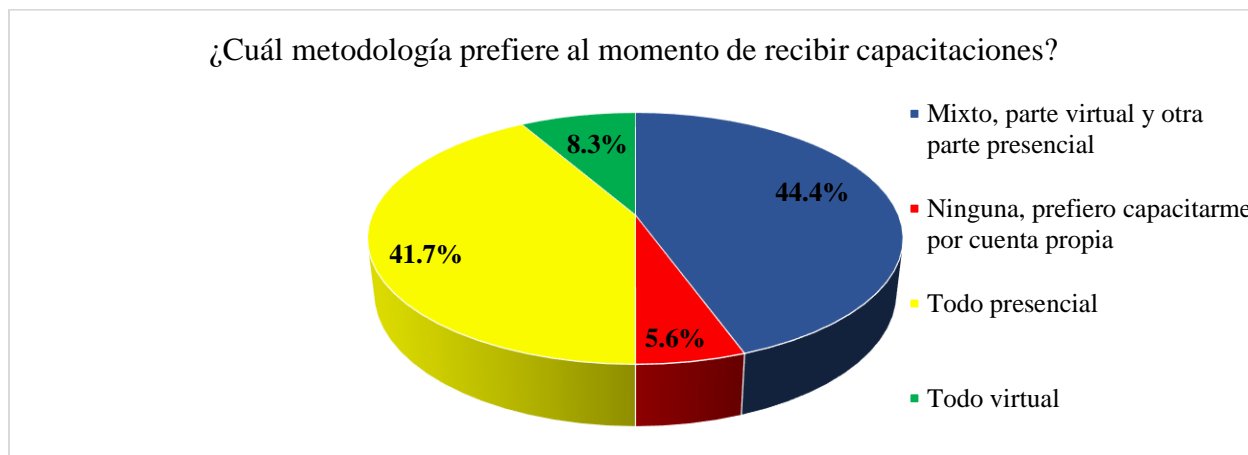


Figura 26: Preferencia de metodología al recibir las capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

Se consultó a la población del estudio cual metodología sería de su preferencia al momento de recibir capacitaciones, la figura 26 muestra que es 44.4% prefiere que sea de forma mixta, o sea, parte virtual y parte presencial, con una cifra muy cercana el 41.7% prefiere que las capacitaciones sean enteramente presenciales, el 8.3% prefiere que sea todo virtual y un grupo de 5.6% no opta por alguna metodología específica ya que prefiere capacitarse por cuenta propia.

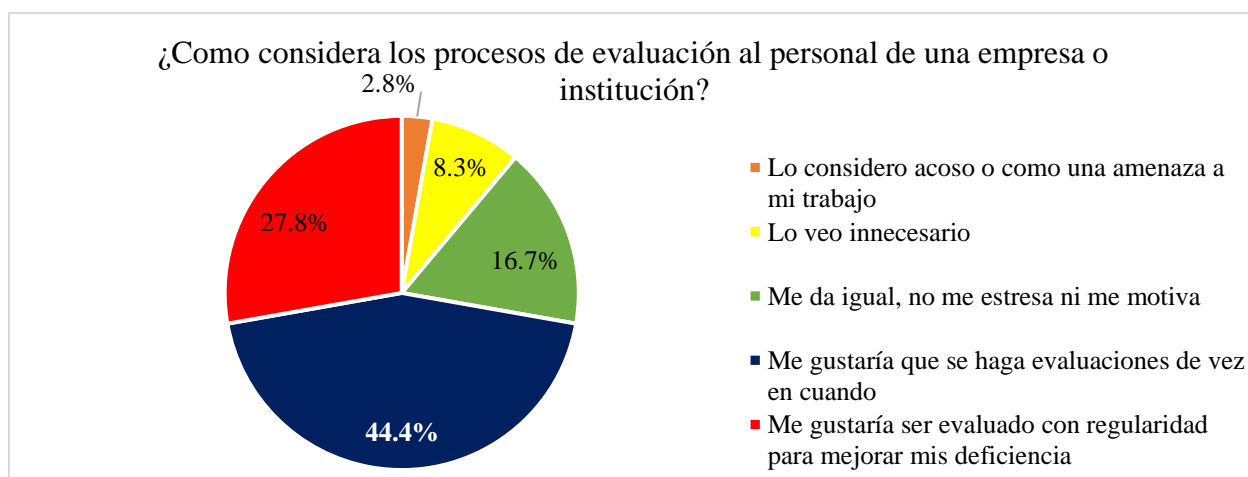


Figura 27: Opinión de los encuestados sobre la evaluación a su trabajo

Fuente: Elaboración propia

Una pregunta algo delicada fue cómo consideran los encuestados los procesos de evaluación al personal de una empresa o institución, a lo cual el 44.4% contestó que lo ven con

agrado ya que les gustaría que se hagan estas evaluaciones de vez en cuando, un grupo de 27.8% de personas contestaron que les gustaría ser evaluados con regularidad para mejorar sus deficiencias, un grupo de 16.7% remitió no tener una opinión a favor ni en contra, un grupo de 8.3% de los encuestados lo ve como algo innecesario y el 2.8% lo toma de forma negativa considerándolo como acoso o incluso como una amenaza a su trabajo actual.

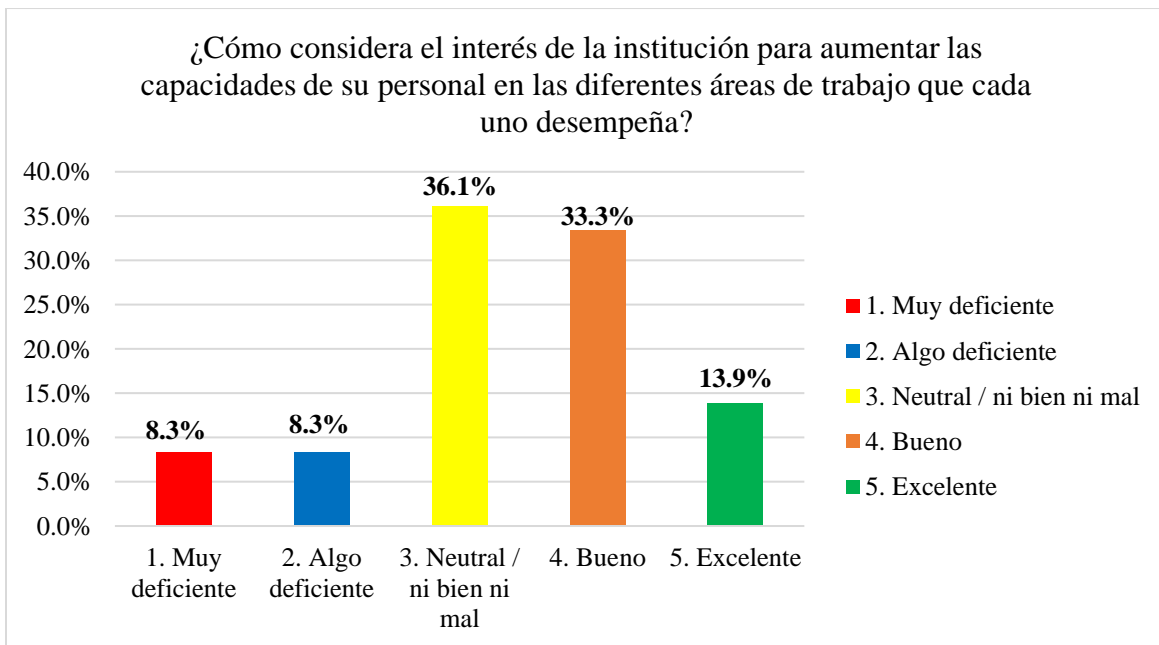


Figura 28: Percepción de los encuestados sobre el interés de la institución en aumentar las capacidades del personal

Fuente: Elaboración propia

La figura 28 muestra las respuestas obtenidas al consultarle a los encuestados su percepción de como considera el interés de la institución para aumentar las capacidades de su personal en las diferentes áreas de trabajo que cada uno desempeña, el mayor porcentaje de respuesta se encuentra en la opción neutral con un 36.1% que dice que no lo ve ni bien ni mal, seguido de un 33.3% que lo consideran como algo bueno, un grupo de 13.9% lo considera excelente y finalmente para las opciones algo deficiente y muy deficiente se dieron 8.3% de respuestas respectivamente.

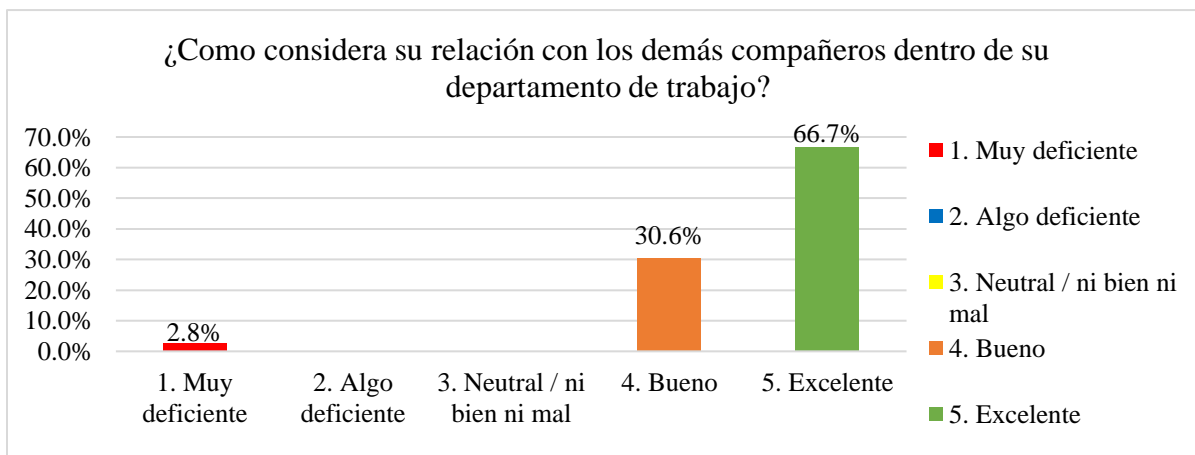


Figura 29: Relación entre compañeros

Fuente: Elaboración propia

Al consultar como es la relación de los encuestados con sus demás compañeros de trabajo para poder evaluar este aspecto del ambiente laboral, el 66.7% consideran tener una excelente relación, el 30.6% lo considera buena, nadie optó por las opciones neutral ni algo deficiente, sin embargo, 2.8% si refiere tener una relación muy deficiente con sus pares.

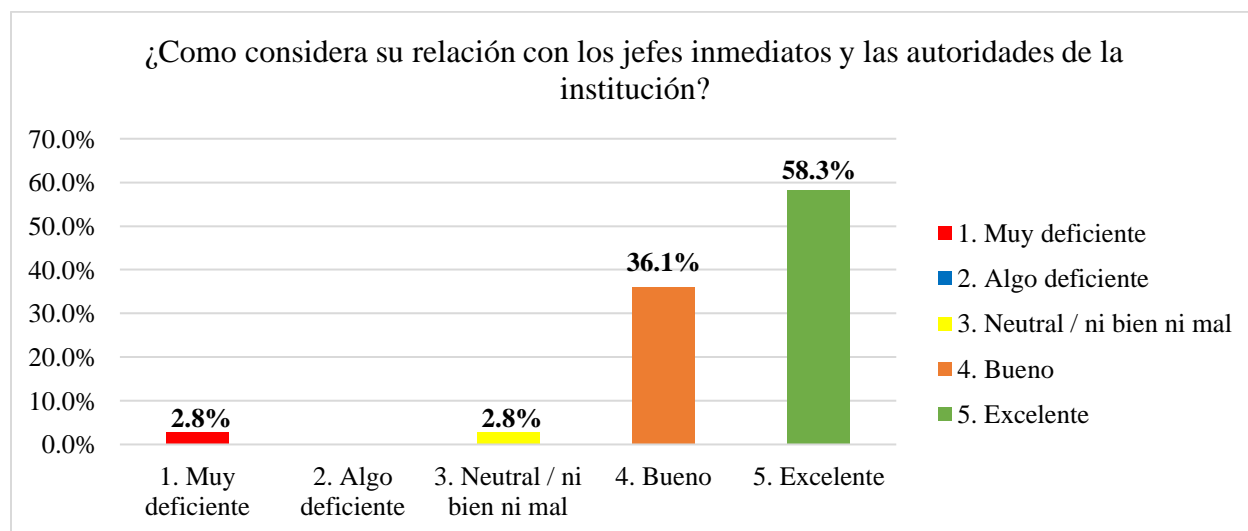


Figura 30: Relación recurso humano-jefes

Fuente: Elaboración propia

De igual forma que en la figura 29 se le preguntó a los encuestados como consideran su relación con los jefes inmediatos y autoridades de la institución y en la figura 30 podemos observar graficadas dichas respuestas. Con un 58.3% de participación en la opción excelente los encuestados refieren tener relaciones del lado positivo, además el 36.1% lo considera bueno, un 2.8% si lo considera neutral, ni bien ni mal, y un 2.8% en el extremo opuesto lo considera negativo, como una relación empleado-jefe muy deficiente.

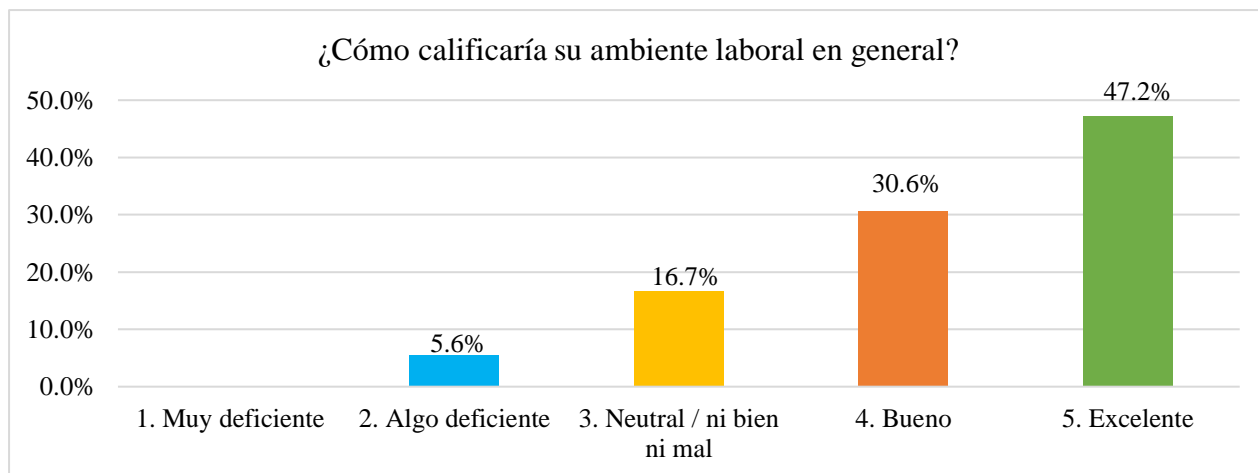


Figura 31: Percepción del ambiente laboral de los colaboradores de Little Feet/Big Step Group

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al consultarles sobre el ambiente laboral en general, los encuestados refieren en un 47.2% que este es excelente, el 30.6% lo considera bueno, un grupo de 16.7% se muestra neutral, lo ven como algo ni bien ni mal. Un grupo de 5.6% lo considera algo deficiente y nadie optó por la opción muy deficiente.

4.2.2 RESULTADOS DE LA RÚBRICA DE VALORACIÓN

Para evaluar el desempeño de los colaboradores de la institución se desarrolló una rubrica de valoraciones a partir de la cual se obtuvieron las siguientes apreciaciones.

Se plantearon una serie de afirmaciones a las cuales los encargados de completar la rúbrica debían completar una a una por cada empleado que labora en la institución Little Feet/Big Steps Group, siendo así las posibles respuestas a ello las siguientes:

- Nunca se cumple la premisa
- La premisa se cumple de forma irregular o deficiente
- La premisa se cumple moderadamente
- La premisa se cumple siempre pero no supera las expectativas
- La premisa se cumple siempre superando las expectativas

Se puede entonces apreciar las siguientes respuestas:

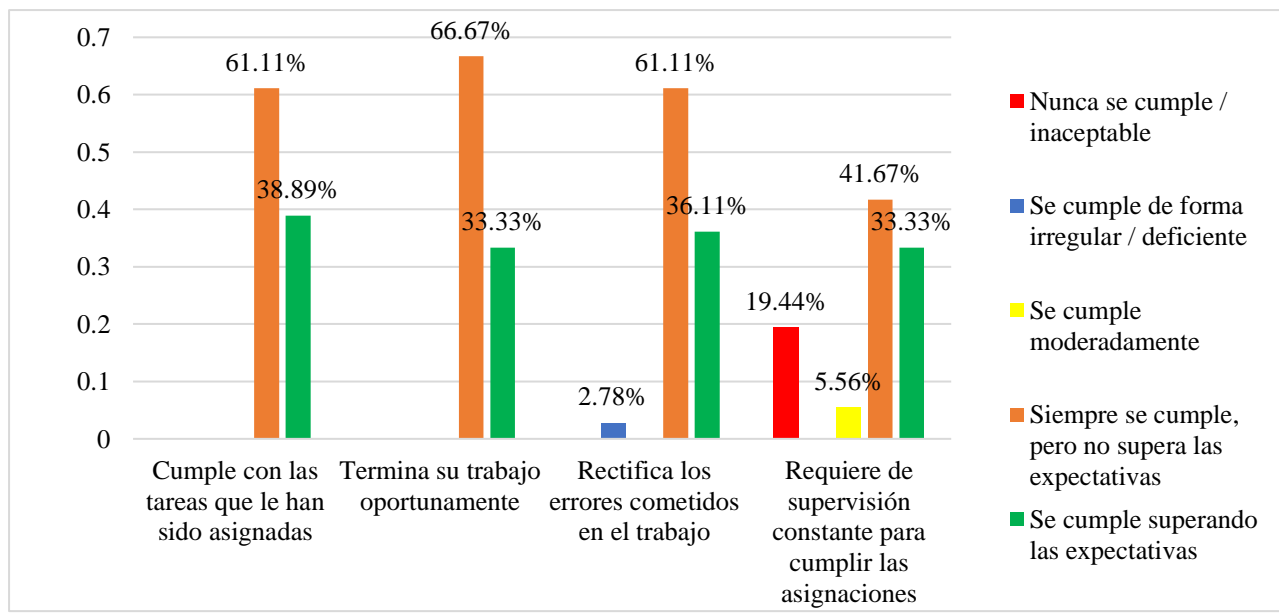


Figura 32: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (1)

Fuente: Elaboración propia

Para la afirmación “Cumple con las tareas que le han sido asignadas” se obtuvo un resultado de 38.89% de que siempre se cumple superando las expectativas, y un porcentaje de 61.11% en la opción siempre se cumple, pero no supera las expectativas.

De igual manera para la premisa “Termina su trabajo oportunamente” se puede apreciar en la figura 32 que la opción “Se cumple siempre superando las expectativas” obtuvo un porcentaje de 33.33% y la opción “Siempre se cumple, pero no supera las expectativas” alcanzó un 66.67%.

Al observar la premisa “Rectifica los errores cometidos en el trabajo” la opción “Se cumple siempre superando las expectativas” obtuvo un 36.11%, la opción “siempre se cumple, pero no supera las expectativas” alcanzó un 61.11%; no se eligió la opción “se cumple moderadamente” en ningún caso y la opción “se cumple de forma irregular o deficiente” tuvo un 2.78% de elección.

Para la afirmación “Requiere de supervisión constante para cumplir con las asignaciones” obtuvo un 33.3% de respuesta para la opción se cumple superando las expectativas, un 41.67% para la opción “siempre se cumple, pero no supera las expectativas” un 5.56% “Se cumple moderadamente” ningún para la opción se cumple de forma irregular o deficiente y finalmente la opción “Nunca se cumple o inaceptable” tuvo un 19.44% de elección, lo cual representa un reto para la institución que debe abordarse pronto.

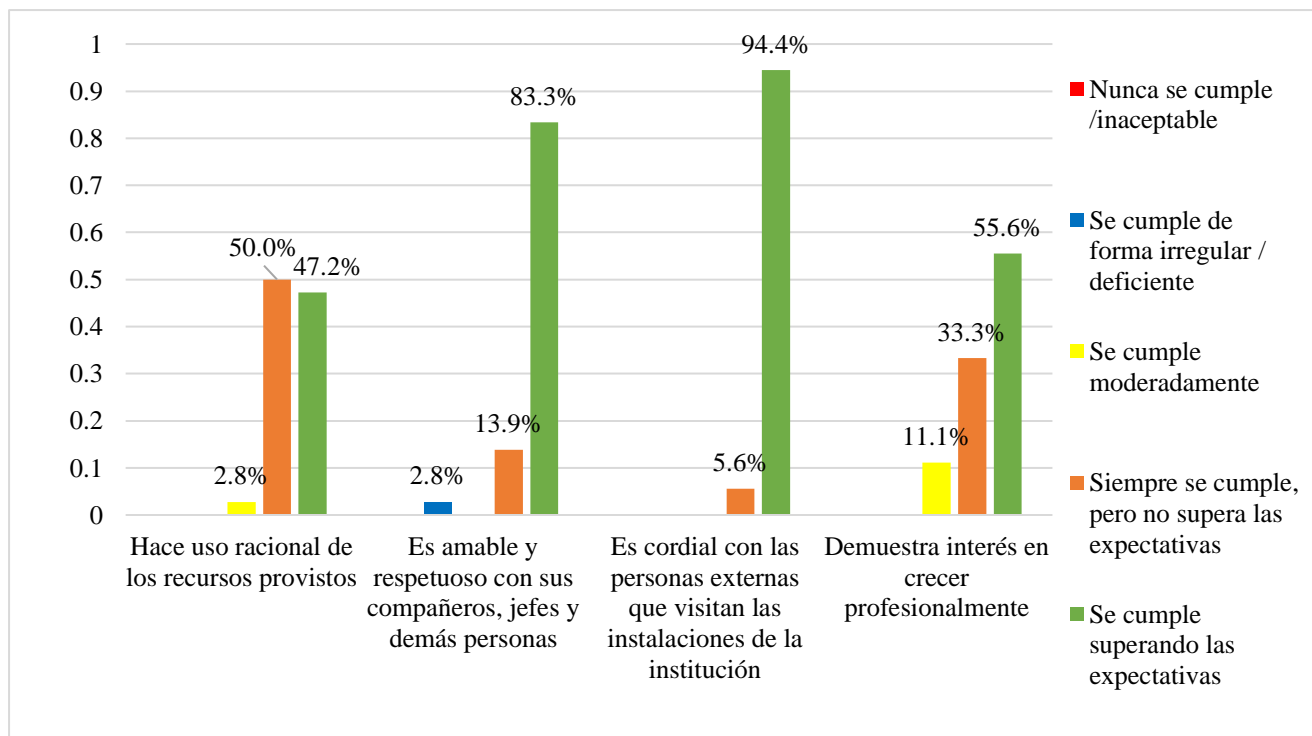


Figura 33: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (2)

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la misma rubrica para evaluar el desempeño del personal se consideró si estos hacen uso racional de los recursos previstos a lo cual se obtuvo un 47.2% para la opción se cumple superando las expectativas, un 50% de los colaboradores cumple siempre, pero sin superar las expectativas y un 2.8% lo cumple moderadamente.

Al considerar si el personal de Little Feet/Big Steps Group es amable y respetuoso con sus compañeros, jefes y demás personas se considera que el 83.3% siempre lo es incluso superando las expectativas; la opción siempre se cumple, pero no supera las expectativas alcanzó un 13.9% y solo un 2.8% lo cumple de forma irregular o deficiente.

Al indagar si el personal es cordial con las personas externas que visitan las instalaciones de la institución prácticamente todos lo son con un 94.4% que indica que esto siempre se cumple superando las expectativas y que el 5.6% restante, aunque no supere las expectativas lo cumple siempre de igual forma.

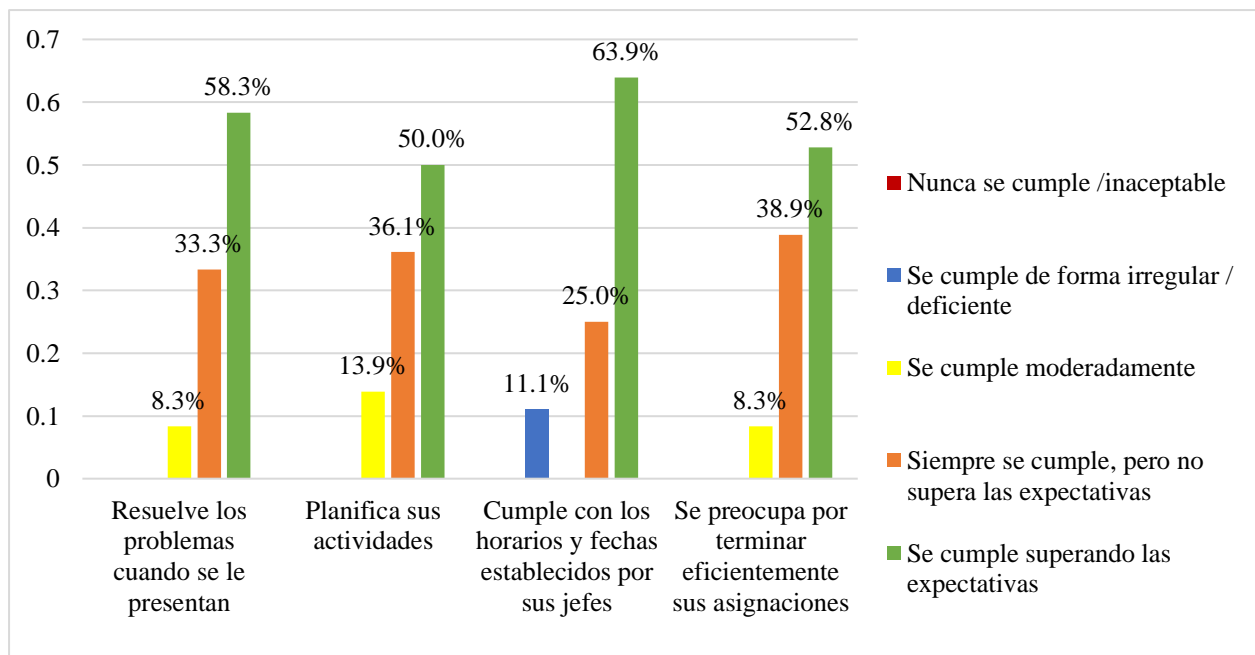


Figura 34: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (3)

Fuente: Elaboración propia

La premisa de que los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group resuelven los problemas cuando se les presentan ocurre siempre incluso superando las expectativas en un 58.3% de los casos, se cumple siempre, aunque sin superar las expectativas en 33.3% de los casos y en un 8.3% se cumple moderadamente.

Un aproximado 50% del tiempo el personal planifica sus actividades con anticipación incluso superando las expectativas, 36.1% del tiempo lo hacen, aunque no superen lo esperado y 13.9% del tiempo se cumple esto de forma moderada.

En cuanto al cumplimiento del horario y fechas establecidas por los jefes el 63.9% de los colaboradores cumple con esto superando las expectativas, 25% esto se cumple sin que necesariamente se supere lo esperado y un 11.1% del tiempo esto se cumple de forma irregular o deficiente.

Y finalmente la premisa que habla sobre la preocupación del personal de Little Feet/Big Steps Group en cuanto a terminar eficientemente sus asignaciones, según los evaluadores el 52.8% lo cumple siempre superando las expectativas, el 38.9% lo cumple, aunque no supere lo esperado y un 8.3% lo cumple moderadamente.

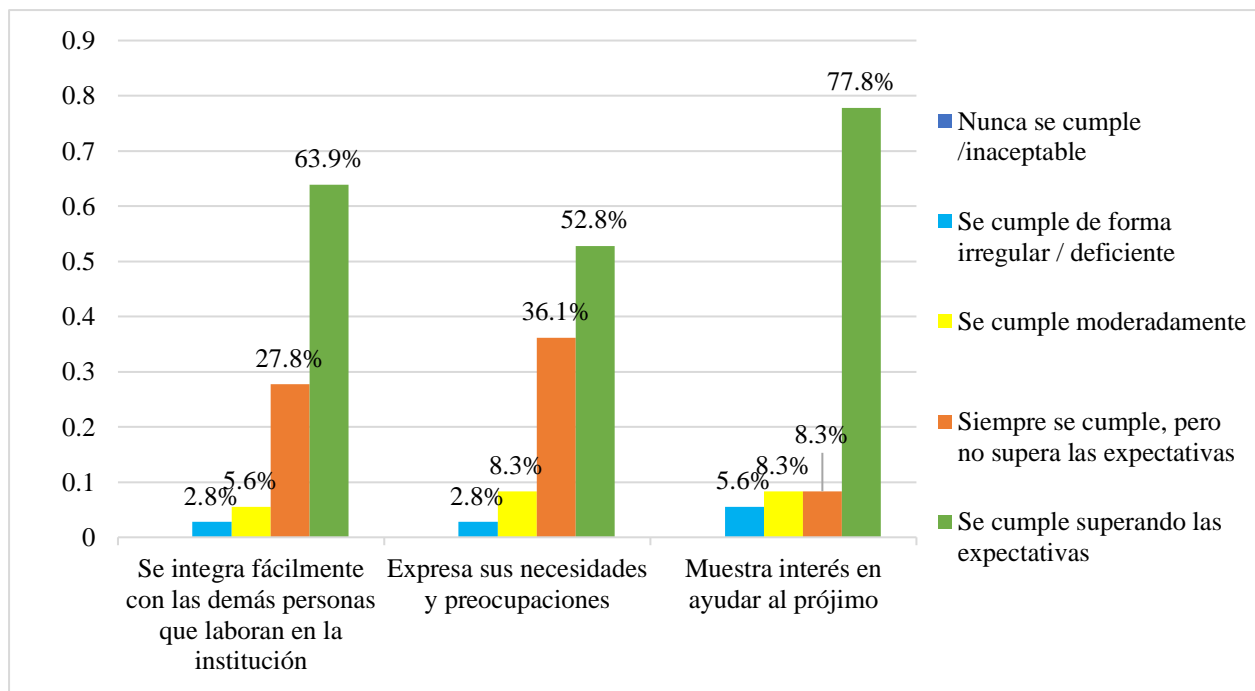


Figura 35: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (4)

Fuente: Elaboración propia

La figura 35 muestra las respuestas obtenidas en tres afirmaciones; la primera es si los colaboradores se integran fácilmente con las demás personas en la institución lo cual sucede un 63.9% del tiempo superando las expectativas; un 27.8% de los colaboradores lo cumplen sin que necesariamente se supere lo esperado, un 5.6% lo cumple moderadamente y un 2.8% lo cumple de forma irregular o deficiente.

Sobre el hecho de exteriorizar sus necesidades y preocupaciones alrededor de la mitad de los colaboradores (con un 52.8% de respuesta) lo hacen superando lo esperado, y el 36.1% cumplen esta premisa sin superar las expectativas, 8.3% lo cumplen moderadamente y 2.8% lo hacen de forma irregular o deficiente.

Al evaluar si el recurso humano de Little Feet/Big Steps Group muestra interés en ayudar al prójimo un gran porcentaje de ellos lo cumple superando las expectativas (77.8%); siempre en la figura 35 se aprecia que con proporciones de 8.3% las opciones se cumple, pero no supera lo esperado y se cumple moderadamente en ambas opciones dejando la opción de “se cumple de forma irregular o deficiente” en cuarto lugar con un 5.6% y con cero porcentaje para la opción “nunca se cumple” por lo que podemos decir que en su mayoría el recurso humano de la institución demuestra interés en ayudar a su prójimo.



Figura 36: Bonos o incentivos por buen desempeño de labores

Fuente: Elaboración propia

La figura 36 refleja los datos recopilados en cuanto al tema de que los colaboradores de Little Feet/Big Steps no reciben nunca un bono o incentivo correspondiente a su buen desempeño de labores.

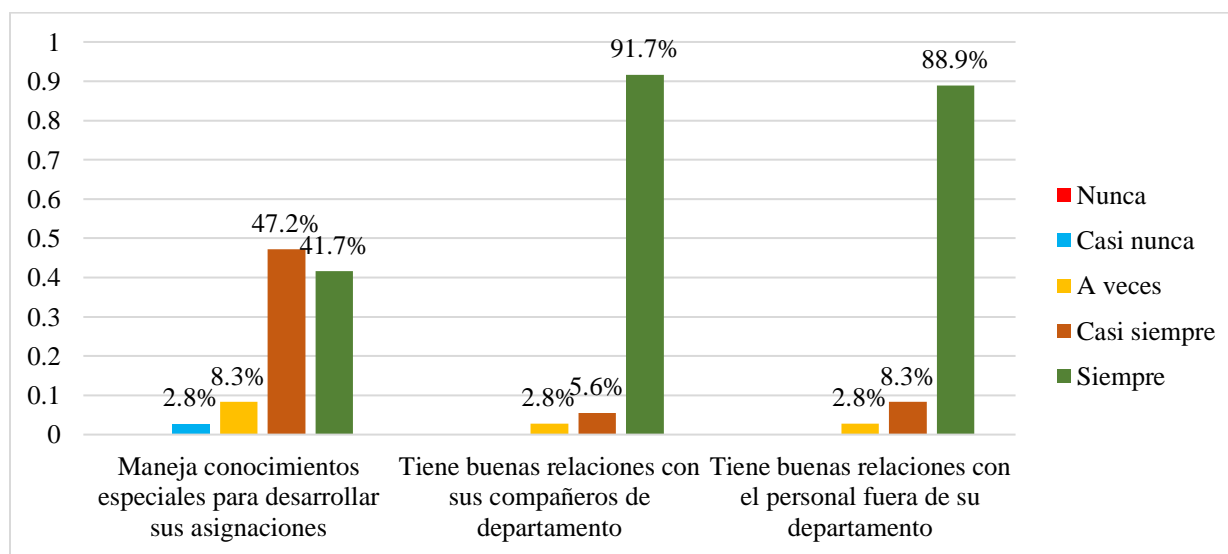


Figura 37: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (5)

Fuente: Elaboración propia

En la figura 37 se aprecia la información recopilada en cuanto a tres aspectos del desempeño de los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group. En primer lugar, sobre el manejo de conocimientos especiales para desarrollar las asignaciones que su trabajo implica, a lo cual el 41.7% siempre cumple la premisa, 47.2% casi siempre lo cumple, 8.3% lo hace a veces y 2.8% casi nunca. De igual forma en esa figura se ve reflejada que el 91.7% de los colaboradores siempre tiene buenas relaciones con sus compañeros de departamento, un 5.6% casi siempre y el 2.8% a veces si y a veces no.

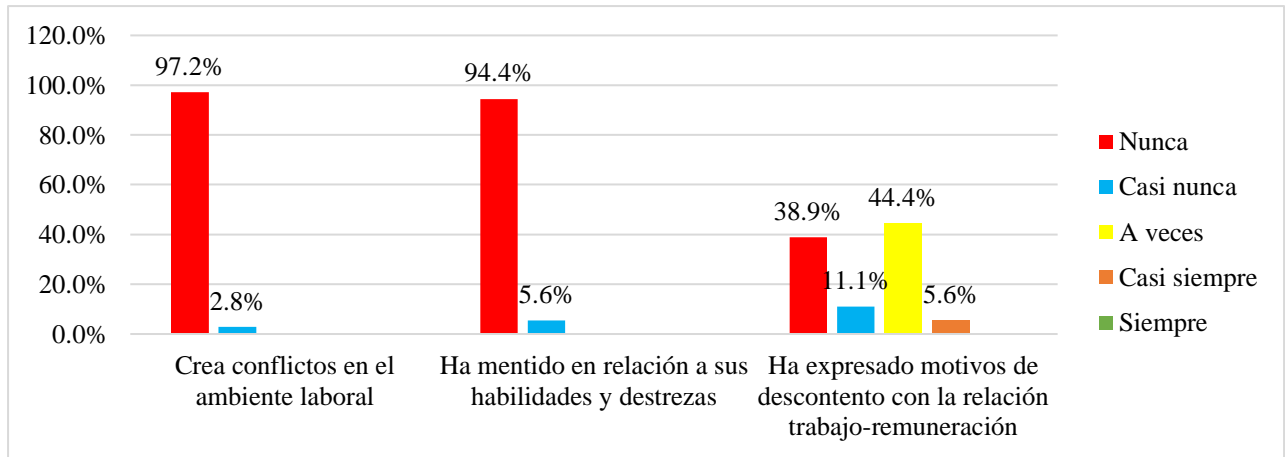


Figura 38: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (6)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia con la que se crean conflictos entre los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group es una situación que nunca pasa (con un 97.2% de respuesta) y solamente un 2.8% de los colaboradores suelen crear estos conflictos con una frecuencia de “casi nunca”.

La figura 38 también refleja las respuestas obtenidas en cuanto a si los colaboradores de la institución han mentido en relación a sus habilidades y destrezas para lo cual el 94.4% del personal nunca lo ha hecho y un 5.6% casi nunca.

Sin embargo, cuando hablamos se habla de exteriorizar motivos de descontento de parte de los colaboradores con la relación trabajo-remuneración un 5.6% casi siempre lo hace, 44.4% de ellos y ellas a veces lo hace, 11.1% casi nunca lo ha hecho y 38.9% nunca ha expresado estar en dicha situación.

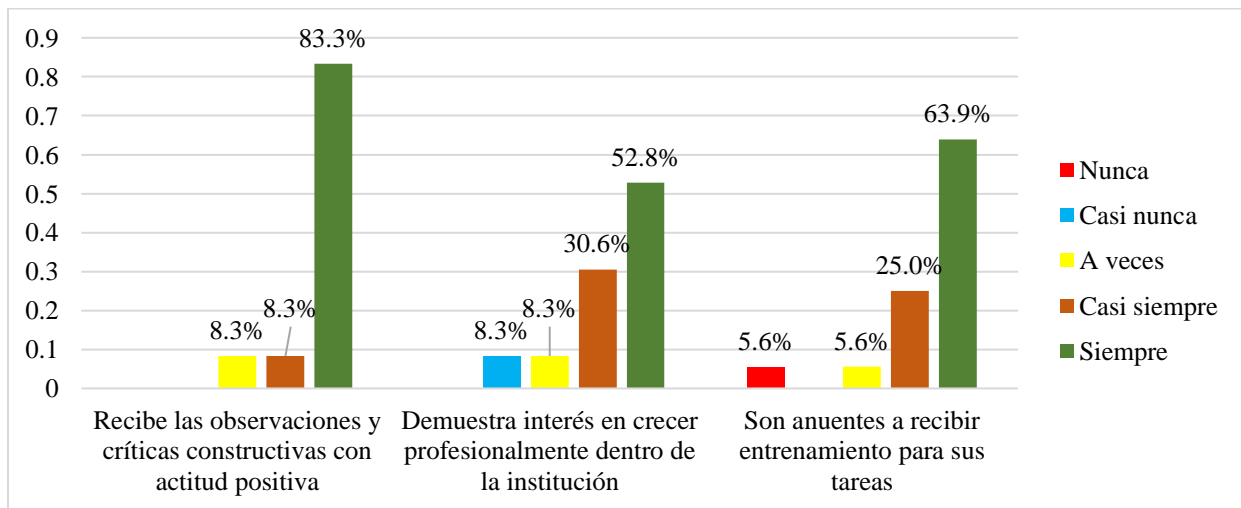


Figura 39: Preguntas de la Rúbrica de valoración del desempeño con escala Likert (7)

Fuente: Elaboración propia

Se evaluó además en la rúbrica si los colaboradores de la institución reciben las observaciones y críticas constructivas con actitud positiva, a lo cual la gran mayoría lo hace siempre (83.3%) un 8.3% se considera que casi siempre lo hace y un grupo de igual tamaño, 8.3% solo a veces.

En cuanto a si demuestran interés en crecer profesionalmente dentro de la institución 52.8% siempre cumple la premisa, 30.6% casi siempre, y por igual parte dos grupos de 8.3% lo hacen a veces y casi nunca, respectivamente.

Finalmente, el 63.9% de los participantes del estudio refieren sentirse siempre anuentes a recibir entramiento, un 25% refiere sentirse así casi siempre, y en grupos iguales de 5.6% las personas encuestadas refieren sentirse a veces y nunca anuentes a recibir ese entrenamiento respectivamente.

4.2.3 ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL Y ENTREVISTAS

Se desarrollaron un total de seis entrevistas y un grupo focal entre los participantes del estudio que son personas que conforman el recurso humano de la institución Little Feet / Big Steps Group. Con ello se llegó a las siguientes conclusiones:



Figura 40: Nube de etiquetas de grupo focal y entrevistas

Fuente: Elaboración propia

El grupo focal (transcripción a detalle en el anexo 5) y las entrevistas (transcripción de cada una de las seis en el anexo 6) han demostrado que la necesidad de capacitación para el recurso

humano de la institución Little Feet / Big Step Group, es evidente, cada participante hizo notoria la importancia de capacitación, no solo en su campo laboral, sino en su desarrollo personal.

Durante estos procesos el personal expresó anuencia de ser capacitados de forma constante, lo cual sirve como evidencia de un interés de superación por parte del personal y de lo que se espera la obtención de beneficios, tanto para el personal como para toda la institución.

Durante el desarrollo de estas técnicas cualitativas cada participante proporcionó temas de interés para posteriores capacitaciones que esperan sean de beneficio en sus respectivas áreas de trabajo y como manejo de conocimientos generales haciendo mención de temas tales como: desarrollo de empatía, trabajo en equipo, manejo de productos para la limpieza, desarrollo empresarial, entre otros. Cada tema pensado con el propósito de aportar conocimiento necesario para el crecimiento personal, profesional e institucional.

Se les consultó a los participantes del estudio sobre los temas para los cuales ha recibido capacitación o cursos por parte de la institución en los últimos cinco años a los cual contestaron lo siguiente:

Tabla 5: Cursos recibidos por iniciativa de la institución

Cursos recibidos por iniciativa de la institución	
Adecuaciones	Manejo del aprendizaje significativo
Bioseguridad	Mercadeo
Capacitaciones por parte de Santillana	Métodos de enseñanza
Cyberbullying (y las leyes correspondientes)	Neurociencia
Código de la niñez	Plataformas virtuales
Control de conducta en los niños	Primeros auxilios
Evaluación	Sensibilización en virtualidad
Herramientas Online	Trabajo en equipo
Inteligencia emocional	Uso de TIC's para la enseñanza
Atención al cliente	Manejo de juegos interactivos

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que 36% de los participantes remitieron que nunca se les ha impartido capacitaciones.

Al consultarles cuales han sido los cursos o capacitaciones que han recibido por cuenta propia en los últimos cinco años se dieron las siguientes respuestas:

Tabla 6: Cursos o capacitaciones recibidos por iniciativa propia en los últimos 5 años

Cursos o capacitaciones recibidos por iniciativa propia en los últimos 5 años (No brindado por la institución)	
Capacitación en área educativa y business	Manejo de recursos interactivos
Capacitaciones de una Librería Piedrasanta	Manejos de materiales residuales químicos
Comunicación, consejería, Ley Fundamental de Educación, Flavors of teaching, rules or relationships, plataforma virtual.	Mindfulness, técnicas de aprendizajes y Montessori
Curso Montessori, Early childcare	Oratoria, alimentación saludable, bioseguridad.
Cursos de ingles	Portafolio docente
El Espectro Autista	Programación básica, Educación virtual del siglo XXI, Cybermarketing
Inteligencia Laboral	Project Manager
Licencia de entrenador de futbol FENAFUTH	Talleres y cursos sobre distintas áreas de la psicología
Liderazgo	Técnicas de enseñanza virtual
Bioseguridad	Otros varios

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que 39% de los participantes dijeron no haber recibido ningún tipo de curso o capacitación por iniciativa propia (y no como parte de las disposiciones de la institución) en los últimos cinco años.

Al consultarles por las necesidades que son más urgentes de atender con capacitaciones para ellos como talento humano de la institución Little Feet/Big Steps Group destacan las siguientes:

Tabla 7: Capacitaciones consideradas de mayor necesidad para el personal de la institución.

Capacitaciones que el personal de Little Feet/Big Steps Group consideran como una necesidad de mayor urgencia actualmente.	
Actualizaciones de las leyes educativas	Formas de evaluación en la nueva era
Adecuaciones curriculares.	Metodologías de evaluación
Adecuaciones para estudiantes con capacidades diferentes	Estrategias para las clases de lectura y escritura en inglés
Aprendizaje basado en proyectos.	Motivación
Atención a niños especiales	Primeros auxilios y RCP
Atención al cliente	Manejo de tiempos
Estrategias de aprendizajes para los alumnos	Manejo de productos para la limpieza
Capacitaciones orientadas a la educación especial	Técnicas puntuales y prácticas para utilizar en el salón de clases
Compañerismo	Educación inclusiva
Didáctica general	Sobre limpieza
Inteligencia Emocional y Laboral	Técnicas de aprendizaje
En área de mantenimiento	Todo aquello que aporte a la excelencia
Metodología constructivista	Todo sobre mantenimiento
Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo
Integración post-COVID-19	Uso de productos de limpieza

Fuente: Elaboración propia

Resulta relevante destacar que entre las opiniones recomendaron en varias oportunidades cursos segmentados para los diferentes departamentos de la institución con aprovechamiento útil en sus distintas áreas laborales específicas.

Un aspecto relevante que no se puede dejar por fuera es que para los participantes el tiempo es uno de los factores que se debe tomar en consideración al momento de elaborar un programa de capacitación, el personal de la institución maneja tiempos estrechos para las actividades diarias que son de amplio espectro por lo que es de suma importancia la organización previa para evitar saturaciones y desafíos que pueden evitarse si se maneja el tema con la diligencia requerida. Una calendarización en el programa de capacitación deberá estar establecido para el mejor aprovechamiento de tiempo y recurso.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El recurso humano de Little Feet/Big Steps Group está muy motivado y anuente a recibir capacitaciones en pro de su desempeño laboral y aprovechamiento como crecimiento personal; el 97% de los participantes del estudio consideran útiles las capacitaciones, el 89% está interesado en recibirlas, tomando en cuenta que la percepción de la mayoría de los colaboradores de la institución consideran que esta tiene una buena a excelente disposición de aumentar sus capacidades como talento humano al mismo tiempo que las autoridades han evaluado al personal reportando que estos siempre han demostrado ese interés en crecer profesionalmente. El único punto negativo en cuanto al nivel de motivación es que hasta la fecha no hay un incentivo establecido para el personal que estimule la necesidad de mejorar en cuanto a su desempeño laboral actual, sin embargo, considerando que cuatro quintos de los colaboradores son ávidos a recibir entrenamientos este es un punto que se puede usar a favor.

2. En cuanto a temas de interés y tipos de capacitación, durante las entrevistas y grupo focal fueron mencionados en reiteradas oportunidades temas como el desarrollo de empatía, trabajo en equipo, manejo de productos para la limpieza, desarrollo empresarial, entre otros que le servirían a las personas para mejorar su desempeño dentro y fuera de la institución; el 92% de los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group preferirían que sea una persona externa quien imparta las capacitaciones; 44% de los participantes expresaron que la metodología a utilizar sea de preferencia con un enfoque mixto (algunas veces virtual y cuando sea posible y/o necesario de manera presencial); tomando en consideración que aparte de eso el 42% prefiere que sean siempre de forma presencial por lo que la institución tiene oportunidad de crecimiento si toma en consideración la opinión de su personal y sugerencias para incrementar la probabilidad de aceptación y participación.

3. En cuanto al desempeño laboral del recurso humano de Little Feet/Big Steps Group en términos generales se ubica entre bueno y excelente ya que los indicadores analizados por medio de la rúbrica de valoración que corresponden a este aspecto alcanzaron porcentajes elevados en estas opciones de respuesta en prácticamente todas las afirmaciones con muy pocas elecciones de respuestas neutrales y negativas; Además de esto, gran parte de los colaboradores cuenta con una

trayectoria amplia en esta institución y se sienten en gran medida satisfechos con el equilibrio de responsabilidades y remuneración. Dicho esto, expresaron también que les gustaría contar con incentivos bajo los cuales innovar y poder así elevar su nivel de desempeño laboral actual.

4. Más de la mitad de los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group se sienten satisfechos con las funciones y remuneración que reciben (el 64% lo afirmó), sin embargo, casi el 90% afirmó ser anuente a contar con un plan integral de capacitaciones que les permita elevar sus conocimientos de área y conocimientos generales que sean de utilidad en el desarrollo de las actividades cotidianas, cabe destacar que expresaron la importancia de una programación previa a dicho plan y que sean considerados aspectos como los horarios, las necesidades actuales, los temas de interés para el personal y se inclinan a tener de preferencia un capacitador externo; expresan también un favoritismo porque las capacitaciones se realicen de forma presencial, la mayoría prefiere trabajar en equipos cuando sea necesario y en ciertas ocasiones solos por lo que estos detalles deben ser incluidos en la propuesta que se les presente para que sea recibida de la mejor manera posible y se logre la participación activa de todos los involucrados.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la institución Little Feet/Big Steps Group adoptar un sistema que sirva de incentivo para el personal con el propósito de que estos adquieran nuevas competencias y conocimientos útiles a través de capacitaciones ofrecidas no solo por la institución sino además reconocer aquellas que sean tomadas y completadas por cuenta propia; dichos incentivos pueden ser premiaciones públicas, compensaciones, regalos, reconocimientos, etc., de esa forma se realza la importancia de estas acciones y se puede evidenciar el valor añadido que significa que su personal esté altamente preparado en diferentes áreas y que su desempeño vaya gradualmente elevándose.

2. Un aspecto importante para captar y mantener el interés del personal en recibir estas capacitaciones y que sean realmente de provecho para sus actividades cotidianas es tomar en cuenta las opiniones de las personas involucradas, desde aquellos con altos rangos dentro de la jerarquía de la institución hasta el personal menos académicamente preparado o que recién ingresan a laborar y que puedan incorporar temas de amplio espectro más allá de lo netamente su profesión u oficio. De igual manera, si el personal expresa tener una preferencia por capacitadores externos la institución puede hacer vínculos con organizaciones que se dedican a impartir capacitaciones a recurso humano tomando en cuenta una programación previa ajustada a las necesidades y que no afecte las actividades de los involucrados, una calendarización anticipada y de divulgación extensa en la cual todos los actores conozcan de antemano los por menores de lo que deben esperar, cómo se realizará, quien lo impartirá, donde, cuando, por qué y para qué y que los organizadores sean constantes y disciplinados en el cumplimiento.

3. Se recomienda la aplicación de un sistema de recompensas en base a puntuaciones obtenidas por cada capacitación a la que el personal asista y del cual participe activamente, esto para incrementar la motivación de los mismos a participar de las actividades propuestas y para llevar un registro de quienes están adquiriendo nuevas destrezas y competencias. Un sistema de este tipo con la programación de las capacitaciones de al menos una vez al mes y que al final del año escolar se otorgue premios o compensaciones a quienes hayan destacado en aspectos como la asistencia, responsabilidad, actitud, dinamismo, compañerismo, puntualidad, incluso capacitaciones que reciban de forma individual autodidactas o con otras plataformas que sean comprobables mediante

certificados y reconocimientos. Todo esto como motivación para el mejoramiento de su desempeño laboral y crecimiento personal.

4. Se presenta en este documento un plan integral de capacitaciones mediante el cual la institución puede comenzar los procesos de capacitación a su personal brindando un esquema completo a seguir con pautas y procesos definidos que involucran los hallazgos de este estudio e incluso va un poco más allá y propone una metodología específica para atender las necesidades de capacitación detectadas que surgieron durante la recolección de datos de este estudio. Lo mejor sería siempre adecuar el desarrollo del plan elaborado acorde a aquellas situaciones especiales que no hayan sido consideradas en principio pero que mantengan la esencia del plan ya que este se basa en la evidencia recolectada. Se recomienda también en un futuro que haya una persona enfocada en este tema de capacitación y monitoreo del desempeño del personal como una asignación de tiempo completo como un departamento de recursos humanos que otorgue seguimiento a los casos y necesidades de cada individuo y se cuente con una estrategia de crecimiento personal y laboral establecida para el personal tanto nuevo como aquellos de amplia trayectoria laborando en la institución.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

En este capítulo se encuentra la propuesta de aplicación para que el personal de la Institución Little Feet/Big Steps Group mejore su desempeño tanto laboral como personal a través de capacitaciones programadas en base al estudio de necesidades previamente realizado. Todo esto en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, Honduras durante el año 2022.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA:

Programa de capacitaciones para Little Feet/Big Steps Group en el periodo 2022-2023.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se ha desarrollado el análisis de las necesidades de capacitación que los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group presenta actualmente, tomando en cuenta aspectos como el ambiente laboral, los incentivos recibidos previamente para atender las capacitaciones, el nivel de relación entre trabajo-remuneración que reciben y el nivel de motivación que tienen para adentrarse en un proyecto que involucre capacitaciones de diferentes índoles con el propósito de crecimiento personal e institucional.

Esta propuesta de aplicación inmediata ejemplifica un plan de acción mediante el cual se calendarizan una diversidad de fechas tentativas para recibir las capacitaciones que los colaboradores han expresado necesitar o de las cuales tienen interés de mejorar y aquellas que la institución como una empresa espera que sus colaboradores adquieran en competencias y formación complementaria que incremente su valor comercial y mejore la oferta de servicios que ofrece.

La aplicación de este plan de capacitaciones se proyecta a un año de trabajo dividido en una actividad mensual ejecutada con la mayor organización y disposición previa contando con insumos básicos para el alcance que se pretende obtener y dejando un precedente para los siguientes años.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de capacitaciones pertinentes con la intención de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la institución Little Feet/Big Steps Group ubicados en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, en el periodo 2022-2023.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar capacitaciones en base un programa para actualizar y mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de Little Feet/Big Steps Group y así optimizar el rendimiento en el desempeño de las labores que ejecutan.
2. Fortalecer las capacidades del colaborador para el desarrollo de las habilidades requeridas para cada puesto.
3. Mejorar la comunicación entre compañeros de trabajo y con las autoridades, incentivando al mejoramiento personal y como parte de la institución para garantizar el mejor ambiente laboral posible.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

6.4.1 PLAN DE ACCIÓN

Se desarrollarán diferentes capacitaciones con temas seleccionados en base a los resultados del estudio desarrollado en este proyecto de tesis. Se debe designar por parte de la dirección general de la institución una persona o equipo de personas encargadas del desarrollo del plan que sean cuidadosos con el cronograma, presupuesto, insumos, comunicaciones entre los participantes y diligentes de acudir con los expositores de acuerdo a cada tema programado para ser expuesto en las fechas calendarizadas. Se recomienda confirmar con al menos dos meses de anticipación cada capacitador para prepararse con todo lo necesario, así como para informar con suficiente tiempo previo a los involucrados.

Una vez seleccionado este personal debe considerar los aspectos que se tocaron en este proyecto como el tiempo de la capacitación, horarios y notificaciones, temas calendarizados, insumos requeridos y presupuesto disponible.

Se propone desarrollar ocho capacitaciones durante el tiempo restante del año 2022 hasta el mes de junio del año 2023 mediante una planificación estratégica para cada evento programado que abarca los requerimientos a utilizar en cada actividad ya sea que esta se desarrolle de forma presencial o virtual, individualmente o en equipos, dentro o fuera de la institución, sean estas impartidas por jefes de departamento o personas externas, todo en base a lo necesario para el desarrollo de la actividad (ver tabla 8).

Se propone utilizar un sistema de puntos mediante el cual a final de año los colaboradores puedan apreciar sus logros brindándoles el reconocimiento merecido ante sus compañeros en diferentes categorías y que así éstos sean reconocidos mediante algún valor agregado, un premio o compensación que sea de bajo costo económico para la institución pero que sirva de motivación para el personal junto al reconocimiento y la ganancia de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones recibidas en el año. Todo esto como motivación y al mismo tiempo como un incentivo de competencia sana que afiance el compañerismo, dicho sistema debe estar claro para los colaboradores y presentarse como un incentivo desde el momento de la presentación del plan.

Basándose en ese sistema de puntuaciones se debe tener presente el registro de las personas que están participando y llevar un conteo de participaciones, actitudes, responsabilidad y aspectos que pueden ser premiados al final del año calendarizado de capacitaciones.

Las puntuaciones deben manejarse de forma confidencial en todo momento.

6.4.2 INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.

Los instrumentos para garantizar el correcto y pleno desarrollo de cada actividad variarán dependiendo del tipo de actividad a realizar, sin embargo, se otorgan las siguientes recomendaciones a incluir como esquema básico para cada situación, al cual se le deben agregar según las necesidades del momento, aquellos puntos que se consideren necesarios.

Se recomiendan la siguiente lista de insumos:

- Cuando la capacitación sea virtual consultar de forma privada e individual a los colaboradores si cuentan con los medios para recibirla, si la respuesta es no entonces brindar lo necesario dentro de las instalaciones de la institución.

- Cuando la capacitación sea presencial, proveer de insumos como lápices, hojas, computadora (al menos para el capacitador o dependiendo del tema si es necesario para todos los colaboradores), proyector, sillas, mesas, en un espacio amplio y cómodo.
- Proveer de material didáctico previo a la capacitación y tener siempre un respaldo de copias durante el evento para garantizar que todas las personas que están recibéndolo aprovechen al máximo el contenido de los temas expuestos.
- Siempre que las actividades sean de manera presencial brindar algún tipo de merienda o refrigerio, agua o algunas bebidas refrescantes a los involucrados y que estos sean de costos accesibles para la institución.
- Para cada evento se deberá realizar una agenda acorde a las necesidades que involucre y los aspectos a tocar.
- Disponer de hojas de asistencia en caso de que la capacitación sea presencial y de grabaciones o monitoreo de asistencia en caso de que la capacitación se desarrolle de forma virtual.
- Nueva encuesta digital para medir la efectividad del proyecto y obtener los nuevos temas de interés para las capacitaciones del año siguiente junto a su metodología y especificaciones.
- Adquisición de premios (preferiblemente sin distinción de género) para los mejores cinco resultados en puntuaciones

Se presenta a continuación un esquema básico de organización de las actividades a presentar sobre el plan de acción:

Tabla 8: Esquema de organización para capacitaciones

Act. N°	Nombre de la actividad	Objetivo	Responsable	Fecha	Hora de inicio	Hora de finalización	Metodología	Lugar	Insumos
1	Divulgación del plan y calendario de actividades a desarrollar	Dar a conocer la importancia y calendarización del plan de capacitaciones	Dirección general	27/10/2022	2:45 p.m.	3:30 p.m.	Reunión presencial con todo el personal	Salón de reuniones Little Feet/Big Steps Group SPS	Computadora + Proyector, Copias del plan de capacitaciones, hojas de nota para tomar propuestas de temas de elección colectiva, merienda.
2	Capacitación 1: Motivación y desarrollo de capacidades	Motivar al personal y presentar formas de desarrollo de capacidades	LLL Soluciones Múltiples	24/11/2022	2:45 p.m.	3:30 p.m.	Capacitación presencial	Salón de reuniones Little Feet/Big Steps Group SPS	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda.
3	Capacitación 2: Consejería, orientación y relaciones interpersonales	Brindar conocimientos sobre los temas a tratar aplicados a niños, adolescentes y adultos	Magna Medical Center	14/12/2022	2:45 p.m.	3:45 p.m.	Conferencia virtual	Plataforma Google Meets	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda. / Dispositivos móviles propios con conexión a internet para quienes deseen tomarla fuera de las instalaciones de la institución.
4	Capacitación 3: Trabajo en equipo (Team building)	Desarrollar un taller de trabajo en el cual se exponga y motive el trabajo en equipo.	EXPERTIA	26/1/2023	2:45 p.m.	3:45 p.m.	Taller presencial	Salón de reuniones Little Feet/Big Steps Group SPS	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda.
5	Capacitación 4: Educación inclusiva y convivencia con niños especiales	Inclusión, manejo de situaciones y comportamiento con personas de necesidades diferentes	Asociación Hondureña de Apoyo al Autista Apo-Autis	23/2/2023	2:30 p.m.	3:45 p.m.	Capacitación presencial	Salón de reuniones Little Feet/Big Steps Group SPS	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda.
6	Elección de cursos focalizados	Presentar las diferentes opciones de capacitaciones focalizadas	Dirección y jefaturas	1/3/2023	2:50 p.m.	3:30 p.m.	Reunión presencial con todo el personal	Salón de reuniones Little Feet/Big Steps Group SPS	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda.

Act. N°	Nombre de la actividad	Objetivo	Responsable	Fecha	Hora de inicio	Hora de finalización	Metodología	Lugar	Insumos
7	Capacitación 5: Temas focalizados por departamento *(ver tabla de desglose)	Tomar una capacitación de elección propia en base a la oferta presentada	Variado acorde a cada departamento (ver tabla de desglose)	2/3/2023	2:45 p.m.	3:30 p.m.	Online (ver tabla de desglose)	YouTube, INFOP virtual, Plataforma Santillana, Plataforma Zoom, Plataforma Google Meets.	Dispositivos móviles propios con conexión a internet para quienes deseen tomar las capacitaciones fuera de las instalaciones de la institución /Computadoras con conexión a internet puestas a disposición del personal para que tomen los cursos y capacitaciones las personas que no poseen uno.
8	Capacitación 6: Inteligencia emocional, laboral y autoestima	Desarrollar capacidades en el tema a tratar	EXPERTIA	27/4/2023	2:45 p.m.	3:45 p.m.	Conferencia virtual	Plataforma Google Meets	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda.
9	Nominaciones a reconocimiento **(ver desglose de actividades a desarrollar)	Exponer las diferentes categorías y métodos de evaluación para otorgar premios y reconocimientos	Dirección y jefaturas	18/5/2023	2:45 p.m.	3:30 p.m.	Reunión presencial con todo el personal	Instalaciones de Little Feet / Big Group Steps en SPS, Cortés.	Hojas de nominación ***(ver formato adjunto)
10	Capacitación 7: Mindfulness y Gestión del talento humano	Informar sobre la importancia de la atención plena y personalizada y la importancia de la gestión de talento	EXPERTIA	25/5/2023	2:45 p.m.	3:45 p.m.	Conferencia virtual	Plataforma Google Meets	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda.
11	Votaciones de alumnos y jefes	Aplicar encuesta de nominaciones para reconocimientos del personal de la institución	Dirección general	31/5/2023	8:00 a.m.	3:00 p.m.	Encuesta física	Instalaciones de Little Feet / Big Group Steps en SPS.	Hojas de contabilidad de votos y lápices.
12	Capacitación 8: Primeros auxilios	Principios básicos de atención médica en situaciones de riesgo/accidentes/etc.	Magna Medical Center	1/6/2023	2:45 p.m.	3:45 p.m.	Conferencia virtual	Plataforma Google Meets	Computadora + Proyector, hojas para notas, lápices, merienda. / Dispositivos móviles propios con conexión

Act. N°	Nombre de la actividad	Objetivo	Responsable	Fecha	Hora de inicio	Hora de finalización	Metodología	Lugar	Insumos
									a internet para quienes deseen tomarlo fuera de las instalaciones de la institución.
13	Aplicación de encuesta de seguimiento	Obtener información en retrospectiva sobre el avance del proyecto y recopilar nuevos datos sobre cursos de interés entre los colaboradores de la institución	Dirección general	5/6/2023	8:00 a.m.	3:30 p.m.	Encuesta digital	Plataforma Google forms	Dispositivos con conexión a internet para quienes no posean uno propio / Dispositivo móvil propio para quienes tienen acceso a internet.
14	Definición de premios y reconocimientos	Determinar los ganadores de premios y reconocimientos en base a los criterios establecidos	Dirección y jefaturas	7/6/2023	8:00 a.m.	3:30 p.m.	Recuento de votos y puntos obtenidos	Dirección general de la Institución	Hoja de recuento, lápices.
15	Entrega de premios y reconocimientos por logros alcanzados	Entregar los premios y reconocimientos	Dirección general	15/6/2023	1:00 p.m.	3:30 p.m.	Reunión presencial con todo el personal	Salón de reuniones Little Feet/Big Steps Group SPS	Premios, reconocimientos, equipo audio visual, merienda.

Fuente: Elaboración propia

Los contactos de las empresas para contratar los servicios de capacitación son:

- EXPERTIA: MSc. Juan Maradiaga / +504 9471-0696 / jmaradiagairias@yahoo.com (inversión L. 1,200.00 cada/hora)
- LLL soluciones múltiples: Lic. Lineth Lagos / +504 8961-8966 / linethlagoshn@gmail.com y lllsolucionesmultipleshn@gmail.com (inversión L. 600.00 cada/hora)
- MAGNA Médical Center: Dra. Saray Coello / +504 2281-4560, +504 8797-6755 y +504 3302-3277 / magnamedicalcenter@gmail.com (inversión L. 800.00 cada/hora)
- Asociación hondureña de apoyo al autista APO-AUTIS: ONG www.apoautishn.org / +504 2647-0930, +504 9886-4518 / apoautis1997@yahoo.com (donación de L. 500.00 como aporte a la institución)
- Para las capacitaciones individuales se tomarán del catálogo gratuito de INFOP virtual (<https://www.youtube.com/c/INFOPOFICIAL/videos>), de la plataforma de Editorial Santillana con quienes ya se ha trabajado en el pasado y de cursos online gratuitos acorde a los temas seleccionados en la actividad #6.

Para confirmar las participaciones se debe contactar a los expositores desde el momento de la aprobación del desarrollo del proyecto.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las evaluaciones son una parte vital para garantizar que las medidas tomadas surgen efectos positivos hacia los propósitos con los que se crearon; llevar un registro de lo planificado en el cual se verifiquen las acciones realizadas para acoplar las falencias en futuras actividades. Por ello se presentan a continuación una lista de opciones para mantener el orden y la disciplina en el cumplimiento de esta propuesta a largo plazo:

- Hoja para el control de asistencia del personal a las actividades del proyecto:
- Formato de evaluación sobre actividades del proyecto.
- Difusión del plan de acción.
- Agenda de actividades.
- Encuesta digital de seguimiento mediante Google forms a desarrollarse en fecha 5/6/2023.
- Confirmación previa de los involucrados y los requerimientos necesarios para ejecutar las actividades establecidas acorde al cronograma y presupuesto (detallado en la tabla 8)

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

La duración de esta propuesta de proyecto se ha planteado iniciando el día 27 de octubre del año 2022 y con una fecha estimada de finalización del 15 de junio del año 2023, lo cual involucra el desarrollo de quince actividades programadas dentro de esas fechas.

El plan incluye una reunión introductoria para dar a conocer al personal que labora en la institución el plan de acción completo con sus objetivos y calendarización, las ocho capacitaciones para el personal, y finalmente la entrega de premios y reconocimientos a cada una de las personas involucradas.

Figura 43: Cronograma de implementación de la propuesta “Programa de capacitaciones para Little Feet/Big Steps Group en el periodo 2022-2023”.

Act. N°	Nombre de la actividad	27/10/2022	24/11/2022	14/12/2022	26/1/2023	23/2/2023	1/3/2023	2/3/2023	27/4/2023	18/5/2023	25/5/2023	31/5/2023	1/6/2023	5/6/2023	7/6/2023	15/6/2023
1	Divulgación del plan y calendario de actividades a desarrollar	■														
2	Capacitación 1: Motivación y desarrollo de capacidades		■													
3	Capacitación 2: Consejería, orientación y relaciones interpersonales			■												
4	Capacitación 3: Trabajo en equipo (Team building)				■											
5	Capacitación 4: Educación inclusiva y convivencia con niños especiales					■										
6	Elección de cursos focalizados						■									
7	Capacitación 5: Temas focalizados por departamento *(ver tabla de desglose)							■								
8	Capacitación 6: Inteligencia emocional, laboral y autoestima								■							
9	Nominaciones a reconocimiento **(ver desglose de actividades a desarrollar)									■						
10	Capacitación 7: Mindfulness y Gestión del talento humano										■					
11	Votaciones de alumnos y jefes											■				
12	Capacitación 8: Primeros auxilios												■			
13	Aplicación de encuesta de seguimiento													■		
14	Definición de premios y reconocimientos														■	
15	Entrega de premios y reconocimientos por logros alcanzados															■

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al presupuesto, debe ser analizado por el departamento de administración en conjunto con la Dirección general, sin embargo, se presenta a continuación un estimado cercano a los costos de inversión máxima de L. 28, 738.00 [Veintiocho mil setecientos treinta y ocho lempiras exactos] recomendados para este proyecto:

Tabla 9: Presupuesto de proyecto plan de capacitaciones “Programa de capacitaciones para Little Feet/Big Steps Group en el periodo 2022-2023”.

N°	Cantidad	Concepto	Descripción	Inversión individual	Inversión por cada fecha	Inversión total
1	1	Capacitador LLL Soluciones múltiples	Personal a cargo de proveer los servicios de capacitación programada el 24/11/2022	L 600.00	L 600.00	L 600.00
2	2	MAGNA Medical Center	Personal a cargo de proveer los servicios de capacitación programada el 14/12/2022 y el 1/6/2023	L 800.00	L 800.00	L 1,600.00
3	3	EXPERTIA	Personal a cargo de proveer los servicios de capacitación programada el 26/1/2023, 27/4/2023 y el 25/5/2023	L1,200.00	L 1,200.00	L 3,600.00
4	1	Capacitador Apo-Autis	Personal a cargo de proveer los servicios de capacitación programada el 23/2/2023	L 500.00	L 500.00	L 500.00
5	8	Merienda para 40 personas	Un comestible pequeño (boquitas o snacks), estación de agua, estación de café, jugos y/o soda	L 50.00	L 2,000.00	L 16,000.00
6	36	Diplomas	Diplomas de participación de cada capacitación o taller y Diplomas de reconocimiento finales	L 8.00	L 288.00	L 288.00
7	5	Premios	Obsequio para las cinco personas con mejores puntuaciones	L1,000.00		L 5,000.00
8		Papelería	Resmas de papel para trabajo en las capacitaciones	L 150.00		L 150.00
9		Material didáctico	Lápices, marcadores, grapas, clips, etc.			L 1,000.00
TOTAL						L 28,738.00

Fuente: Elaboración propia

Con un total de inversión máxima estimado en L. 28,738.00 se cubren todos los costos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones planteadas tomando en cuenta que la institución ya cuenta con computadora, proyectos, equipo de audio-visual, sillas, mesas y algunos requerimientos como acceso a internet, impresoras y otros.

Se recomienda incluir esta inversión anualmente en el plan operativo anual institucional (POA) ampliando o disminuyendo el presupuesto total de acuerdo a las necesidades cambiantes de la institución y los capacitadores que se espera tener el año siguiente.

6.7 CONCORDANCIA SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 10: Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Vari-ables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la propuesta
Análisis de las necesidades de capacitación del recurso humano de Little Feet/Big Steps Group en San Pedro Sula en el año 2022	Analizar las necesidades de capacitación del recurso humano de la institución Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.	1. Medir la motivación sobre temas y formas de capacitación constante en el recurso humano de Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.	Teoría Conductista Teoría Sistémica teoría Humanista Teoría de la Expectativa de VROOM	Desempeño laboral	Totalidad de los colaboradores (36) de Little Feet/Big Steps Group en las instalaciones ubicadas en San Pedro Sula cortés, en el año 2022	Cuantitativa (utilizando una encuesta general) y Cualitativa (Triangulación de información utilizando - Rúbricas de valoración, - Grupo focal y - Entrevistas a profundidad)	1. El recurso humano de Little Feet/Big Steps Group está muy motivado y anuente a recibir capacitaciones en pro de su desempeño laboral y aprovechamiento como crecimiento personal; el 97% de los participantes del estudio consideran útiles las capacitaciones, el 89% está interesado en recibirlas, tomando en cuenta que la percepción de la mayoría de los colaboradores de la institución consideran que esta tiene una buena a excelente disposición de aumentar sus capacidades como talento humano al mismo tiempo que las autoridades han evaluado al personal reportando que estos -siempre han demostrado ese interés en crecer profesionalmente.	Programa de capacitaciones para Little Feet/Big Steps Group en el periodo 2022-2023.	- Diseñar un programa de capacitaciones pertinentes con la intención de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la institución Little Feet/Big Steps Group ubicados en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, en el periodo 2022-2023.
		2. Identificar los temas de interés y tipos de capacitación que está interesado el recurso humano de Little Feet /		Capacitación		2. En cuanto a temas de interés y tipos de capacitación, durante las entrevistas y grupo focal fueron mencionados en reiteradas oportunidades temas como el desarrollo de	- Desarrollar capacitaciones en base un programa para actualizar y mejorar los conocimientos, habilidades y		

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la propuesta
		Big Step Group de San Pedro Sula durante el año 2022.					empatía, trabajo en equipo, manejo de productos para la limpieza, desarrollo empresarial, entre otros que le servirían a las personas para mejorar su desempeño dentro y fuera de la institución; el 92% de los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group preferirían que sea una persona externa quien imparta las capacitaciones; 44% de los participantes expresaron que la metodología a utilizar sea de preferencia con un enfoque mixto (algunas veces virtual y cuando sea posible y/o necesario de manera presencial); tomando en consideración que aparte de eso el 42% prefiere que sean siempre de forma presencial por lo que la institución tiene oportunidad de crecimiento si toma en consideración la opinión de su recurso humano y sugerencias para incrementar la probabilidad de aceptación y participación.		destrezas del personal de Little Feet/Big Steps Group y así optimizar el rendimiento en el desempeño de las labores que ejecutan.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la propuesta
		3. Evaluar el desempeño laboral del recurso humano de Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.		Motivación			3. En cuanto al desempeño laboral del recurso humano de Little Feet/Big Steps Group en términos generales se ubica entre bueno y excelente ya que los indicadores analizados por medio de la rúbrica de valoración que corresponden a este aspecto alcanzaron porcentajes elevados en estas opciones de respuesta en prácticamente todas las afirmaciones con muy pocas elecciones de respuestas neutrales y negativas; Además de esto, gran parte de los colaboradores cuenta con una trayectoria amplia en esta institución y se sienten en gran medida satisfechos con el equilibrio de responsabilidades y remuneración.		- Fortalecer las capacidades del colaborador para el desarrollo de las habilidades requeridas para cada puesto.
		4. Diseñar un plan integral de capacitación para el recurso humano de Little Feet / Big Step Group en San Pedro Sula durante el año 2022.				4. Más de la mitad de los colaboradores de Little Feet/Big Steps Group se sienten satisfechos con las funciones y remuneración que reciben (el 64% lo afirmó), sin embargo, casi el 90% afirmó ser anuente a contar con un plan integral de capacitaciones que les permita elevar sus conocimientos de área y		- Mejorar la comunicación entre compañeros de trabajo y con las autoridades incentivando al mejoramiento personal y como parte de la institución para garantizar el	

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la propuesta
							<p>conocimientos generales que sean de utilidad en el desarrollo de las actividades cotidianas, cabe destacar que expresaron la importancia de una programación previa a dicho plan y que sean considerados aspectos como los horarios, las necesidades actuales, los temas de interés para el personal y se inclinan a tener de preferencia un capacitador externo; expresan también un favoritismo porque las capacitaciones se realicen de forma presencial, la mayoría prefiere trabajar en equipos cuando sea necesario y en ciertas ocasiones solos por lo que estos detalles deben ser incluidos en la propuesta que se les presente para que sea recibida de la mejor manera posible y se logre la participación activa de todos los involucrados.</p>		mejor ambiente laboral posible.

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Anicama Torres, M. J., & Britto Ñique, V. E. (2015). *propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor, Orrego del año 2014*. Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela Académico Profesional de Administración, Trujillo, Perú. Recuperado el 28 de agosto de 2022
- Bobadilla Merlo, C. C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo*. Tesis para optar al grado de Magister en educación, Universidad Nacional del Centro del Perú, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Huancayo, Perú. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, de <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (mayo-junio de 2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 395-390. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Bonilla Jurado, D. M., Macero Méndez, R. M., & Mora Zambrano, E. R. (8 de junio de 2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *CONRADO*, 14(63), 268-273. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268
- Cejas Martínez, M., & Acosta, J. A. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35, 26.
- Chávez Silva, D. E. (2018). *Relación de la capacitación y la productividad de los colaboradores de la autoridad administrativa del Agua Marañón- Cajamarca en el año 2018*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración, Universidad privada del norte, Facultad de Negocios, carrera de administración, Cajamarca, Perú. Recuperado el 24 de agosto de 2022, de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14417>
- Chiang-Vega, M. H.-O.-F. (oct./mar. de 2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. Recuperado el 28 de agosto

de 2022, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000200347

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Noviembre). Mc Graw Hill.

Recuperado el 23 de agosto de 2022, de

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES->

[APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

Díaz García, S. (enero-junio de 2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*(1), 45-57. Recuperado el 29 de agosto de 2022, de

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895008.pdf>

García Obando, A. P. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*. Tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing, Universidad Politécnica Estatal del CARCHI, Facultad de comercio internacional, integración, administración y economía empresarial, Tulcán, Ecuador. Recuperado el 20 de agosto de 2022, de

<http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/145/1/138%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%c3%92N%20DEL%20RECURSO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%c3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20Y%20DE%20SERVICIO>

Giner, G. J. (26 de noviembre de 2021). *Escuela de Negocios y Dirección* . (U. E. Cervantes, Productor) Recuperado el 23 de agosto de 2022, de Planificación Estratégica y Recursos Humanos:

<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/planificacion-estrategica-y-recursos-humanos/>

Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (Noviembre - Diciembre de 2020). Importancia y capacitación personal. Aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *Digital Publisher CEIT*, 5(Extra 6-1), 398-409. Recuperado el 22 de agosto de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897679>

- Hurtado, C. (julio-diciembre de 2006). El conductismo y algunas implicaciones de lo que significa ser conductista hoy. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 321-328. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67920211.pdf>
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría - Carrera de Auditoría, Ambato, Ecuador. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jaimés, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (octubre de 2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M., & Pérez-Campdesuñer, R. (mayo-agosto de 2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177. Recuperado el 27 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>
- Little-Feet/Big-StepInstitute. (2022-2023). *Manual para padres de familia*. Little feet/Big step Group, San Pedro Sula, Cortés. Recuperado el 22 de agosto de 2022, de https://drive.google.com/drive/folders/1Wj6_aAZo3NZKW7m2Vqy43LuiFFyRzLMC
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 7. Recuperado el 23 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/29069612005.pdf>
- Mallar, M. Á. (enero/junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. (v. i. 1668-8708, Ed.) *Visión de futuro*, 13(1), 19. Recuperado el 25 de agosto de 2022, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (Julio-Diciembre de 2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83. Recuperado el 29 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>

- Méndez Morales, E. (2004). El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un Asunto Local. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(1), 25-33. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003
- Obando Changuán, M. P. (mayo-agosto de 2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Revista ECA Sinergia*, 11(2), 8. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Ortiz Gutierrez, M. B. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa "Hispana de Seguros S. A." en el periodo 2015-2016*. Tesis previa titulación de Licenciada en psicología del trabajo, Universidad Politécnica Salesiana , Carrera de Psicología del trabajo, Cuenca. Recuperado el 23 de agosto de 2022, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11866/1/UPS-CT005606.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). Recuperado el 27 de agosto de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (25 de junio de 2021). *La clase ejecutiva*. (O. F. Renato León, Productor) Recuperado el 25 de agosto de 2022, de ¿Qué es la gestión de procesos? Área: Gestión de operaciones: <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/que-es-la-gestion-de-procesos/>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (25 de agosto de 2022). *6 características esenciales de una capacitación de calidad*. (J. G. 3300, Editor) Recuperado el 25 de agosto de 2022, de Capacitación y Desarrollo UC: <https://capacitacion.uc.cl/noticias/168-6-caracteristicas-esenciales-de-una-capacitacion-de-calidad#:~:text=Una%20capacitaci%C3%B3n%20de%20calidad%20tiene,en%20una%20mejora%20del%20trabajo>

- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. Recuperado el 28 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/2111/211166530002/html/>
- Sac Chaj, S. M. (2013). *Motivación del recurso humano para mejorar el servicio al cliente en importadoras de electrodomésticos en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis previo a recibir grado de licenciatura en Administración de empresas, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Quetzaltenango. Recuperado el 18 de agosto de 2022, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Sac-Sandra.pdf>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (enero-marzo de 2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1). Recuperado el 29 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000100010#:~:text=El%20pensamiento%20sist%C3%A9mico%20es%20un,%20gesti%C3%B3n%20cambio%20e%20innovaci%C3%B3n
- SESAME. (13 de diciembre de 2021). *Tipos de evaluación de desempeño laboral*. Recuperado el 28 de agosto de 2022, de SESAME: <https://www.sesamehr.es/blog/tipos-evaluacion-desempeno-laboral/>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñañiel, N. A. (febrero de 2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(Extra 1), 234-261. Recuperado el 29 de agosto de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Trujillo Sotelo, A., Jiménez Almaguer, K. P., & Medina Quintero, J. M. (septiembre-diciembre de 2015). La motivación, la formación y el desarrollo humano como factores de incidencia en el Compromiso Organizacional. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(11), 35-56. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/6379/637967184002.pdf>
- Valenzuela-Valenzuela, D., Bastías-Vega, N., & Pérez-Villalobos, C. (20 de agosto-septiembre de 2021). Resultados de una capacitación sobre retroalimentación efectiva para tutores clínicos de internado de universidades chilenas. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 24(4), 183-190. doi:<https://dx.doi.org/10.33588/fem.244.1134>

- Valverde Marques dos Santos, S., Martins Macedo, F. R., Da Silva, L. A., Rodrigues Resck, Z. M., Nogueira, D. A., & Terra, F. d. (2017). Accidente de trabajo y autoestima de profesionales de enfermería en ambientes hospitalarios. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 25. doi:10.1590/1518-8345.1632.2872
- Vroom, E. s. (2019). *Guirado Aguilera, Diego*; Tesis previa a optar al título de Doctorado en Ciencias Sociales , Escuela Internacional de Doctorado , Programa de Doctorado en Ciencias Sociales , Murcia. Recuperado el 29 de agosto de 2022, de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=2XUc5kAoxQM%3D>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (ISBN-13: 978-970-10-5913-5 ed.). (R. A. Alayón, Ed.) México D.F., Delegación Álvaro Obregón, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Durán Silva, C. A. (enero-marzo de 2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119-135. Recuperado el 27 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81843213010.pdf>

GLOSARIO

Aprendizaje:

Adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio.

Aptitud:

a) Combinación de rasgos y habilidades que hacen que una persona realice mejor cierto tipo de operaciones o actividades.

b) Dominio o posesión de una característica unitaria especificada (por ej. Aptitud espacial), que es importante que se posea en cierto tipo de trabajo o profesión.

c) Características biológicas o aprendidas que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Calidad:

Es el conjunto de características de un producto o servicio que le permiten satisfacer cabalmente los requerimientos exigidos por el cliente o usuario.

Calificación:

Grado de una escala establecida, expresado mediante una denominación o una puntuación, que se asigna a una persona para valorar el nivel de suficiencia o insuficiencia de los conocimientos o formación mostrados en un examen, un ejercicio o una prueba.

Competente:

Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Clima laboral:

Es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo.

Docente:

Es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino docens, que a su vez procede de docēre (traducido al español como “enseñar”).

Diagnóstico:

procede del griego, exactamente de “diagnostikos”, que puede traducirse como “a través del conocimiento”. Esa palabra es fruto de la unión de tres partes diferenciadas: el prefijo “dia-”, que significa “a través de”; el sustantivo “gnosis”, que es sinónimo de “conocimiento”; y el sufijo “-sis”, que se usa para indicar la acción.

Evaluación:

Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de objetivos predeterminados. La evaluación requiere, por lo tanto, la formulación de tales objetivos, la identificación de los criterios que deben emplearse para medir su cumplimiento, la determinación del grado de éxito alcanzado y las recomendaciones para desarrollar actividades futuras en un programa determinado.

Financiación o financiamiento:

Es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, es la contribución de dinero que se requiere para comenzar o concretar un proyecto, negocio o actividad.

Laboral:

Es un adjetivo con el que se clasifica y relaciona una actividad determinada con eventos en los que se manifiesta un interés o propósito de un conjunto de personas por desarrollar un producto, prestar un servicio o completar las metas de un sistema administrativo. En pocas palabras, lo laboral es aquello que tiene que ver con el trabajo.

Productividad:

“Es la relación entre el producto generado y los factores productivos utilizados para ello” (según definición del Centro Nacional de la Productividad y Calidad CNPC). También se entiende como una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc) durante un periodo determinado.

Proactividad:

Que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos. Persona, empresa proactiva.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

INSTRUCCIONES

Buenos días/tardes, estamos aplicando una encuesta rápida sobre capacitaciones para conocer su interés en el tema. La encuesta es **totalmente anónima y confidencial**, llenarla tomará no más de 5 minutos aproximadamente y **no se harán comentarios de ningún tipo con sus compañeros de trabajo, ni con el personal docente o autoridades de la institución. Le pedimos total sinceridad ya que precisamos de datos reales para poder comprender la situación actual, real de este tema en esta empresa.**

Antes de comenzar a contestar cada pregunta lea detenidamente cada opción de respuesta.

Favor encerrar en un círculo el inciso de la respuesta que corresponda, marcar con un check “✓” o una “X” para los cuadros de donde se le pide marcar una opción entre varias presentadas y completar en las líneas con el número o la información solicitada. Marcar no más de una respuesta por pregunta.

// Edad: _____ años // Departamento en el que labora: _____

// Antigüedad de laborar en Little Feet / Big Steps _____ meses ____ / años ____

// Género: Femenino ____ Masculino ____ Prefiero no especificar ____ Escolaridad: _____

#	Interrogante	Respuestas		
		Sí	No	No aplica
1	¿Recibió alguna inducción de parte de Little Feet/Big Steps Group al momento de comenzar a laborar en esta empresa?			
2	¿Conoce usted la misión de la institución Little Feet/Big Steps Group?			
3	¿Conoce usted la visión de la institución Little Feet/Big Steps Group?			
4	¿Conoce usted la historia de la institución Little Feet/Big Steps Group?			
5	¿Consideras que la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto?			
6	En sus trabajos anteriores, ¿ha recibido capacitaciones como parte de las obligaciones laborales?			
7	¿Considera usted que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral del personal que labora en la institución?			
8	¿Existe actualmente una persona encargada o responsable de velar por el bienestar del personal que labora en la institución?			
9	¿Considera usted que la institución da prioridad al empleado con la experiencia requerida para ocupar un cargo?			
10	¿La institución le da la oportunidad de asumir retos para medir su capacidad profesional y/o funcional?			
11	¿Al no recibir capacitaciones por parte de la institución usted lo hace por cuenta propia?			
12	¿Se siente preparado para asumir mayores responsabilidades dentro de la institución?			
13	¿Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes para mejorar su desempeño laboral?			
14	Actualmente, ¿está usted interesado/a en recibir capacitaciones que puedan mejorar su rendimiento laboral?			
15	¿Recibe estímulos o incentivos por parte de la institución para capacitarse constantemente?			
16	¿Ha expresado anteriormente a sus superiores interés por recibir usted o su equipo alguna capacitación en particular?			
17	¿Cuándo ha recibido capacitaciones por parte de la institución se ajustan estas a sus necesidades?			

#	Interrogante	Respuestas		
		Sí	No	No aplica
18	¿Cuándo ha recibido capacitaciones por parte de la institución se ajustan estos a su horario?			
19	¿Conoce el objetivo de realizar evaluaciones al desempeño laboral de los colaboradores de una empresa o institución?			
20	¿Le gustaría que tras aplicársele una evaluación se le den a conocer sus resultados de forma privada?			
21	¿Considera que sus funciones están claras y bien definidas?			
22	¿Existen posibilidades de crecimiento en su trabajo actual?			
23	¿Se siente satisfecho/a con las funciones y remuneración que recibe en su trabajo actual?			

#	En una escala del 1 al 5 siendo 1 Muy deficiente y siendo 5 Excelente, Favor contestar lo siguiente:	Muy deficiente	Algo deficiente	Neutral / ni bien ni mal	Bueno	Excelente	No aplica
		1	2	3	4	5	
24	¿Cómo considera el interés de la institución para aumentar las capacidades de su personal en las diferentes áreas de trabajo que cada uno desempeña?						
25	¿Como considera su relación con los demás compañeros dentro de su departamento de trabajo?						
26	¿Como considera su relación con los jefes inmediatos y las autoridades de la institución?						
27	¿Cómo calificaría su ambiente laboral en general?						

28. ¿Cómo prefiere trabajar?

- Siempre solo
- Siempre en equipo
- A veces solo y cuando amerita trabajos en equipo

29. ¿De parte de quien prefiere recibir una capacitación?

- Que los jefes impartan las capacitaciones
- Que personas externas impartan las capacitaciones
- Ninguna, prefiero capacitarme por cuenta propia

30. ¿Cuál metodología prefiere al momento de recibir capacitaciones?

- Todo presencial

- b. Todo virtual
- c. Mixto, parte virtual y otra parte presencial
- d. Ninguna, prefiero capacitarme por cuenta propia

31. ¿Como considera los procesos de evaluación al personal de una empresa o institución?

- a. Lo considero acoso o como una amenaza a mi trabajo
- b. Lo veo innecesario
- c. Me da igual, no me estresa ni me motiva
- d. Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando
- e. Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias

32. ¿Qué cursos o capacitaciones ha recibido como iniciativa de la institución en los últimos 5 años?

Respuesta corta

33. ¿Qué cursos o capacitaciones ha recibido POR CUENTA PROPIA en los últimos 5 años? (que no se lo haya brindado la institución).

Respuesta corta

34. ¿Cuáles son las necesidades que considera usted son más urgente en cuanto a capacitación para usted y sus compañeros como parte del personal que labora en Little Feet/Big Steps Group?

Respuesta corta

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2: GUIÓN DE GRUPO FOCAL CON LITTLE FEET / BIG STEPS GROUP

I. Presentación

A. *Introducción:* Buen día/buenas tardes., mi nombre es Leyli Patricia Carbajal, actualmente estoy elaborando un proyecto para esta institución enfocado en conocer la situación del personal completo que labora aquí en cuanto a su sentir, necesidades, expectativas, motivación y la valoración que se da a las capacitaciones, de antemano les agradezco su presencia y colaboración en este taller, el día de hoy hablaremos en este evento de forma CONFIDENCIAL, y quisiera tener su aprobación para grabar el audio del desarrollo de la reunión únicamente con fines académicos, lo grabado me sirve para hacer un análisis de estos temas que he mencionado pero no será escuchado por nadie más, ni siquiera las autoridades de la institución ni mis docentes, el propósito de grabar el audio es únicamente para tomar notas de sus comentarios y respuestas. ¿Están de acuerdo con la grabación?

B. *Invitación a presentarse:* Ustedes se conocen entre ustedes, pero yo aún no los conozco así que me gustaría que se presente uno a uno diciendo su nombre, en qué departamento y hace cuanto labora en Little Feet / Big Step Group y alguna cosa que le gustaría compartir con el grupo como su actividad recreativa favorita o que le gusta hacer en su tiempo libre, algo que nos haga conocerle un poco más sobre su vida fuera de la institución que le guste compartir.

1. ¿Qué opinan sobre el proceso de recibir capacitaciones regularmente?
2. Actualmente ¿Se sienten motivados a recibir capacitaciones o cómo ven ese proceso?
3. ¿Qué opinan sobre recibir capacitaciones que sean de conocimientos generales para múltiples situaciones de la vida o le gustaría más que las capacitaciones que recibe sean solo sobre cosas que usted hace como parte de su trabajo?
4. ¿Actualmente se sienten incluidos en las decisiones sobre capacitaciones que reciben o no han tenido oportunidad de expresar sus opiniones al respecto con las personas encargadas del manejo del personal de la institución?
5. ¿le han preguntado alguna vez a alguno de ustedes sobre qué temas de capacitación les gustaría recibir?

6. ¿Cómo ha sido su experiencia en cuanto a capacitaciones recibidas cuando ha estado en otros trabajos fuera de Little Feet / Big Step?
7. ¿Qué les puede motivar a recibir capacitaciones que no sean obligatorias por parte de la institución sino opcionales, que usted decida si las quiere recibir o no?
8. ¿Consideran que las capacitaciones deben ser obligatorias o que mejor solo las reciban quienes quieran?
9. ¿Les gustaría que se establezca un calendario de capacitaciones o que se vayan impartiendo solo lo necesario a medida surgen inquietudes?
10. ¿Sobre qué o cuales temas consideran que se necesita capacitación entre el personal que labora en Little Feet / Big Step? No solo como parte de sus respectivos departamentos sino cosas que les sirva en general para su diario vivir en el tiempo que pasan en este lugar.
11. ¿Cómo es la relación que tienen con el resto del personal que trabaja aquí? No solo de su departamento y área sino con el resto del personal completo.
12. ¿Qué opinan sobre las evaluaciones a su trabajo realizado?, ¿consideran que es bueno, es malo, cómo lo ven?, ¿Por qué?
13. Espacio para comentarios sobre los puntos discutidos durante el grupo focal.

Agradecimiento y despedida.

ANEXO 3: RÚBRICA DE VALORACIÓN

Esta es una rúbrica de valoración que tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral del recurso humano de Little Feet/Big Steps Group en el año 2022 en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés. Previo al desarrollo de este instrumento se recomienda realizar un listado del personal asignándole un número para evitar colocar nombres y que así el investigador no le identifique.

- Persona # _____ del departamento de: _____

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del desempeño laboral que ha tenido el personal de Little Feet/Big Steps Group hasta la fecha.

Instrucciones: Marcar con una “X” en la casilla que mejor se adecue a la respuesta del Directivo/Administrador sobre el personal de este departamento de la empresa.

ÍTEMS	ALTERNATIVAS				
	Nunca se cumple /inaceptable	Se cumple de forma irregular / deficiente	Se cumple moderadamente	Siempre se cumple, pero no supera las expectativas	Se cumple superando las expectativas
Termina su trabajo oportunamente					
Cumple con las tareas que le han sido asignadas					
Rectifica los errores cometidos en el trabajo					
Requiere de supervisión constante para cumplir las asignaciones					
Hace uso racional de los recursos provistos					
Es amable y respetuoso con sus compañeros, jefes y demás personas					
Es cordial con las personas externas que visitan las instalaciones de la institución					
Demuestra interés en crecer profesionalmente					
Resuelve los problemas cuando se le presentan					
Planifica sus actividades					
Cumple con los horarios y fechas establecidos por sus jefes					
Se preocupa por terminar eficientemente sus asignaciones					
Se integra fácilmente con las demás personas que laboran en la institución					
Expresa sus necesidades y preocupaciones					
Muestra interés en ayudar al prójimo					

ÍTEMS	ALTERNATIVAS				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Maneja conocimientos especiales para desarrollar sus asignaciones					
Tiene buenas relaciones con sus compañeros de departamento					
Tiene buenas relaciones con el personal fuera de su departamento					
Recibe bonos o incentivos por buen desempeño de sus labores					
Crea conflictos en el ambiente laboral					
Ha mentido en relación a sus habilidades y destrezas					
Ha expresado motivos de descontento con la relación trabajo-remuneración					
Recibe las observaciones y críticas constructivas con actitud positiva					
Demuestra interés en crecer profesionalmente dentro de la institución					
Son anuentes a recibir entrenamiento para sus tareas					

Buen día, de antemano muchas gracias por acceder a esta entrevista. ¿Podría por favor decirme su nombre, hace cuanto trabaja y el cargo que desempeña actualmente en Little Feet / Big Step Group?

1. Cuénteme ¿qué actividades involucra su cargo actual en Little Feet / Big Step?
2. ¿Usted participa en la planificación de actividades del personal de la institución?, ¿Cada cuanto se reúne con el personal a cargo?
3. ¿Qué opinión tiene sobre las necesidades de capacitación en el personal de Little Feet / Big Step?
4. ¿Existe un presupuesto para desarrollo de actividades que fortalezcan los conocimientos del recurso humano de la institución?, *Si la respuesta es sí*, ¿Quién lo maneja y como se han desarrollado dichas actividades hasta ahora?
5. ¿Qué tan importante considera el tema de las capacitaciones al recurso humano de la institución y por qué?
6. ¿Recibe capacitación focalizada el personal directivo, administrativo y coordinadores?
7. ¿Qué medidas han considerado para motivar a su personal a capacitarse en temas tanto de su área como de conocimientos generalizados?
8. ¿Qué tan expuesto está diariamente el personal de la institución a situaciones que requieran conocimientos más allá de lo académico?
9. En su opinión y acorde al cargo que desempeña, ¿considera usted que debe recibir capacitaciones con regularidad? ¿Y por qué?
10. ¿Han desarrollado previamente actividades para conocer los intereses de capacitación del personal de Little Feet / Big Step?
11. Como institución ¿estarían dispuestos a reestructurar parte de su dinámica empresarial con el fin de implementar un plan integral de capacitaciones para su personal tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para la estructuración de nuevas capacitaciones?
12. ¿Le gustaría agregar algo sobre el tema de motivación y/o capacitación o algo que desee mencionar que no se le haya consultado durante esta entrevista?

Agradecimiento y despedida.

ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO FOCAL.

Se desarrolló un grupo focal contando con la participación de una persona de mantenimiento, uno del área de aseo, dos asistentes, una persona de administración y los tres docentes coordinadores de nivel (prescolar, primaria y secundaria).

Tras realizar una bienvenida y saludo, se describió brevemente lo que se desarrollaría y como podía cada uno intervenir para brindar su participación sobre el tema a tratar. Todo esto tomando en cuenta que se les solicitó autorización para grabar el audio de la reunión con propósitos de redacción de informes posteriores, a lo cual todos accedieron voluntaria y amablemente.

Para comenzar se les consultó su opinión sobre el proceso de recibir capacitaciones regularmente, a lo cual se recibieron las siguientes respuestas:

P1 Considero que es importante y básico para el mejoramiento.

P2 Es importante también, por lo mismo que mejora cualquier cosa y cualquier duda que nosotros tengamos, verdad, o tal vez algo que ya conozcamos nos ayuda también para mejorarlo.

P3 Yo creo que las capacitaciones son importantes para que nos habiliten a nosotros a desempeñar nuestras funciones de la mejor manera, de esa manera la empresa es más productiva, entre más capacitaciones hay más productividad.

Como segunda interrogante se les consultó si se sentían motivados a recibir capacitaciones o como ven ese proceso...

P4 Si, la verdad que, como dijeron mis compañeros, yo lo veo como una manera de actualizarnos también, de no quedarnos atrás, entonces las capacitaciones siempre ayudan a mantenernos al día con la información, entonces siempre que hay una, es emocionante recibirla, porque uno sabe que va a actualizarse, a ver cosas nuevas a aprender.

P5 Yo opino que eso es dependiendo de la labor que uno realiza, en el caso de nosotros en mantenimiento, pues no necesitaríamos mucho ya sabemos lo que tenemos que hacer.

P6 Sí, claro que sí, yo creo que la capacitación es uno de los factores o de las vías para seguir creciendo como persona, irse preparando en la empresa. Si es bien positiva la capacitación.

Se les preguntó qué opinión tienen sobre recibir capacitaciones que sean de conocimientos generales para múltiples situaciones de la vida o le gustaría más que las capacitaciones que reciban sean solo sobre cosas que usted hace como parte de su trabajo...

P2 Yo en general, digamos lo que me urge, me gustaría conocer un poquito más de casos especiales, igual con lo de la epilepsia y todo eso, que hacer en esos casos, aunque tengamos una doctora y nos haya dicho. Yo siento la necesidad imperante de eso, no de que es el autismo, porque uno tal vez ya conoce y uno pasa todo eso, no el qué es, sino como lo voy a manejar, o sea y no solo eso de que preescolar, escuela secundaria y así, es en general tendría que ser. Que puedo hacer, sí, yo sé que me dicen un montón de técnicas, pero yo ya conozco un montón de técnicas, dígame como implementarlas a manera de que mi niño no se me vaya a quedar a tras nunca, porque esa es mi preocupación.

P8 A bueno, tenía lo mismo que la Mrs. definitivamente viendo de qué manera nosotros podemos implementar estrategias para poder darle la mejor atención personalizada, individualizada a estos niños con estos casos, que son casos especiales con necesidades especiales.

P6 Yo pues, como dice el Mr. Hay cualquier cantidad de cosas que necesitamos para poder mejorar nuestra vida, pero yo pienso que también sobre el control de nuestras emociones, el control emocional en nuestras vidas, que veamos las cosas así como son y que no nos asustemos por nada de lo que pase aquí, de lo que venga, de lo que nos digan, entonces controlar nuestras emociones, independientemente de donde estemos, si me toca aquí como secretario, en un aula, donde sea, pero que sepamos controlarnos a la hora de actuar, de que se nos presente una situación, para que no actuemos a lo loco saber qué es lo que está pasando y saber que hacer.

La siguiente interrogante fue si se sienten incluidos en las decisiones sobre capacitaciones que reciben o no han tenido la oportunidad de expresar sus opiniones al respecto con las personas encargadas del manejo del personal...

P7 Bueno yo diría lo mismo que mi compañero, como somos de la misma área, no estamos incluidos.

P8 Sí, muchas veces sí. Claro que sí.

Se les consultó si les han preguntado alguna vez a alguno de ustedes sobre qué temas de capacitación les gustaría recibir...

P3 No, no me han preguntado

P4 En ciertas ocasiones

P5 nunca me han preguntado eso.

Se les preguntó seguidamente ¿Cómo ha sido su experiencia en cuanto a capacitaciones recibidas, cuando ha estado en otros trabajos fuera de Little Feet / Big Step?

P2 Muy buena, no he tenido muchas porque he ido a la que me llama la atención, ahorita en la pandemia, una que otra porque tenía, no más tiempo, porque trabajábamos más, pero si me salía un poquito del entorno y tal vez que tuviese que ver con algo educativo.

P1 Bueno, realmente desde que yo he estado acá, solo he recibido dos básicamente, que fueron las de bioseguridad, es una y la otra que fue la de leyes educativas, esa la saque por mi cuenta, siempre actualizándome, eso es importante, y antes de Little Feet, siempre he tratado de buscar en línea cuando he podido, pues he acudido acá y afuera donde vea que hay algo bueno y pueda allí voy.

Acto seguido se les preguntó ¿Qué les puede motivar a recibir capacitaciones que no sean obligatorias por parte de la institución sino opcionales, que usted decida si las quiere recibir o no?

P7 La verdad, yo pienso que más que todo sería cosas como arreglar aparatos que no se aun como repararlos.

P1 Creo que para mí debería, o sea, a mí me gustaría tener un programa de capacitaciones en la institución, donde ellos también reciban, aparte de lo que se aprende, verdad, pero que se vallan dando como horas de crédito para su currículo, es que a veces las capacitaciones son bien esporádicas y no van como logrando algo pues, me explico, o sea, por ejemplo, cuando usted está en la universidad, usted cada clase sabe que va sumando para obtener un título. Las capacitaciones a veces son como bien generales, digamos en el área de computación, usted va a recibir estas capacitaciones, pero al final usted va a ser una persona certificada de esto, me entiende, entonces ya eso le pesa, porque yo tuve, cuarenta horas, dos meses, lo que sea, pasa bastante tiempo, pero usted lo está llevando, me entiende, y se esfuerza porque sabe que no es algo que, hoy decidieron darme uno de mis relaciones con los demás, y ya estuvo, y está bien, no digo que está mal, que no se aprende, pero no es lo mismo a que sume para luego obtener algo que valga la pena, como un paquete que consta de diez capacitaciones, pero ustedes van a obtener esto. Siento yo que eso es importante porque eso motiva.

Se les consultó su opinión si considera que las capacitaciones deben ser obligatorias o que mejor solo las reciban quienes quieran...

P3 Bueno, habrá algunas que deberán serlo, porque vuelvo y repito, si la empresa necesita que su personal se capacite en determinadas áreas, pues hay que hacerlo obligatorio, pero a nivel personal hay otras que uno puede decir, fíjese que yo necesito en esta área. Entonces creo que debe haber un balance, no solo obligatorias, sino que dependiendo de la necesidad y del objetivo que se persigue.

P6 Si, igual, yo pienso que hay diferentes tipos de capacitaciones y depende de que nos conviene, por ejemplo, para mi trabajo si es indispensable que me capacite, porque está en constante cambio todos los años, entonces definitivamente, si necesito capacitaciones.

Luego se les preguntó si ¿Les gustaría que se establezca un calendario de capacitaciones o que se vayan impartiendo solo lo necesario a medida surgen inquietudes?

P4 Me parece buena idea tener el calendario, debido a que uno a veces, normalmente trabajamos, así, anotando todo. Tenemos muchas cosas que entregar, muchas cosas que hacer, entonces con un calendario nos podríamos organizar para enfocarnos, para no estar,

que estoy viendo la capacitación, pero estoy haciendo otra cosa, sino que, con un calendario, ya decir que ese día me toca y me organizo.

P8 Creo que en esa parte nosotros, bueno, nosotros en dirección y que tomamos decisiones, tenemos que saber bien cuando es el momento exacto, porque por experiencia muchas veces, si ha tocado una capacitación o jornada ya de tarde, creo que los maestros por andar pensando en muchas cosas no nos enfocamos, entonces sí sería bueno establecer un calendario para saber las fechas, ver cómo podemos organizar horarios, para que nos enfoquemos meramente en poner atención en lo que son las capacitaciones.

Al consultarles la siguiente interrogante de la guía de entrevista: ¿Sobre qué o cuales temas consideran que se necesita capacitación entre el personal que labora en Little Feet / Big Step? No solo como parte de sus respectivos departamentos sino cosas que les sirvan en general para su diario vivir en el tiempo que pasan en este lugar, respondieron:

P3 Ahorita, lo primero que se me vino fue primeros auxilios.

P4 No recuerdo muy bien el nombre, pero de empatía, del área laboral, de cómo aprender a ponernos en los pies de los otros, porque también es muy importante para el compañerismo y en todos los aspectos, incluso también en direcciones tienen que tener empatía con los maestros, etcétera, pero ese sería un buen tema.

P1 Ahorita que usted me pregunta, hay un montón de cosas, la verdad, pero sería bien difícil decirle una, pero le voy a mencionar algunas, por ejemplo, desarrollo empresarial, podría pensar en organización empresarial también, verdad, porque nosotros que tenemos que velar por todas las cosas, necesitamos tener una estructura de todo pues, me entiende, en la parte académica, en la parte financiera, en la parte de desarrollo como institución, márquetin, o sea, tantas cosas que uno necesita, no sé, le puedo sacar una lista.

P5 Pues sería en donde yo trabajo, como usar los productos de limpieza y como hago para que no me pelen las manos cosas que uso cuando estoy limpiando.

Se les consultó ¿Cómo es la relación que tiene con el resto del personal que trabaja aquí? No solo de su departamento y área sino con el resto del personal completo, a lo cual respondieron:

P3 Pues yo creo que todos somos cordiales y corteses los unos con los otros, donde hay que ayudar se ayuda, el ambiente que ha prevalecido siempre en este lugar ha sido muy

bonito y a nivel personal, yo con todo mundo interactué, con uno más que otros, porque hay afinidades, hasta de tiempo, a veces uno comparte más tiempo con unos que con otros, pero en general todo súper bien.

P7 Si siento que me llevo bien con todos los maestros y con todas las otras personas que trabajan aquí.

La siguiente pregunta fue: ¿Qué opina sobre la evaluación a su trabajo realizado? ¿Considera que es bueno, es malo, como lo ven? ¿Por qué?

P2 Pues a mí me gusta bastante realmente, cuando mis directoras lo han hecho, bastante bien, porque después de cualquier cosa nos llaman y nos hacen saber que funciona que no, como estamos, nos felicitan, mire aquí deberíamos de hacer esto, entonces, en todos los años que llevo aquí no he tenido problemas con la evaluación.

P8 Creo que es muy importante siempre como personas pues tenemos nuestras fortalezas, nuestras debilidades y siempre es importante hacernos ver en que estamos fallando, para mejorar.

Para finalizar se les agradeció la participación y la valiosa información brindada y no hubo más comentarios a pesar de que se les consultó si tenían algo más que aportar.

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

PRIMERA ENTREVISTA

Podría por favor decirme su nombre, hace cuanto trabaja y el cargo que desempeña actualmente en Little Feet.

Buenos días, mi nombre es Isabel Cano, trabajo aquí en la institución desde el dos mil nueve, ya perdí la cuenta y estoy trabajando en el departamento de comunicaciones en la administración de la escuela.

1. Cuénteme que actividades involucra su cargo actual en Little Feet / Big Step...

Bueno, son mil cosas, la verdad que son mil cosas, pues gracias a Dios porque me gusta mi trabajo y las puedo desarrollar sin ningún problema. La principal de mis ocupaciones es la comunicación al cien, con los padres, cualquier situación, los papas saben que pueden comunicarse conmigo, igual, cualquier información yo la comunico a los diferentes chats de la escuela, y pues apoyo a todos los maestros aquí en diferentes necesidades dentro de la escuela.

2. ¿Usted participa en la planificación de actividades del personal de la institución?, ¿Cada cuanto se reúne con el personal a cargo?

Muchas veces me corresponde, pero en algunas veces no me involucro, porque estoy al cien en la oficina pendiente de cualquier situación, pero muchas veces desde aquí puedo apoyarlos también.

3. ¿Qué opinión tiene sobre las necesidades de capacitación en el personal de Little Feet / Big Step?

Bueno, yo digo que en ciertos momentos necesitamos, verdad, ser capacitados para poder lograr otros alcances en lo que es nuestro desarrollo en la escuela, aprendemos de cada una de las capacitaciones, quizá algunas cosas muchas veces creemos que ya las sabemos, pero de todo siempre logramos algo.

4. ¿Existe un presupuesto para desarrollo de actividades que fortalezcan los conocimientos del recurso humano de la institución?, Si la respuesta es sí, ¿Quién lo maneja y como se han desarrollado dichas actividades hasta ahora?

Pues me imagino que si, por que todas esas capacitaciones involucran a personas de afuera, su refrigerio, papelería, entonces tiene que haber un presupuesto. Por lo general es dirección la que se encarga de organizar.

5. ¿Qué tan importante considera el tema de las capacitaciones al recurso humano de la institución y por qué?

Pues, pienso que, si es importante, porque como le decía, siempre logramos aprender algo nuevo de cada una de las capacitaciones, nos ayudan a desarrollarnos mejor, entonces desde ese punto de vista es muy importante, de vez en cuando, organizar ciertas capacitaciones de acuerdo a las necesidades que vamos encontrando en el camino, las debilidades que podemos ir viendo.

6. ¿Recibe capacitación focalizada el personal directivo, administrativo y coordinadores?

Sí, si se han hecho, ahorita que venimos empezando, solo lo que hubo al principio, pero sí, siempre se organiza cada cierto tiempo diferentes capacitaciones con algunas de las compañeras, por ejemplo, las psicólogas, muchas veces también vienen invitados de afuera.

7. ¿Qué medidas han considerado para motivar a su personal a capacitarse en temas tanto de su área como de conocimientos generalizados?

Siempre nos motivan, verdad, nos dan pues palabras de motivación, dándonos a entender que va hacer una buena capacitación, que vamos a lograr aprender sobre esto, sobre lo otro, entonces, siempre nos están motivando.

8. ¿Qué tan expuesto está diariamente el personal de la institución a situaciones que requieran conocimientos más allá de lo académico?

Pues, que le puedo decir, en muchas ocasiones nos ha tocado desarrollarnos en lo que sea, pues, muchas veces según la necesidad que se presente, nos ha tocado, pues, si no sabemos aprenderlo y hacerlo, tratar de hacerlo lo mejor posible. Me ha tocado ya varias veces.

9. En su opinión y acorde al cargo que desempeña, ¿considera usted que debe recibir capacitaciones con regularidad? ¿Y por qué?

Bueno, pienso que tal vez en lo mío, tal vez creo yo capacitaciones, que le puedo decir de los paquetes de office, cosas así. Ahorita me ha tocado experimentar más, porque yo no era esta mi área de trabajo, este año cambio, yo trabajaba arriba, en secundaria, como apoyo de dirección, entonces, ahorita me toco cambiar, pero siempre he hecho este trabajo, no como ahora que estoy dedicada exclusivamente a eso, entonces por ejemplo en el área de Excel, estoy aprendiendo muchas cosas, porque no manejaba mucho Excel, entonces tal vez en esas cosas así, verdad, pero soy de las personas que me gusta curiosear o pregunto y aprendo, donde voy viendo que tengo el problema pregunto y voy aprendiendo.

10. ¿Han desarrollado previamente actividades para conocer los intereses de capacitación del personal de Little Feet / Big Step?

Bueno, ahoritita, como venimos comenzando no se nos ha dado todavía el chance, pero si se acostumbra, se acostumbra pedir la opinión de los maestros en que quieren algún tipo de capacitación.

11. Como institución ¿estarían dispuestos a reestructurar parte de su dinámica empresarial con el fin de implementar un plan integral de capacitaciones para su personal tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para la estructuración de nuevas capacitaciones?

Si, la institución siempre está abierta a cualquier situación que pueda ser de beneficio, ya sea para el empleado, verdad, y para la misma escuela.

Todos al pie de la bandera y dispuesto a lograr todo lo que se pueda de una capacitación.

SEGUNDA ENTREVISTA

Podría por favor decirme su nombre, hace cuanto trabaja y el cargo que desempeña actualmente en Little Feet

Pues me llamo Ana Karina Reyes, llevo un poquito más de cuatro años trabajando aquí en la escuela y ahorita por los momentos estoy en márquetin y también en oficina.

1. Cuénteme que actividades involucra su cargo actual en Little Feet / Big Step...

Pues, pasar pendiente de las actividades de la escuela, coordinar ir a tomar fotos, videos, todo para las redes sociales, también cuando vienen actividades especiales, por ejemplo, el día del niño, quien se iba a hacer cargo de los juegos, quien iba a traer tal cosa quien iba a comprar lo otro, organizar.

2. ¿Usted participa en la planificación de actividades del personal de la institución?, ¿Cada cuanto se reúne con el personal a cargo?

No, no participo. Tampoco tengo personal a cargo.

3. ¿Qué opinión tiene sobre las necesidades de capacitación en el personal de Little Feet / Big Step?

Creo que las capacitaciones son bien importantes, y muchas veces también depende de la temporada del año, porque ahorita que vamos empezando todo mundo esta con todas las energías, pero cuando ya vamos, así como por la mitad ya vamos de bajadita y con las energías, creo que allí seria como perfecto para algo de motivación, para algo de seguir. O sea, motivaciones y capacitaciones, esto dependerá del tiempo.

4. ¿Existe un presupuesto para desarrollo de actividades que fortalezcan los conocimientos del recurso humano de la institución?, *Si la respuesta es sí*, ¿Quién lo maneja y como se han desarrollado dichas actividades hasta ahora?

No, no sé.

5. ¿Qué tan importante considera el tema de las capacitaciones al recurso humano de la institución y por qué?

creo que es importante, porque todos los días aprendemos algo nuevo o no muchas veces quizá no aprender algo nuevo, pero verlo de otra perspectiva y la única manera es que alguien más nos lo diga, que lo podamos ver, o muchas veces hacemos las cosas por naturaleza digamos, pero hasta que en una capacitación nos dicen, es como que, ha, eso es lo que yo hacía, ya podemos decir el nombre científico, por decirlo así.

6. ¿Recibe capacitación focalizada el personal directivo, administrativo y coordinadores?

Creo que, si se hacen ambas, porque he sabido que algunas directoras van a una capacitación de algún tipo y al mismo tiempo hemos tenido capacitaciones aquí todos los docentes.

7. ¿Qué medidas han considerado para motivar a su personal a capacitarse en temas tanto de su área como de conocimientos generalizados?

Pues no se han tomado iniciativas, la verdad, se toman las capacitaciones, pero no tenemos motivación para eso.

8. ¿Qué tan expuesto está diariamente el personal de la institución a situaciones que requieran conocimientos más allá de lo académico?

Pues, la verdad estamos muy expuestos, la institución tiene muchas situaciones que hay que resolver en el momento, trabajamos con niños que de pronto necesitan cosas que no son del área educativa y nos toca hacer de muchas cosas.

9. En su opinión y acorde al cargo que desempeña, ¿considera usted que debe recibir capacitaciones con regularidad? ¿Y por qué?

Claro que sí, porque como le mencionaba antes, estamos siempre con situaciones nuevas que requieren que nosotros estemos pendientes de muchas cosas y las capacitaciones nos preparan para saber cómo manejar la situación.

10. ¿Han desarrollado previamente actividades para conocer los intereses de capacitación del personal de Little Feet / Big Step?

Sí, pero no específicamente de capacitaciones, sino, por ejemplo, a principio y final del año, bueno al menos en mi área, ver cuáles son las cosas que necesitábamos, que estábamos viendo que, si funcionaba, que no funcionaba, ese tipo de entrevista, pero no específicamente de capacitaciones.

Igual al final de cada ciclo con su maestro se sientan, pero no específicamente para capacitaciones, sino simplemente en general.

11. Como institución ¿estarían dispuestos a reestructurar parte de su dinámica empresarial con el fin de implementar un plan integral de capacitaciones para su personal tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para la estructuración de nuevas capacitaciones?

Si, si lo creo.

12. ¿Le gustaría agregar algo sobre el tema de motivación y/o capacitación o algo que desee mencionar que no se le haya consultado durante esta entrevista?

Comentario final.

Pues creo que sería interesante ver como aprenden otros países o como llevan a cabo en otros países ciertas cosas que quizá las podemos incorporar aquí.

TERCERA ENTREVISTA

Podría por favor decirme su nombre, hace cuanto trabaja y el cargo que desempeña actualmente en Little Feet.

Ok. Mi nombre es Karen Lagos, tengo nueve años y algo de meses trabajando en la institución y actualmente soy maestra de cuarto grado.

1. Cuénteme que actividades involucra su cargo actual en Little Feet / Big Step...

Impartir las clases, tratar de hacer las clases lo más dinámica posible y eso, realmente.

2. ¿Usted participa en la planificación de actividades del personal de la institución?, ¿Cada cuanto se reúne con el personal a cargo?

Participo en actividades como: eventos especiales, día del niño, día de la madre. No tengo personal a cargo.

3. ¿Qué opinión tiene sobre las necesidades de capacitación en el personal de Little Feet / Big Step?

Si se necesita un poquito más de empuje con eso. Todos tenemos necesidades en muchas áreas.

4. ¿Existe un presupuesto para desarrollo de actividades que fortalezcan los conocimientos del recurso humano de la institución?, ¿Quién lo maneja y como se han desarrollado dichas actividades hasta ahora?

Si se necesita un poquito más de empuje con eso.

5. ¿Qué tan importante considera el tema de las capacitaciones al recurso humano de la institución y por qué?

Las capacitaciones son importantes porque siento que abecés necesitamos renovarnos, tener ideas nuevas, si normalmente uno cuando está planificando nuestros horarios de clase, lo que vamos a hacer, si buscamos actividades y todo, pero no es lo mismo al momento, es decir que alguien nos explique cómo implementarlas, o sea, nosotros tratamos de buscar nosotros, pero si

sería bonito que viniera alguien más y nos dijera, tengo este montón de herramientas que ustedes pueden utilizar.

6. ¿Recibe capacitación focalizada el personal directivo, administrativo y coordinadores?

Si, antes creo que había más, pero sí.

7. ¿Qué medidas han considerado para motivar a su personal a capacitarse en temas tanto de su área como de conocimientos generalizados?

No, no hay ningún incentivo.

8. ¿Qué tan expuesto está diariamente el personal de la institución a situaciones que requieran conocimientos más allá de lo académico?

Si, si estamos expuesto, porque usted sabe que cada niño es diferente y hay quienes exploran más de lo que incluso el maestro les da y entonces como que nos agarran en curva, esto en lo académico. Pero por ejemplo en mi grado, son más curiosos en muchos aspectos, y hay cosas que tal vez, pues yo no soy psicóloga, si he trabajado con niños y yo puedo detectar ciertas cosas, pero yo no tengo la forma correcta de cómo decirles las cosas, que tal vez ellos le preguntan a uno. Dialogar con un niño a modo de que no se sienta ofendido.

9. En su opinión y acorde al cargo que desempeña, ¿considera usted que debe recibir capacitaciones con regularidad? ¿Y por qué?

Si y no, si porque necesitamos tener más información de muchas cosas y no, por cuestión tiempo, durante la jornada es muy difícil, al menos que ese día se dedique realmente a eso.

10. ¿Han desarrollado previamente actividades para conocer los intereses de capacitación del personal de Little Feet / Big Step?

Si nos han hecho encuestas en varias ocasiones, pero no relacionadas al tema, o sea, nos han preguntado viarias cosas, pero temas de capacitación que nosotros queramos, no.

11. Como institución ¿estarían dispuestos a reestructurar parte de su dinámica empresarial con el fin de implementar un plan integral de capacitaciones para su personal tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para la estructuración de nuevas capacitaciones?

No sé, como tenemos que llenar un currículum un plan, tal vez sería difícil.

12. ¿Le gustaría agregar algo sobre el tema de motivación y/o capacitación o algo que desee mencionar que no se le haya consultado durante esta entrevista?

Comentario final

Durante pandemia nos ofrecieron un curso, no sé si era gratuito o que, solo lo recibimos tres o cuatro maestros creo, que a mí me gustó mucho, que fue la inteligencia emocional, esa capacitación realmente ayuda. Fue con muchas personas de otros países. Ese curso ayuda bastante, porque claro la carga de trabajo de uno a veces es muy pesada, entonces, esa necesidad de uno saber cómo sobrellevar esa carga, entonces eso es bien importante.

CUARTA ENTREVISTA

Podría por favor decirme su nombre, hace cuanto trabaja y el cargo que desempeña actualmente en Little Feet.

Bueno mi nombre es Cesar Antonio Erazo Soto, hace cuatro años laboro en la empresa y soy el secretario académico.

1. Cuénteme que actividades involucra su cargo actual en Little Feet / Big Step...

Mi cargo involucra una serie de actividades, tales como: tramitar expedientes a la dirección departamental de la educación, tramitar títulos siempre en la dirección departamental de la institución y todo lo relacionado con el distrito veintinueve, que es al cual pertenecemos, toda la documentación de carácter legal que solicita el distrito veinte nueve, yo soy el encargado de elaborarla y de llevarla.

2. ¿Usted participa en la planificación de actividades del personal de la institución?, ¿Cada cuanto se reúne con el personal a cargo?

En cuanto a mi departamento si, todas las actividades que hace la institución, algunas cosas de esas actividades, yo tengo que presentarla a la distrital, por eso me involucro en todas las actividades. No tengo gente a cargo.

3. ¿Qué opinión tiene sobre las necesidades de capacitación en el personal de Little Feet / Big Step?

Yo creo que todos debemos capacitarnos, no importa lo que ya sabemos o cuanto conozcamos nuestras funciones, siempre podemos aprender más.

4. ¿Existe un presupuesto para desarrollo de actividades que fortalezcan los conocimientos del recurso humano de la institución?, *Si la respuesta es sí*, ¿Quién lo maneja y como se han desarrollado dichas actividades hasta ahora?

Creo que, si existe algún presupuesto, pero lo que no están como le decíamos anteriormente, así, una la lista de planificación, cuando se da la, perdón, la capacitación, cuando se da la capacitación la tomamos si le conviene a la institución y sino pues entonces no.

5. ¿Qué tan importante considera el tema de las capacitaciones al recurso humano de la institución y por qué?

Bueno, que son muy importantes, definitivamente que son necesarias y como ya le mencionaba, eso nos hace crecer como personas y sobre todo hace, creo que más eficiente el trabajo que desarrollamos aquí en la institución.

6. ¿Recibe capacitación focalizada el personal directivo, administrativo y coordinadores?

Si, existen, claro que sí.

7. ¿Qué medidas han considerado para motivar a su personal a capacitarse en temas tanto de su área como de conocimientos generalizados?

Bueno, yo creo que hay algún tipo de incentivo, pero como le digo, en este momento no se me viene a la mente algún incentivo, pero si, en cada capacitación hay un incentivo siempre y ahí podemos agregar lo que comentaban ellos, que es la cuestión de refrendar esas capacitaciones, que no solo sea la capacitación sino que habrá que ponerle un diploma, una motivación especial, Tal vez no económica, pero si un tipo de motivación para que el maestro, igual verdad, tome conciencia y sea participe de eso.

8. ¿Qué tan expuesto está diariamente el personal de la institución a situaciones que requieran conocimientos más allá de lo académico?

Bueno, en mi puesto como secretario aquí en la institución, pues muy poco, porque no tengo tanto contacto con los niños y siempre estoy en mi espacio, pero por la tarde en el instituto oficial, en ese lugar si me encuentro muchos casos que no solo se pueden resolver con el conocimiento académico.

9. En su opinión y acorde al cargo que desempeña, ¿considera usted que debe recibir capacitaciones con regularidad? ¿Y por qué?

Si considero que deben recibirse con regularidad, porque eso, primero actualiza al docente y en mi caso a mi persona, verdad, como secretario y si es necesario definitivamente estarce actualizando en este mundo cambiante que esta hoy, definitivamente que si es necesario estarce actualizando constantemente.

10. ¿Han desarrollado previamente actividades para conocer los intereses de capacitación del personal de Little Feet / Big Step?

¿Aquí en la institución? Sí, creo que sí, creo que al final del año se desarrolló algo así.

11. Como institución ¿estarían dispuestos a reestructurar parte de su dinámica empresarial con el fin de implementar un plan integral de capacitaciones para su personal tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para la estructuración de nuevas capacitaciones?

Sí, yo creo que sí, de hecho, creo que ese fue el objetivo de una encuesta que nos hicieron a final de año, que ¿Qué tipo de capacitación estábamos interesados a recibir? Me imagino que, para eso, para hacer una reestructuración.

12. ¿Le gustaría agregar algo sobre el tema de motivación y/o capacitación o algo que desee mencionar que no se le haya consultado durante esta entrevista?

Comentario final

Siempre con la cuestión de las capacitaciones, yo creo que es muy importante que la administración motive al personal para hacer esas capacitaciones. Mire, yo creo que somos reacios al cambio y ahorita en la actualidad, bueno, le hablo por mi departamento, yo soy docente en un instituto oficial en la tarde y allá si pasa lo de las capacitaciones, cada dos meses hay una capacitación pequeña o grande, pero hay, ¡y es un instituto oficial! entonces le dan mucho énfasis a esto de las capacitaciones, porque son de la idea de que uno debe estarse capacitando constantemente y actualizándose; mucha gente ya se va a jubilar y por eso ya no quiere capacitación, ya me voy a jubilar el otro año, para que me capacito, entonces no, yo creo que aunque se vayan a jubilar, necesitan capacitación. Entonces, si es muy importante esto de las capacitaciones, definitivamente.

QUINTA ENTREVISTA.

¿Podría por favor decirme su nombre, hace cuanto trabaja y el cargo que desempeña actualmente en Little Feet / Big Step Group?

Ok. Mi nombre es José Alfredo Soto, yo soy el director general y estoy a cargo de la institución, bueno ingrese a la institución en julio del año pasado, o sea, tengo un año y un par de meses.

1. Cuénteme que actividades involucra su cargo actual en Little Feet / Big Step...

Bueno, realmente desde la organización de todo lo que es el año escolar, contratación de personal, despidos, toda la parte que tiene que ver con el desarrollo de la institución, dar a conocer a la escuela en el medio, representar a la institución con todo lo que es afuera la parte del gobierno, velar porque todas las leyes se cumplan dentro de la institución, o sea que tengo que estar bien actualizado en las leyes porque aquí nos rigen diferentes tipos de leyes, desde la Constitución de la Republica hasta leyes educativas, ley laboral, estatuto del docente, los derechos del niño, entonces todas esas leyes, nosotros tenemos que saberlas y manejarlas para poderlas llevarlas a cabo, porque trabajamos con personal, no podemos violar sus derechos, con niños, no podemos violar sus derechos, las leyes que hay en el país tampoco podemos violarlas, entonces hay una serie de cosas que hay que manejar, está la parte legal, la parte académica que hay que revisar currículos, hay que ver que estemos utilizando el material correcto, bueno hay un montón, la verdad que hay bastantes cosas, pero es parte de y uno está acostumbrado.

2. ¿Usted participa en la planificación de actividades del personal de la institución?, ¿Cada cuanto se reúne con el personal a cargo?

Bueno al inicio del año, como ellos vinieron una semana, entonces nos reuníamos una vez por semana, luego ellos hacían actividades individuales y tenían cuarenta minutos programados también, para reunirse por áreas, como directores de área. Esa reunión de una hora era conmigo para aspectos generales, ya en una calendarización y luego durante el año hacemos unas reuniones, pero depende, porque hay reuniones de todo tipo pues, o sea, hay reuniones que son para dar instrucciones, hay reuniones que son emergencias, verdad, que hay cosas que hay que cambiar, manejamos un manual de maestros entonces, ese manual pues hay que llevarlo a cabo, cuando no

se están llevando las cosas, hay que hacer recordatorios, entonces, reuniones también las hacen por área, como que, cada dos semanas, puede ser, que son para dar como dirección, recordar cosas. Yo estoy como que detrás de las directoras, entonces yo estoy como que, ok. Directoras recordemos esto, cuando se van a reunir con su personal, entonces, ya ellas, a menos que yo les diga, bueno, hágame una reunión general y yo voy a hablar, pero por lo general son ellas pues las que, pero claro yo estoy atrás.

3. ¿Qué opinión tiene sobre las necesidades de capacitación en el personal de Little Feet / Big Step?

Mire, la verdad yo siento de que hay bastante necesidad, no solo en Little Feet, sino que siempre ha habido en las instituciones que he trabajado y creo que el mayor problema de esto es el factor tiempo, para llevarlo a cabo, porque, uno nosotros tenemos que cumplir con doscientos días de clase, o sea eso es lo que el gobierno lo establece en la vía legal o mil hora reloj, entonces nosotros tratamos de cumplir esas mil horas reloj, que está en la ley, pero cada vez que nosotros llegamos a perder clases tenemos que como se reponen, no podemos estar, deberíamos de tener por ejemplo dentro de la jornada laboral un día al mes que sea capacitación, o sea que no hayan clases y sea capacitación, porque es parte del trabajo del maestro, el problema es, que, o sea, dentro de nuestro calendario escolar hay tantas actividades que no hay tiempo para cancelar clases, porque ya se cancelan, bueno la semana pasada se canceló porque no había energía, por ejemplo, me entiende, entonces hay imprevistos y uno no es como que dice; ah es que en el año vamos a poner cinco días de imprevistos, o sea no hay tiempo para esto. Después de horario el personal ya no lo recibe bien, me entiende, porque ellos tienen, por ejemplo ellos entran acá a las 6:45 y salen a las 2:30 no trabajan los sábados, entonces, si usted saca las horas ellos cumplen más de ocho horas en el día, pero porque están como, porque son las 44 horas de la semana, entonces ellos están tratando de cumplir ese tiempo, entonces, los viernes si salen una hora más tarde, entonces ese viernes uno podría pensar en algo, lo que pasa es que ellos están cansados ya el viernes, entonces, es bien complicado, porque no encuentro, o sea la única manera de capacitar así, es que no haya clases, me entiende. Porque ellos vienen con todas las energías del mundo y pueden recibirlos, pero estamos pensando que si usted hace eso tendría que perder unos 7 u 8 días en el año de clase en el año, no los pierde porque capacita a su personal, pero si pierde clase, me entiende, entonces es ahí donde nos encontramos en un problema, porque la mayor parte de las escuelas, creo en otros lados

cancelan las clases y dan capacitación a su personal, pero, uno, a veces el padre no lo entiende, entonces ellos dicen que estamos pagando y no dan clases, cosas así. Me entiende, entonces la gente, es bien demandante pues, y la gente está pagando un servicio y quiere el servicio pues, entonces, y a pesar que la capacitación tiene que ver con un buen servicio.

4. ¿Existe un presupuesto para desarrollo de actividades que fortalezcan los conocimientos del recurso humano de la institución?, *Si la respuesta es sí*, ¿Quién lo maneja y como se han desarrollado dichas actividades hasta ahora?

Mire la verdad, yo no manejo la parte presupuestaria de la escuela, verdad, eso lo maneja la administración, pero sí sé que se podría, siempre y cuando haya un plan de trabajo.

5. ¿Qué tan importante considera el tema de las capacitaciones al recurso humano de la institución y por qué?

Para mí, muy importante, somos una institución que se esfuerza por lo que hace y el estar bien capacitados nos hace estar delante de otras instituciones, por decirlo de algún modo, por ejemplo, hay muchos lugares aquí en S.P.S. pero si nosotros tenemos un personal capacitado en todas las áreas de la institución, pues tendremos una gran ventaja.

6. ¿Recibe capacitación focalizada el personal directivo, administrativo y coordinadores?

No, no, en las capacitaciones, bueno es que realmente ahorita en la pandemia tuvimos una que otra capacitación y si se ha dado individuales, por ejemplo, en el área de español, por los libros que usan, es que mire las capacitaciones que dan aquí, muchas veces las que ofrecen las instituciones como Santillana, o sea las personas que venden libros, van orientadas a lo que ellos dan, no van orientadas a un desarrollo profesional en general, sino que es como, ok yo te vendo el libro de español, yo te voy a capacitar en ese libro. Pero no son capacitaciones de desarrollo, entonces si hay por áreas y algunas han sido generales, verdad, como obligatorias.

7. ¿Qué medidas han considerado para motivar a su personal a capacitarse en temas tanto de su área como de conocimientos generalizados?

No, la verdad que no, es lo que le digo como no hay un plan, no hay algo que se siga para motivar pues. No, no hay.

8. ¿Qué tan expuesto está diariamente el personal de la institución a situaciones que requieran conocimientos más allá de lo académico?

Yo diría que muy expuesto, bueno, o sea, tenemos muchas áreas dentro de la institución y todas se tratan de forma diferente verdad y yo estoy directamente relacionadas con todas, así que imagínese, trato con muchos caracteres de personas que no son fáciles, también trato con los niños y eso me pues, me obliga a no solo ser profesional en lo que hago verdad, también tengo que hacer cosas que no están planeadas o que nunca he hecho antes. Bueno que la verdad, todos los días enfrentamos cosas diferentes.

9. En su opinión y acorde al cargo que desempeña, ¿considera usted que debe recibir capacitaciones con regularidad? ¿Y por qué?

Para mi si, como le digo, sería bueno sacar un listado de todas las necesidades que tenemos y buscar una capacitación para cada una de ellas pues, verdad, definitivamente, porque usted escucho al personal, por ejemplo, como trabajar con niños con necesidades especiales, por ejemplo, nosotros, el buen uso del tiempo como le digo, los recursos, todo eso pues, motivación, porque a veces la gente también pone su mirada, como le digo en la parte económica verdad, y pierde la motivación. Hay un montón de aspectos, la verdad.

10. ¿Han desarrollado previamente actividades para conocer los intereses de capacitación del personal de Little Feet / Big Step?

No, la verdad no. Hemos tenido capacitaciones, pero al personal en general, no, no le hemos consultado. Al final de año recolectamos información, pero es más que todo para ver lo que nos ha venido funcionando o que podemos cambiar. Pero, solo eso.

11. Como institución ¿estarían dispuestos a reestructurar parte de su dinámica empresarial con el fin de implementar un plan integral de capacitaciones para su personal tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para la estructuración de nuevas capacitaciones?

Es que, yo considero, mire todo mundo quiere mejorar y eso, el personal va querer mejorar, nosotros vamos a querer mejorar, pero al final todo se resume en dinero, o sea, por ejemplo si usted hace un plan de capacitaciones y la escuela no puede pagarlo, entonces no lo van a hacer, me entiende, entonces eso así funciona pues, o sea uno puede querer tener muchas cosas pero si no puede, así es todo en la vida, o sea, si yo quiero algo en mi casa y no puedo no lo compro, entonces

yo creo que aunque uno sepa que lo necesita que le va hacer mejor, pero si no puede, no puede, entonces yo creo que también, la institución puede estar en la disposición, puede estar en el deseo de quererlo hacer, porque hay, hay la disposición, pero como le digo, todo depende al final de la parte económica, ¿Cuánto pueda costar? ¿Qué va a incluir?

12. ¿Le gustaría agregar algo sobre el tema de motivación y/o capacitación o algo que desee mencionar que no se le haya consultado durante esta entrevista?

No hay comentario final.

SEXTA ENTREVISTA

¿Podría por favor decirme su nombre, hace cuanto trabaja y el cargo que desempeña actualmente en Little Feet / Big Step Group?

Ok. Mi nombre es Eddie Alvarado y llevo la parte administrativa, la parte gerente administrativa de la institución. Tengo oficialmente 26 años, prácticamente desde la fundación, pero oficial, oficial, desde hace 26 años.

1. Cuénteme que actividades involucra su cargo actual en Little Feet / Big Step...

Ok. Inicialmente, trabajaba la parte de mantenimiento de edificios y recursos humanos, luego a medida fuimos creciendo y se vio la necesidad ya empecé a trabajar, ya me quedé con la parte de gerencia y ahorita con el cambio familiar interno me toco asumir la gerencia completa de la institución.

2. ¿Usted participa en la planificación de actividades del personal de la institución?, ¿Cada cuanto se reúne con el personal a cargo?

Antes de pandemia, yo no me involucraba en la parte académica, la parte académica es nueva para mí, le cuento, yo me encargaba de la parte administrativa, únicamente. Ahora que ya hay una persona externa, con mucha capacidad, él ha sido de la mentalidad de que la parte de la administración y la parte educativa debe de ir junta, entonces me ha cargado más de trabajo, porque todas las reuniones educativas son; venga lo necesito. Entonces me ha tocado. Normalmente con el personal en reuniones generales, una vez al mes, pero obviamente cada director tiene reuniones con su equipo de trabajo, cada quince días.

3. ¿Qué opinión tiene sobre las necesidades de capacitación en el personal de Little Feet / Big Step?

Atención al cliente, siento yo que he son muy capaces, pedagógicamente hablando, pero muchas veces se nos olvida quien es nuestro cliente, y tal vez no es que atienden mal al cliente, porque aquí usted me está entrevistando y es mi cliente, o sea, me pone así como entre la espada y la pared, pero siendo objetivo, ellos atienden al cliente de la mejor manera, aunque muchas veces, internamente se quejan de algunas situaciones, entonces se les olvida que son nuestros clientes, o

sea no llega allá la información, o sea la queja no llega al padre de familia, el padre de familia está satisfecho porque lo atienden súper bien, pero internamente ellos se sienten cargados, o sea, siento yo que allí es donde les falta a ellos entender el tema de atención al cliente y desvivirse por ellos, al final cuando uno disfruta lo que hace, siento yo, esa ha sido mi mentalidad siempre, disfrutar lo que hago y no trabajo, si a mí me pregunta si yo trabajo, no, no trabajo, pregúntele a mis hijos, soy un workaholic. Ellos disfrutan la docencia, les apasiona, pero cuando hay algo que está en contra de su mentalidad, hay un bloqueo y ese bloqueo es lo que cuesta y urgente siento yo es teamwork. Es algo que lo hemos hablado con directores, directores no de acá, directores de otro centro, y ahorita hablando con Soto, que es nuevo en la institución, y es algo que me dice él, lo ha visto en otros niveles, yo no, porque no he trabajado en otras escuelas, pero si me dice él, todas las instituciones tienen ese problema, preescolar es un grupito, primaria es otro grupito, secundaria es otro grupito, o sea esa parte de que somos uno solo, no se logra.

4. ¿Existe un presupuesto para desarrollo de actividades que fortalezcan los conocimientos del recurso humano de la institución?, *Si la respuesta es sí*, ¿Quién lo maneja y como se han desarrollado dichas actividades hasta ahora?

Ok. Siempre ha sido, recuerde que a nivel de institución ambas cabezas, tanto académicas como administrativas, hemos sido nosotros, que somos socios de la institución, y obviamente cuidamos los intereses del resto de socios, entonces, porque al final nos vemos afectados, entonces, bueno la sociedad nos ha dado la libertad y para serle franco con presupuesto, pero Dios nos ha permitido ir creciendo y tener el voto de confianza de la sociedad, donde hemos demostrado que a pesar de no haber un presupuesto lo poco que entra, se administra de tal manera que hemos crecido en infraestructura. Entonces si usted me dice, ¿hay un presupuesto? Le digo, no existe como tal, pero si siento que deberíamos de hacerlo, o sea que si podemos sacarlo de algún lado. ¿Quién lo administraría? Mi persona y Mr. Soto como director general

5. ¿Qué tan importante considera el tema de las capacitaciones al recurso humano de la institución y por qué?

Pues, un equipo bien capacitado, se traduce como éxito. Esto no solo para la institución sino también para cada persona, o sea, ellos se desarrollarán de forma individual. Por eso es muy importante.

6. ¿Recibe capacitación focalizada el personal directivo, administrativo y coordinadores?

Normalmente se hace general.

7. ¿Qué medidas han considerado para motivar a su personal a capacitarse en temas tanto de su área como de conocimientos generalizados?

No, porque, de hecho, ellos nunca han presentado una solicitud, o sea de decir, me interesaría, de hecho, yo se los propuse ahorita con el tema de las electivas. Les dije ok sé que tu fuerte es tal, por ejemplo, la maestra de Ballet, podríamos manejar dos alternativas les dije yo, una, donde ustedes reciben un bono adicional por la electiva, en el caso de no contratar alguien de afuera, sino que veamos lo que tenemos dentro, sino hay veamos que podemos contratar que sería interesante como para x área y contrato de afuera, pero la intención era que el dinero quedara a dentro, o sea ayudar al de adentro. Entonces se les ofreció que ellos decidieran que, si les interesaba capacitarse en específico a lo que van a dar, para mejorar o económico, obviamente la situación del país, la gente dijo; económico. Entonces nos fuimos por ese lado al final. Pero no ha habido una solicitud de quiero. El personal si podría acercarse a donde uno y decir; eh fíjese que, me gustaría o nos gustaría. Si tengo maestros que tienen algunos beneficios, por ejemplo, de ciertos días de la semana, salen más temprano, porque están sacando una licenciatura, están sacando algo. Hay un maestro que está sacando algo en Copan, el hombre me dijo, si me apoyan yo me meto, entonces es, no se preocupe, reorganicemos horarios el viernes después de mediodía usted sale. Entonces si hay un apoyo, pero es para el que se acerca.

8. ¿Qué tan expuesto está diariamente el personal de la institución a situaciones que requieran conocimientos más allá de lo académico?

Siento yo, la parte de servicio al cliente, teamwork y en servicio al cliente no solo me refiero a las mamás, no solo me refiero a mis alumnos, porque con mis alumnos ellos se desviven ellos se mueren por sus hijos, como dicen ellos, son mis hijos y así son todos los maestros, pero se les olvida que yo soy su cliente interno, su compañero de alado es su cliente interno, entonces en esa parte es donde vamos, al final es teamwork. Entonces con todas estas situaciones yo considero que si estamos expuestos a temas que no son solo académicos.

9. En su opinión y acorde al cargo que desempeña, ¿considera usted que debe recibir capacitaciones con regularidad? ¿Y por qué?

Si, si, al final siento que deberíamos de. Nos ayudaría de repente a funcionar mejor por un lado y ayudaría también al sentido de pertenencia, porque nos sentimos como más motivados cuando nos están preparando.

10. ¿Han desarrollado previamente actividades para conocer los intereses de capacitación del personal de Little Feet/Big Step?

No, a final del año hay una encuesta, pero es una encuesta orientada a sus necesidades y evaluando a directores y orientada a sus necesidades para el nuevo año, donde me dice, mire necesito cambiar este libro, necesito, en el caso del maestro guía, hace una evaluación del aula como tal y dice, mire necesito cambiar la pizarra, pero no de esa línea.

11. Como institución ¿estarían dispuestos a reestructurar parte de su dinámica empresarial con el fin de implementar un plan integral de capacitaciones para su personal tomando en cuenta la opinión de los colaboradores para la estructuración de nuevas capacitaciones?

Si es viable económicamente, claro que sí.

12. ¿Le gustaría agregar algo sobre el tema de motivación y/o capacitación o algo que desee mencionar que no se le haya consultado durante esta entrevista?

No hay comentario final.

ANEXO 7: BAES DE DATOS DE LA ENCUESTA

CASO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
<i>¿Cuál es su edad actualmente?</i>	Entre 40 y 49 años	Entre 22 y 29 años	Entre 22 y 29 años	Entre 40 y 49 años	Entre 30 y 39 años	Entre 40 y 49 años	Entre 50 y 59 años	Entre 70 y 79 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 22 y 29 años	Entre 30 y 39 años	Entre 30 y 39 años	Entre 22 y 29 años	Entre 22 y 29 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 50 y 59 años	
<i>Actualmente, ¿en cuál de los siguientes cargos se desempeña dentro de Little Feet/Big Steps Group?</i>	Administración	Administración	Asistentes	Dirección	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Aseso	Mantenimiento	Aseso	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Aseso	Mantenimiento	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	
<i>¿Hace cuanto tiempo trabaja en Little Feet/Big Steps Group?</i>	25 años	4 años y 1 mes	5 años y 1 mes	1 año	8 años	8 años	9 años	11 años	5 años	5 años	1 año	12 años	7 años	3 años	9 años y 7 meses	6 años	7 años	4 años	
<i>¿Cuál es su género?</i>	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	
<i>¿Cuál es su nivel educativo?</i>	Universitaria completa	Posgrado incompleto	Universitaria incompleta	Universitaria completa	Posgrado incompleto	Universitaria completa	Secundaria completa	Primaria incompleta	Primaria completa	Universitaria completa	Universitaria incompleta	Secundaria incompleta	Primaria incompleta	Universitaria incompleta	Universitaria completa	Posgrado completo	Universitaria completa	Universitaria completa	
<i>¿Recibió alguna inducción de parte de Little Feet/Big Steps Group al momento de comenzar a laborar en esta empresa?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Conoce usted la misión de la institución Little Feet/Big Steps Group?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Conoce usted la visión de la institución Little Feet/Big Steps Group?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Conoce usted la historia de la institución Little Feet/Big Steps Group?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Considera que la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>En sus trabajos anteriores, ¿ha recibido capacitaciones como parte de las obligaciones laborales?</i>	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	No	
<i>¿Considera usted que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral del personal que labora en la institución?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Existe actualmente una persona encargada o responsable de velar por el bienestar del personal que labora en la institución?</i>	Si	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si	No	No	
<i>¿Considera usted que la institución da prioridad al empleado con la experiencia requerida para ocupar un cargo?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	No	
<i>¿La institución le da la oportunidad de asumir retos para medir su capacidad profesional y/o funcional?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	No	
<i>¿Al no recibir capacitaciones por parte de la institución usted lo hace por cuenta propia?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	
<i>¿Se siente preparado para asumir mayores responsabilidades dentro de la institución?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes para mejorar su desempeño laboral?</i>	No	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	
<i>Actualmente, ¿está usted interesado/a en recibir capacitaciones que puedan mejorar su rendimiento laboral?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>Recibe estímulos e incentivos por parte de la institución para capacitarse constantemente?</i>	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	
<i>¿Ha expresado anteriormente a sus superiores interés por recibir usted o su equipo alguna capacitación en particular?</i>	No	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	No	
<i>¿Cuándo ha recibido capacitaciones por parte de la institución se ajustan estas a sus necesidades?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si	
<i>¿Cuándo ha recibido capacitaciones por parte de la institución se ajustan estas a su horario?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Conoce el objetivo de realizar evaluaciones al desempeño laboral de los empleados de una empresa o institución?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Le gustaría que tras aplicarse una evaluación se le den a conocer sus resultados de forma privada?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Considera que sus funciones están claras y bien definidas?</i>	No	Si	Si	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	
<i>¿Existen posibilidades de crecimiento en su trabajo actual?</i>	Si	No	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	
<i>¿Se siente satisfecho/a con las funciones y remuneración que recibe en su trabajo actual?</i>	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	Siempre en equipo	Siempre en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	Siempre solo/a	Siempre solo/a	Siempre en equipo	Siempre en equipo	Siempre en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	
<i>¿De parte de quien prefiere recibir una capacitación?</i>	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Ninguna, prefiero capacitarme por cuenta propia	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	
<i>¿Cuál metodología prefiere al momento de recibir capacitaciones?</i>	Todo presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Todo presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Todo virtual	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Ninguna, prefiero capacitarme por cuenta propia	Ninguna, prefiero capacitarme por cuenta propia	Todo virtual	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Todo presencial	Todo presencial	Todo presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	
<i>¿Cómo considera los procesos de evaluación al personal de una empresa o institución?</i>	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me da igual, no me estresa ni me motiva	No lo veo innecesario	No lo veo innecesario	Me da igual, no me estresa ni me motiva	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Lo considero acoso o como una amenaza a mi trabajo	Me da igual, no me estresa ni me motiva	Lo veo innecesario	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me da igual, no me estresa ni me motiva	Me da igual, no me estresa ni me motiva	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	
<i>¿Cómo considera el interés de la institución para aumentar las capacidades de su personal en las diferentes áreas de trabajo que cada uno desempeña?</i>	3. Neutral / ni bien ni mal	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	4. Bueno	1. Muy deficiente	1. Muy deficiente	1. Muy deficiente	4. Bueno	3. Neutral / ni bien ni mal	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	5. Excelente	4. Bueno	4. Bueno	3. Neutral / ni bien ni mal	3. Neutral / ni bien ni mal	
<i>¿Cómo considera su relación con los demás compañeros dentro de su departamento de trabajo?</i>	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	
<i>¿Cómo considera su relación con los jefes inmediatos y las autoridades de la institución?</i>	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	4. Bueno	5. Excelente	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	4. Bueno	
<i>¿Cómo calificaría su ambiente laboral en general?</i>	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	3. Neutral / ni bien ni mal	5. Excelente	5. Excelente	3. Neutral / ni bien ni mal	3. Neutral / ni bien ni mal	5. Excelente	4. Bueno	2. Algo deficiente	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	
<i>¿Qué cursos o capacitaciones ha recibido como iniciativa de la institución en los últimos 5 años?</i>	Mercadeo y atención al cliente	Ninguna	Sobre inteligencia emocional, sobre adecuaciones y sobre trabajo en equipo	Bioseguridad	Plataformas virtuales, métodos de enseñanza.	No recuerdo	Ninguna	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	No me acuerdo	Ciberbullying	Control de conducta en los niños	
<i>¿Qué cursos o capacitaciones ha recibido por iniciativa propia en los últimos 5 años? (no brindado por la institución).</i>	ninguno	Varios - unos 3	Talleres y cursos sobre distintas áreas de la educación, psicología	Comunicación, consejería, Ley Fundamental de Educación, Flavors of relationships, plataforma virtual.	Project Manager, Bioseguridad.	Curso montessori, early childcare	Ninguna	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Programación básica, educación virtual del siglo XXI, cybermarketing.	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Inteligencia Laboral	Ninguna	No recuerdo	
<i>¿Cuáles son las necesidades que considera usted son más urgentes en cuanto a capacitación para usted y sus compañeros como parte del personal que labora en Little Feet/Big Steps Group?</i>	Atención al cliente, relaciones humanas, team work	Motivación	Sobre educación inclusiva, técnicas puntuales y prácticas para utilizar en el salón de clases	Adecuaciones curriculares.	Capitaciones orientadas a la educación especial.	Integración post covid	Relaciones interpersonales , manejo de productos limpieza	En area de mantenimiento	Uso de productos de limpieza	Ninguna	Ninguna	Leyes educativas, formas de evaluación de la nueva era	Sobre limpieza	Todo sobre mantenimiento	Compañerismo y cada quien en sus áreas	Inteligencia Emocional y Laboral	Actualizaciones de las leyes educativas, buen manejo del tiempo	Capacitación para manejo de casos para educación especial.	Atención a niños especiales

CASO	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
<i>¿Cuál es su edad actualmente?</i>	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 22 y 29 años	Entre 50 y 59 años	Entre 30 y 39 años	Entre 22 y 29 años	Entre 30 y 39 años	Entre 50 y 59 años	Entre 30 y 39 años	Entre 50 y 59 años	Entre 22 y 29 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	Entre 40 y 49 años	
<i>Actualmente, ¿en cuál de los siguientes cargos se desempeña dentro de Little Feet/Big Steps Group?</i>	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Administración	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Dirección	Administración	Cuerpo docente	Asistentes, Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	Cuerpo docente	
<i>¿Hace cuánto tiempo trabaja en Little Feet/Big Steps Group?</i>	6 años	16 años	7 años	16 años y 1 mes	1 mes	15 años	1 año	11 meses	3 años y 1 mes	11 años	17 años y 1 mes	4 años 1 mes	3 años 2 meses	13 años y 1 mes	8 años 2 meses	8 y 1	4 años	5 años	
<i>¿Cuál es su género?</i>	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	
<i>¿Cuál es su nivel educativo?</i>	Universitaria completa	Universitaria completa	Femenino Progrado incompleto	Femenino Progrado incompleto	Femenino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Masculino Progrado completa	Masculino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Masculino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Masculino Progrado completa	Femenino Progrado completa	Femenino Progrado completa	
<i>¿Recibió alguna inducción de parte de Little Feet/Big Steps Group al momento de comenzar a laborar en esta empresa?</i>	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	
<i>¿Conoce usted la misión de la institución Little Feet/Big Steps Group?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Conoce usted la visión de la institución Little Feet/Big Steps Group?</i>	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Conoce usted la historia de la institución Little Feet/Big Steps Group?</i>	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Consideras que la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>En sus trabajos anteriores, ¿ha recibido capacitaciones como parte de las obligaciones laborales?</i>	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Considera usted que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral del personal que labora en la institución?</i>	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Existe actualmente una persona encargada o responsable de velar por el bienestar del personal que labora en la institución?</i>	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	
<i>¿Considera usted que la institución da prioridad al empleado con la experiencia requerida para ocupar un cargo?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿La institución le da la oportunidad de asumir retos para medir su capacidad profesional/via funcional?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Al no recibir capacitaciones por parte de la institución usted lo hace por cuenta propia?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	
<i>¿Se siente preparado para asumir mejores responsabilidades dentro de la institución?</i>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes para mejorar su desempeño laboral?</i>	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	
<i>Actualmente, ¿está usted interesado/a en recibir capacitaciones que puedan mejorar su rendimiento laboral?</i>	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Recibe estímulos o incentivos por parte de la institución para capacitarse constantemente?</i>	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	
<i>¿Ha expresado anteriormente a sus superiores interés por recibir usted o su equipo alguna capacitación en particular?</i>	No	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	
<i>¿Cuándo ha recibido capacitaciones por parte de la institución se ajustan estas a sus necesidades?</i>	No	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	
<i>¿Cuándo ha recibido capacitaciones por parte de la institución se ajustan estas a su horario?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Le gustaría que tras aplicarse una evaluación se le dé a conocer sus resultados de forma privada?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Considera que sus funciones están claras y bien definidas?</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
<i>¿Existen posibilidades de crecimiento en su trabajo actual?</i>	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	
<i>¿Se siente satisfecho/a con las funciones y remuneración que recibe en su trabajo actual?</i>	Si	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	
<i>¿Cómo prefiere trabajar?</i>	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	Siempre en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	Siempre en equipo	Siempre en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	Siempre en equipo	Siempre en equipo	Siempre en equipo	A veces solo/a y cuando amerita trabajos en equipo	
<i>¿De parte de quién prefiere recibir una capacitación?</i>	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	Que personas externas impartan las capacitaciones	
<i>¿Cuál metodología prefiere al momento de recibir capacitaciones?</i>	Todo presencial	Todo virtual	Todo presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Todo presencial	Todo presencial	Todo presencial	Todo presencial	Todo presencial	Todo presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	Mixto, parte virtual y otra parte presencial	
<i>¿Cómo considera los procesos de evaluación al personal de una empresa o institución?</i>	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría que se haga evaluaciones de vez en cuando	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias	Me gustaría ser evaluado con regularidad para mejorar mis deficiencias
<i>¿Cómo considera el interés de la institución para aumentar las capacidades de su personal en las diferentes áreas de trabajo que cada uno desempeña?</i>	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	3. Neutral / ni bien ni mal	2. Algo deficiente	5. Excelente	2. Algo deficiente	3. Neutral / ni bien ni mal	5. Excelente	4. Bueno	3. Neutral / ni bien ni mal	2. Algo deficiente	5. Excelente	4. Bueno	5. Excelente	3. Neutral / ni bien ni mal	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	4. Bueno	
<i>¿Cómo considera su relación con los demás compañeros dentro de su departamento de trabajo?</i>	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	1. Muy deficiente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	
<i>¿Cómo considera su relación con los jefes inmediatos y las autoridades de la institución?</i>	4. Bueno	4. Bueno	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	5. Excelente	2. Algo deficiente	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	3. Neutral / ni bien ni mal	4. Bueno	5. Excelente	4. Bueno	4. Bueno	5. Excelente	5. Excelente	5. Excelente	4. Bueno	
<i>¿Qué cursos o capacitaciones ha recibido como iniciativa de la institución en los últimos 5 años?</i>	He recibido capacitación de Santillana.	Primeros auxilios.	Basados en el código de la niñez.	Uso de las TICs para la enseñanza.	Capacitación en área educativa y business	Ninguna	Ninguno	Hasta el momento ninguna	TICs	Manejo de juegos interactivos	Neurociencia	Santillana	Sensibilización en virtualidad, Herramientas Online, Capacitaciones de parte de Santillana	Normas de bioseguridad como utilizar el manejo del aprendizaje significativo.	Evaluación	ninguna	ninguna	ninguna	
<i>¿Qué cursos o capacitaciones ha recibido por iniciativa propia en los últimos 5 años? (no brindado por la institución).</i>	Coursará por parte de la Universidad donde trabajo.	Licencia D entrenador de futbol Fenutim	Oratoria, alimentación saludable, bioseguridad.	El Espectro Autista	Capacitación en área educativa y business	Ninguna	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	
<i>¿Cuáles son las necesidades que considera usted son más urgente en cuanto a capacitación para usted y sus compañeros como parte del personal que labora en Little Feet/Big Steps Group?</i>	Capacitación sobre estrategias de aprendizaje para los alumnos.	Para mi, capacitación en auxiliar a algún alumno o personal en el momento, que hacer en el momento.	Metodologías de enseñanza. Didáctica general.	Aprendizaje basado en proyectos.	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos	

CASO	Muestra interés en ayudar al prójimo	Maneja conocimientos especiales para desarrollar sus asignaciones	Tiene buenas relaciones con sus compañeros de departamento	Tiene buenas relaciones con el personal fuera de su departamento	Recibe bonos o incentivos por buen desempeño de sus labores	Crea conflictos en el ambiente laboral	Ha mentido en relación a sus habilidades y	Ha expresado motivos de descontento con la relación trabajo-remuneración	Recibe las observaciones y críticas constructivas con actitud positiva	Demuestra interés en crecer profesionalmente dentro de la institución	Son auentes a recibir entrenamiento para sus tareas
1	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
2	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
3	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
4	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
5	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
6	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
7	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
8	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
9	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Siempre	Siempre
10	Siempre se cumple, pero no supera las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca
11	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre
12	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	A veces	Casi siempre
13	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre
14	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	A veces	Siempre
15	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Casi nunca	Siempre
16	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre
17	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
18	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
19	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
20	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
21	Se cumple superando las expectativas	A veces	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Siempre	Casi nunca	Casi siempre
22	Se cumple superando las expectativas	A veces	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Casi nunca	A veces
23	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre
24	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
25	Se cumple superando las expectativas	A veces	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
26	Se cumple superando las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
27	Se cumple superando las expectativas	Casi nunca	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
28	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
29	Se cumple superando las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	Siempre
30	Se cumple de forma irregular / deficiente	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca
31	Se cumple moderada-mente	Casi siempre	A veces	A veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Casi siempre	Casi siempre
32	Se cumple de forma irregular / deficiente	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
33	Se cumple moderada-mente	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	A veces	A veces	A veces
34	Se cumple moderada-mente	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
35	Siempre se cumple, pero no supera las expectativas	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi siempre
36	Siempre se cumple, pero no supera las expectativas	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre