



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“PROPUESTA DE CAMBIO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL INA”**

SUSTENTADO POR:

**MARTHA YOLANY CHÁVEZ PINEDA
YESSENIA MARILÚ JIMÉNEZ SOLIZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / LICENCIATURA EN RECURSOS
HUMANOS**

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C. A.

JULIO, 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO UNITEC

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD VIRTUAL

FREDES AURORA VÁZQUEZ HERNÁNDEZ

ASESOR METODOLÓGICO

SILVIA ELIZABETH VALLEJO CERRATO

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2022

DERECHOS DE AUTOR

©Copyright 2022

YESSENIA MARILÚ JIMÉNEZ SOLIZ

MARTHA YOLANY CHÁVEZ PINEDA

Todos los derechos son reservados

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes de problema.....	2
1.3 Definición del problema	4
1.3.1 Enunciado del problema	4
1.3.2 Formulación del problema.....	5
1.4 Objetivos del proyecto.....	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la situación actual	7
2.1.1 Antecedentes de la empresa.....	7
2.1.1.1 Breve descripción histórica	7
2.1.1.2 Servicios que ofrece	9
2.1.1.3 Análisis interno, macroentorno y microentorno.....	9
2.2 Proceso actual.....	14
2.2.1 Descripción del proceso relacionado con el problema	14
2.3 Teorías de sustento	15
2.3.1 Teorías	15
2.3.1.1 Teoría de Herzberg	15
2.3.2 Hipótesis de la investigación	16
2.4 Conceptualización.....	17

2.4.1	Desempeño laboral	17
2.4.2	Evaluación 360	18
2.5	Instrumentos utilizados	18
2.6	Marco legal	19
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		20
3.1	Metodología.....	20
3.1.1	Tipo y nivel de investigación.....	20
3.1.2	Descripción del ámbito de la investigación.....	21
3.1.3	Población y muestra.....	21
3.1.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	22
3.1.5	Plan de recolección y procesamiento de datos	23
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		24
4.1	Método de medición.....	24
4.1.1	Justificación.....	24
4.1.2	Aplicación	24
4.2	Resultados y análisis de resultados	25
Tablas Cruzadas		38
4.3	Propuesta de mejora	42
4.4	Implementación de los cambios	44
4.4.1	Cronograma de aplicación.....	44
4.4.2	Detalles de cambios y responsables de su ejecución.....	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
Conclusiones		47
Recomendaciones.....		47

BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS.....	56
GLOSARIO.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia. P1 Genero	25
Tabla 2. Frecuencia P2 Edades	26
Tabla 3. Frecuencia P3 Ciudades	27
Tabla 4. Frecuencia P5 tiempo de laborar	29
Tabla 5. Frecuencia P6	30
Tabla 6 Frecuencia P7	32
Tabla 7. Frecuencia P8	33
Tabla 8. Frecuencia P9	34
Tabla 9. Frecuencia P10 Evaluación a jefes.....	35
Tabla 10. Frecuencia P11	37
Tabla 11. Tabla Cruzada P5, P8.....	38
Tabla 12. Tabla Cruzada P7, P10.....	39
Tabla 13. Tabla Cruzada P1, P6.....	39
Tabla 14. Cronograma de aplicación.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría de la Motivación – Higiene	17
Figura 2. Evaluación 360°	27

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. P1 Género.....	25
Gráfico 2. P2 Edades	26
Gráfico 3. P3 Ciudades	27
Gráfico 4. P4 Área de labor.....	28
Gráfico 5. P5 Tiempo de laborar.....	29
Gráfico 6. P6 Evaluación de desempeño.....	31
Gráfico 7. P7 Conformidad de desempeño	32
Gráfico 8. P8 Evaluado en método 360.....	33
Gráfico 9. P9 Información de resultados de evaluaciones	34
Gráfico 10. P10 Ha evaluado a sus jefes.....	36
Gráfico 11. P11 Posibilidad de nuevo proceso de evaluación	37

Resumen Ejecutivo

El presente estudio se basa en investigar sobre las necesidades de evaluación que presenta actualmente el Instituto Nacional Agrario, una empresa semiautónoma cuya oficina central se encuentra en la ciudad de Tegucigalpa, cuenta también con oficinas regionales y sectoriales en las ciudades más importantes del país. En el INA por años se ha manejado un sistema de evaluación deficiente y desactualizado que solo consistía en tener la valoración del jefe inmediato, sin considerar el resto del equipo de trabajo, como consecuencia al no tener una visión amplia de los conocimientos y competencias de los empleados, se han colocado por error personas en puestos que requieren un mayor conocimiento y destrezas o habilidades según el perfil que requiere el puesto. Además, no le permite al INA crear mecanismos eficientes de incentivos para el personal, por otra parte, el programa de capacitaciones se ha estancado agravando más la situación que existe porque no se han desarrollado estos planes de capacitación y por ende no hay motivación en los empleados, afectando las áreas de competitividad personal y productividad a nivel de toda la organización.

El punto es que para obtener una mejora continua al momento de evaluar las capacidades y destacar las competencias del personal, se requiere de un proceso constante que abarque tanto la aplicación de mejoras como los beneficios a nivel de la institución y de los individuos, proceso que incluya comentarios anónimos que vengan de todos los que participan en el entorno del empleado, se requieren que sean así, para evitar polarizar el proceso de evaluación de desempeño integral, y logre la institución recabar todos los comportamientos y habilidades que tienen los empleados en su entorno laboral. Para esto se ha identificado el proceso de evaluación 360, este provee información completa, organizada y ayuda en las planificaciones de ascensos, reconocimiento de logros y cumplimiento de metas que contribuyen en el crecimiento del Instituto Nacional Agrario (INA). Se pretende con esta investigación analizar una propuesta de cambio del sistema de evaluación del desempeño para el INA, esto le permitirá a la empresa replantear sus procesos de trabajo, definir una metodología diferente a la que están usando para evaluar y que al final puedan tener un plan de administración y transformación en el manejo del personal de todas las áreas que forman parte del engranaje del INA, además les permitirá generar resultados satisfactorios que beneficiarían a nivel de los empleados y toda la organización.

Se espera que este estudio tenga un enfoque mixto, que reúna la aplicación de mecanismos cuantitativos y cualitativos que midan las conductas, comportamientos y evalúen las competencias y se utiliza una técnica de encuesta aplicada de manera personal a través de la cual se obtiene información importante sobre la manera en que los empleados muestran disposición sobre la necesidad de un nuevo proceso de evaluación. Para poder llevar a cabo esta propuesta, se requiere que el INA cuenta con personal que tenga amplios conocimientos en el tema, que logre socializarlo con los mandos altos de la empresa y también que conozca de toda la estructura de puestos y darlo a conocer mediante inducciones al personal. Este estudio se basa en un diseño no experimental ya que cada uno de los empleados del INA será evaluado en el contexto natural. El alcance de este estudio es descriptivo, ya que más que exponer las causas relacionadas, se detalla lo que sucede en determinada población.

Como sustento de esta investigación se consideró la teoría de los dos factores de Herzberg. Y en base a los resultados obtenidos se recomienda al INA llevar a cabo un proceso para cambiar su sistema de evaluación del desempeño a todos los empleados de manera paulatina, mediante inducciones y evaluaciones una vez al año, así le permitirá en el corto y mediano plazo identificar las fortalezas y áreas de oportunidades para trabajar en ellas.

Palabras claves: Evaluación 360, Competencias, Habilidades, Reconocimiento de logros, Cumplimiento de metas, Fortalezas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El continuo cambio sobre la forma en la que se llevan a cabo las actividades a través de los tiempos ha provocado que los procesos se actualicen una y otra vez. En este sentido, las empresas procuran ir adaptándose al cambio para obtener buenos resultados. Factores esenciales de las organizaciones para mantener la competitividad son los aspectos innovadores, tecnológicos, la calidad y la flexibilidad productiva (Ramírez y Ampudia, 2018). De ahí que, el recurso humano sea un elemento fundamental en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Consecuentemente, es necesario entonces mantener un control en el cumplimiento de las funciones, para evaluar el desempeño en las actividades laborales y el avance en el logro de las metas establecidas. Dicho control basado en diversas metodologías beneficia, tanto a corto como a mediano y largo plazo, a la competencia, al mismo bienestar de los empleados y al aprovechamiento del capital humano y económico (Quispe, 2020). De este modo se optimizan los recursos de los que dispone la empresa, para obtener mejores resultados en el cumplimiento de objetivos.

Con respecto a las evaluaciones del personal, en el presente estudio se aborda una propuesta para el cambio del sistema de evaluación del desempeño actual a una herramienta de evaluación del desempeño integral 360 en el INA, el cual Lejarreta (2018) describe como “una excelente herramienta para el desarrollo de competencias de las personas, el cual pretende aportar una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los niveles” (p. 1). Se trata entonces de una técnica que permite el control y la retroalimentación para mejorar aspectos deficientes.

El INA, cuenta en la actualidad con la oficina central, 7 oficinas regionales y 2 sectoriales a nivel nacional en las principales ciudades del país, esta es una empresa hondureña semiautónoma. Por tanto, con el fin de proporcionar datos correctos, sólidos y sobresalientes en relación con medir los métodos de trabajo que incluye comportamientos y actitudes del personal tanto cualitativa como cuantitativamente, se desarrolla este trabajo de investigación en el INA en Tegucigalpa, Honduras, 2022.

1.2 Antecedentes de problema

La evaluación del desempeño es una tarea que puede representar un reto en las diversas empresas, pues si esta se ejecuta nada más para cumplir con un protocolo, es posible que no se obtengan mayores resultados que generen un cambio positivo. Existen algunos estudios que a continuación se presentan los cuales demuestran la problemática alrededor de la evaluación del desempeño laboral.

El estudio de Guartán et al. (2019) en Ecuador, titulado “La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores” con el objetivo de validar una herramienta que permita evaluar el desempeño de los trabajadores basada en una metodología de competencias; través del proceso de investigación, deja ver que existen algunas empresas donde se aplican evaluaciones tradicionales para medir el desempeño, las cuales utilizan aspectos que en realidad no tiene mayor influencia o no son indicadores directos del desempeño como ser la puntualidad, además de identificar que no solo se debe realizar una evaluación enfocada en un aspecto, lo ideal es integrar mecanismo que ayuden a conocer el desempeño desde varias dimensiones y en diferentes tiempos.

En Argentina, se ha llevado a cabo el estudio titulado “Evaluación de desempeño por competencias: Desarrollo e implementación para el personal de línea de una empresa de servicios ubicada en el aeropuerto internacional de Ezeiza”. Realizado por Vera (2019) con el objetivo proveer una herramienta de evaluación de competencias para el personal de dicha empresa, se ha identificado que al aplicar una evaluación que no está asociada a las necesidades organizacionales provoca que no se valoren efectivamente los aspectos importantes para los empleados, por lo que la retroalimentación no produce cambios y los empleados se desanimaban, perdiendo así tiempo y recursos en un proceso insatisfactorio. Por otro lado, la aplicación de un método por competencias es más completo y aportó resultados que satisfacen más a los empleados mejorando el rendimiento.

De igual modo, el estudio llevado a cabo por Quispe (2020), en Puno, Perú. Titulado “Importancia de la evaluación del desempeño laboral”, ha tenido como objetivo analizar la importancia de dicha evaluación a través de conceptos, ventajas y desventajas que aportan los distintos métodos. Con ello se ha encontrado que esta tarea debe ser un

proceso constante, así se logra la mejora continua. Además, menciona que el proceso de evaluación es el medio para un fin, el cual debería ser la aplicación de mejoras, y a que dentro de los beneficios que esto aporta se encuentran control del comportamiento de los empleados, fortalecimiento del conocimiento, identificación de ascensos, donde uno de los métodos más completos es el método 360, porque requiere de la evaluación de todos los elementos en el entorno.

En una ubicación más cercana geográficamente, Figueroa (2008) en Guatemala, ha realizado una investigación con el objetivo de proveer una herramienta que permita evaluar el desempeño de la organización en un futuro. Con ello ha encontrado, el método que se utilizaba era una entrevista convencional, sin un cuestionario estructurado, ni objetivos que orientarán el proceso, por otro lado, no se realizaba ninguna acción de retroalimentación por lo que el personal desconocía cuales eran los aspectos que debían mejorar. Por tanto, el modelo que se recomienda es la evaluación 360° por ser un método que provee información completa, organizada y que ayuda en la planificación de ascensos, reconocimiento de logros y cumplimiento de metas que ayudan al crecimiento de la organización.

En el estudio “Evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos ubicada en el municipio de San Salvador departamento de San Salvador”, los autores Melgar et al. (2015) dejan ver que en dicha dirección, no existe un plan de evaluación del desempeño laboral, lo que ha provocado que el personal se encuentre insatisfecho, generando pérdidas de tiempo, desorganización, incumplimiento de tareas, desconocimiento de las funciones entre otros. Por tanto, se sugiere que deben ser atendidas las habilidades del personal a través de un plan de evaluación del desempeño completo para proporcionar a los empleados bienestar laboral y así obtener resultados positivos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En relación con el tema, se ha encontrado el estudio de Carranza (2020), el cual se ha centrado en analizar los factores que interfieren en la evaluación del desempeño en la administración de una entidad pública en Honduras, para adaptar el instrumento y así generar un beneficio. Entre los resultados se destacan dos aspectos uno de ellos es la escasa existencia de políticas internas que aseguren la efectividad del proceso de evaluación y segundo, la deficiencia del instrumento para medir las necesidades del

personal. Entre otros aspectos influyentes se ha encontrado la falta de objetividad, las calificaciones alteradas por la influencia de la afinidad entre jefes y empleados y la falta de comunicación que dificulta la correcta retroalimentación. Obteniendo como consecuencia pérdida de recursos, numerosos despidos y demandas y bajo logro de metas.

1.3 Definición del problema

Para definir el problema de investigación se ha de enunciar en primer lugar los efectos de los procesos inadecuados que suponen un inconveniente para la empresa. Seguido de la problemática que existe actualmente, misma que motiva llevar a cabo el estudio y la cual se pretende mejorar.

1.3.1 Enunciado del problema

Con un método de evaluación desactualizado y deficiente, la empresa no puede crear mecanismos eficientes de incentivos para el personal, porque no se logra conocer ampliamente los aspectos que son importantes para el personal o bien las necesidades existentes. Para que la evaluación del desempeño sea positiva deben saberse las fortalezas, debilidades y competencias del talento humano (Rivero, 2019).

Por otro lado, al no estar implementando estrategias que estén acorde a las situaciones que realmente viven los empleados produce un desperdicio de recursos. El trabajo en equipo es un elemento que ayuda al crecimiento global de la empresa, y nutre las competencias y conocimientos personales de cada colaborador, cuando no se realizan acciones orientadas al fortalecimiento de las tareas colaborativas no existe un desarrollo pleno de las habilidades sociales, vinculadas al conocimiento y el desarrollo humano que influye en la creación de relaciones benéficas para el crecimiento de la empresa (Lejarreta, Evaluación 360° del Trabajo Competitivo, 2018).

En el INA, se ha presentado una deficiente evaluación del desempeño laboral, como consecuencia de las evaluaciones con metodologías erróneas que sin ningún objetivo se dejan llevar por meros análisis deductivos. Es decir que las evaluaciones no son aplicadas a cada caso particular si no a un grupo muy pequeño con el cual obtienen resultados que los encargados aplican a todo el personal en general, sin ninguna distinción de funciones, necesidades o cargos. O bien el otro error cometido consiste en tomar un rasgo de un empleado y extenderlo al resto de aspectos a analizar.

1.3.2 Formulación del problema

Tomando en cuenta lo anterior y expuesta la relevancia de los métodos integrales de la evaluación del desempeño para el cumplimiento de los objetivos planteados, se han formulado las siguientes preguntas donde el objetivo es proveer un beneficio a los implicados y la institución en general.

- ¿De qué modo se puede implementar un nuevo programa de evaluación del desempeño basado en la metodología de evaluación 360°, en el INA?
- ¿Qué cambios deben de considerarse al implementar un nuevo programa de evaluación del desempeño en el INA?
- ¿El personal de Recursos Humanos cuenta con los conocimientos y técnicas para llevar a cabo un nuevo proceso de evaluación del desempeño?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

- Examinar una propuesta que sirva como herramienta de evaluación del desempeño integral y que sustituya el proceso actual por uno que mida y evalúe todas las competencias, oportunidades de mejora, conocimientos y fortalezas de los empleados y que este a su vez, genere un cambio en la estructura organizacional del INA.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Establecer que la forma de evaluar el desempeño laboral a los empleados actualmente no reúne los resultados y la información que el INA requiere para llevar a cabo la mejora continua.
2. Provocar conciencia de la necesidad de una nueva herramienta de evaluación que les permita una visualización amplia del desempeño laboral.
3. Valorar el comportamiento de los empleados respecto a un nuevo proceso de evaluación.

1.5 Justificación

El desarrollo de este estudio es conveniente, considerando que sirve para conocer el desempeño de los empleados del INA. Dicha información permite tener una visión más amplia sobre el crecimiento de la institución, saber si la administración es eficiente, así como para saber si los procesos aplicados han provocado buenos resultados.

Tratándose de una empresa semiautónoma del Estado, el estudio cuenta con relevancia social. El aporte prominente de esta investigación se basa en tres elementos sobresalientes, el primero de ellos es el aporte de información que dejará a la empresa, ya que, a través de todo el trabajo investigado, el departamento de Recursos Humanos tendrá esta información como referencia, para desarrollar en el corto y mediano plazo lo concerniente a la evaluación 360, y así complementen su proyección tanto dentro como fuera de la empresa. Significando este aporte relevancia teórica.

El siguiente elemento es el beneficio o grado de satisfacción que reciba el personal en todos los niveles de la estructura de la empresa. Ya que podrán recibir mejoras salariales acordes y justas a su función y podrán crear carrera dentro de la empresa. En este sentido, el presente estudio representa una implicación práctica, lo cual resulta relevante, debido a la problemática actual de la institución, donde en años anteriores se intentó implementar un programa de evaluación sin éxito. Este estudio provee una solución a las dificultades antes encontradas y provee un método con el cual se pueda tener más control de los procesos aplicados al personal.

Y el tercero es el resultado positivo para la empresa, podrá manejar de manera eficaz las fortalezas y debilidades de su personal y evaluar su competitividad. El resultado exitoso que se obtenga una vez realizado el proceso de evaluación 360, se verá reflejado en la eficiencia y eficacia con que se realizan las actividades dentro del engranaje de la empresa y por supuesto que alcancen los objetivos organizacionales.

Sumado a lo anterior, llevar a cabo el estudio tiene utilidad metodológica, porque provee un instrumento con el cual se miden las variables que se envuelven en el fenómeno de investigación. Y así mismo, se motiva a otros investigadores para que amplíen la información obtenida o bien puedan estudiarse las mismas variables en otra población.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se encuentra reunida toda la literatura recolectada acerca de la temática estudiada. Además, se ha contextualizado la investigación presentando la situación actual que se vive en el Instituto Nacional Agrario respecto a la evaluación que realiza del desempeño de sus empleados.

2.1 Análisis de la situación actual

La situación actual tal como lo menciona López (2018) es la descripción de los puntos críticos para la organización, en esta sección se abordan los aspectos internos, propios de la institución y también aquellos factores externos que pueden influir en los procesos. En este sentido se presentan a continuación antecedentes de la empresa.

2.1.1 Antecedentes de la empresa

La situación actual de la empresa se presenta en esta sección desde tres perspectivas, la historia como tal, los servicios que ofrece la institución y los factores internos y externos utilizando un Porter y Pestel para presentar el micro y macroentorno.

2.1.1.1 Breve descripción histórica

El gobierno de Juan Manuel Gálvez que se considera como modernista y reformista dadas las políticas emprendidas; sin embargo, en materia agraria favoreció a la clase dominante con el propósito de crear una burguesía o empresariado nacional vinculado al café creando el banco de fomento (hoy BANADESA) para facilitar los créditos agrícolas e industriales y la transferencia de empresas al sector privado. El momento más trascendental del gobierno de Juan Manuel Gálvez será el estallido de la gran huelga bananera entre el 30 de abril y el 12 de junio de 1954. Este hecho constituye el mayor enfrentamiento clasista en la historia nacional por la cantidad de trabajadores involucrados, a la amplitud de sus demandas y las reivindicaciones jurídicas logradas (posterior promulgación de un código del trabajo y libertad sindical), esta huelga fue justificada por Gálvez como producto de la injerencia del gobierno guatemalteco de Jacobo Árbenz, el cual no era visto con buenos ojos por los EE.UU. por su política agraria que afectaba los intereses de lo United Fruit Company en ese país.

Para entender mejor este fenómeno, hay que recordar lo que eran los monopolios bananeros que como la United Fruit Company y la Standard Fruit Company; no solo dominaban la economía de Honduras y el Caribe, si no que eran un estado dentro del estado, ponían y quitaban presidentes, controlaban el congreso nacional, y las leyes estaban a su servicio. Los trabajadores estaban a su servicio y no gozaban de ningún derecho laboral o social. El país estaba sometido desde hacía 25 años a una terrible dictadura que no permitía libertades políticas los sindicatos y toda organización social habían sido disueltos al no más llegar al poder Tiburcio Carias Andino.

Entre 1954 y 1956 el gobierno de Julio Lozano Díaz apoyado por la clase dirigente del estado, terratenientes y la burguesía comercial emprende una represión contra las movilizaciones de las fuerzas sociales y obreras que tienen su máxima expresión en la gran huelga bananera. **Artículo 1.** La Reforma Agraria es un proceso integral y un instrumento de transformación de la estructura agraria del país, destinado a sustituir el latifundio y el minifundio por un sistema de propiedad, tenencia y explotación de la tierra que garantice la justicia social en el campo y aumente la producción y la productividad del sector agropecuario.

El Instituto Nacional Agrario (INA) es una entidad Semi-Autónoma del Estado, tal como se establece en el Artículo No.131 del Decreto Ley No.170, cuyo fin es ejecutar el proceso de reforma agraria, en cumplimiento de la política agrícola nacional impulsada por el Gobierno, con el propósito de lograr la transformación de la estructura agraria del país e incorporar a la población rural al desarrollo integral de la Nación.

Al Inicio el Instituto Nacional Agrario era una institución autónoma, porque dependía del Consejo Nacional Agrario, como ente superior en la administración del presupuesto. Mediante la Ley de Reforma Agraria, pasa a ser dirigido por el por el ejecutivo, y la dirección superior recae en el presidente de la república. Al pasar hacer semiautónoma los beneficios son que está sujeto a crédito con toda la banca privada. Al pasar a ser una institución semiautónoma, no fue tan impactante el cambio que surgió, lo que existió cuando paso a ser semiautónoma fueron los proyectos que se lograron implementar y desarrollar como ser el proyecto del bajo aguan que fue de 700 Millones de lempiras, Prestamos que se obtuvieron con el Banco de Integración Centroamericano, logro financiamiento con los otros bancos del país, ya que era confiable a otorgarle

préstamos a la institución debido a que el jefe de estado realizaba las gestiones de crédito para el INA.

2.1.1.2 Servicios que ofrece

En la actualidad y de acuerdo con el INA (2013) se realizan diferentes proyectos con los cuales se pretende el logro de los propósitos de la institución, lo cuales se ven planteados en los siguientes proyectos:

- Programas para que los campesinos puedan acceder a las tierras
- Proyectos para el apoyo de las actividades productivas tanto de mediano como de pequeños productores.
- Gestiones para la realización de proyectos en cuanto a acciones para la titulación de tierras.

La institución agraria en sus estrategias de trabajo, y para poder traspasar sus problemas económicos en cuanto al sector del agro, en especial de los campesinos de la zona rural se realizan reuniones e informes periódicamente con las empresas campesinas, formando una agenda en donde se pueda determinar y brindar apoyo para la resolución de los conflictos con las titulaciones de la tierra y al mismo tiempo tener una mayor unidad de productividad (Instituto Nacional Agrario, 2015)

2.1.1.3 Análisis interno, macroentorno y microentorno

- **Análisis Interno**

El INA (2022) tiene como misión.

Potenciar al campesinado nacional facilitándole el acceso a la tierra de vocación agrícola y ganadera, mediante la afectación, expropiación y su adjudicación, brindando seguridad jurídica en la tenencia de la tierra asignada, a través de la titulación en Dominio Pleno, acompañado con un efectivo programa de reconversión empresarial que considera la atención de aspectos organizativos y avances tecnológicos en las unidades productivas, a fin de generar alta producción y productividad que facilite la inserción del productor en el mercado local, nacional e internacional, convirtiéndolas en empresas eficientes, rentables y

autosostenibles, generadoras de empleo e ingresos en beneficio de las grandes mayorías. (párr. 1)

Por otro lado, la visión con la que cuenta el INA (2022) es la siguiente:

Transformar la estructura agraria del país mediante la sustitución del latifundio y el minifundio por un sistema de propiedad, tenencia y explotación de la tierra, que garantice la justicia social en el campo, el fortalecimiento de las empresas campesinas para hacerlas más eficientes, rentables, competitivas y autosostenibles, generadoras de empleo e ingresos, que sean capaces de insertarse en el mercado y contribuir al aumento de la producción y productividad, especialmente en áreas seleccionadas como polos de desarrollo productivo, impactando directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias del campo y de la población en general. (párr. 2)

En consideración a la limitación, en cuanto a presupuesto, a la que se ve obligada a someterse a la institución esta encuentra como prioridad fundamental a la recuperación de fondos que son propios, esta es una de las asignaciones más complicadas que se le presentan puesto que la población campesina vive una de las situaciones económicas más precarias en el país, en donde para la recuperación de fondos se ha tomado la decisión de emitir disposiciones para cobrar a los sectores reformados que son utilizados como acciones de restauración (Instituto Nacional Agrario, 2015).

- **Macroentorno**

Para medir el macroentorno de la empresa se va a lograr mediante la aplicación de un PESTEL, en el que se van a dar a conocer las políticas, la economía, los factores sociales y los aspectos legales, así como el entorno por el que se encuentra rodeada la empresa y tiene impacto en ella.

Política

El Instituto Nacional de Honduras [INA] (2015) por medio de la Ley de Reforma Agraria se constituye como una institución Agraria que ejecuta la políticas agrarias nacionales, mediante las que se le ofrece acceso a la tierra ya sean estos a pequeños o

medianos productores de la zona rural y las actividades utilizadas para producir, por lo que se puede entender cómo es que el esquema que constituyen la política del INA, genera para el país ingresos y al mismo tiempo ofrece seguridad alimentaria para los hogares de escasos recursos económicos.

Para el año 2000 el INA desarrollo nuevas políticas, las cuales tenían como finalidad la regulación, el comportamiento, las interacciones y las relaciones de los aspectos ya sea social, económico que integran las cadenas agroindustriales del café, políticas dirigidas a la generación y el incremento de la productividad, proferir la producción de alimentos primarios, al tiempo que se establecen condiciones para la participación nacional e internacional de las cadenas de valores (Centro de Estudio Para la Democracia [CESPAD], 2018).

Economía

Según el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2019) se estimó para el año de 2017 que el 92.2% de los ingresos agrarios del Gobierno de Honduras provenían del INA, mientras que el porcentaje restante se ha aplicado a los resultados de las deudas agrarias, en donde el INA tiene su participación en cuanto a la venta de las tierras que tiene en posesión, y también lleva consigo los gastos de titulación que se utilizan para los grupos de campesinos.

Social

Fue para el año de 2009 que para el INA se establece un nuevo ciclo en donde la dinámica de la institución cambia, y eso debido a la existencia de concesionario, en el que se ven involucrado diferentes aspectos, lo cual afectó directamente a los productores que se convierten en los principales beneficiados con los decretos y las leyes brindadas para la protección de titulación de tierras (Centro de Estudio Para la Democracia [CESPAD], 2018).

Tecnológico

En cuanto al mejoramiento, este se realiza por medio de impulsos que se le dan a los pequeños y medianos productores, mismos que mediante el INA se han involucrado en procesos de fitomejoramiento, en donde se tiene como finalidad que los productores mantengan un buen material genético el cual pueda garantizar un mejor y mayor

rendimiento y mejoramiento para las semillas de calidad en cuanto a frijol y arroz se refiere, siendo los granos que sustentan la dieta alimentaria del país, además de esto, se está elaborando bioinsumos, en los que se pretende la conservación y la protección de las capas del suelo, del agua, sumado a ello se encuentran programas de educación técnica de campo (Guzmán y Pedroza, 2021).

Legal

Por su parte, se emitió la Ley del Fondo Nacional para la Competitividad del Sector Agropecuario (2013), cuya finalidad, es que se mantenga y fomente al sector agropecuario nacional por medio de la sostenibilidad y preservación del medio ambiente, para poder hacerle frente a los efectos causados por la globalización y tratados comerciales. Ese propósito se pretendía conseguir mediante la promulgación de los programas de progreso efectuados desde la logística de la innovación, y la fundación del Centro Agropecuario.

● Microentorno

Para conocer cómo se encuentra la institución de acuerdo al microentorno se ha realizado una un PORTER, en donde se conocer cómo se encuentra la institución en cuando a mercado, su competitividad, así mismo la viabilidad de la organización, además de del mercado y los productos que se maneja, los cuales son descritos a continuación:

Mercado

El INA tiene si mayor participación en el mercado de los granos básicos, tales como frijol, maíz, así como el café y el aceite de palma, lo que lo convierte a su vez en un mercado más competitivo, esto con el propósito de crear un mejoramiento en cuanto a la rentabilidad de los hogares de los pequeños agricultores que a su vez contribuyen a la seguridad alimentaria donde al final ayuda a la población para la creación de un mercado agrícola más competitivo (Instituto Nacional Agrario [INA], 2022).

De acuerdo con el COCOCH (2018) la institución agraria hondureña se convierte más eficientemente en cuanto a encadenamientos de generación de valores, y en cuanto a la captación de mercado a nivel regional, pues para la década de 2010 los pequeños agricultores se han podido diversificar mediante conexiones que se dan por medio de la intervención de la institución en donde se ha segmentados a la producción, lo que facilita

las oportunidades de diversificación de los pequeños productores y da una ampliación al mercado del país.

Competitividad

De acuerdo con el BID (2019) el Instituto Nacional Agrario hondureño se encuentra en la lista de competitividad en el número 88 de entre 138 países en cuanto a rendimiento se refiere, quedando por encima de países como Nicaragua y El Salvador. El INA (2015) ha entrado en una mayor competitividad regional después de la creación de los tratados comerciales DR-CAFTA, pues estos han supuesto una nueva dimensión del fomento de los cultivos de exportación, pues estos tratados alcanzan a más de 20 rubros en los que interviene la institución, que se ejecutan por medio de la promoción de la agricultura de las zonas rurales, mismos que se ven implementados en el plan anual estratégico.

Para el desarrollo adecuado de la competitividad de institución son necesarias las innovaciones del sector agroalimentario, es por ello por lo que para la incorporación exitosa de la competitividad se examina minuciosamente la economía internacional, además del abastecimiento de la competencia en el mercado internos, esto por medio de la utilización de sustentabilidad de los recursos (BID 2019).

Viabilidad

Según el Informe Ejecución POA, realizado por el Instituto Nacional Agrario (2014) para el desarrollo y la viabilidad de la institución, esta brinda a las empresas a su cargo la asistencia técnica necesaria para el conocimiento del sector agrario, además de las capacitaciones, que crean la base para el fundamento de la empresa, tanto así como la creación de cajas rurales, formación de los productores, así mismo la creación de plan de desarrollo para el sector empresarial campesino, así como viabilidad integral, para la confirmación de servicios brindados de acuerdo con la demanda del mercado, sumado a ello, la institución para la verificación de la viabilidad realiza diagnósticos a las empresas mediante los cuales se puede conocer los potenciales y la demanda ofertada.

Proveedores

Los proveedores del instituto varían acorde a la actividad, dentro de los cuales se mencionan a aquellos que brindan equipos y sistemas para el funcionamiento de la

empresa, entre los que se tiene a DISRAEL, importadora Matute, DIMAC, INCOPAL, grupo Tec, sistemas digitales Canon, Frio partes, Sumgserdi, Cotese, empresas que se encuentran legalmente constituidas y que ayudan a la institución para abastecerse de los materiales necesarios para llevar a cabo sus procesos (Cuentas, 2014).

Producto

Según el BID (2019) los productos que más son desarrollados y utilizados por el INA son el café con un 20.6%, el banano con un 11.2% y el aceite de palma, son los principales rubros del comercio de la institución, en los cuales se destinan a la importaciones y las exportaciones de estos productos, a nivel de la región de Centro América la institución se cataloga en segundo lugar en cuanto al índice de producción de granos básicos, quedando por debajo de Costa Rica, además de mantener un ritmo aceptable en la producción de aceite de palma.

2.2 Proceso actual

En este apartado se encuentra la información que describe los procesos que se relacionan con la evaluación del desempeño de los empleados en el INA, es decir que aquí se describe la situación problema dentro de la institución.

2.2.1 Descripción del proceso relacionado con el problema

Actualmente el INA (2022) cuenta con una oficina central, siete oficinas regionales y dos sedes sectoriales ubicadas en las principales ciudades del país. Ya que esta institución pretende brindar seguridad sobre la tenencia de la tierra a los grupos campesinos, requiere de una administración eficiente.

Para el año 2015, El INA (2022) a través de la División de Recursos Humanos, y en coordinación con el Departamento de Capacitación y Evaluación de Recursos Humanos decidió llevar a cabo la primera evaluación del desempeño laboral, teniendo como objetivo medir el rendimiento de los empleados en cada una de las divisiones, departamentos y unidades que constituye la institución.

No obstante, los resultados de esta evaluación eran carentes en varios aspectos, pues solo se tenía información desde la perspectiva de los evaluadores. Hecho que incitó a las autoridades a que en año 2019 se presentara una moción para cambiar el método de evaluación, para que se implementara una evaluación 360. No obstante, esta no fue aprobada por el ministro, director de la institución y el jefe de Recursos Humanos.

En el presente año en el INA (2022) se ha presentado de nuevo la misma moción anterior, la cual luego del cambio de autoridades fue aceptada por la nueva Dirección y Jefatura de Recursos Humanos. Esta se pretende realizar en cada una de las oficinas a cada empleado de la institución. Y con esto la información ha de ser más completa, y que uno de los factores que indica en el proceso era la relación existente entre el evaluador y el empleado al que se evalúa.

Actualmente el INA tiene un gran reto por delante, todas las competencias y comportamientos de su personal, podrán ser integradas en este proceso de evaluación 360, y le va a permitir tener una amplia visión de su personal. Este proceso puede convertirse en una herramienta a utilizar por el departamento de Recursos Humanos y le permitirá a su vez agregar valor a la compañía, impulsando la mejora continua para todas las áreas que conforman la estructura de la empresa.

2.3 Teorías de sustento

En este apartado son presentadas las teorías que tienen relación con el tema de investigación y mediante las cuales se pueda sustentar que dichas teorías ya han sido utilizadas en otras investigaciones.

2.3.1 Teorías

A continuación, se presentan una serie de teorías que han de servir como sustento y base de la investigación, entre las cuales se han de encontrar la teoría de Herzberg y su concepción para la motivación, las cuales son definidas en este apartado.

2.3.1.1 Teoría de Herzberg

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) quien fue un renombrado psicólogo y que es conocido por la teoría de la motivación e higiene, la cual cuenta con las mismas bases de las teorías de necesidad y la cual ha servido para estimular las investigaciones

relacionados a la motivación de la psicología organizacional, por lo que menciona que los individuos que trabajan en organizaciones poseen dos necesidades básicas las cuales son: necesidades motivadoras y necesidades higiénicas (Rivera, 2014).

Esta teoría también conocida como la teoría de la motivación -higiene o la como la teoría de los dos factores, en donde es afirmado que el rendimiento de las persona en el trabajo dependerá del nivel de satisfacción que estos experimenten dentro de ambiente laboral; dicha teoría está basada en la motivación, por lo que la motivación es considerada como un factor el cual se encarga de impulsar y comprometer a las personas para que puedan tener un mejor rendimientos en el trabajo (Quiroa, 2021).

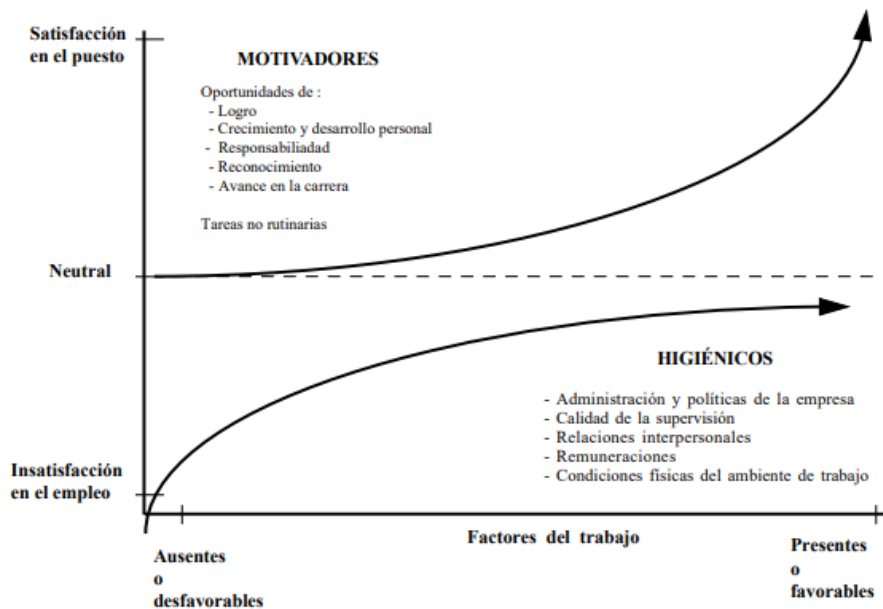


Figura 1 Teoría de la Motivación – Higiene

Fuente: (Manso como se citó en Quiroa, 2021).

2.3.2 Hipótesis de la investigación

Este apartado contiene las hipótesis que se han construido para la presente investigación. Estas son una guía para el investigador, donde cada enunciado da una tentativa explicación, por lo que es necesario una base de conocimiento para tomar en cuenta aquellos aspectos que pueden brindar una respuesta a la formulación del problema (Álvarez, 2020). Para el presente estudio las hipótesis que se han construido son las siguientes:

Hi: Efectuar un cambio en el proceso de evaluación, con el fin de observar un mejoramiento del desempeño en el ambiente interno de la institución

Hi: Determinar si es viable llevar a cabo un proceso de parte de la institución, los empleados y los capacitadores.

Hi: Capacidad y positivismo de los empleados y la organización de mantener del desempeño con el cambio del proceso de evaluación.

2.4 Conceptualización

En este apartado se han de definir los conceptos principales, que se relacionan con el tema investigado en este estudio. Brindando diferentes significados desde el constructor de diversos autores en otras investigaciones anteriores. En este sentido, el tema gira alrededor de los conceptos de desempeño laboral y evaluación del desempeño.

2.4.1 Desempeño laboral

El desempeño es uno de los factores que se asocia con el cumplimiento de las asignaciones. En su estudio, Bautista et al. (2020) define desempeño laboral como “aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas” (p. 109). Es decir que se refiere a la parte práctica y dinámica que emplean los colaboradores en pro de las metas que se han establecido.

Por otro lado, Flores et al. (2020) expresa que el desempeño laboral “es la capacidad que posee el colaborador al realizar su trabajo y optimizar sus recursos para hacer sus tareas en menos tiempo y con mayor calidad” (p. 7). Lo que denota que este es un aspecto que se encuentra ligado a la eficiencia de los procesos y la utilización de los recursos.

Se puede decir entonces que el desempeño laboral es la asociación de diferentes actitudes del empleado que se encuentran determinadas por elementos internos y externos de la empresa y donde el colaborador deja ver sus capacidades, así como la voluntad que tiene por realizar las tareas. Es por ello por lo que Pashanasi et al. (2021) mencionan que “es importante conocer el DL, desde la salud, capacitación, satisfacción laboral y clima organizacional de los trabajadores en una institución de educación superior” (p. 164). Ya

que, las motivaciones que tienen los empleados pueden influir en la realización de las tareas que se les ha asignado y la actitud que demuestran los empleados.

En este sentido, conviene entonces analizar de qué modo se puede medir el desempeño que poseen los empleados en una empresa u organización. Para lo cual se ha de definir a que se refiere el término evaluación de desempeño. Para Leyva (2016, citado por Guartán et al., 2019) la evaluación del desempeño laboral es un proceso, donde se deben tomar en cuenta las particularidades de la empresa, como los objetivos, eficiencia, cumplimiento de actividades y estrategias que se emplean. Es decir, que aquí se le da un valor a cada una de las actividades que el empleado hace en pro del cumplimiento de las asignaciones laborales.

Por otro lado, se conoce que dicha evaluación tiene un propósito como tal, o debería tenerlo, pues como en todo proceso se invierte tiempo y recursos, por lo que el fin es traer un beneficio a la organización. Por tanto, de acuerdo con lo que menciona Robbins (1995, citado por Sánchez y Calderón, 2012) la evaluación del desempeño es facilitar la toma de decisiones sobre las recompensas. Lo que significa que debe existir un plan de incentivos, así como la retroalimentación, para que pueda existir una mejora de los aspectos deficientes.

2.4.2 Evaluación 360

La evaluación de 360 grados o evaluación integral es determinada como la herramienta la cual sirve para poder medir las competencias blandas de los líderes de una organización y mediante las cuales pueden realizar retroalimentación con la finalidad de poder cumplir los objetivos planteados por lo que en este apartado se presentan los niveles y las generalidades del modelo de evaluación 360 grados

2.5 Instrumentos utilizados

La evaluación que se llevó a cabo con el fin de recolectar datos actuales y reales del funcionamiento interno de INA según sus empleados fueron, herramientas electrónicas por medio de encuestas online, la plataforma de Google para realizarlas, y el tiempo invertido por partes de los futuros graduados con la finalidad en generar preguntas eficientes para obtener un resultado óptimo

2.6 Marco legal

En el artículo 3 de la Reforma Agraria (1975) se menciona que esta será ejecutada de manera en que se pueda asegurar la participación eficaz de los campesinos en cuanto a condiciones de igualdad con los demás sectores de la población, por lo que, en el proceso del desarrollo económico, social y político del Estado, para el cumplimiento de este fin el Gobierno debe:

1. Dotar de tierras al campesinado según lo establecido en la presente ley.
2. Organizar o estimular a la organización con los beneficiarios de manera asociativa o de otras modalidades empresariales las cuales permitan la adopción de las tecnologías convenientes
3. Deberá de formular y poner en práctica los programas de capacitación los cuales permitan la asimilación de métodos y de técnicas modernas de explotación para los beneficiarios
4. Destinar los recursos apropiados para poder proveer los beneficios de asistencia técnica y crediticia que sea requerida para una adecuada explotación de la tierra y el aseguramiento de una efectiva participación.
5. Adoptar medidas que sean necesarias para los proyectos específicos de la reforma agraria.
6. Realizar modificaciones a las estructuras de las instituciones o de los sectores de la administración pública que lo requieran para la eficaz realización de la reforma agraria.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describen los métodos y técnicas que se han seleccionado y aplicado para el desarrollo de la investigación. La metodología es el proceso científico que permite que el investigador llegue a obtener la información que responde a las preguntas de investigación y así lograr el cumplimiento de los objetivos (Cortés y Iglesias, 2004). Es decir que es el diseño de mecanismo y medios, así como los proceso bajo los que el investigador logra obtener la información, analizarla y sintetizarla.

3.1 Metodología

A continuación, se detallan el tipo de investigación y la profundidad, la selección de la muestra, el tipo de técnicas que se han aplicado a los participantes, así como toda la descripción del proceso de investigación.

3.1.1 *Tipo y nivel de investigación*

El alcance de una investigación indica la profundidad que el estudio tiene. En este sentido, e presente estudio es descriptivo, dicho alcance se ha seleccionado para establecer las propiedades de las variables contenidas en el fenómeno de investigación. Según Arispe et al. (2020) el alcance descriptivo provee detalles sobre el fenómeno de investigación que sucede en una población específica. Es decir que existe ya una base de conocimiento acerca de la situación estudiada y esta es útil para investigar las características de dicha situación en los participantes del estudio.

Por otro lado, el tipo de enfoque que se ha utilizado en esta investigación es mixto. Según Salas (2019) este enfoque es el que reúne la aplicación de mecanismos cuantitativos y cualitativos. Es decir, que aquí se integran las técnicas que brindan datos numéricos y también información más específica para obtener un estudio más completo.

En cuanto al diseño de investigación, la presente posee un diseño no experimental. Dado que, el investigador no realiza ningún tipo de manipulación que produzca un cambio en la medición de las variables (Arias, 2021). Por tanto, a cada uno de los empleados del Instituto Nacional Agrario se les aplico el instrumento en el contexto natural.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de estudio es la delimitación del objeto de estudio. De acuerdo con lo que mencionan Hernández et al. (2014) el objeto de estudio es aquello que se desea conocer sobre un tema o situación específica. En la presente investigación el objeto de estudio es la evaluación del desempeño de los colaboradores en el INA, específicamente en Tegucigalpa.

3.1.3 Población y muestra

Para describir a los participantes de la investigación en primer lugar definiremos población y luego la muestra. La población, son el total de los elementos que se encuentran en el lugar donde se realiza el estudio y la muestra se refiere al conjunto que se extrae de la población y que poseen características similares que son relevantes para obtener la información (López y Fachelli, 2015). En el caso de la presente investigación, la población corresponde a 310 empleados y para el caso de la muestra se seleccionó 1 tipo de muestra.

La muestra se encuentra compuesta por 147 empleados del INA de Tegucigalpa a quienes se les aplicó la encuesta.

Empleados a entrevistar

La selección de los empleados a los cuales se les aplicó la encuesta se ha realizado mediante un método probabilístico, a través de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{K^2pqN}{E^2(N - 1) + K^2pq}$$

Donde:

- ✓ N: Es el tamaño de la población o del universo.
- ✓ k: es una constante que depende del nivel de confianza que se ha asignado.

- ✓ p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.
- ✓ q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.
- ✓ e: es el error muestral deseado.
- ✓ n: es el tamaño de la muestra.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3.1

Valores K

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

De acuerdo con los datos del estudio, se tiene:

$N= 310$ empleados del INA.

$K=1.96$ (95%)

$e=0.05$ (5%)

$p=0.5$

$q=0.5$

Luego de efectuar el cálculo se obtuvo un total de 147 participantes, convirtiéndose en nuestra muestra.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas de investigación son aquellos mecanismos que el investigador aplica para obtener los datos, para ello es necesario el uso de herramientas en este caso, los instrumentos. Para obtener información con la que era posible implementar un programa

de evaluación del desempeño basado en la metodología de evaluación 360° en el INA Tegucigalpa se utilizó la técnica de la encuesta.

Para la encuesta el instrumento utilizado fue un cuestionario el cual se compone de once preguntas generales sencillas, abiertas y cerradas, las tres primeras son datos generales sobre cada encuestado y ocho preguntas restantes acerca de la disposición que tienen al cambio y que tan factible resulta la implementación de un nuevo proceso de evaluación en el INA.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Una vez se concluyó con la recolección de la información se procedió a organizar los datos, para los resultados de las encuestas se creó una base de datos en el programa estadístico SPSS. Cuando se finalizó este proceso se pudieron calcular porcentajes y las medias de cada dimensión, con las cuales se crearon posteriormente las tablas de frecuencia, los cruces de variables y también se generaron los gráficos que ilustran y facilitaron el análisis de los datos obtenidos en las encuestas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Método de medición

El presente proyecto cuenta con dos tipos de investigaciones la cualitativa ésta es una metodología de análisis, unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva, y cuantitativa utilizando la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

4.1.1 Justificación

Ambos métodos utilizados previamente en nuestra investigación sirvieron para identificar y analizar la manera en la que la empresa funciona, utilizando preguntas abiertas y cerradas con el fin de obtener los datos para medir el progreso de la empresa.

4.1.2. Aplicación

Se tomaron en cuenta 147 encuestas en línea por la situación actual que sufre el país por tiempos de pandemia las cuales fueron tomadas desde el 8 de mayo hasta el 10 de junio del 2022, que se realizaron con la finalidad de adquirir datos reales y actuales sobre el tema de investigación, que se ejecutaron a personas que trabajan dentro en el Instituto Nacional Agrario (INA).

4.2 Resultados y análisis de resultados

Hallazgos

En esta sección se presenta los datos considerados relevantes para el estudio. Esto incluye el rango de edad y el género de las personas encuestadas, ciudad donde residen, puesto que desempeñan, antigüedad y cargo en la empresa. Estos datos proporcionan información que sirve de guía de un total de 147 personas encuestadas hasta el momento.

Género

		1. Género:			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	83	56.5	56.5	56.5
	Masculino	64	43.5	43.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 1 Frecuencia. PI Genero

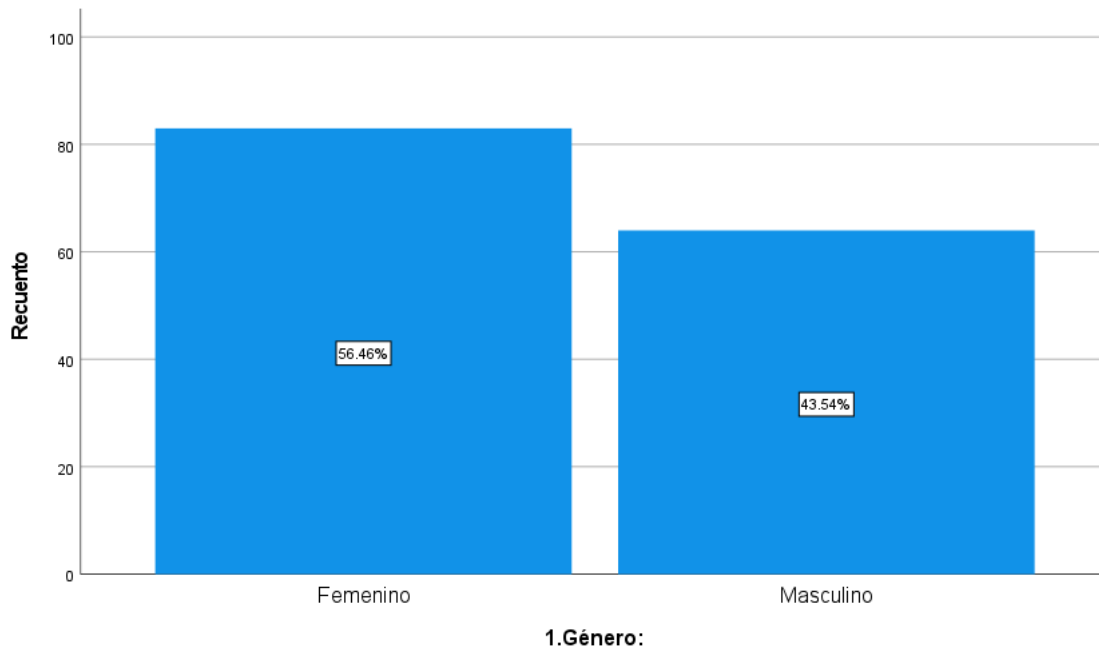


Gráfico 1. Genero PI

La Figura anterior nos muestra información relevante donde observamos que la población femenina representa la mayoría de los empleados que trabajan en el INA según la muestra de 147 encuestados, El género femenino representa el 56.5% equivalente a 83 mujeres y el género masculino representa el 43.5% equivalente a 64 hombres.

Edad

Se identificaron una selección de diferentes rangos de edades en la encuesta llevada a cabo, según el siguiente detalle:

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) 36 a 45 años y
- d) 45 años en adelante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	26 a 35	14	9.5	9.5	9.5
	36 a 45	40	27.2	27.2	36.7
	45 en adelante	93	63.3	63.3	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 2. Frecuencia P2 Edades

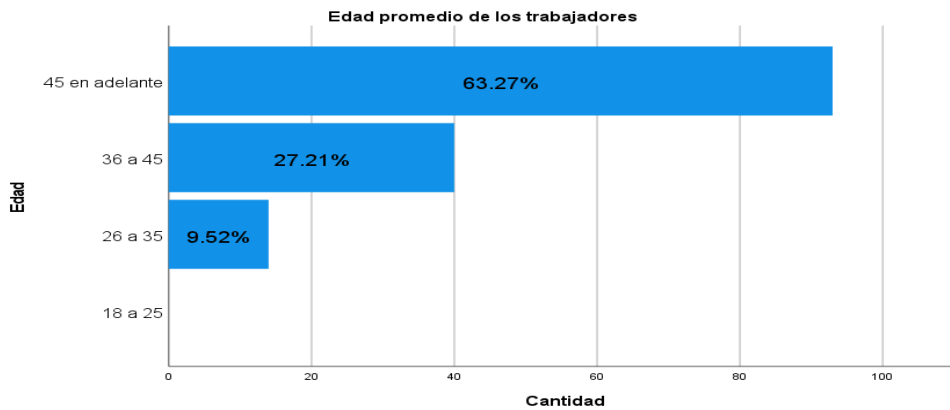


Gráfico 2. Edades P2

La Figura anterior representa una gráfica donde podemos observar que un 63.3% de los empleados están en un rango de edad de 45 años en adelante equivalente a 93 empleados, también observamos un 27.2% de los empleados se encuentran en el rango de 36 a 45 años equivalente a 40 empleados, y un 9.5% de los empleados oscilan en el rango de 26 a 35 años equivalente a 14 y no hay empleados en un rango de 18 a 25 años en esta muestra.

Ciudad donde reside

La elección de la ciudad de referencia se verifico según las sedes que tiene la institución en Honduras, denominadas sedes regionales o sectoriales donde cada empleado del INA este asignado.

3. Ciudad donde reside:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Catacamas	2	1.4	1.4	1.4
	Choloma	1	.7	.7	2.0
	Comayagüela	1	.7	.7	5.4
	Comayagüela	4	2.7	2.7	4.8
	El Paraíso	1	.7	.7	6.1
	Santa Ana	1	.7	.7	6.8
	Santa Rosa de Copán	2	1.4	1.4	8.2
	Tegucigalpa	1	.7	.7	8.8
	Tegucigalpa	133	90.5	90.5	99.3
	Valle de Ángeles	1	.7	.7	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 3. Frecuencia P3 Ciudades

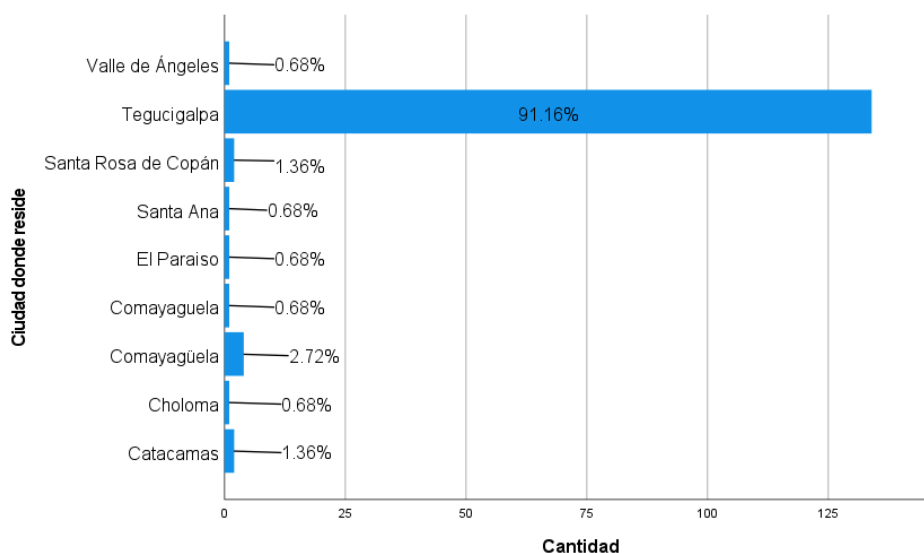


Gráfico 3. Ciudades P3

En la figura nos muestra una gráfica donde observamos un porcentaje de 74.6% de los empleados residen en Tegucigalpa, para un total de 134 personas, el resto 25.4 % de los empleados pertenecen a sedes sectoriales del INA ubicados en Catacamas, Copan, Comayagüela, El Paraíso y hay personal que viaja de Valle de Ángeles a las oficinas centrales en Tegucigalpa a trabajar todos los días

Puesto que ejerce dentro de la empresa

Hacemos referencia a los diferentes puestos de trabajo que ejercen Los 147 empleados encuestados en la institución INA sin importar se encuentren en las oficinas centrales, regionales o sectoriales.

	Cantidad
Asesor Legal	14
Capacitador	10
Conserje	5
Contador	5
Jefe Departamento	17
Motorista	6
Secretaria	14
Técnico	15
Total	147

Gráfico 4. P4 Área de labor

En la gráfica anterior se puede observar que de las 147 personas encuestadas se incluyen cargos: 10 capacitadores, 5 conserjes, 5 contadores, 6 motoristas, 14 secretarias, 17 jefe de departamento, 15 técnicos, 6 analistas de documentos, y 5 analistas, las otras áreas como ser mecánicos, planificador, promotores etc., están divididas en menores segmentos, dentro del INA.

Tiempo de laborar en la empresa

Se hace referencia a la antigüedad laboral de las personas que trabajan para el INA, se consideró encuestar lo siguiente: antigüedad de menos de 1 año; de 1 a 5 años; de 6 a 10 años; de 11 a 15 años y de 15 años en adelante.

5. Tiempo de laborar en la empresa:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	8	5.4	5.4	5.4
	1 a 5 años	5	3.4	3.4	8.8
	6 a 10 años	18	12.2	12.2	21.0
	11 a 15 años	26	17.7	17.7	38.7
	15 en adelante	90	61.2	61.2	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 4. Frecuencia P5 tiempo de laborar

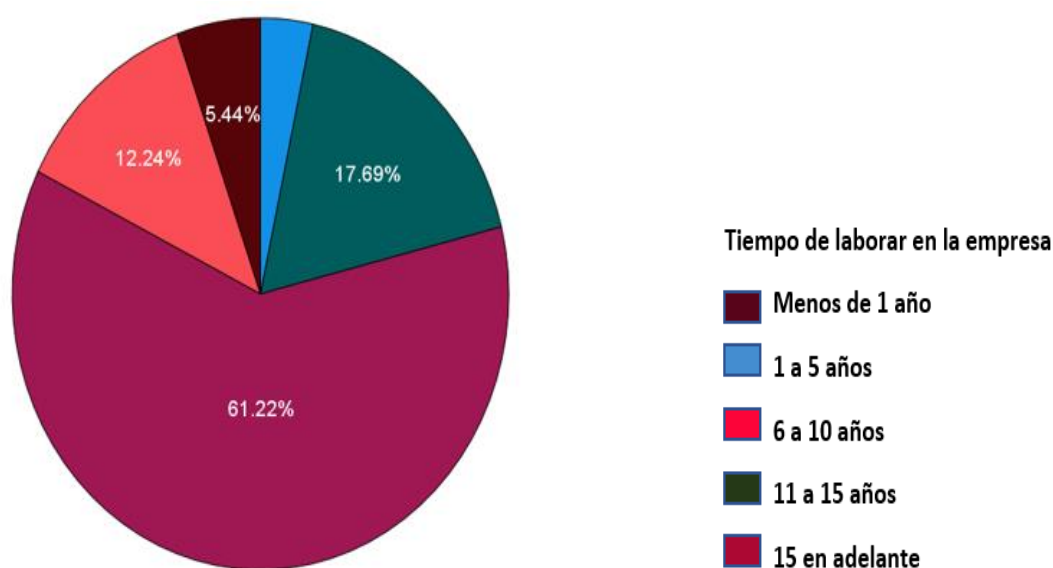


Gráfico 5 P5 Tiempo de laborar

- Menos de 1 año
- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 15 años en adelante

En la figura #4 muestra una gráfica detallando el rango de antigüedad o tiempo que cada empleado tiene de laborar en la institución, obteniendo los siguientes datos de 147 empleados encuestados donde el 61.2% del personal tiene una antigüedad de 15 años en adelante equivalente a 90 personas siendo una institución muy estable con sus empleados, luego tenemos un 17.7% de empleados en el rango de 11 a 15 años de antigüedad equivalente a 26 empleados donde hay mucho personal con bastante tiempo en la institución, Además el 12.2% de los empleados tienen entre 6 a 9 años de antigüedad que equivale a 18 personas y el resto de empleados nos proporciona un 8.8% que tienen una

antigüedad de 1 a 5 años equivalente a 13 personas, estos fueron contratados en los últimos 4 años de la administración anterior.

Cabe mencionar que el mayor porcentaje de personas laborando para el INA muestran antigüedad laboral lo que es bueno para una empresa ya que no hay rotación de personal y además a los colaboradores les da estabilidad laboral, una de las razones es porque les ampara el contrato colectivo de trabajo #10, según clausula #3, por el cual a los empleados se les aseguran de una base mínima de condiciones, que deben ser respetadas por el INA.

¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación de desempeño en el INA?

La frecuencia para realizar una evaluación de desempeño en el INA depende de la cultura organizacional de la empresa donde influyen factores como el tiempo y la cantidad de colaboradores deben ser los suficientes para marcar el punto de partida para evaluación, esto va más allá; de la necesidad de generar patrones de medición de las áreas de trabajo; de conocer las competencias que tienen sus colaboradores en sí; y del ambiente en general que se desarrolle en la organización para llevar a cabo una evaluación de desempeño 360, proceso que se realiza de manera ascendente, descendente y paralelamente, es conveniente realizarla cada 6 meses y concentrarse en competencias puntuales, no abarcar todas las competencias y áreas de un solo, así se podrá obtener un proceso amigable y que genere confianza entre los colaboradores del INA.

6. ¿Cada cuánto le realizan la evaluación de desempeño en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 vez al año	124	84.4	84.4	84.4
	Cada 6 meses	13	8.8	8.8	93.2
	Nunca	10	6.8	6.8	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 5. Frecuencia P6

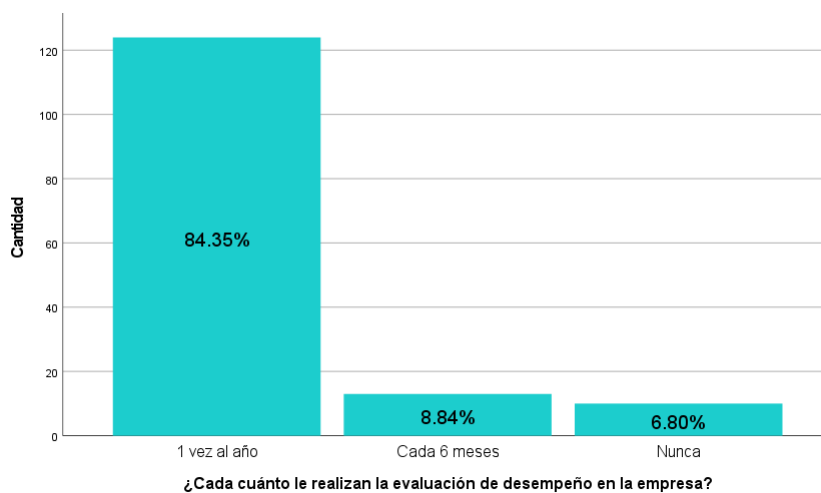


Gráfico 6P6 Evaluación de desempeño

En la Figura anterior se muestra una gráfica donde se observa que los 147 empleados encuestados tenemos un 8.8% de los empleados que están de acuerdo que la evaluación se realice cada 6 meses esto representa a 13 empleados, ahora la mayoría de los empleados afirma que la evaluación debe realizarse una vez al año representando un 84.4% equivalente a 124 personas y un pequeño número de empleados menciona que nunca los han evaluado en la institución (INA) esto representa el 6.8% equivalente a 10 empleados.

¿Está usted conforme con el método de evaluación que utiliza la empresa?

Para obtener un resultado exitoso en la aplicación de un proceso de evaluación de desempeño 360, es que los colaboradores se sientan bien y tengan conocimiento pleno y completo del método que usará la empresa para evaluar y medir su desempeño, todo lo concerniente a los beneficios y cómo el proceso les ayudará a mejorar su rendimiento. El departamento de recursos humanos del INA debe difundir con todos sus jefes de área un alcance del nuevo proceso de evaluación de desempeño 360, y estos deberán transmitir a sus equipos con transparencia, logrando así, disminuir el porcentaje de inconformidad entre los empleados de la institución.

7. ¿Está usted conforme con el método de evaluación de desempeño que utiliza la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	71	48.3	48.3	48.3
	Si	76	51.7	51.7	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 6 Frecuencia P7

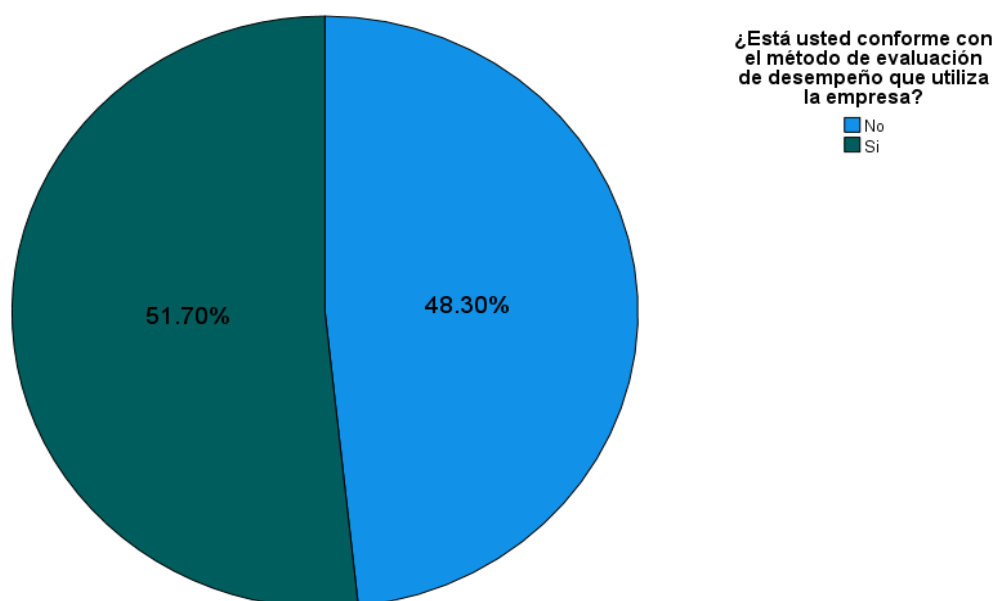


Gráfico 7 P7. Conformidad de desempeño

En la figura que se observa se muestra una gráfica de los 147 empleados encuestados donde observamos que el 51.7 % equivalente a 76 empleados están conformes y en acuerdo en aplicar la evaluación de desempeño 360 y un porcentaje de 48.3% equivalente a 71 de los empleados se encuentran en desacuerdo en aplicar la respectiva evaluación de desempeño 360 en el INA. Los empleados en desacuerdo con el tipo de evaluación se deben porque el jefe inmediato no evalúa adecuadamente y solamente se copia el mismo porcentaje que el empleado se asigna en su evaluación individual.

¿Tiene usted conocimiento si ha sido evaluado con el método 360?

Se verificó que la mayoría de los empleados no conocen de los beneficios que proporciona la evaluación de desempeño 360 por lo que será necesario explicar el proceso

de evaluación para una mejor visión e integrar desde diferentes perspectivas, ya que se realiza una autoevaluación y evaluación a jefes, compañeros y clientes internos /externos.

8. ¿Tiene usted conocimiento si ha sido evaluado a través del método 360?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	134	91.2	91.2	91.2
	si	13	8.8	8.8	100.0
Total		147	100.0	100.0	

Tabla 7. Frecuencia P8

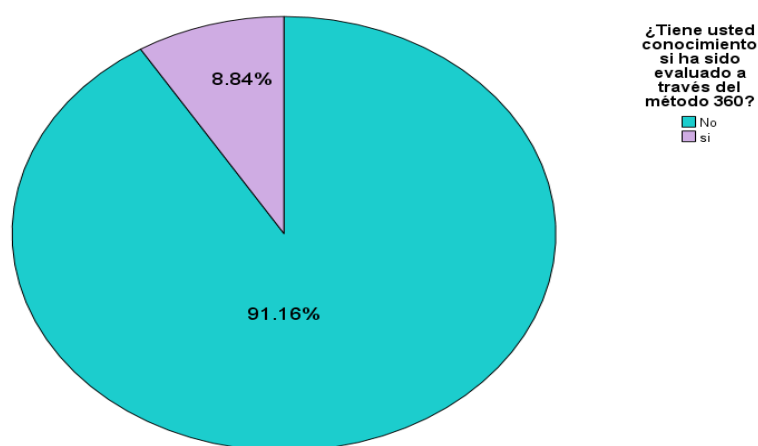


Gráfico 8 P8. Evaluado en método 360

En la figura anterior se muestra una gráfica donde se observa que los 147 empleados encuestados el 91.2% no tienen conocimiento del proceso de evaluación 360 lo que equivale a 134 empleados y al menos el 8.8% de los empleados tienen un conocimiento básico del método de evaluación lo que representa a 13 empleados.

Para evitar este alto nivel de desinformación entre los colaboradores del INA, es importante transmitir mediante una presentación formal explicando el nuevo proyecto de evaluación 360 que se estará ejecutando, y que su finalidad es ayudar a tomar mejores decisiones que generen acciones de mejora continua en todos los niveles de la organización, desarrollar estrategias de desempeño, planes de carrera que garanticen el crecimiento profesional de todos sus colaboradores

Si sus jefes inmediatos no le informan los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño ¿Le gustaría recibir retroalimentación?

La retroalimentación nos permite conocer a fondo las áreas en las que estamos fallando o tenemos algún tipo de debilidad, además de analizar las fortalezas y áreas que debemos mejorar, Los procesos que tienen éxito son aquellos en los que se practican sesiones de retroalimentación donde se pueda discutir con los involucrados los resultados obtenidos y así tomar acciones de manera oportuna.

9. Si sus jefes inmediatos no le informan los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño ¿Le gustaría recibir retroalimentación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	62	42.2	42.2	42.2
	Si	85	57.8	57.8	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 8 Frecuencia P9

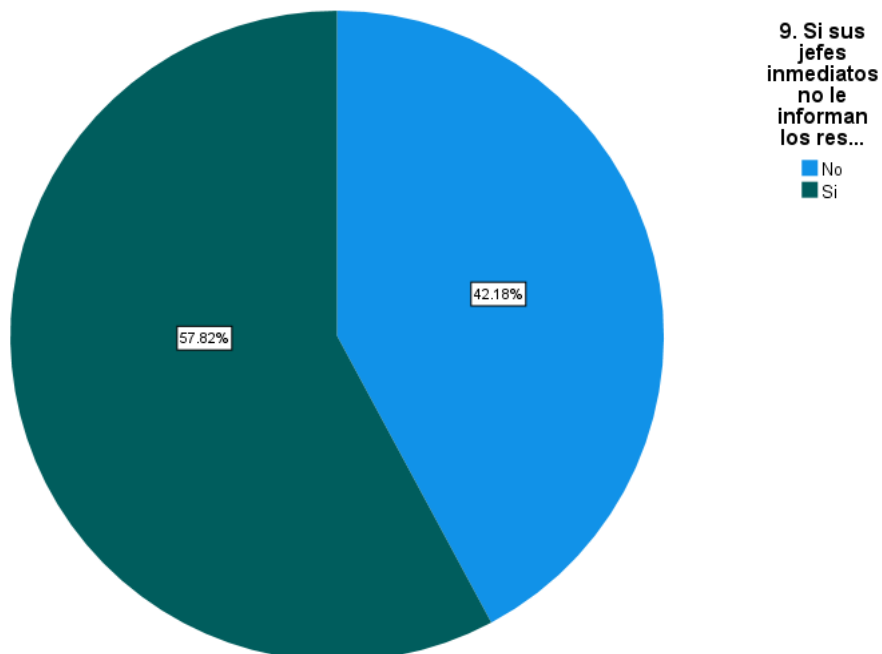


Gráfico 9 P9. Información de resultados de evaluaciones

En la Figura se muestra una gráfica donde el 57.8% de los empleados encuestados están de acuerdo en recibir retroalimentación del proceso de evaluación 360 equivalente a 85 empleados y un porcentaje de 42.2% de empleados que consideran no necesitar retroalimentación de los respectivos procesos de evaluación esto equivale a 62 empleados.

Este resultado muestra la necesidad de retroalimentación por parte de los empleados que al finalizar la evaluación de desempeño los jefes deben informar cuales son los resultados y les notifiquen en que están fallando e identificar en qué área deben mejorar, En la institución (INA) son pocos los jefes que reúnen a su personal y les comparten el resultado obtenido en la evaluación del desempeño.

¿En algún momento usted ha evaluado la manera de trabajar de sus jefes?

Implementar la evaluación de desempeño 360 nos brinda una herramienta muy interesante para los empleados es precisamente evaluar el desempeño que los jefes muestran al ejercer su trabajo y muy importante la confianza que el empleado tienen de sus superiores para detectar debilidades y fortalezas que estos muestren al momento de desempeñar sus funciones de liderazgo.

10. ¿En algún momento Usted ha evaluado la manera de trabajar de sus jefes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	107	72.8	72.8	72.8
	si	40	27.2	27.2	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 9 Frecuencia P10 Evaluación a jefes

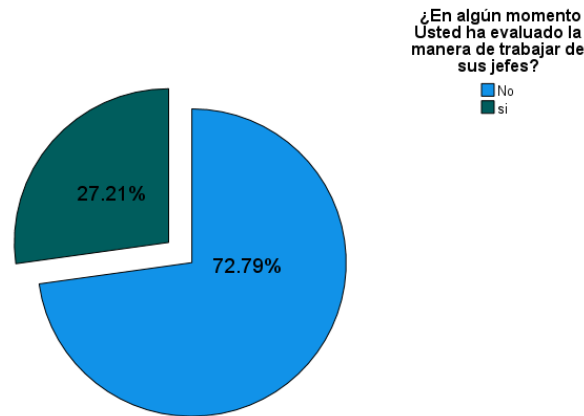


Gráfico 10 P10. Ha evaluado a sus jefes

En la figura se muestra una gráfica donde el 72.8% de los empleados encuestados nunca han tenido la oportunidad de evaluar a sus jefes inmediatos esto representa a 107 empleados y un porcentaje menor del 27.2% de los empleados encuestados que si han evaluado a sus jefes inmediatos a través del método 360 esto representa a 40 empleados

Los resultados adquiridos de la encuesta logramos verificar que los empleados están dispuestos a implementar un instrumento confidencial, donde se pueda evaluar a los jefes inmediatos y su desempeño laboral con su equipo de trabajo para alcanzar las metas y objetivos de la institución (INA).

¿Qué tan dispuesto está para colaborar en un nuevo proceso de evaluación de desempeño que incluya jefes, compañeros y clientes? (Marque de 1 a 5 en disposición, siendo 5 el máximo).

El nuevo proceso de evaluación del desempeño 360 otorgará una mayor importancia a la disposición y participación de sus equipos de trabajo en la toma de decisiones, esto permite que los empleados se sientan comprometidos a alcanzar los objetivos y metas establecidas por la institución (INA).

Esta es una estrategia para motivar a los empleados donde se toma en cuenta sus sugerencias, recomendaciones y aprovechar la disposición que muestran sus empleados en todos los niveles, para desarrollar un nuevo proceso de evaluación que permita mantener una actitud abierta al cambio y la cooperación en equipo.

11. ¿Qué tan dispuesto (a) esta, para colaborar en un nuevo proceso de evaluación de desempeño que incluya jefes, compañeros y clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	.7	.7	.7
	2	3	2.0	2.0	2.7
	3	13	8.8	8.8	11.6
	4	36	24.5	24.5	36.1
	5	94	63.9	63.9	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Tabla 10. Frecuencia P11

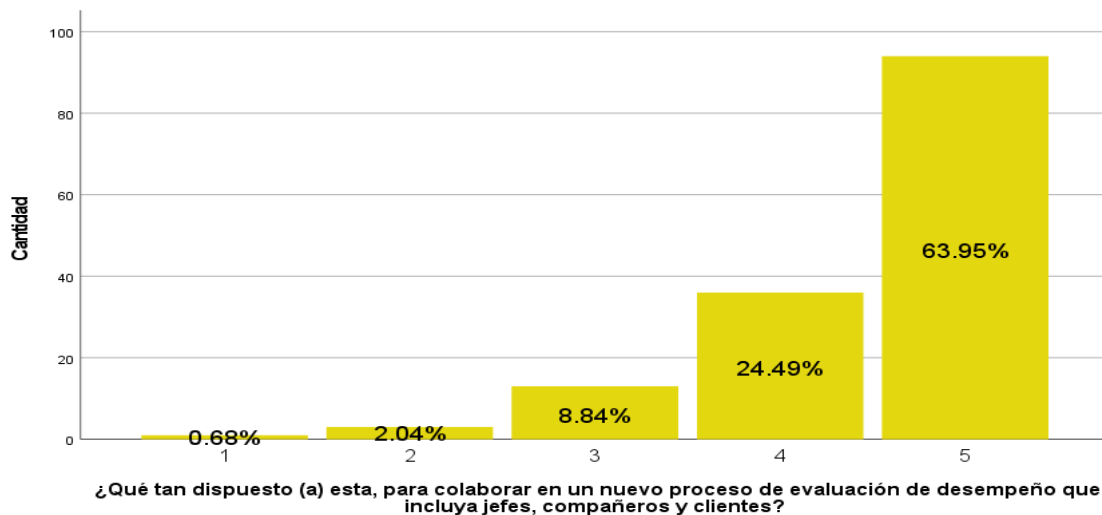


Gráfico 11 P11. Posibilidad de nuevo proceso de evaluación

En la figura #10 se muestra una gráfica donde un porcentaje alto de los empleados encuestados que corresponde al 63.9% dieron una puntuación máxima de 5 puntos para implementar un nuevo proceso de evaluación que representa a 94 empleados, luego observamos un porcentaje intermedio de 24.5% de los empleados que dieron una puntuación de 4 puntos esto representa a 36 empleados, además un porcentaje bajo de 8.8% de los empleados con puntuación de 3 puntos que representa a 13 personas y un porcentaje mínimo de 2.7% de los empleados dieron una puntuación de 1 o 2 puntos que no desean implementar un nuevo proceso de evaluación.

Tablas Cruzadas

Nos muestran la relación que existe entre dos o tres elementos utilizados en las consultas. Mostrando la información en filas y columnas unidas en puntos de encuentro, esto nos permite profundizar más mediante la comparación de dos o más variables, tal como se muestra a continuación:

Tabla cruzada. Tiempo de laborar en la empresa: *8. ¿Tiene usted conocimiento si ha sido evaluado a través del método 360?

Recuento

		8. ¿Tiene usted conocimiento si ha sido evaluado a través del método 360?		Total
		No	si	
5. Tiempo de laborar en la empresa:	1 - 5 años	4	1	5
	11 - 15 años	23	3	26
	15 años en adelante	81	9	90
	6 - 10 años	18	0	18
	Menos de 1 año	8	0	8
Total		134	13	147

Tabla 11. Tabla Cruzada P5, P8

Tabla cruzada. ¿Está usted conforme con el método de evaluación de desempeño que utiliza la empresa? *10. ¿En algún momento Usted ha evaluado la manera de trabajar de sus jefes?

Recuento

		10. ¿En algún momento Usted ha evaluado la manera de trabajar de sus jefes?		Total
		No	si	
No		62	9	71

7. ¿Está usted conforme con el método de evaluación de desempeño que utiliza la empresa?	Si	45	31	76
Total		107	40	147

Tabla 12. Tabla Cruzada P7, P10

Tabla cruzada. Género: ¿Cada cuánto le realizan la evaluación de desempeño en la empresa?

Recuento

		6. ¿Cada cuánto le realizan la evaluación de desempeño en la empresa?			
			Cada 6 meses	Nunca	
		1 vez al año			Total
1. Género:		124	13	10	147
Total		124	13	10	147

Tabla 13. Tabla Cruzada P1, P6

Según datos adquiridos determinamos que la mayoría de los empleados establecieron una puntuación entre 4 y 5 que están dispuestas a participar en un nuevo proceso de evaluación, no significa que los demás no sean importantes; por lo que la tarea primordial de la institución es lograr integrar a todos sus empleados en la implementación de este método de evaluación y promover la excelencia a todos los niveles del INA

Los resultados obtenidos en la investigación sobre la evaluación de desempeño 360 en la institución INA, identificamos un problema que existe en el proceso de evaluación de desempeño laboral que por años se ha impartido al personal no involucra todos las competencias, capacidades y habilidades de los empleados tanto cualitativa y cuantitativa.

El objetivo de esta investigación es lograr recopilar información de cómo percibe el personal de diferentes áreas la manera de evaluación de la institución INA, si los empleados están de acuerdo con los métodos ambiguos utilizados y determinar que es hora de que la institución se actualice implementando un proceso de evaluación método 360 para fortalecer el rendimiento, habilidades y competencias del personal en la institución INA.

Para obtener los datos requeridos se formalizó una encuesta de tipo cuestionario con 11 preguntas sencillas que abarcan los objetivos que se necesitan alcanzar, tomando una muestra aleatoria de 147 empleados encuestados para obtener información importante que servirá de instrumento vital para que la institución INA realice un cambio organizacional e implementación del nuevo proceso de evaluación de desempeño 360.

El INA es una institución constituida desde hace muchos años en nuestro país y los datos recopilados se observa que los empleados cuentan con estabilidad laboral, debido a un contrato colectivo vigente y se cumple con las cláusulas laborales estipuladas en el respectivo contrato que defiende a los trabajadores al momento que el patrono quiere despedir empleados injustificadamente.

Los resultados muestran que la mayoría de sus empleados oscilan edades entre 36 a 45 años en adelante, con un porcentaje mayor el género femenino, además la mayoría los empleados viven en la ciudad de Tegucigalpa y lugares aledaños, el personal está distribuido en diferentes departamentos y puestos como ser administrativos, técnicos, operativos, directivos entre otros que tiene la institución para desarrollar sus funciones. Según lo recopilado en la encuesta a 147 empleados de la institución se verifico a 124 empleados confirman que la evaluación del desempeño se aplique una vez al año, mientras 13 empleados consideran que la evaluación debe realizarse cada 6 meses y solamente 10 empleados están en contra de las respectivas evaluaciones.

Estos datos muestran la falta de información que la institución debe facilitarle a sus colaboradores a través del departamento encargado de manejo de personal sobre las evaluaciones de desempeño.

Los empleados de la institución según los datos obtenidos en las encuestas a 147 empleados nos proporcionan información valiosa donde 76 personas encuestadas están conformes con el método de evaluación que utiliza la empresa actualmente, pero desconocen el método de evaluación de desempeño utilizado en el departamento de Capacitación y Evaluación de Personal del INA. Además, no existe evidencia de retroalimentación de los resultados obtenidos en sus evaluaciones, La institución no conoce las debilidades, potencial, habilidades y competencias del empleado para

desarrollar en sus puestos de trabajo, pues carecen de logística que le permitan obtener una mejor visión del personal que forma parte vital en la institución.

Después de analizar los resultados obtenidos en la encuesta a los empleados se identificó la falta de conocimiento de las nuevas metodologías de evaluación de desempeño 360 por lo que desconocen que como empleados pueden evaluar a sus jefes inmediatos por lo que detectamos 107 empleados que nunca han evaluado a sus superiores lo que verificamos que la institución sigue utilizando métodos de evaluación tradicionales y no se han actualizado en esta determinada área de estudio.

En las puntuaciones verificadas a todos los empleados encuestados se observa un gran número de empleados que calificaron con los niveles máximos entre 4 y 5 puntos para un total de 94 empleados que tienen una visión diferente a participar en un nuevo proceso de evaluación que incluye la evaluación a jefes, compañeros, proveedores internos y externos por lo que determinamos la necesidad de un cambio en las políticas de evaluación del desempeño de la institución (INA).

Con el análisis de resultados obtenidos en todas las encuestas llegamos a la necesidad de aplicar el proceso de evaluación de desempeño 360 por etapas para tener el éxito de integración, utilización, aplicación y desarrollo del estudio de investigación como se describe a continuación:

- 1) El departamento de Capacitación y Evaluación de Personal debe preparar y definir todos los procesos a seguir en un documento formal según los diferentes puestos de trabajo para que cada empleado conozca el tipo de evaluación de implementar.
- 2) Sensibilizar y capacitar a todo el personal involucrado por áreas de trabajo tanto evaluadores y evaluados para comprender cuales son los beneficios e impacto para el desempeño de cada empleado.
- 3) Una vez preparado el respectivo proceso a seguir se procede a establecer los formatos de evaluación con la información objetiva de acuerdo con las funciones que cada empleado ejerce en la institución (INA).

- 4) A medida se vayan recolectando los datos objetivos de cada empleado se debe sintetizar las tendencias y resultados para elaborar una correcta y objetiva retroalimentación al evaluado que le sirva de ayuda para crecer, mejorar y potenciar sus habilidades en sus puestos de trabajo.
- 5) Implementar un plan de desarrollo continuo para cada evaluado que pueda contemplar un plan de capacitación, beneficios económicos, crecimiento laboral, mejora continua para alcanzar mayores metas y objetivos.
- 6) Plan de mejoras institucional detectando deficiencias en los puestos principales o gerenciales para mejorar en conocimientos, habilidades, actitudes, valores, falta de capacitación para solventar en el corto y mediano plazo para que la organización se mueva en un solo engranaje.

4.3 Propuesta de mejora

El problema principal en las evaluaciones de desempeño hechas por la institución INA, se concentra en la falta de un proceso de evaluación confiable, objetivo y la poca retroalimentación que se da a los trabajadores. Por lo anterior se presenta una propuesta tecnológica actualizada de evaluación de desempeño original 360 que evalúa sus principales fortalezas y áreas de oportunidad, así como una retroalimentación de las competencias profesionales y personales que recibe un colaborador por parte de sus compañeros de trabajo.

Existen varios factores a tomar en cuenta para reemplazar el tipo de evaluación actual de la institución y que los trabajadores se adapten a los cambios, para que las nuevas evaluaciones de desempeño 360 sea de éxito al implementar por etapas:

- Informar al personal que significa una evaluación de desempeño 360.
- Formular diferentes preguntas para la evaluación y que sean verificadas por distintas personas para obtener una mejor cobertura a evaluar.

- Diseñar un formato de evaluación digital y en físico para cada uno de los trabajadores (debe ser personal).
- Tabular los datos obtenidos de la evaluación mediante (tablas o gráficos) y analizar el alcance que tuvo la evaluación para poder implementar planes de mejora individuales.
- Organizar citas personales de manera confidencial con cada empleado para darle una retroalimentación de sus debilidades y fortalezas.
- Analizar los resultados de cada empleado y preparar un plan de crecimiento o fortalecimiento para lograr potenciar las cualidades que detectó y mejorar las debilidades.
- Impartir capacitaciones de acuerdo con el puesto de trabajo que desempeña.
- Realizar las evaluaciones cada 6 meses y dar un seguimiento a los planes de mejora continua a desarrollar de manera eficaz y eficiente con cada empleado.

4.4 Implementación de los cambios

4.4.1 Cronograma de aplicación

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360												
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN				MES								
ITEM	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
1	PROGRAMA DE INFORMACIÓN AL PERSONAL	01/03/2022	31/03/2022	■								
2	REUNION DE FORMULACIÓN / CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	01/04/2022	30/04/2022		■							
3	DISEÑO DE EVALUACIONES	01/05/2022	31/05/2022			■						
4	TABULACIÓN DE DATOS DE EVALUACIONES	01/06/2022	30/06/2022				■					
5	ANÁLISIS DE DATOS	01/07/2022	31/07/2022					■				
6	ORGANIZACIÓN DE CITAS CONFIDENCIALES CON CADA EMPLEADO	01/08/2022	31/08/2022						■			
7	IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CRECIMIENTO PARA EMPLEADOS	01/09/2022	30/09/2022							■		
8	IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE MEJORAS	01/10/2022	31/10/2022								■	

Tabla 14. Cronograma de aplicación

4.4.2 Detalles de cambios y responsables de su ejecución

Informar al personal del nuevo proceso de evaluación

Informar a los empleados de manera formal que la institución implementara un nuevo proceso de evaluación de desempeño con la intención de emprender un plan de desarrollo individual con base en los resultados finales. Estableciendo un plan de capacitaciones que apoyen a los colaboradores explicando los beneficios que traerá este tipo de evaluación.

Formulación de un cuestionario de desempeño laboral

Se formularán las preguntas objetivas en el cuestionario para maximizar su utilidad en conjunto con el departamento de capacitación y evaluación para la operación de sus empleados (trabajo en equipo, adaptabilidad, flexibilidad, compromiso, orientación a los resultados, atención al cliente).

Diseñar los formatos de evaluación

Utilizar todas las herramientas a su disposición para que la evaluación sea lo más satisfactoria posible para los evaluados, así mismo se debe diseñar los formatos de evaluación con preguntas abiertas o cerradas de fácil comprensión y poder obtener el resultado deseado en la evaluación, además de la facilidad de realizar de manera online o presencial según el criterio del evaluador.

Tabular los datos relevantes de las evaluaciones

Después de recolectar todos los resultados de las evaluaciones, tabular las respuestas y los resultados para una mejor comprensión visual y estadística utilizando gráficas y tablas para interpretar de mejor manera los resultados.

Analizar los datos

Analizar y organizar la información detallada adquirida mediante las evaluaciones y revisar el alcance que se obtuvo por cada empleado para poder implementar los planes de mejora continua a cada colaborador

Organizar citas confidenciales con los empleados

Establecer reuniones de tipo confidencial para informar de los resultados de las evaluaciones a cada empleado para emprender un plan de desarrollo y potenciar sus capacidades y fortalecer las posibles debilidades en las evaluaciones realizadas.

Preparar los planes de acción para cada empleado

Analizar los resultados de cada empleado y preparar un plan de crecimiento o fortalecimiento para que logre potenciar sus habilidades y fortalecer sus debilidades Organizándolo planes de capacitación grupal e individual y entrenamientos en las áreas de mejora por departamento.

Implementar planes de crecimiento

Implementar plan de crecimiento diseñado específicamente para cada persona según su puesto de trabajo para maximizar las habilidades de un solo individuo.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Al hacer el análisis se determina que el INA no cuenta con información fiable, concreta, amplia y objetiva en sus registros de evaluaciones del desempeño aplicadas a sus empleados, no se cuenta con datos de calificación obtenida en la evaluación del entorno del personal; por tal razón, el INA no tiene una base para desarrollar planes de capacitación y carrera acordes a las competencias que tiene el personal, y no puede diseñar planes de formación profesional.
- Con el método de evaluación que ha manejado el INA por años, se determina que solo se ha considerado la opinión del jefe inmediato, no hay retroalimentación, ni se tienen registros amplios de los aspectos y necesidades existentes, el personal desconoce las áreas que necesita mejorar, no sabe sus fortalezas, se carece de un monitoreo completo del desempeño del personal lo que imposibilita la buena toma de decisiones que van orientadas a obtener los objetivos organizacionales.
- Según análisis es notoria la falta de promoción, orientación y capacitación de parte del área encargada del manejo del personal lo que ha provocado mucha desinformación y desmotivación en los empleados, afectando su comportamiento, el rendimiento del trabajo en las diferentes áreas y el clima organizacional.

Recomendaciones

- Se recomienda considerar la presente propuesta de llevar a cabo el proceso integral de evaluación 360 por etapas y para implementar se sugiere la contratación de terceros con experiencia en el área para capacitar primero al personal de Recursos Humanos, luego a cada uno de los empleados del INA con el fin de desarrollar las técnicas que fomenten el trabajo en equipo y un mejor funcionamiento de la estructura organizacional del INA. Además, formularse un plan de acción y seguimiento, para evitar desactualizar la información que se recabe en cada etapa, y que dentro del mediano plazo se vean reflejados y atendidas las necesidades de los empleados; se genere un ambiente de competitividad y motivación entre los equipos de trabajos, y por supuesto emprender acciones que vayan orientadas a mejorar la productividad en el INA.

- Realizar las evaluaciones con una frecuencia semestral durante el inicio del proceso y evaluar a todo el personal en las diferentes áreas, además de realizar auditorías internas para identificar posibles problemas y soluciones con el fin de mejorar en las funciones de los puestos de trabajo en el corto y mediano plazo. Además, se sugiere que después de manejar bien este proceso de evaluación con metodología 360, sea el departamento de Recursos Humanos quien realice las evaluaciones 360, cada 4 meses.
- Ejecutar un proceso de inducción para que todos los empleados del INA, comprendan la filosofía de la evaluación que esto sea parte desde los recién ingresados a la institución. También reforzar con reuniones paulatinas con los empleados para aclarar dudas o preguntas sobre el funcionamiento de la metodología 360. Dar la respectiva retroalimentación a los empleados de los datos obtenidos en sus evaluaciones, ya que esto le permitirá conocer las fortalezas de su desempeño, que áreas y competencias necesita mejorar y desarrollar, solo así se podrán desvanecer los prejuicios y sesgos que se daban respecto a la forma de evaluar tradicional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alajo, S., & Yáñez, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento tres del Cantón Latacunga*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Alegre, G., & Hurtado, R. (2020). *Actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa integrada de la UGEL 05-Lima, 2020*. Huancayo: Universidad Peruana de los Andes.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, S. (2020). *La evaluación de 360 grados y la gestión del Talento Humano de la Policía Nacional del Perú-2018*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Alvarenga, I. (2016). *Es concepto del derecho agrario*. El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL.
- Arispe, M., Yangali, J., Guerrero, M. L., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2019). *Análisis de políticas agropecuarias en Honduras*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 109-121.
- Carranza, G. (2020). *Sistema de evaluación de desempeño: análisis y reforma del método de evaluación de desempeño en una entidad pública de Honduras*. Universidad Santiago de Compostela.

- Carrasco, C. (2018). *Desarrollo organizacional y resistencia al cambio (D.T)*. Rosario: Universidad Abierta Interamericana.
- Cathalifaud, A., & Osorio, F. (2008). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*(3), 1-12.
- Centro de Estudio Para la Democracia [CESPAD]. (2018). *50 años de institucionalidad agraria en Honduras: rupturas y continuidades*. Tegucigalpa: Centro de estudio para la democracia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, 5ª edición*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Coindreau, R. (2022). *Evaluación 360 grados: Guía completa para aplicarlas en 2022*. Integratec.
- Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas en Honduras [COCOCH]. (2018). *Reforma Agraria*. Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas en Honduras.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cuentas, T. S. (2014). *Informe No. 52*. Tegucigalpa: Gobierno de Honduras.
- De León, C. (2022). *Importancia de la Evaluación 360° en las organizaciones*. Grupo Consultor EFE.
- Decreto Ley No. 69. (1961). *Creación del Instituto Nacional Agrario*. Tegucigalpa: La Gaceta Diario Oficial de la República.
- Escartín, M. (s.f.). *Talentlab*. Obtenido de <https://blog.talentlab.mx/por-que-hacer-evaluacion-360>
- Figuroa, X. (2008). *Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicar en el área administrativa de una ONG*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Flores, D., Martínez, L., & Flores, B. (2020). *Talento humano en las Mipymes e instituciones del departamento de Chontales*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

- Flores, I., Flores, R., Tapia, I., & Salazar, G. (2011). *Liderazgo*. Estado de Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- GH Analítica. (2020). *Evaluación de Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://ghanalitica.com/guias/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/#seccion-tipos>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 13-26.
- Guzmán, M., & Pedroza, M. (2021). Innovaciones ofertadas por los actores agropecuarios. *El Higo*, 11(2), 13-27.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Informe Ejecutivo POA. (2015). *Informe de avance ejecución POA*. Tegucigalpa: Instituto Nacional Agrario.
- Instituto Colombiano de Antropología e Historia [ICANH]. (2017). *Elementos para la conceptualización de lo “campesino” en Colombia*. Colombia: Instituto Colombiano de Antropología e Historia.
- Instituto Nacional Agrario [INA]. (2013). *Plan Estratégico*. Tegucigalpa: Gobierno de Honduras.
- Instituto Nacional Agrario [INA]. (2019). *Archivo Histórico*. Tegucigalpa: INA.
- Instituto Nacional Agrario [INA]. (2022). *Archivo Histórico*. Tegucigalpa: Gobierno de la República.
- Instituto Nacional Agrario [INA]. (2022). *Instituto Nacional Agrario*. Tegucigalpa: Gobierno de la República.
- Instituto Nacional Agrario [INA]. (2022). *Instituto Nacional Agrario*. Obtenido de INA: <http://www.ina.hn/temporal/quienes.php>

- Instituto Nacional Agrario [INA]. (2022). *Instituto Nacional Agrario*. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de INA: http://www.ina.hn/temporal/quienes_mision_vision.php
- Instituto Nacional Agrario. (2014). *Informe Ejecución POA*. Tegucigalpa: Gobierno de Honduras.
- Instituto Nacional Agrario. (2015). *Informe de avance ejecución POA*. Tegucigalpa: Instituto Nacional Agrario.
- Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos. (2016). *Instructivo para evaluación del desempeño*. San Salvador: INPEP.
- Katz, M., Seid, G., & Abiuso, F. (2019). *Le técnica de la encuesta: Características y aplicaciones*. Universidad de Buenos Aires.
- KPI Estudios. (2022). *Tipos de evaluación de desempeño, ¿ A quién debo involucrar en el proceso?* Obtenido de <https://www.kpiestudios.com/tipos-evaluacion-desempeno>
- Lejarreta, I. (2018). *Evaluación 360° del Trabajo Competitivo*. Universidad Internacional de la Roja UNIR.
- Ley de Reforma Agraria. (1975). *Decreto - Ley Número 170*. Tegucigalpa: La Gaceta Diario Oficial de la República de Honduras.
- Ley del Fondo Nacional para la Competitividad del Sector Agropecuario. (2013). *Decreto 143-2013*. Tegucigalpa: La Gaceta Diario Oficial de la República.
- López, B. (2018). *Análisis de la Situación Actual*. Universidad para la Cooperación Internacional.
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Macías, M., & Talavera, M. (2018). *50 años de institucionalidad agraria en Honduras: rupturas y continuidades*. Tegucigalpa: Centro de estudio para la democracia.

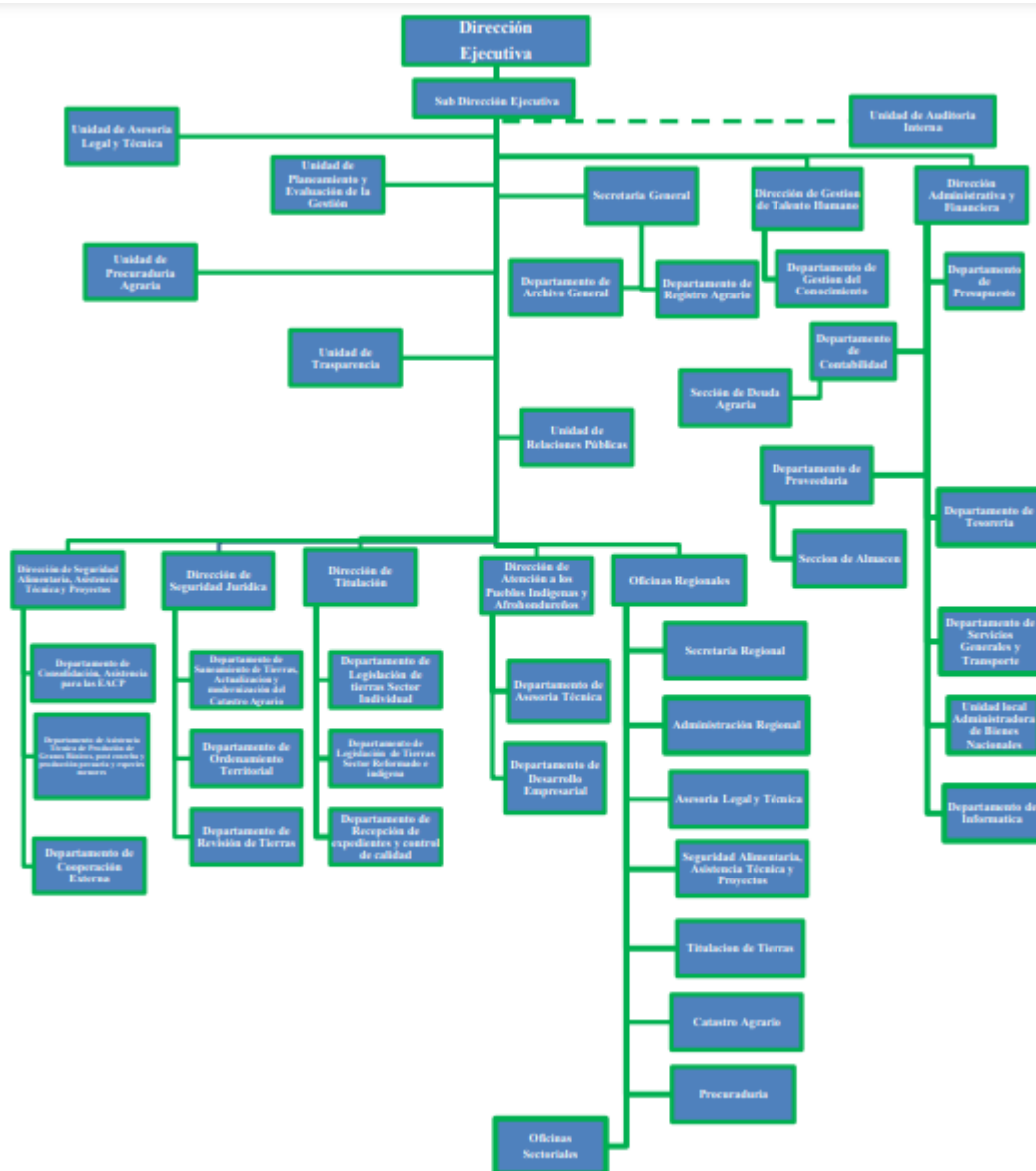
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., & Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 176-187.
- Melgar, E., Guadrón, B., & López, S. (2015). *Evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos ubicada en el municipio de San Salvador departamento del San Salvador*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Mora, A. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelo. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 4(2), 1-29.
- Moreno, T. (2021). *La retroalimentación*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Naturales, S. d. (2021). *Manual de funciones*. Tegucigalpa: Gobierno de la República.
- Noguera, R. (2014). *El informe*. Universidad Sergio Arboleda.
- Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado de Honduras[ONCAE]. (2020). *Oficio ONCAE*. Tegucigalpa: Secretaría de Coordinación General de Gobierno.
- Orellana, P. (05 de Julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 163-174.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493-505.
- Pérez, O. (12 de Julio de 2021). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

- Pérez, A. (2021). *Estudio de viabilidad de un proyecto: estructura e importancia*. OBS Business School.
- Pérez, T. (2014). *Feedback 360°: Técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Quiroa, M. (2021). *Teoría de Herzberg*. Economipedia.com.
- Quispe, S. (2020). *Importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Ramírez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 16-32.
- Rivera, R. (2014). *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A*. Lima: Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Universidad de Ciencias Médicas de Comagüey*.
- Ruiz, E. (2019). *El Sistema de Evaluación 360° y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Salas, D. (2019). El enfoque mixto de investigación: algunas características. *Investigalia*.
- Salazar, H. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sánchez, C. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, 69-79.

- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 56-82.
- Schvab, L. (2011). *Máquinas y herramientas*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Educación Tecnológica.
- Tribunal Supremo de Cuentas. (2014). *Informe No. 52*. Tegucigalpa: Gobierno de Honduras.
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med*, 329-332.
- Varela, J. (2011). *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) Oficina Central*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Vera, R. (2019). *Evaluación de desempeño por competencias: Desarrollo e implementación para el personal de línea de una empresa de servicios ubicada en el aeropuerto internacional de Ezeiza*. Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana.
- Zavaleta, K. (2020). *Adaptación y validación de la escala de resistencia al cambio de Oreg, en el personal administrativo de entidades públicas de Lima norte, 2019*. Lima: Universidad César Vallejo.

ANEXOS

Anexo 1 organigrama del Instituto Nacional Agrario.



Anexo 2 Encuesta aplicada.

Encuesta realizada

Somos estudiantes de la clase del Proyecto de Graduación de las carreras de Recursos Humanos y Administración de empresas respectivamente, de la Universidad Ceutec.

Solicitamos de la manera más respetuosa nos brinde apoyo para poder llenar esta encuesta, la cual será de mucha ayuda para nuestro proyecto. Es importante mencionar que los datos aquí expuestos son totalmente confidenciales y solamente serán utilizados para nuestra investigación.

1. Género:

- Femenino
- Masculino

2. Edad

De 18 – 25

De 26 – 35

De 36 – 45

De 46 en adelante

3. Ciudad donde reside: _____

4. Puesto dentro de la empresa: _____

5. Tiempo de laborar en la empresa:

1 – 5 años

6 – 10 años

11 – 15 años

15 años en adelante

6. ¿Cada cuánto le realizan la evaluación de desempeño en la empresa? (Elija una respuesta)

Cada 6 meses

Una vez al año

Nunca

7. ¿Está usted conforme con el método de evaluación de desempeño que utiliza la empresa?

8. ¿Tiene usted conocimiento si ha sido evaluado a través del método 360? (Marque su respuesta).

Si

No

9. ¿Sus jefes inmediatos le informan los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño? ¿Le gustaría recibir retroalimentación? (Marque su respuesta).

Si

No

10. ¿En algún momento Usted ha evaluado la manera de trabajar de sus jefes?

Si No

11. ¿Qué tan dispuesto (a) esta, para colaborar en un nuevo proceso de evaluación de desempeño que incluya jefes, compañeros y proveedores?

Muy dispuesto

Poco dispuesto

GLOSARIO

Competencia. Esta hace referencia al conjunto de desempeños los cuales se fundamentan en la integración y en la activación de las habilidades y de las destrezas, las cuales son el resultado de un conjunto de componentes, como lo son: el conocimiento, las aptitudes y los calores los cuales permiten que se dé una actuación eficaz al momento de realizar la resolución de los problemas (López E., 2016).

Campeños. Este el término brindado a aquellos habitantes del campo o de las zonas rurales, los cuales suelen constituir una red de relaciones con la naturaleza, esto se debe a las labores que realizan y del trabajo que se realiza en el área rural el cual se puede encontrar en el campo en la naturaleza y en las actividades agrícolas (Instituto Colombiano de Antropología e Historia [ICANH], 2017).

Desempeño laboral. Este hace referencia a las actividades o formas de comportarse los cuales son observables en cada uno de los empleados, los cuales suelen tener influencia ya sea de una u otra manera con relación al avance de los objetivos o de las metas que se ha planteado la organización en la cual se labora, por lo que el desempeño está constituido por una serie de características las cuales son propias de cada uno de los empleados (Pedraza et al, 2010).

Derecho Agrario: Este hace referencia al conjunto de las leyes las cuales pueden ser de tipo privado o de tipo público en las cuales son sistematizados los bienes, las personas o las acciones que son parte de un nivel jurídico y las cuales pertenecen a la agricultura (Alvarenga, 2016).

Evaluación. Esta puede ser definida como la diversas formas, las cuales dependen de las necesidades lo propósitos y las metas que las empresas tengan, entre estas se encuentran el control y medición, las cuales representan la valoración que le es dada a los diagnósticos que son realizados (Mora, 2004).

Herramienta. Estos son los instrumentos los cuales son pensados y planeados en función de los materiales, ya sea para su elaboración como en los materiales con los que se deberá de

elaborar, las herramientas pueden ser utensilios sencillos hasta instrumentos que son más complejos (Schwab, 2011).

Informes. Este hace referencia a los textos que son de carácter expositivo, los cuales tienden a ayudar a la descripción de la metodología y de los procedimientos los cuales son llevados a cabo para poder realizar una actividad, su principal finalidad es el de poder contextualizar a los lectores y que estos puedan conocer la situación para poder llevar a cabo una actividad que ha sido realizada (Noguera, 2014).

Liderazgo. Hace referencia a la influencia que es ejercida sobre las actividades o sobre las personas, los cuales son dirigidos por un líder el cual se encarga de encaminarlos hacia el cumplimiento de las metas o de los propósitos que se han presentado, por lo que todos se identifican con los objetivos que se requiere lograr (Flores, et al., 2011).

Retroalimentación. Esta es el control sobre los sistemas que se encargan de integrar los conocimientos que se han adquirido, por lo que la retroalimentación deberá de ser implementada después de los conocimientos previos con la finalidad de poder reforzar el aprendizaje de los individuos (Moreno, 2021).

Sistemas. Estos son considerados como un conjunto de componentes los cuales mantienen estrechas relaciones entre sí, por lo cual se mantienen unidos, son procesos en donde se establecen condiciones para su continuidad y sirven para regular el funcionamiento de un colectivo mediante reglas y principios establecidos (Cathalifaud y Osorio, 2008).