



**Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano**

**Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral para Benthos  
Constructora**

**Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el  
título de Tecnóloga Superior en Gestión de Talento Humano**

**AUTORA: Arias González, María José**

**TUTOR: Mgtr. Espinosa Andrade Mónica**

**DMQ- Marzo-2023**

## **Certificado del tutor**

En el Instituto Universitario Pichincha, es presentado por la ciudadana ARIAS GONZÁLEZ MARÍA JOSÉ, para optar por el título de Tecnóloga en Gestión de Talento Humano, CERTIFICÓ que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Atentamente

Mgtr. Espinosa Andrade Mónica  
[mpespinosa@tecnologicopichincha.edu.ec](mailto:mpespinosa@tecnologicopichincha.edu.ec)  
Teléfono móvil: 0986101503  
Cédula de identidad: 1707347819

### **Declaración de idoneidad**

Yo, ARIAS GONZÁLEZ MARÍA JOSÉ, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún Proyecto de Grado aquí o en otra institución o calificación profesional y son absolutamente originales, auténticos y personales; y que, además, he referido las fuentes bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, para el aprovechamiento de futuras generaciones.

**Arias González María José**  
**C.I 1721528055**  
**Correo: [mariaj.dt03@hotmail.com](mailto:mariaj.dt03@hotmail.com)**  
**Teléfono móvil: 0981992821**

## **Dedicatoria**

Dedico de manera especial a mis padres, María Auxiliadora González y Marco Antonio Arias, ellos ha sido el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentando en mí, bases de responsabilidad y deseos de superación, teniendo en ellos un espejo en el cual me quiero reflejar, ya que sus virtudes y su gran corazón me llevan a admirarlos cada día más.

A mi esposo, Dany Tinoco y a mis hijos Marco Sebastián y Danny José Tinoco Arias, su ayuda ha sido fundamental, ha estado conmigo en los momentos más difíciles motivándome y alentándome a seguir adelante, para juntos conseguir cada una de nuestras metas, siempre con el apoyo incondicional de la familia.

**María José Arias González**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, porque me ha dado la capacidad y fuerza para terminar este proyecto que inicie hace dos años, ya que sin El nada es posible. Mi profundo agradecimiento a mi familia por siempre estar ahí apoyándome en cada momento, a Corporación Favorita, por siempre brindarme la flexibilidad en mis horarios para poder emprender este camino, al Instituto Universitario Pichincha por impartir grandes conocimientos y permitirme conocer y aprender de docentes que son excelentes profesionales.

A mi tutora, Mgtr. Mónica Espinosa Andrade, mi agradecimiento por su arduo trabajo en esta etapa final de mi carrera, porque con sus conocimientos, enseñanzas y consejos me permitieron cumplir con este sueño de culminar mi carrera profesional.

**María José Arias González**

## Resumen ejecutivo

El presente proyecto de investigación tiene como propósito mejorar el proceso de evaluación de desempeño en Benthos Constructora ubicada en la ciudad de Quito, a través de la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 180° por competencias, así también facilitar nuevos formularios de evaluación que van a servir para que el jefe inmediato y para la autoevaluación del colaborador.

Este proyecto de investigación está estructurado en tres capítulos los cuales serán puntualizados a continuación.

En el capítulo I, se identifica el problema, así como los objetivos: generales y específicos, dentro del capítulo también se detalla toda la fundamentación teórica con la que se respalda el siguiente trabajo.

En el capítulo II, se da a conocer la metodología que se va a usar en la investigación, así también la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas esto con la finalidad de probar que efectivamente hay un problema.

En el capítulo III, se da a conocer la propuesta, objetivos, metodología, guía y formularios que van a ser utilizados en el nuevo modelo de evaluación de desempeño propuesto para la empresa, con el fin de que los colaboradores mejoren continuamente su desempeño, el mismo que va a permitir que la empresa cumpla con los objetivos trazados en la estrategia organizacional.

**Palabras clave:** desempeño, competencias, retroalimentación, colaborador.

## Abstract

The purpose of this research project is to improve the performance evaluation process at Benthos Constructora located in the city of Quito, through the proposal of a 180° performance evaluation model by competencies, as well as to facilitate new evaluation forms that They will serve for the immediate boss and for the collaborator's self-evaluation.

This research project is structured in three chapters which will be detailed below.

In chapter I, the problem is identified, as well as the objectives: general and specific, within the chapter it also details all the theoretical foundation with which the following work is supported.

In chapter II, the methodology that will be used in the investigation is disclosed, as well as the interpretation of the results obtained in the application of the tools, in order to prove that there is indeed a problem.

In chapter III, the proposal, objectives, methodology, guide, and forms that will be used in the new performance evaluation model proposed for the company are disclosed, in order for employees to continuously improve their performance, the same that will allow the company to meet the objectives outlined in the organizational strategy.

Keywords: performance, skills, feedback, collaborator.

## Índice de Contenidos

<b>Certificado del tutor.....</b>	<b>I</b>
<b>Declaración de idoneidad .....</b>	<b>II</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>III</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>IV</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>V</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>VI</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.- Tema .....	1
2.- Planteamiento del problema .....	1
<b>2.1.- Características del problema .....</b>	<b>1</b>
<b>2.2.- Causas del problema.....</b>	<b>1</b>
<b>2.3.- Pronóstico del problema.....</b>	<b>1</b>
3.- Formulación del problema.....	1
.....	2
5.- Líneas y sublíneas de investigación .....	3
6.- Objetivos del proyecto.....	3
<b>6.1.- Objetivo general .....</b>	<b>3</b>
<b>6.2.- Objetivos específicos .....</b>	<b>3</b>
7.- Idea a defender.....	3
8.- Justificación.....	4
9.- Ejes del Proyecto integrador.....	5
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>6</b>
<b>Fundamentación Teórica.....</b>	<b>6</b>
1.- Marco Teórico.....	6
Autoevaluación .....	8
Evaluación 90º .....	9



Evaluación 180º .....	9
Evaluación 360º .....	9
2.- Marco conceptual .....	10
<b>2.1.- Evaluación:</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.- Desempeño:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3.- Habilidades:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4.- Capacidades:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.5.- Motivación:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.6.- Gerente:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.7.- Subordinado:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.8.- Cumplimiento:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.9.- Indicadores:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.10.- Resultados</b> .....	<b>12</b>
<b>2.11.- Retroalimentación:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.12.- Fortalezas:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.13.- Debilidades:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.14.- Objetivos:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.15.- Herramienta:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.16.- Capacitaciones:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.17.- Colaborador:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.18.- Líder:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.19.- Negocio:</b> .....	<b>13</b>
<b>2.20.- Estrategia:</b> .....	<b>13</b>
3.- Marco legal .....	13
<b>3.1.- Constitución de le República</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2 Código de trabajo</b> .....	<b>14</b>
4.- Marco temporo espacial.....	14
<b>4.1.- Macro localización</b> .....	<b>15</b>

<b>4.2.- Micro localización .....</b>	<b>16</b>
5.- Marco institucional .....	17
<b>5.1.- Historial.....</b>	<b>17</b>
<b>5.2.- Logo .....</b>	<b>17</b>
<b>5.3.- Eslogan .....</b>	<b>18</b>
<b>5.4.- Principios .....</b>	<b>18</b>
<b>5.5.- Misión.....</b>	<b>18</b>
<b>5.6.- Visión.....</b>	<b>18</b>
<b>5.7.- Valores.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>19</b>
1.- Marco metodológico .....	19
<b>1.1.- Enfoque de la investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.- Modalidad de investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.- Niveles de investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.- Diseño de investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5.- Tipos de investigación.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6 Métodos de investigación .....</b>	<b>20</b>
Método Inductivo: .....	20
Método Deductivo: .....	20
Método Sintético: .....	21
Método de Análisis: .....	21
<b>1.7 Población .....</b>	<b>21</b>
1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	21
<b>1.8.1 Técnicas .....</b>	<b>21</b>
Entrevista .....	21
Encuesta.....	21
<b>1.8.2 Instrumentos .....</b>	<b>22</b>
Guía de entrevista.....	22
Cuestionario .....	22

1.9 Presentación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los gerentes de la empresa.....	22
Análisis de resultados .....	23
Interpretación de resultados .....	23
Análisis de resultados .....	24
Interpretación de resultados .....	24
Análisis de resultados .....	25
Interpretación de resultados .....	25
Análisis de resultados .....	26
Interpretación de resultados .....	26
Análisis de resultados .....	27
Interpretación de resultados .....	27
Análisis de resultados .....	28
Interpretación de resultados .....	28
Análisis de resultados .....	29
Interpretación de resultados .....	29
1.10 Presentación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa. ....	29
Análisis de resultados .....	30
Interpretación de resultados .....	30
Análisis de resultados .....	31
Interpretación de resultados .....	31
Análisis de resultados .....	32
Interpretación de resultados .....	32
Análisis de resultados .....	33
Interpretación de resultados .....	33
Análisis de resultados .....	34
Interpretación de resultados .....	34
Análisis de resultados .....	35
Interpretación de resultados .....	35
Análisis de resultados .....	36
Interpretación de resultados .....	36
Motivación: .....	36
Frustración: .....	37
Ansiedad: .....	38
Confianza: .....	39

Análisis de resultados .....	39
Análisis de resultados .....	41
Interpretación de resultados .....	41
Análisis de resultado .....	42
Interpretación de resultados .....	42
<b>1.11 Resultados de la entrevista .....</b>	<b>42</b>
Entrevista realizada al gerente de Benthos Constructora .....	42
<b>1.12 Conclusión de entrevista .....</b>	<b>43</b>
<b>1.13 Cuadro de coincidencias .....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo III .....</b>	<b>46</b>
Propuesta .....	46
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>46</b>
<b>1.2 Justificación .....</b>	<b>46</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>47</b>
Objetivo general .....	47
Objetivos específicos .....	47
<b>1.4 Metodología .....</b>	<b>47</b>
Evaluación de 180º por competencias .....	47
1.5 Responsables del proceso .....	48
Jefe inmediato (evaluador) .....	48
Colaborador (evaluado) .....	48
Talento Humano .....	48
<b>1.6 Guía de aplicación evaluación de desempeño .....</b>	<b>49</b>
<b>1.7 Instrumento de evaluación .....</b>	<b>53</b>
Formulario 1: Evaluación del jefe inmediato .....	53
Formulario 2: Autoevaluación del colaborador .....	57
<b>1.8 Cronograma de Ejecución proceso de evaluación .....</b>	<b>59</b>
<b>1.8.1 Descripción de las fases del proceso de evaluación .....</b>	<b>60</b>
Fase 1: Preparación .....	60
Fase 2: Diseño del instrumento de evaluación de desempeño .....	60
Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos .....	60
Fase 4: Explotación de los resultados .....	60

Fase 5: Medición y mejora del proceso de EDRH .....	60
<b>Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>64</b>
<b>Encuesta a líderes .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>66</b>
<b>Encuesta a colaboradores.....</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 3.....</b>	<b>68</b>
<b>Entrevista a gerente .....</b>	<b>68</b>
Entrevista realizada al gerente de Benthos Constructora.....	68
<b>Anexo 4.....</b>	<b>69</b>
<b>Perfil de puesto Asesor inmobiliario .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 5.....</b>	<b>70</b>
<b>Perfil de puesto Asesor inmobiliario .....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 6.....</b>	<b>71</b>
<b>Perfil de puesto Asesor inmobiliario .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 7.....</b>	<b>72</b>
<b>Perfil de puesto Asesor inmobiliario .....</b>	<b>72</b>
<b>.....</b>	<b>72</b>

## Índice de figuras

FIGURA 1. ....	10
FIGURA 2. ....	15
FIGURA 3. ....	16
FIGURA 4. ....	17
FIGURA 5. ....	22
FIGURA 6. ....	23
FIGURA 7. ....	24
FIGURA 8. ....	25
FIGURA 9. ....	26
FIGURA 10. ....	27
FIGURA 11. ....	28
FIGURA 12. ....	29
FIGURA 13. ....	30
FIGURA 14. ....	31
FIGURA 15. ....	32
FIGURA 16. ....	33
FIGURA 17. ....	34
FIGURA 18. ....	35
FIGURA 19. ....	37
FIGURA 20. ....	38
FIGURA 21. ....	38
FIGURA 22. ....	39
FIGURA 23. ....	40
FIGURA 24. ....	41
FIGURA 25. ....	46
FIGURA 26. ....	48

## Índice de tablas

TABLA 1.....	3
TABLA 2.....	5
TABLA 3.....	22
TABLA 4.....	23
TABLA 5.....	24
TABLA 6.....	26
TABLA 7.....	27
TABLA 8.....	28
TABLA 9.....	29
TABLA 10.....	30
TABLA 11.....	31
TABLA 12.....	32
TABLA 13.....	33
TABLA 14.....	34
TABLA 15.....	35
TABLA 16.....	36
TABLA 17.....	37
TABLA 18.....	38
TABLA 19.....	39
TABLA 20.....	40
TABLA 21.....	41
TABLA 22.....	44

## **Introducción**

### **1.- Tema**

Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral para Benthos Constructora.

### **2.- Planteamiento del problema**

#### ***2.1.- Características del problema***

- No se realiza una evaluación de desempeño de manera periódica.
- No existe una retroalimentación adecuada, que aporte al desarrollo profesional del colaborador.
- La empresa no cuenta con un proceso adecuado para realizar evaluaciones de desempeño orientadas a evaluar habilidades y metas.

#### ***2.2.- Causas del problema***

- No existe la necesidad de invertir y dar seguimiento a un proceso de evaluación de desempeño por parte de la alta gerencia.
- Existe poco interés desde la parte administrativa en brindar una retroalimentación constante a sus colaboradores, permitiéndoles identificar áreas de mejorar y así también reforzar las buenas prácticas.
- No lo han visto como algo fundamental para el desarrollo profesional de su personal.

#### ***2.3.- Pronóstico del problema***

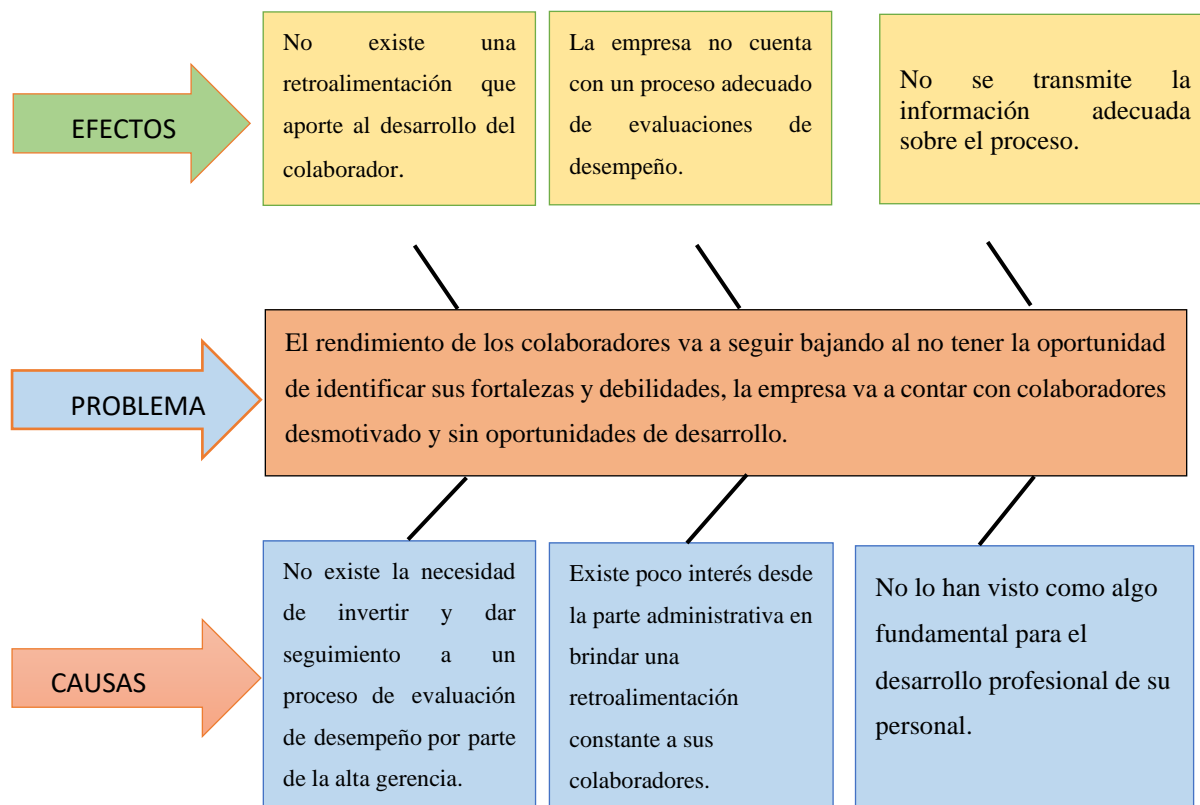
Al no realizar una correcta evaluación de desempeño la empresa no podrá medir las habilidades y capacidades profesionales de sus colaboradores, así también no se podrá identificar cuáles son las falencias en los distintos cargos dentro de la organización y poder planificar distintas capacitaciones que les ayuden a mejorar de desempeño.

### **3.- Formulación del problema**

El rendimiento de los colaboradores va a seguir bajando al no tener la oportunidad de identificar sus fortalezas y debilidades, la empresa va a contar con colaboradores desmotivado y sin oportunidades de desarrollo.



#### 4.- Análisis crítico del problema



## 5.- Líneas y sublíneas de investigación

**Tabla 1.**

*Líneas de investigación*

<p style="text-align: center;"><b>Línea de investigación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sublíneas de investigación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI.</li> <li>• Establecer criterios y estándares para medir el desempeño laboral basándose en habilidades y actitudes.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración por Arias Ma. Enero del 2023.

## 6.- Objetivos del proyecto

### 6.1.- *Objetivo general*

Desarrollar un nuevo modelo de evaluación de desempeño que permita mejorar el rendimiento de los colaboradores, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora.

### 6.2.- *Objetivos específicos*

- Determinar las habilidades y actitudes que deben ser evaluadas de acuerdo con el cargo en el que se desenvuelve el colaborador.
- Proponer un modelo de evaluación de desempeño que permita tener resultados más objetivos, identificando cuáles son las áreas en las que se puede impartir nuevas capacitaciones.

## 7.- Idea a defender

Con el presente trabajo deseo ayudar a la organización alcázar los objetivos planteados dentro de su estrategia, comprometiendo a sus colaboradores con la cultura organizacional. Al permitir que su personal conozca sus fortalezas y oportunidades de mejora tendrán un aumento en la autorrealización y satisfacción de estos.

## **8.- Justificación**

Esta investigación permitirá a la empresa conocer los puntos fuertes y aquellos que tiene que mejorar cada uno de sus colaboradores, para identificar cuales están por abajo, en promedio o supera las expectativas de la organización de esta manera se podrá definir una estrategia de acuerdo con las necesidades de cada colaborador.

Lo que me motiva a realizar esta investigación es que la organización cuente con un proceso de evaluación de desempeño transparente, que los colaboradores conozcan el objetivo de la evaluación y así también les puedan proporcionar respuestas claras y pertinentes. Otra motivación es personal terminar mi formación superior y poder en práctica todos mis conocimientos en desarrollo del país.

El poder implementar nuevas herramientas para realizar una evaluación de desempeño más objetiva nos permitirá tener una mejor visión del rendimiento de los colaboradores, se pueden poner en práctica una evaluación 180° en la que también se puede incluir una autoevaluación que le ayudara al colaborar hacerse autocrítico.

Al utilizar las nuevas herramientas se contribuye al desarrollo profesional del colaborador, permitiéndole tener la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa. Se puede prevenir y detectar problemas dentro de la organización que quizás no han sido detectados y así poder dar una solución oportuna que aporte al desarrollo de la empresa.

Se llevará a cabo en la empresa BENTHO Constructora ubicada en la ciudad de Quito, será necesario disponer de equipos de cómputo, internet, transporte y acceso a la descripción de perfiles con los que cuenta la empresa. Adicional contar con una herramienta tecnológica que permita optimizar mucha más la evaluación de desempeño.

## 9.- Ejes del Proyecto integrador

**Tabla 2.**

*Ejes del proyecto integrador*

	<b>Materias integradoras</b>	<b>Resultados de aprendizaje</b>
Ejes del proyecto integrador <b>Eje de formación</b> Integración de saberes, contexto y cultura	<b>Desarrollo Organizacional</b>	Identifica y utiliza herramientas modernas de gestión del cambio organizacional, aplicando los principios y procesos para planificar, diseñar, administrar y controlar modelos de gestión empresarial; así como también para innovar, formular y desarrollar soluciones orientadas al cambio y mejora organizacional para satisfacer las demandas de la organización.
	<b>Evaluación del desempeño</b>	Identifica y aplica técnicas y procedimientos apropiados para las evaluaciones de personal a nivel individual y de equipo, en el contexto de la gestión estratégica de los Recursos Humanos, con creatividad.
	<b>Psicología Organizacional</b>	Integra los conocimientos del comportamiento humano a las organizaciones, analizando las conductas y competencias requeridas por las organizaciones de alto desempeño, expresando juicio crítico sobre los escenarios laborales actuales y como pueden ser optimizados desde una adecuada gestión del comportamiento humano, que valore la diversidad, promueva condiciones satisfactorias en el trabajo y evidencie una actuación ética empresarial.
	<b>Liderazgo</b>	Conceptualiza la importancia del liderazgo en el entorno del emprendimiento. Identifica y aplica las diferentes teorías del liderazgo en el proceso del emprendimiento. Determina los diferentes tipos de liderazgo. El liderazgo la gestión del Talento humano.

*Fuente:* Tomado del documento de la carrera de Gestión de Talento Humando. Enero del 2023.

## Capítulo 1

### Fundamentación Teórica

#### 1.- Marco Teórico

Para profundizar en este tema y solucionar los problemas existentes, es importante comprender el concepto general de evaluación del desempeño, se entiende como una herramienta que permite medir las habilidades, actitudes y rendimiento de la nómina de la empresa a pesar de que dentro de las organizaciones muchas veces en vista como un proceso burocrático dentro de la misma.

En el pasado la evaluación de desempeño servía para comprobar el grado de cumplimiento de expectativas y objetivos propuestos de manera personal, con el paso del tiempo han cambiado su concepto y su metodología añadiendo en ella habilidades, actitudes, responsabilidades, objetivos y cualquier variante que permita mejorar el desempeño del colaborador. Permite identificar problemas de productividad o de gestión dentro la empresa, también definir perfiles profesionales adecuados para cada puesto laboral.

Según (Chiavenato, 2007) "Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio."

La evaluación de desempeño tiene un doble objetivo es decir nos permite analizar el rendimiento de los colaboradores y comunicarles el cómo están siendo percibidos dentro de la empresa mediante una correcta retroalimentación, también identificar el potencial que tienen sus colaboradores para así ofrecerles una oportunidad de desarrollo dentro de la misma.

Este proceso será altamente efectivo si al personal se le brinda la correcta información y ellos sienta que les ayuda mejorar su rendimiento y su crecimiento profesional, no es un proceso para castigar o para hacer relevancia a las malas operativas si no añadir aspectos como las competencias, habilidades que nos van a permitir valorar el rendimiento y potenciar su desarrollo.

Se habla mucho sobre la gestión del desempeño, la gestión del conocimiento y otros temas de recursos humanos y desarrollo, pero las empresas no los aplican y es por eso por lo

que la mayoría de los colaboradores no conocen este tipo de procesos ni la importancia que tiene el mismo.

“Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que un empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona de conocer “qué se espera” y a su vez, recibir retroalimentación, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello.” (Alles, 2005, pág. 17)

Así pues, es necesario que dentro de la empresa se definan de manera correcta los perfiles de puesto para cada uno de los cargos y en base a esta información determinar los objetivos a los que deben llegar los colaboradores, toda esta información debe ser compartida con el personal para que ellos tengan claro a donde quieren llegar y que metas quieren alcanzar.

“Todo empleado debería entender cuál es su meta, cómo las actividades que le son asignadas ayudan a alcázar la meta de la unidad y cómo las actividades de la unidad contribuyen al objetivo estratégico de la empresa”. (San Millán, 2006, pág. 4)

Para que el proceso de evaluación de desempeño tenga el resultado esperado es importante que exista un compromiso por parte de todos, directivos y empleados; el desarrollo de los colaboradores debe ser el principal propósito con una clara fijación de objetivos, debe mantener durante todo el año comentarios que permitan que el colaborador conozca como va su desempeño y así al término del año recibir su evaluación con mayor efectividad.

Es por eso por lo que la evaluación de desempeño, performance management, evaluación de rendimiento o cualquier otra denominación utilizada, es más que una metodología o un informe bien elaborado. La evaluación de desempeño es una tarea diaria entre directivos y colaboradores que deriva de una fructífera relación laboral.

Dentro de Talento Humano es impórtate conocer el significado de evaluación de desempeño por competencias la misma que nos permite conocer cuáles son los comportamientos dentro de la organización que permitirá que la mismo logre sus resultados con éxito.

“Gestión de Recursos -humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados.” (Alles, Desempeño por Competencias, 2002, pág. 16)

Es importante conocer cuáles son los comportamientos que dentro de la empresa que se va a evaluar a sus colaboradores, ya que esos comportamientos no van a hacer iguales para todos los puestos ni tampoco para todas las compañías, esta responsabilidad va a recaer sobre los directivos.

Podemos encontrar algunos ejemplos de competencias: Liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, compromiso, iniciativa, entre otras. No todos estos ejemplos de comportamientos se van a aplicar en todas las empresas cada una debe identificar que comportamientos le permiten ser éxitos y alcanzar sus objetivos.

“Cada compañía define cuáles de ellas serán las que llevarán a una gestión exitosa y a partir de allí, con lo que técnicamente se denomina “el Diccionario de competencias”, de esa compañía en particular, se define o rediseña los distintos subsistemas de recursos humanos”. (Alles, Desempeño por Competencias, 2002, pág. 74)

Existen varios modelos de evaluación del desempeño, cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas, es por eso por lo que cada empresa dentro de su departamento de Talento Humano debe decidir cuál de ellos encaja mejor con la visión, misión y valores de la organización.

### **Autoevaluación**

“La autoevaluación de desempeño laboral consiste en la valoración que hace un trabajador acerca de su propio trabajo en la empresa, según ciertos parámetros y aspectos preestablecidos por el equipo de RR.HH.” (bizneo blog, s.f.)

Nos permite que el colaborador se haga una autocrítica de su desempeño, analizando los parámetros ya establecidos dentro de la empresa, al permitir que el personal intervenga en el proceso va a aumentar las expectativas de este.

### **Evaluación 90°**

“Una evaluación de 90 grados tiene como finalidad la medición y el análisis del desempeño de los integrantes de un equipo de trabajo por parte de un líder.” (Fantino, 2022)

Esta evaluación es realizada por un superior mediante una entrevista que debe contar con las condiciones adecuadas para indicar al subalterno como se ha desempeñado dentro de un determinado periodo, luego de esto se brinda la retroalimentación correspondiente donde se da a conocer las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene el colaborador.

### **Evaluación 180°**

“La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o, dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.” (Alles, Desempeño por competencias, 2005, pág. 213)

Una evaluación de 180 grados implica que los empleados sean evaluados por sus gerentes, compañeros de trabajo y, a veces, clientes. Sin embargo, este proceso no incluye a los subordinados.

En una evaluación de 180 grados, los empleados generalmente completan una encuesta de autoevaluación, se califican a sí mismos y brindan comentarios sobre su desempeño laboral antes de una reunión de revisión con su gerente. Esta evaluación es un proceso continuo que permite elaborar actividades formativas que benefician el desarrollo del colaborador.

### **Evaluación 360°**

“El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.” (Alles, Desempeño por competencias, 2005, pág. 94)

Significa eliminar la idea de que los jefes son los únicos que pueden evaluar el desempeño de los empleados. Por lo tanto, una evaluación de 360 grados incluye la percepción del desempeño de un empleado por parte de sus compañeros, subordinados, supervisores, gerentes de línea y clientes.



“El equipo debe ser lo suficientemente maduro y las relaciones entre colegas deben ser armoniosas para elegir este tipo de evaluación.” (QuestionPro, s.f.)

### Figura 1.

*Tipos de evaluación de desempeño*



*Fuente: Bizneo blog*

La forma de evaluación 360° es más objetiva porque evalúa diferentes habilidades de manera diferente. Por ejemplo, los clientes valoran más la interacción con el cliente que los colegas. Con los beneficios que esto conlleva.

Una de las cosas que no se puede descuidar para que el desempeño de los colaboradores mejore y la empresa tenga éxito es la motivación, los colaboradores pueden conocer cuáles son sus metas y tener claro la importancia de tenerlas, pero es importante que sientan motivación para alcanzarlas.

## 2.- Marco conceptual

**2.1.- Evaluación:** Es un proceso sistemático y cíclico que evalúa cuantitativa y cualitativamente la eficacia de las personas en el desempeño de las actividades y responsabilidades de los puestos para los que están designadas.

**2.2.- Desempeño:** Se entiende al rendimiento de una persona al momento de llevar a cabo una actividad, la misma involucra varios factores como las competencias profesionales y habilidades interpersonales.

**2.3.- Habilidades:** Son las destrezas o cualidades que tiene una persona para lograr cumplir un objetivo, la mayoría de los seres humanos cuenta con habilidades que les permiten resaltar del resto de personas que se encuentran en su entorno.

**2.4.- Capacidades:** Se refiere a una característica que puede definir algo, esta característica puede referirse a una persona, entidad o institución, o incluso a una cosa.

Esto significa que las capacidades se refieren a la habilidad de una entidad para realizar una función específica de acuerdo con sus características, recursos, calificaciones y capacidades.

**2.5.- Motivación:** La motivación laboral es la respuesta de los empleados de una empresa a incentivos atractivos, duraderos y que producen buenos resultados. Teniendo en cuenta que son los empleados los que generan la magia dentro de la compañía para que la misma cumpla con sus metas.

**2.6.- Gerente:** Un gerente es una persona que planifica y dirige el trabajo de un grupo de personas, monitorea sus actividades y, si es necesario, toma acciones correctivas. Sobre todo, tiene la capacidad de desarrollar las habilidades de sus subordinados, con una comunicación que contenga escucha activa.

**2.7.- Subordinado:** Son profesionales que dependen de otras personas o niveles superiores de la organización. Debe hacer su trabajo participando en el liderazgo y la gestión. Para el mundo de los negocios, las profesiones subordinadas son los componentes básicos de la creación de plantillas.

**2.8.- Cumplimiento:** Los colaboradores lo utilizan para cumplir con la normativa que están establecidas dentro de la empresa, permitiéndoles ser mucho más eficientes en su trabajo, considerando que al no apegarse a la normativa podrán tener una amonestación la misma que debe estar registrada dentro el reglamento interno.

**2.9.- Indicadores:** Es una característica específica, observable y medible que se puede utilizar para mostrar los cambios y el progreso de un programa hacia un resultado específico.

**2.10.- Resultados:** Es el efecto o resultado de una acción, proceso o situación. Este concepto se aplica a diferentes entornos. En el ámbito del talento humano nos permite medir una parte del desempeño del colaborador, permitiendo a la empresa tener una visión más objetiva que le ayude a determinar cuáles son las oportunidades para trabajar.

**2.11.- Retroalimentación:** La retroalimentación expresa opiniones, juicios con fundamentos sobre el proceso de aprendizaje, así como los éxitos y fracasos de los colaboradores, fortalezas y debilidades. La participación del líder en el proceso de retroalimentación es fundamental.

**2.12.- Fortalezas:** Son habilidades, cualidades, recursos, habilidades innatas que tenemos desde que nacemos, pero muchas veces las personas no las ven, dentro del área de talento humano es fundamental poder identificar las fortalezas de los colaboradores las misma que se van a seguir potenciando con el tiempo.

**2.13.- Debilidades:** Son todas aquellas oportunidades de mejora que se ha observado en el colaborador, es fundamental que la empresa preste mucha atención a los diferentes tipos de debilidades ya que las misma pueden bajar el desempeño de la compañía.

**2.14.- Objetivos:** Son el objetivo principal de todas las actividades que realizan las personas, el propósito o la meta de la actividad de un proyecto en particular. Si se ponen a pensar tiene un final es decir a donde queremos llegar.

**2.15.- Herramienta:** Es un instrumento que se utiliza para desempeñar un trabajo determinado, permite facilitar el proceso y el mismo ser más eficiente.

**2.16.- Capacitaciones:** Proceso que permite al colaborador apropiarse de ciertos conocimientos que le ayudaran a modificar comportamientos y resultados. Fortalece el desarrollo del colaborador y le brinda a la organización la oportunidad de cumplir los objetivos.

**2.17.- Colaborador:** Capital humano responsable de agilizar procesos y optimizar el modelo de negocio, los empleados son unos de los elementos más importantes en los procesos internos y externos de la organización.

**2.18.- Líder:** Es una persona que, con o sin formación en gestión de proyectos, lidera un determinado equipo o grupo de personas y es capaz de influir, motivar y empoderar

a todos los miembros del equipo para que trabajen con entusiasmo y se centren en los logros, objetivos y tareas dentro de la empresa.

**2.19.- *Negocio*:** Ocupación, actividad o trabajo realizado con fines lucrativos, especialmente cuando se trata de una actividad económica, la compra o venta de bienes o servicios.

**2.20.- *Estrategia*:** Determinar las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, las acciones a realizar y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

### **3.- Marco legal**

#### **3.1.- *Constitución de la República***

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 18.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: 1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior. 2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.

Art. 39.- El Estado garantizará los derechos de los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público. El Estado reconocerá a los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

### **3.2 Código de trabajo**

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador. - El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

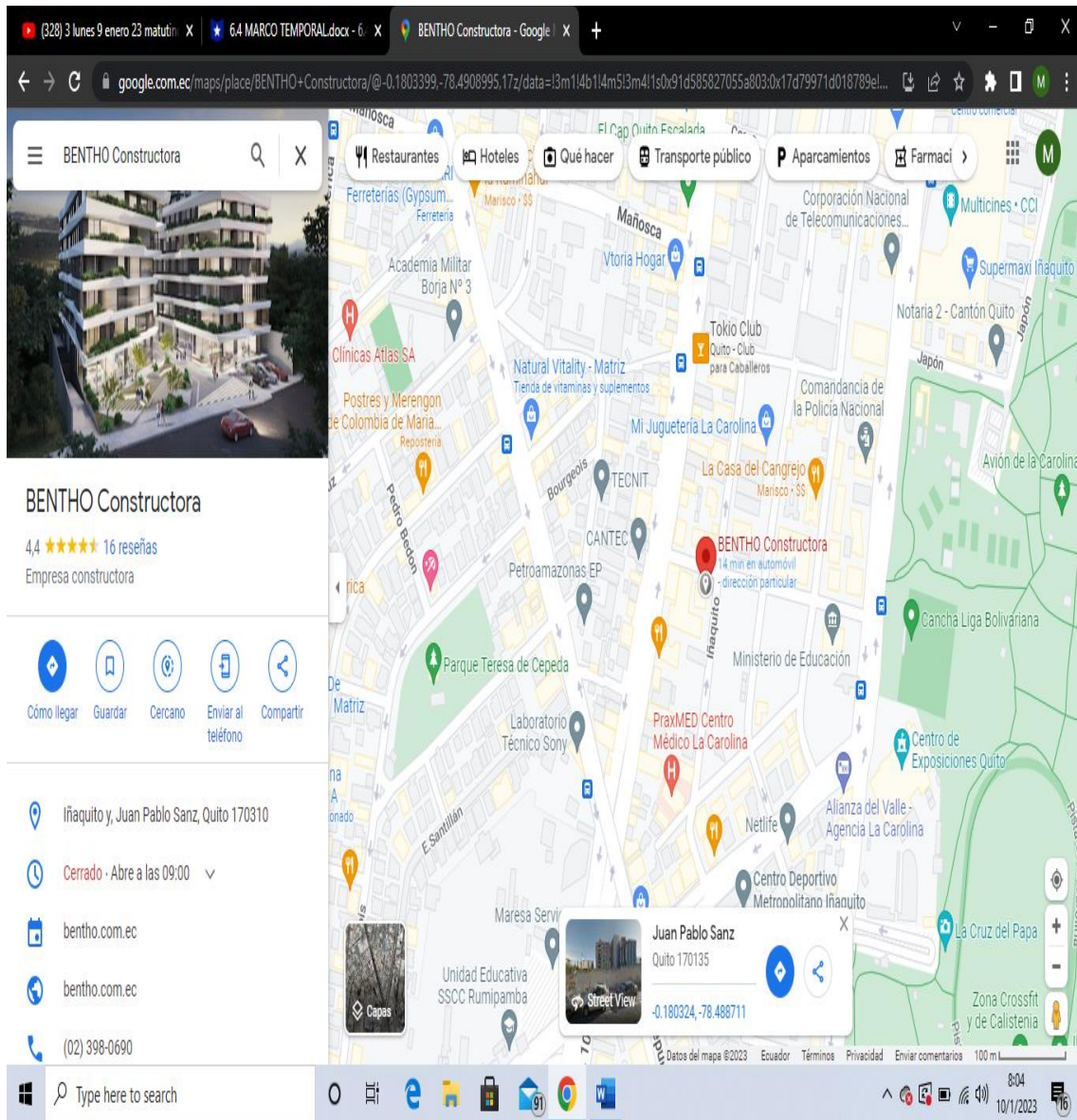
### **4.- Marco temporo espacial**

Este proyecto de investigación tiene una duración planificada de 24 meses, se llevará a cabo en la empresa BENTHO CONSTRUCTORA ubicada en la ciudad de Quito, parroquia IÑAQUITO, calle Iñaquito y Juan Pablo Sanz, Ed. Torre Capitalina, Oficina 701.

#### 4.1.- Macro localización

**Figura 2.**

*Macro localización Benthos Constructor*

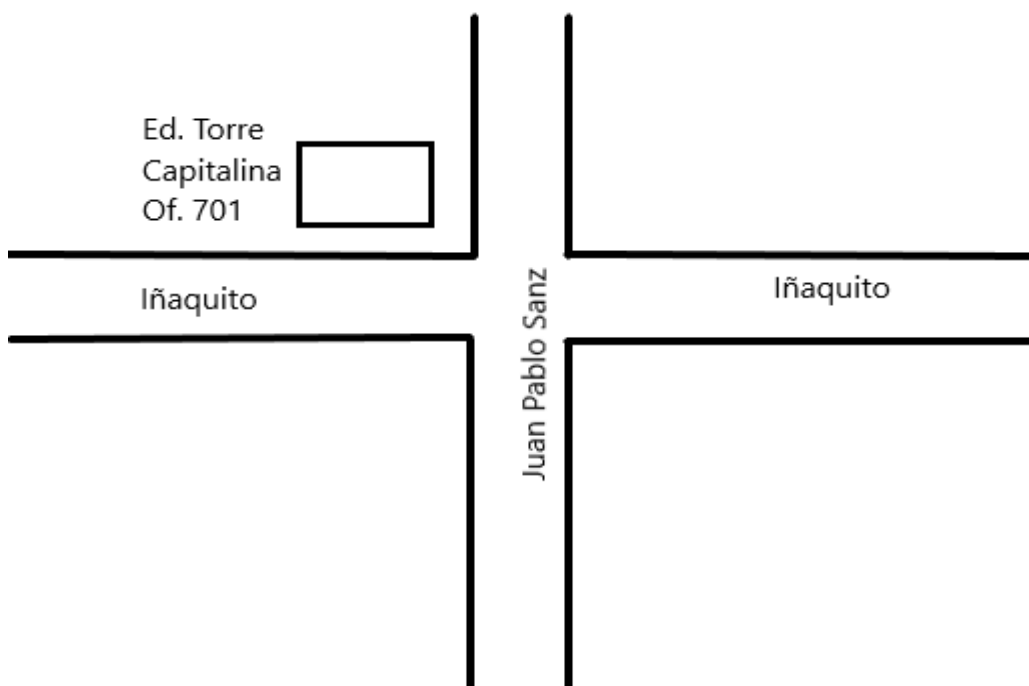


*Fuente: Google maps. Enero 2023*

#### 4.2.- Micro localización

**Figura 3.**

*Micro localización Benthos Constructora*



*Fuente:* Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023



## 5.- Marco institucional

### 5.1.- Historial

En el año 2016, en la ciudad de Quito, Byron Mora, un empresario con una importante trayectoria en distintas ramas y Nelson Posso, un ingeniero constructor con más de 40 años en la industria, unieron sus experiencias y fortalezas, creando una sinergia única que constituyó el inicio del camino que ha recorrido BENTHO Constructora hasta la actualidad, camino lleno de logros, satisfacciones y cientos de familias felices, quienes hicieron el sueño de tener vivienda propia, una realidad.

BENTHO Constructora sigue creciendo y ahora cuenta con proyectos en el centro norte de Quito, Carapungo y Carcelén que han permitido satisfacer las necesidades de vivienda de nuestros clientes en diferentes sectores de la ciudad.

La empresa está conformada por capital 100% ecuatoriano, y está estructurada por un equipo humano con vasta experiencia en el sector de la construcción, diseño, desarrollo y comercialización de proyectos.

### 5.2.- Logo

#### Figura 4.

*Logo empresa Benthos Constructora*



*Fuente:* Tomado del archivo de Benthos Constructora. Enero 2023.



### **5.3.- Eslogan**

“Junto a ti, construimos futuro”

### **5.4.- Principios**

- Diseñamos para mejorar el estilo de vida
- Aportamos soluciones
- Creamos propuestas prácticas y creativas
- Buscamos comodidad y bienestar para nuestros clientes
- Utilizamos materiales de calidad
- Buscamos la satisfacción total de nuestros clientes

### **5.5.- Misión**

Construir valor y seguridad para nuestros clientes.

### **5.6.- Visión**

Convertirnos en un referente del desarrollo inmobiliario.

### **5.7.- Valores**

- Pasión
- Integridad
- Compromiso
- Liderazgo
- Orientación al Cliente
- Mejora continua
- Innovación

## Capítulo II

### 1.- Marco metodológico

#### 1.1.- Enfoque de la investigación

Este proceso metodológico tendrá un enfoque cualitativo, que permite comprender los comportamientos que tienen los colaboradores dentro de la organización planteando estrategias de cambio partiendo de la información obtenida.

“Enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis es su proceso de interpretación.” (Sampieri & Collado, 2003)

#### 1.2.- Modalidad de investigación

Mi investigación utiliza la modalidad de campo ya que los datos se conseguirán desde fuentes primarias es decir directamente de la empresa, está encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas. También se utilizará una investigación bibliográfica la misma que va a permitir sustentar el proyecto con información obtenida de diversas fuentes como, por ejemplo, revistas, artículos, libros, material archivado y otros trabajos académicos.

La investigación bibliográfica se puede comprender (Stewart, 1984; McMillan y Kennedy 1981; Hart, 2001; Pritchard y Scott, 1996, citado en Méndez, 2008) como:

(...) un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. El objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular. Este tipo de investigación adquiere diferentes nombres: de gabinete, de biblioteca, documental, bibliográfica, de la literatura, secundaria, resumen, etc. (...) (p. 16).

#### 1.3.- Niveles de investigación

Dentro de esta investigación se plantea un nivel de investigación descriptivo que nos permitirá buscar la frecuencia del problema a través de indicadores.

#### ***1.4.- Diseño de investigación***

El diseño de investigación que se aplicara en este trabajo es mixta es decir se va a utilizar una investigación cualitativa y cuantitativa, lo que va a permitir tener una mayor comprensión del problema.

La investigación cuantitativa nos ayuda analizar la estadísticamente la información recopilada mediante preguntas realizadas en una encuesta, la investigación cualitativa nos permitirá analizar datos como palabras, textos o comportamientos que se van a recopilar a través de una entrevista.

#### ***1.5.- Tipos de investigación***

El proyecto es de carácter descriptivo, ya que me permitirá conocer cuáles son las características que tiene mi población de estudio, centrándose más en el “que”, en lugar del “por qué”.

Su objetivo va a describir la naturaleza del problema y no va a centrarse en las razones por las que se produce determinado fenómeno.

“tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la información”. (Mas, 2010).

#### ***1.6 Métodos de investigación***

Para realizar la investigación se utilizarán los siguientes métodos:

**Método Inductivo:** Este método partirá de la observación detallada de cada uno de los componentes de la organización y ayudará a conocer sus fortalezas y falencias, para al final emitir una conclusión general del objeto de estudio.

**Método Deductivo:** Se aplicará este método al momento de utilizar los enfoques generales de una adecuada gestión de procesos y poder aplicarlos de la mejor manera a los problemas particulares encontrados.

**Método Sintético:** Se utilizará este método de forma posterior al diagnóstico, pues así se podrá unificar un criterio general de los problemas más representativos del área en estudio, generando conclusiones y posibles soluciones.

**Método de Análisis:** A través de este método se realizará el diagnóstico del estado en el que se encuentra el área en estudio y sus respectivos procesos, estableciendo las relaciones entre los distintos factores y detallando sus principales falencias.

### ***1.7 Población***

La población considerada para la presente investigación está comprendida por el personal que labora en BENTHO CONSTRUCTORA.

<b>DIRECTIVOS</b>	4
<b>OPERATIVOS</b>	30

## **1.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### ***1.8.1 Técnicas***

#### **Entrevista**

La entrevista es una técnica que nos permite obtener información de manera oportuna mediante una entrevista abierta, la misma se aplicara al gerente de la Constructora Benthos.

#### **Encuesta**

La encuesta es una técnica con la cual se recopila información importante y de manera eficaz, la misma será aplicada a los colaboradores operativos.

### 1.8.2 Instrumentos

#### Guía de entrevista

Plantea preguntas abiertas, las que serán aplicadas al gerente de la empresa, para conocer información relacionada con el proceso de evaluación de desempeño

#### Cuestionario

Plantea preguntas abiertas y cerradas de opción múltiple, la misma que será aplicada a los colaboradores de la Constructora Benthó, para conocer lo que ellos saben sobre la evaluación de desempeño.

### 1.9 Presentación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los gerentes de la empresa.

Pregunta 1.- ¿Se realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

**Tabla 3.**

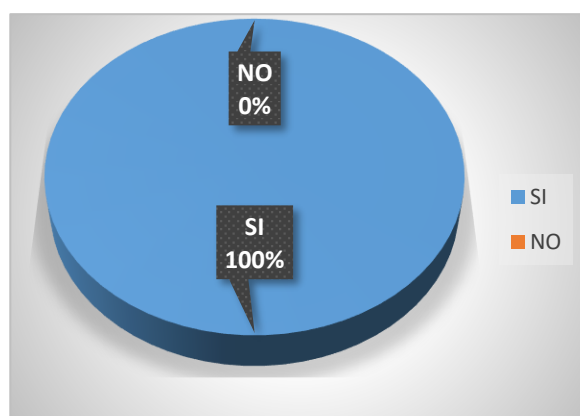
*Encuesta de campo aplicada a líderes de Benthó Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 3. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023

**Figura 5.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a líderes de Benthó Constructora. Pregunta 1*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a líderes de Benthos Constructora.

### **Análisis de resultados**

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los líderes de Benthos Constructora consideran que si se realiza una evaluación de desempeño a sus colaboradores.

### **Interpretación de resultados**

Luego de analizar los resultados podemos determinar que dentro de la empresa si se realiza una evaluación de desempeño a sus colaboradores.

Pregunta 2.- ¿Cada que tiempo se le realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

**Tabla 4.**

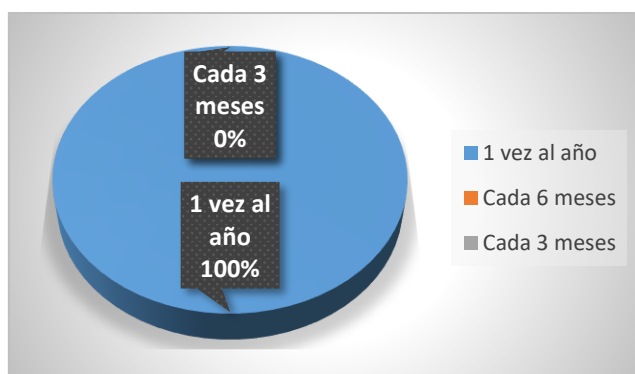
*Encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al año	4	100%
Cada 6 meses	0	0%
Cada 3 meses	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 4. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 6.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora. Pregunta 2*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a líderes de Benthos Constructora.

### Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los líderes de Benthos Constructora consideran que la evaluación de desempeño se realiza una vez al año.

### Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que dentro de Benthos Constructora se realiza una vez al año la evaluación de desempeño a sus colaboradores.

Pregunta 3.- ¿Se les brinda retroalimentación a sus colaboradores luego de realizar la evaluación de desempeño?

**Tabla 5.**

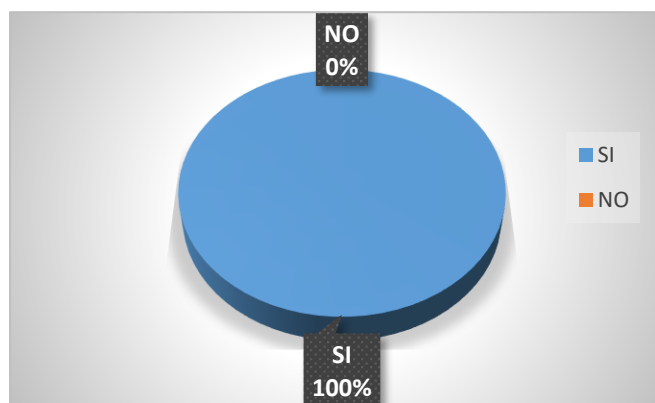
*Encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 4. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 7.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora. Pregunta 3*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a líderes de Benthos Constructora.

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los líderes de Benthos Constructora consideran que si se brinda retroalimentación luego de realizar la evaluación de desempeño.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que luego de realizar la evaluación de desempeño los colaboradores de Benthos Constructora se brinda retroalimentación.

Pregunta 4.- ¿La evaluación de desempeño se la realiza con la presencia del colaborador?

**Tabla 5.**

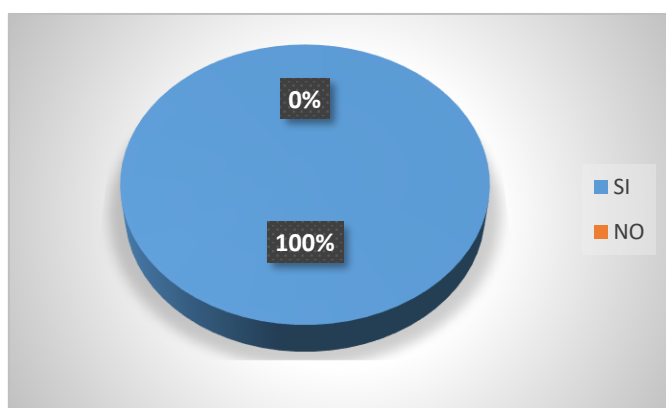
*Encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 5. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 8.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora. Pregunta 4*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a líderes de Benthos Constructora.



## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los líderes de Benthos Constructora consideran que la evaluación de desempeño se realiza en la presencia del colaborador.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que dentro de Benthos Constructora la evaluación de desempeño se realiza en la presencia del colaborador.

Pregunta 5.- ¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño han influenciado en la toma de decisiones con respecto al desarrollo profesional de su personal?

**Tabla 6.**

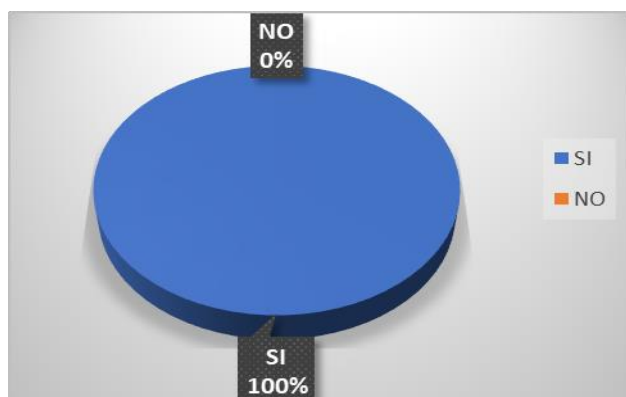
*Encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 6. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 9.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora. Pregunta 5*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a líderes de Benthos

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los líderes de Benthos Constructora consideran que los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño han influenciado en la toma de decisiones.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que dentro de Benthos Constructora los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño han influenciado en la toma de decisiones que tenga que ver con el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Pregunta 6.- ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de desempeño dentro de la empresa?

**Tabla 7.**

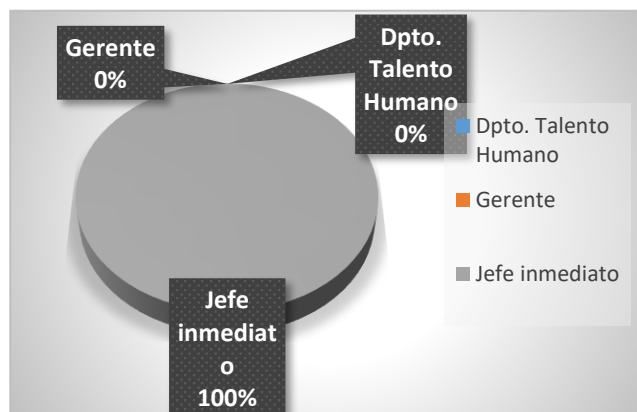
*Encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dpto. Talento Humano	0	0%
Gerente	0	0%
Jefe inmediato	4	100%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 7. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 10.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora. Pregunta 6*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a líderes de Benthos Constructora Gráfico

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los líderes de Benthos Constructora consideran que el encargado de realizar la evaluación de desempeño es el jefe inmediato.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño dentro de Benthos Constructora es el jefe inmediato de cada área de trabajo.

Pregunta 7.- ¿Dentro de la empresa se tienen metas establecidas para los colaboradores de acuerdo con el área y puesto que ocupan dentro de la empresa?

### Tabla 8.

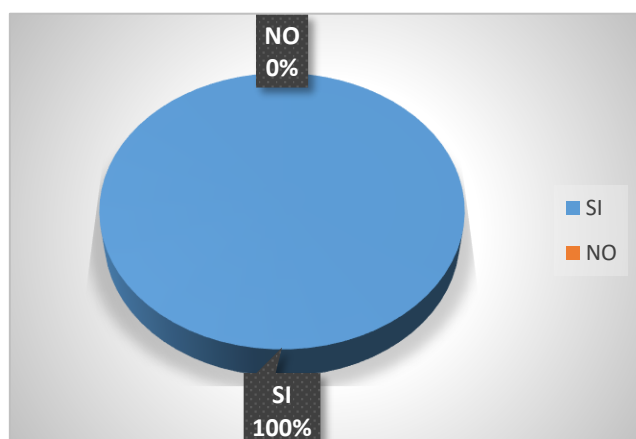
*Encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 8. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

### Figura 11.

*Gráfico encuesta de campo aplicada a líderes de Benthos Constructora. Pregunta 7*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a líderes de Benthos

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los líderes de Benthos Constructora consideran que si se tiene establecidas metas para sus colaboradores.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que dentro de Benthos Constructora se encuentran establecidas metas para sus colaboradores, las mismas que dependen del área y el puesto en el que el colaborador desempeñe dentro de la empresa.

### 1.10 Presentación, análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa.

Pregunta 1.- ¿Dentro de la empresa se realiza evaluación de su desempeño laboral?

**Tabla 9.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

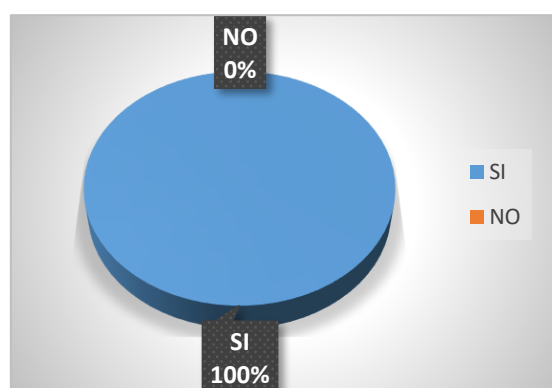
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 9. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 12.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 1*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos.

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 100% de los colaboradores de Benthos Constructora consideran que si se realiza una evaluación de desempeño.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que todos los colaboradores de Benthos Constructora conocen del proceso de evaluación de desempeño que se realiza dentro de la empresa.

Pregunta 2.- ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de su desempeño?

**Tabla 10.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

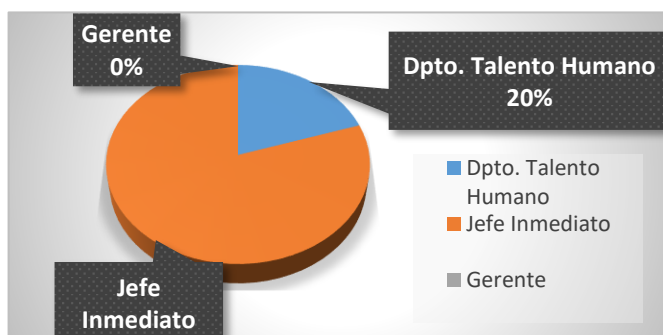
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dpto. Talento Humano	6	20%
Jefe Inmediato	24	80%
Gerente	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 10. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 13.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 2*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos Constructora

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 80% de los colaboradores de Benthos Constructora consideran que la evaluación de desempeño es realizada por el jefe inmediato, el 20% considera que el Dpto. de Talento Humano es el encargado de realizar la evaluación.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de colaboradores concuerda que el encargado de realizar la evaluación de desempeño es su jefe inmediato, mientras que un porcentaje de los colaboradores considera que el talento humano es el encargado. Por lo tanto, se puede determinar que no hay una comunicación correcta sobre el proceso de evaluación dentro de la empresa.

Pregunta 3.- ¿Conoce cuál es el objetivo de realizarle una evaluación de desempeño?

**Tabla 11.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

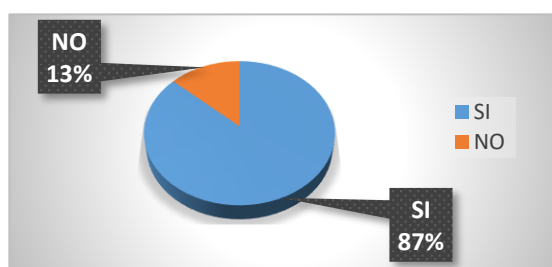
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	86.70%
NO	4	13.30%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 11. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 14.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 3*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos Constructora

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 87% de los colaboradores conocen cual es el objetivo de realizar la evaluación de desempeño, el 13% restante no conocen cual es el objetivo de esta.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de colaboradores conoce y tiene claro cuál es el objetivo de realizar la evaluación de desempeño dentro de la empresa. Por lo tanto, esta información nos ayudara alinear a los colaboradores con los objetivos y estrategias empresariales.

Pregunta 4.- ¿Cada que tiempo se realiza una evaluación de su desempeño?

**Tabla 12.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

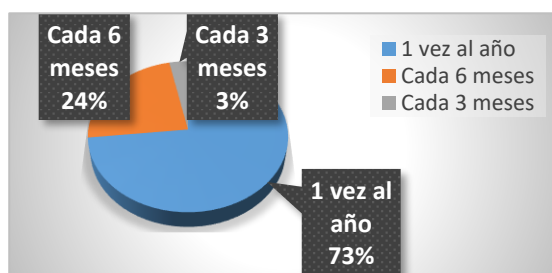
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez al año	22	73.3%
Cada 6 meses	7	23.4%
Cada 3 meses	1	3.3%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 12. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 15.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 4*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos.

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 73% de los colaboradores de Benthos Constructora consideran que la evaluación de desempeño se la realiza una vez al año, el 24% considera que se la realiza cada 6 meses y el 3% de los colaboradores que se la realiza cada 3 meses.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de colaboradores conocen que la evaluación de desempeño se realiza una vez al año dentro de la empresa, si dejar a un lado que hay un número de colaboradores que no conocen cada que tiempo la empresa tiene programado realizar las evaluaciones a sus colaboradores. Por lo tanto, se puede identificar que no todo el personal está familiarizado con el proceso.

Pregunta 5.- ¿Conoce las metas que debe cumplir de acuerdo con el puesto que ocupa dentro de la empresa?

**Tabla 13.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

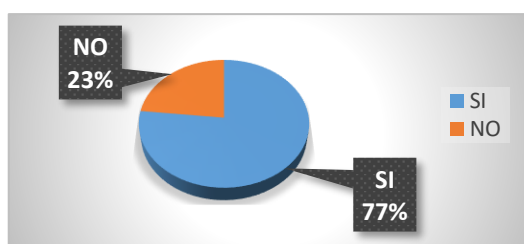
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	76.7%
NO	7	23.3%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 13. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023

**Figura 16.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 5*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos.



## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 77% de los colaboradores de Benthos Constructora conocen las metas que deben de cumplir dentro de la empresa, el 23% no conoce cuáles son sus metas de acuerdo con el cargo que ocupan.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de los colaboradores conocen que dentro de la empresa hay metas que se deben de cumplir de acuerdo con el puesto que cada uno desempeña dentro de la misma, el otro porcentaje al no conocer cuáles son las metas que deben de cumplir pueden estar provocando un bajo desempeño dentro del área a la que pertenecen.

Pregunta 6.- ¿Cuántas veces ha recibido retroalimentación de parte de su líder?

**Tabla 14.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

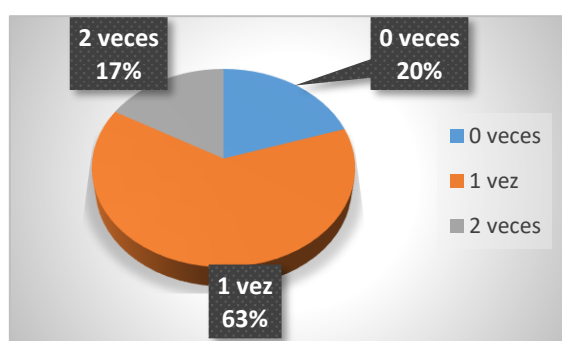
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 veces	6	20%
1 vez	19	63.3%
2 veces	5	16.7%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 14. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023

**Figura 17.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 6*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos.

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 63% de los colaboradores si ha recibido retroalimentación la evaluación una vez en el año, el 20% no ha recibido ninguna retroalimentación en el año y el 17% de los colaboradores han recibido retroalimentación dos veces en el año.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de colaboradores ha recibido retroalimentación de parte de su líder por lo menos una vez en el año, así también tenemos un porcentaje de colaboradores que indican que no han recibido retroalimentación que podría darse por falta de conocimiento de los términos o los procesos y también hay un porcentaje de colaboradores que consideran haber recibido retroalimentación por lo menos dos veces al año.

Pregunta 7.- ¿Cuál cree que es el objetivo de realizarle una evaluación de desempeño?

**Tabla 15.**

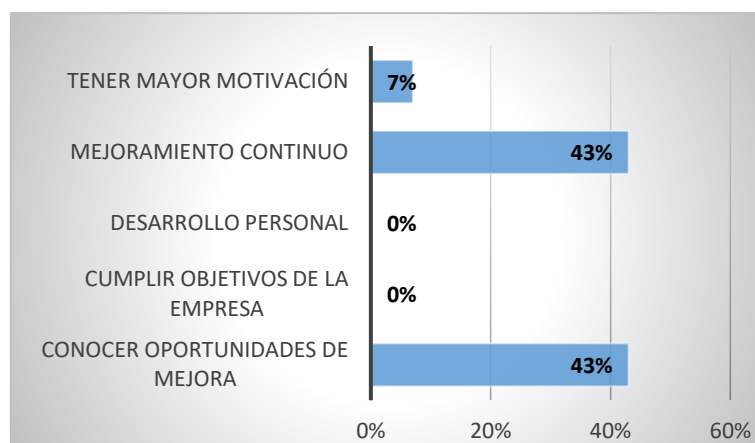
*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conocer oportunidades de mejora	13	43%
Cumplir objetivos de la empresa	1	3.33%
Desarrollo personal	1	3.33%
Mejoramiento continuo	13	43%
Tener mayor motivación	2	7%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 15. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023

## Figura 18.

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.  
Pregunta 7*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthó

### **Análisis de resultados**

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 43% de los colaboradores cree que el objetivo de realizar la evaluación de desempeño es conocer las oportunidades de mejora que tiene cada uno, el otro 43% cree que el objetivo es tener un mejoramiento continuo, el 7% cree que el objetivo es tener una motivación constante y el porcentaje restante cree que el objetivo es el desarrollo personal y el cumplimiento de objetivos de la empresa.

### **Interpretación de resultados**

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de colaboradores cree que el objetivo de realizar la evaluación de desempeño es tener la oportunidad de conocer cuáles son las oportunidades de mejora que cada uno de los colaboradores tiene en su desempeño, así también hay un alto porcentaje de colaboradores que considera que el objetivo la evaluación es tener un mejoramiento continuo y también hay un porcentaje de colaboradores que considera que el objetivo de la evaluación es tener un mayor motivación. Podemos identificar que dentro de la empresa no se ha socializado con todo el personal el proceso de evaluación y con ello cual es el objetivo que tienen la misma.

Pregunta 8.- ¿Como se ha sentido después de ser evaluado?

#### **Motivación:**

Califica cada una desde 0 a 5 siendo el 5 lo más alto.

#### **Tabla 16.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

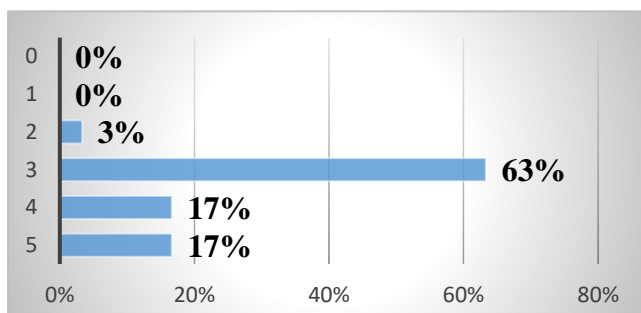
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	5	17%
4	5	17%
3	19	63%
2	1	3%
1	0	0%
0	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 16. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023

**Figura 19.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 8*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos.

**Frustración:**

Califica cada una desde 0 a 5 siendo el 5 lo más alto.

**Tabla 17.**

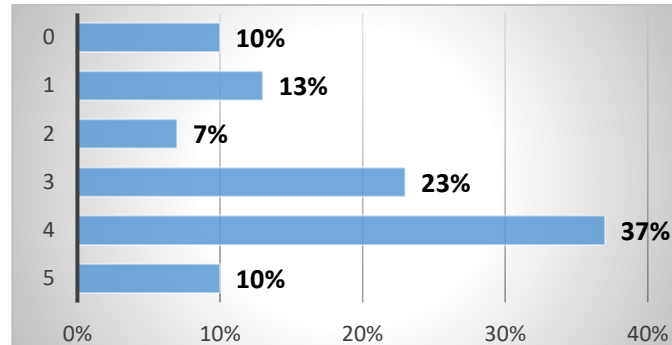
*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORENTAJE
5	3	10%
4	11	37%
3	7	23%
2	2	7%
1	4	13%
0	3	10%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 17. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023

**Figura 20.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.  
Pregunta 8*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos.

**Ansiedad:**

Califica cada una desde 0 a 5 siendo el 5 lo más alto.

**Tabla 18.**

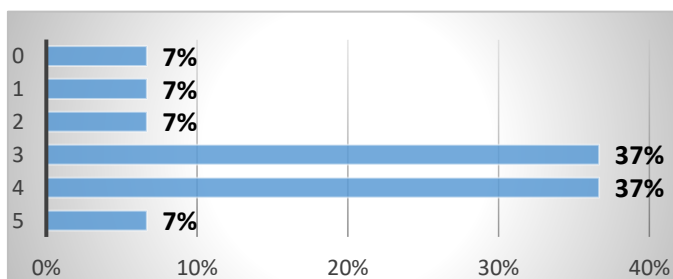
*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	2	7%
4	11	37%
3	11	37%
2	2	7%
1	2	7%
0	2	7%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 18. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 21.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.  
Pregunta 8*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos

**Confianza:**

Califica cada una desde 0 a 5 siendo el 5 lo más alto.

**Tabla 19.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

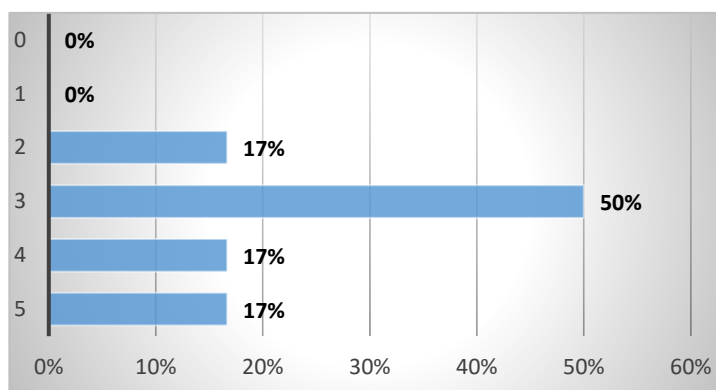
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	5	17%
4	5	17%
3	15	50%
2	5	17%
1	0	0%
0	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 19. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 22.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 8*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos

**Análisis de resultados**

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 63% de los colaboradores no se han sentido motivados luego de la evaluación de desempeño, el 37% de los colaboradores se han sentido frustrados luego de la evaluación de desempeño, el 74% de los colaboradores han sentido ansiedad luego de la evaluación de desempeño y el 50% de los colaboradores ha sentido confianza luego de la evaluación de desempeño.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que los colaboradores han pasado por varias emociones luego de una evaluación de desempeño, una al porcentaje de ellos ha podido sentirse motivados después de la evaluación así también un alto porcentaje de los colaboradores ha sentido ansiedad luego de su evaluación esto puede presentarse por no tener un correcto proceso de retroalimentación.

Pregunta 9.- ¿Se le da a conocer el resultado de su evaluación de desempeño?

**Tabla 20.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthó Constructora*

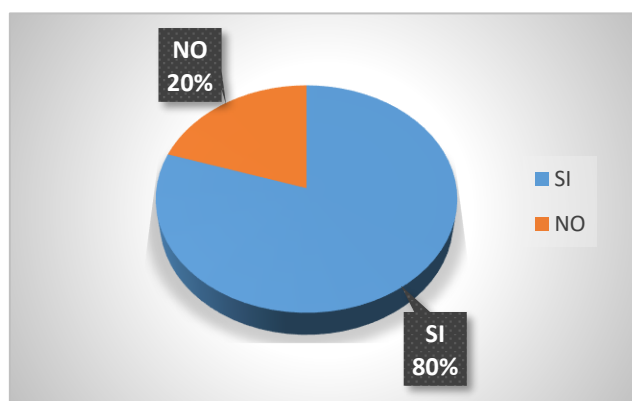
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80%
NO	6	20%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Tabla 20. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 23.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthó Constructora.*

*Pregunta 9*



*Fuente:* Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthó

## Análisis de resultados

Según el total de los encuestados manifiesta, que al 80% de los colaboradores se le ha dado a conocer los resultados de la evaluación de desempeño, el 20% indica que no se le ha dado a conocer esos resultados.

## Interpretación de resultados

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de colaboradores conocen el resultado obtenido en la evaluación de desempeño, teniendo así también un porcentaje bajo de colaboradores que manifiesta no haber recibido esta información lo que no les permite conocer cuáles son sus competencias desarrolladas y cuáles aún tienen por desarrollar.

Pregunta 10.- ¿El resultado de su evaluación de desempeño aportado en su crecimiento profesional dentro de la empresa?

**Tabla 21.**

*Encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora*

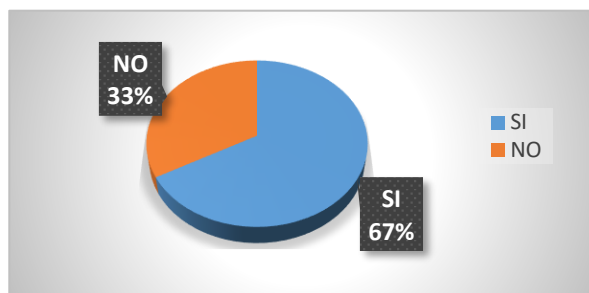
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	67%
NO	10	33%
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Tabla 21. Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

**Figura 24.**

*Gráfico encuesta de campo aplicada a colaboradores de Benthos Constructora.*

*Pregunta 10*



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta realizada a colaboradores de Benthos.



## **Análisis de resultado**

Según el total de los encuestados manifiesta, que el 67% de los colaboradores consideran que la evaluación de desempeño aportado en su crecimiento profesional dentro de la empresa, el 33% de colaboradores restantes considera que la evaluación de desempeño no aporta en su crecimiento profesional dentro de la misma.

## **Interpretación de resultados**

Luego de analizar los resultados se puede determinar que un alto porcentaje de colaboradores considera que la evaluación de desempeño aportado en su desarrollo profesional, mientras que un porcentaje no tan bajo considera que no aportado en su desarrollo este resultado puede indicarnos que no todos los colaboradores tienen el conocimiento del proceso de selección interna que está establecido dentro de la compañía.

### ***1.11 Resultados de la entrevista***

#### **Entrevista realizada al gerente de Benthos Constructora**

#### **1.- ¿Considera usted que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza dentro de la empresa es el más adecuado?**

Al momento es una empresa en crecimiento, la evaluación está diseñada en función a las actividades que debe realizar y cumplir cada colaborador, sin embargo, a partir del próximo año se ha pensado aplicar una evaluación de desempeño de 360 grados.

#### **2.- ¿Cree usted que a todos los colaboradores de la empresa se les ha brindado la información necesaria sobre las metas que deben de cumplir?**

Los colaboradores trabajan en base a funciones y objetivos que los tienen definidos y son de su conocimiento.

#### **3.- ¿Usted ha realizado evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?**

Si las he realizado al momento cada jefe de área es el encargado de realizarla a cada miembro de su equipo.

#### **4.- ¿Usted ha comunicado a sus colaboradores sobre cuál es el objetivo de realizar la evaluación de desempeño?**

Si es de conocimiento, además que su buen desempeño es recompensado.

#### **5.- ¿Los colaboradores de Benthos Constructora reciben retroalimentación constantemente?**

No todos los colaboradores es algo en lo debemos trabajar.

**6.- ¿A quién le beneficiaría más al establecer un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias?**

Considero que a las dos partes tanto a la compañía como a los colaboradores.

**7.- ¿Considera usted que la información obtenida en la evaluación de desempeño aporta en el desarrollo de la empresa y en el desarrollo de sus colaboradores?**

Claro que si, por ello su importancia.

***1.12 Conclusión de entrevista***

Una vez realizada la entrevista se ha llegado a obtener información que nos va a permitir trabajar en mejorar el proceso de evaluación de desempeño, uno de los factores importantes es que la parte administrativa de la empresa tiene muy claro el proceso de evaluación mientras que los colaboradores no en su totalidad, ya que ellos aun no conocen como se lleva a cabo la evaluación y cuál va a hacer su objetivo.

Así también la persona entrevistada piensa que el proceso de evaluación ha funcionado bien, sin embargo, según nuestros estudios esto refleja una disyuntiva entre el pensamiento de los colaboradores y los líderes. De este modo, mientras que la empresa continua en crecimiento se debería estandarizar un nuevo método de evaluación que este mayormente dirigida a evaluar las competencias personales y metas organizacionales, de modo que esto permita que los colaboradores mejoren su desempeño y la empresa alcance sus objetivos mediante una mejora continua.

### 1.13 Cuadro de coincidencias

**Tabla 22.**

*Cuadro de coincidencias*

<b>Cuadro de coincidencias</b>			
	<b>Lideres (encuesta)</b>	<b>Colaboradores (encuesta)</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Análisis 1</b>	100% de los lideres de Benthos Constructora considera que dentro de la empresa si se realiza un proceso de evaluación de desempeño, la misma que es realizada por el jefe inmediato y programada para realizarse una vez al año y en presencia del colaborador.	Los colaboradores de Benthos Constructora está de acuerdo con sus lideres en que, si se realiza evaluación de desempeño en la empresa, sin embargo, los resultados muestran que el 26.7% de los colaboradores desconocen cada que tiempo se realiza el proceso de evaluación de desempeño. Adicional el 20 % de los evaluados desconoce quién es el encargado de realizar su evaluación de desempeño y que la misma no se realiza en presencia del personal.	A pesar de que el 100% de los lideres consideran realizar un proceso de evaluación efectivo a sus colaboradores, se evidencia que el 46.67% de los colaboradores no conocen detalles del proceso de evaluación de desempeño establecido en la empresa. En conclusión, evidenciamos que la perspectiva de los lideres y los colaboradores no tienen el mismo enfoque, de modo que esto determina una falla en la comunicación interna de la empresa.
<b>Análisis 2</b>	100% de los lideres considera que a todos sus colaboradores se les brinda una retroalimentación oportuna, se evalúan metas que se encuentran establecidas en cada puesto de trabajo. Todos los lideres manifiestan que los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño les permiten tomar decisiones en relación con el desarrollo profesional de sus colaboradores.	A pesar de que el 100% de los lideres considera que la evaluación de desempeño aporta a sus colaboradores con su desarrollo profesional dentro de la empresa se evidencia que el 23% de los colaboradores no tienen claras las metas que debe cumplir dentro del puesto que ocupa, el 36.70% de los colaboradores no ha recibido retroalimentación de su evaluación de desempeño, así también el proceso de evaluación de desempeño hace que en el colaborador se generen varias emociones como motivación, frustración, ansiedad y confianza . El personal tiene claro cuál es el objetivo de realizar la evaluación de desempeño aun conociendo esta información no sienten que la evaluación este aportando a su desarrollo profesional.	Se puede evidenciar que el 100% de los lideres conocen de la importancia de la que tiene la evaluación de desempeño en el desarrollo profesional de sus colaboradores, así también que para el personal no es claro todo el proceso y es por eso que al momento en que se realiza la evaluación a los colaboradores ellos están sintiendo emociones como angustia y frustración.

*Fuente:* Elaborado por, Arias Ma. José. febrero 2023.

Luego de analizar los resultados de los instrumentos utilizados en la investigación se puede confirmar que dentro de Benthos Constructora hay un problema con el proceso de evaluación de desempeño establecido al momento, por lo que dentro de esta investigación se planteara una propuesta que permita mejorar el proceso, como así también el sistema de comunicación de este hacia los colaboradores. Esto permitirá que todos los colaboradores conozcan a la perfección el proceso de evaluación, sintiéndose mucho más a gusto al

momento de ser evaluados y que su desempeño mejore considerablemente y que la empresa cumpla con sus objetivos organizacionales establecidos en su estrategia.

## Capítulo III

### Propuesta

#### 1.1 Introducción

Una vez realizado el diagnóstico situacional de la empresa Benthos Constructora con relación al proceso de evaluación de desempeño, información obtenida por medio de los instrumentos utilizados, se pudo determinar que existen falencias en la aplicación del proceso de evaluación, debido a que el modelo existente ya no es el más óptimo teniendo en cuenta el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, es por esto que al aplicar un nuevo modelo de evaluación también se puede trabajar en mejorar la comunicación interna entorno al proceso de evaluación, brindar una retroalimentación valiosa y así también que el desempeño de los colaboradores le permita a la empresa cumplir con sus objetivos organizacionales.

#### Figura 25.

*Ventajas de evaluación por competencias*



*Fuente:* Sesame. Evaluación de desempeño.

#### 1.2 Justificación

La presente propuesta está diseñada para trabajar en el desarrollo del recurso más importante que tiene la empresa, sus colaboradores, permitiéndole tener colaboradores comprometidos a trabajar, pensando constantemente en mejoras. El mantener la confianza entre líderes y colaboradores ayuda a conocer de manera oportuna cuáles son las

oportunidades que las áreas de trabajo tienen para mejorar, pudiendo corregirlas a tiempo consiguiendo que tanto colaboradores como empresa cumplan las metas establecidas. Algo que también es fundamental dentro del proceso es el poder conocer cuáles son las competencias que favorecen al colaborador y así también cuales son las competencias que como empresa va a apoyar para que se potencialicen, sea con retroalimentación o con capacitaciones que le brinde el conocimiento necesario.

### ***1.3 Objetivos***

#### **Objetivo general**

Elaborar un nuevo modelo de evaluación de desempeño basado en competencias en el que se utilice una escala gráfica discontinua, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores, tener óptimos resultados para la empresa y aprovechar al máximo el recurso humano de la organización

#### **Objetivos específicos**

- Preparar un modelo de evaluación de desempeño que permita evaluar las competencias de los colaboradores, las misma que ya han sido de definidas por la empresa.
- Diseñar un instrumento de evaluación que sea confiable para la empresa y para los colaboradores.
- Realizar una planificación que permita que el proceso de evaluación se desarrolle de manera ordenada y cumpla el objetivo trazado.

### ***1.4 Metodología***

#### **Evaluación de 180° por competencias**

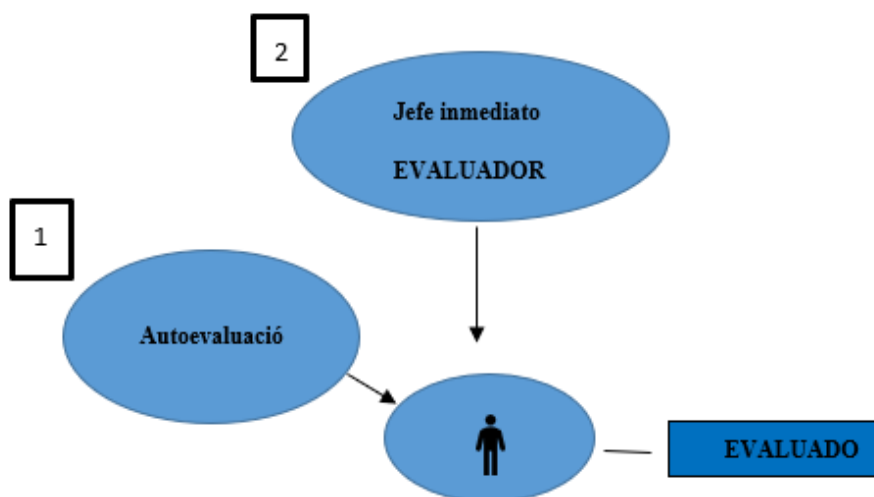
La evaluación de desempeño de 180° es una herramienta que va a permitir mejorar el desarrollo de los colaboradores de Benthó Constructora, en esta herramienta intervienen el jefe inmediato y el subordinado el uso de esta implica confianza y confidencialidad entre las partes, por otra parte, se complementa con una autoevaluación que le permita al empleado ser mucho más autocritico.

Todo lo mencionado anteriormente se integra con una evaluación por competencias la misma que va a permitir evaluar el desempeño laborar en base a las competencias

requeridas en el puesto de trabajo, las mismas que están detalladas en el perfil de puesto, además se debe contar con un formulario amigable y confiable que evalúe los comportamientos con una escala gráfica discontinua.

**Figura 26.**

*Esquemas de evaluación 180°*



*Fuente:* Elaborado por, Arias Ma. José. Enero 2023.

## 1.5 Responsable del proceso

### **Jefe inmediato (evaluador)**

Responsable de evaluar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores a cargo, además es quien analiza los resultados y brindar retroalimentación de manera clara y objetiva.

### **Colaborador (evaluado)**

Persona que tiene que obtener resultados para la empresa con el cumplimiento de las competencias asignadas a su puesto de trabajo, encargado de realizar la autoevaluación.

### **Talento Humano**

Proporciona un modelo de evaluación de desempeño óptimo, siendo el encargado de organizar, dar seguimiento al proceso garantizando confiabilidad y seguro.

## ***1.6 Guía de aplicación evaluación de desempeño***

**Empresa:** Benthos Constructora

### **ASPECTOS GENERALES:**

1. Califique el desempeño laboral de los colaboradores de manera imparcial y objetiva.
2. No realizar ningún tipo de juzgamiento a momento de evaluar.
3. Sea justo al momento de calificar, no olvide el lado humano.
4. La presente evaluación por competencias está enfocada a evaluar los siguientes aspectos en cada colaboradore:
  - a. Cumplimiento de funciones específicas al cargo
  - b. Competencias organizacionales
  - c. Vivencia de valores corporativos
5. Llenar el documento con letra imprenta y esfero de color azul.
6. Entregar el formulario al Dpto. de Talento Humano culminada la evaluación.

### **PUNTUACIÓN:**


7. Califique la evaluación de acuerdo con la siguiente escala:
  - 1 NUNCA** (nunca cumple)
  - 2 POCAS VECES** (muy pocas veces)
  - 3 CUMPLE PARCIALMENTE** (algunas veces)
  - 4 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS** (siempre cumple)
  - 5 SUPERA LAS EXPECTATIVAS** (aporta un plus extra)
8. Cada agregado antes referido tiene una valoración sobre 5 puntos equivalentes al 25% de la evaluación, que corresponde al total del 100%.
9. En el casillero correspondiente colocar fortalezas y oportunidades de mejorar encontradas en la evaluación.

Para la propuesta del formulario de evaluación de desempeño se toma como base el perfil de puesto del asesor inmobiliario que la empresa ya lo tiene definido y en el mismo se detallan las competencias del cargo.



### 1.7 Instrumento de evaluación

#### Formulario 1: Evaluación del jefe inmediato


 <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>					
<b>PUESTO:</b>	<b>ASESOR INMOBILIARIO</b>				
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	Negociar con el cliente y proporcionar información completa a los potenciales clientes sobre las ventajas de nuestros productos o servicios, las condiciones de venta, pago y entrega o el servicio postventa; pero también recabar información de mercado para la empresa, la competencia y los clientes.				
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:</b>					
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:</b>					
<b>PERIODO A EVALUAR:</b>					
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
	<b>1 NUNCA</b>	<b>2 POCAS VECES</b>	<b>3 CUMPLE PARCIALMENTE</b>	<b>4 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS</b>	<b>5 SUPERA LAS EXPECTATIVAS</b>
<b>Seguimiento a los clientes</b> El asesor comercial será el nexo entre la empresa y sus clientes, de modo que deberá esforzarse por fidelizar a los compradores y tratar de captar nuevos clientes.					
<b>Conoce el mercado</b> El Asesor Comercial debe dominar el mercado.					

<b>Comunicación con el cliente externo e interno</b> Dentro de ese rol de unión entre empresa y cliente, el asesor comercial debe ser capaz de mantener una relación fluida con el cliente y la empresa.					
<b>Probar los productos</b> Igual que domina el mercado, un asesor comercial debe conocer con detalle el producto o servicio que ofrece.					
<b>Mantener un papel activo</b> El asesor tiene un rol más activo en su relación con cualquier tipo de cliente.					
<b>Unificar intereses</b> En cualquier transacción, participan tres miembros, comprador, vendedor y empresa -representada por el producto o servicio que se comercializa.					
<b>Negociar con el cliente</b> Para cerrar la venta, el asesor comercial debe intentar hacer que los precios parezcan más atractivos y negociar determinadas cuestiones con los potenciales compradores.					
<b>PORCENTAJE OBTENIDO:</b>					
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
	<b>1 NUNCA</b>	<b>2 POCAS VECES</b>	<b>3 CUMPLE PARCIALMENTE</b>	<b>4 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS</b>	<b>5 SUPERA LAS EXPECTATIVAS</b>
<b>Orientación de servicio al cliente</b> Es la predisposición para ayudar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos de la empresa.					

<b>Compromiso</b> Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de sus labores.					
<b>Calidad con enfoque a resultados</b> Capacidad para cumplir con las metas de la empresa, actuando de manera eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes					
<b>Trabajo en equipo</b> Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.					
<b>Cumplimiento de Objetivos</b> Trabaja para superar sus objetivos de manera eficiente					
<b>PORCENTAJE OBTENIDO:</b>					
<b>VIVENCIA DE VALORES CORPORATIVOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
	<b>1 NUNCA</b>	<b>2 POCAS VECES</b>	<b>3 CUMPLE PARCIALMENTE</b>	<b>4 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS</b>	<b>5 SUPERA LAS EXPECTATIVAS</b>
Pasión					
Integridad					
Compromiso					
Liderazgo					
Orientación al Cliente					
Mejora continua					
Innovación					

<b>PORCENTAJE OBTENIDO:</b>	
<b>FORTALEZAS:</b> _____ _____ _____	
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA:</b> _____ _____ _____	
<b>COMENTARIO DEL EVALUADOR:</b> _____ _____ _____	
<b>FIRMA EVALUADOR</b>	<b>FIRMA EVALUADO</b>

## Formulario 2: Autoevaluación del colaborador

 <b>AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>					
<b>PUESTO:</b>	<b>ASESOR INMOBILIARIO</b>				
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>	Negociar con el cliente y proporcionar información completa a los potenciales clientes sobre las ventajas de nuestros productos o servicios, las condiciones de venta, pago y entrega o el servicio postventa; pero también recabar información de mercado para la empresa, la competencia y los clientes.				
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:</b>					
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:</b>					
<b>PERIODO A EVALUAR:</b>					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
DETALLE	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCAS VECES	3 CUMPLE PARCIALMENTE	4 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	5 SUPERA LAS EXPECTATIVAS
<b>Orientación de servicio al cliente</b> Es la predisposición para ayudar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos de la empresa.					
<b>Compromiso</b> Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de sus labores.					
<b>Calidad con enfoque a resultados</b> Capacidad para cumplir con las metas de la empresa, actuando de manera eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes.					
<b>Trabajo en equipo</b> Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.					
<b>Cumplimiento de Objetivos</b> Trabaja para superar sus objetivos de manera eficiente.					
<b>PORCENTAJE OBTENIDO:</b>					

VIVENCIA DE VALORES CORPORATIVOS					
DETALLE	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCAS VECES	3 CUMPLE PARCIALMENTE	4 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	5 SUPERA LAS EXPECTATIVAS
Pasión					
Integridad					
Compromiso					
Liderazgo					
Orientación al Cliente					
Mejora continua					
Innovación					
<b>PORCENTAJE OBTENIDO:</b>					
<b>FORTALEZAS:</b>	<hr/> <hr/> <hr/>				
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA:</b>	<hr/> <hr/> <hr/>				



### ***1.8.1 Descripción de las fases del proceso de evaluación***

De acuerdo con el sitio web (Caridad Leyva, 2016), el proceso de evaluación de desempeño consta de 5 fases las mismas que se describen a continuación.

#### **Fase 1: Preparación**

Permite crear condiciones organizadas para el desarrollo de la evaluación de desempeño laboral. Se enfatizan pasos importantes como la creación del equipo para el diseño, su formación y la caracterización de la ED para investigar posibles debilidades y fortalezas que existan en el misma.

#### **Fase 2: Diseño del instrumento de evaluación de desempeño**

El objetivo de la fase 2 es diseñar el método e instrumento con los que se llevará a cabo la evaluación de desempeño, esta fase consta de 5 pasos que permiten obtener indicadores que estén vinculados con el desarrollo del colaborador.

#### **Fase 3: Desarrollo de la evaluación del desempeño de los recursos humanos**

En función del modelo e instrumento diseñado se desarrolla la evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa.

#### **Fase 4: Explotación de los resultados**

En esta fase se analizan los resultados obtenidos en la evaluación, se profundiza con los elementos que tengan un mayor condicionante los que servirán como punto de partida para los siguientes procesos del departamento de talento humano.

#### **Fase 5: Medición y mejora del proceso de EDRH**

Una vez realizada la evaluación de desempeño a todos los cargos de la empresa y determinadas las oportunidades de mejora, es necesario medir el impacto que tuvo en los evaluados y cuáles son las mejoras que se deben hacer al proceso.

El modelo de evaluación propuesto va a permitir conocer cuál es el cumplimiento real de las competencias asignadas a cada puesto de trabajo, con el seguimiento oportuno y la retroalimentación objetiva que se brindara durante el proceso se lograra mejorar el desempeño de los colaboradores. Al mismo tiempo se podrá lograr alinearlos a la cultura corporativa y a la estrategia organizacional.



## Conclusiones

- Con la investigación se evidencio que la empresa tiene la necesidad de implementar un modelo de evaluación de desempeño por competencias, la misma que va a permitir tener un desarrollo integral de los colaboradores.
- A partir del análisis correspondiente de puede demostrar que un alto porcentaje de colaboradores no conoce sobre el proceso de evaluación que la empresa realiza cada año.
- Se puede evidenciar que el modelo de evaluación de desempeño de 180° por competencias va a permitir que a los colaboradores se les brinde una evaluación integral, que aporte a mejorar su desempeño y a su desarrollo profesional dentro de la empresa.

## Recomendaciones

- Proponer a la empresa que trabaje con un modelo de evaluación de desempeño de 180° por competencias, que va a permitir tener un mejor resultado y con estos resultados realizar una correcta planificación dentro del Dpto. Talento Humana con la se va a corregir las oportunidades encontradas en el proceso de evaluación.
- Recomendar a la empresa impartir una capacitación sobre el proceso de evaluación para que no queden dudas entre los colaboradores, así mismo preparar a los evaluadores sobre el proceso para que se cumpla a cabalidad todos sus pasos y no pierda su objetividad. Utilizar los canales de comunicación interna para dar a conocer el inicio del proceso de evaluación va a servir para que los colaboradores se preparen y sienta más seguridad al momento de ser evaluados.
- Incluir dentro de la evaluación de desempeño la autoevaluación que va a permitir que el colaborador sea más autocrítico, así también se debe trabajar con metodologías que fortalezcan la retroalimentación que se va a brindar a los colaboradores logrando que el personal se sienta mucho más motivado y comprometido.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires.
- *bizneo blog*. (s.f.). Obtenido de Qué es y cómo hacer una autoevaluación de desempeño laboral?:  
  
<https://www.bizneo.com/blog/autoevaluacion/#:~:text=La%20autoevaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral%20consiste%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20que,H>  
  
H.
- Caridad Leyva, D. T. (2016). *Scielo*. Obtenido de  
  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*.
- Fantino, J. (2022). *Future of People*. Obtenido de Evaluación de 90 grados: ¿Cómo maximizar la medición del desempeño de tu talento?:  
  
<https://www.crehana.com/blog/desempeno/evaluacion-90-grados/>
- *QuestionPro*. (s.f.). Obtenido de Evaluación de desempeño laboral:  
  
<https://www.questionpro.com/es/evaluacion-del-desempe%C3%B1o.html>
- Sampieri, R., & Collado, C. y. (2003). *Metodología de la Investigación*.
- San Millán, E. (2006). *Gestión del desempeño Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. España: Harvard Business School Publishing Corporation.

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta a líderes

La presente encuesta está enfocada en validar información acerca del proceso de evaluación de desempeño dentro de Benthos Constructora, esta encuesta es de carácter estrictamente académico y se lo realiza de manera confidencial.

1.- ¿Se realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

- SI
- NO

2.- ¿Cada que tiempo se le realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

- Una vez al año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses

3.- ¿Se les brinda retroalimentación a sus colaboradores luego de realizar la evaluación de desempeño?

- SI
- NO

4.- ¿La evaluación de desempeño se la realiza con la presencia del colaborador?

- SI
- NO

5.- ¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño han influenciado en la toma de decisiones con respecto al desarrollo profesional de su personal?

- SI
- NO

6.- ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de desempeño dentro de la empresa?

- Dpto. Talento Humano
- Gerente
- Jefe inmediato

7.- ¿Dentro de la empresa se tienen metas establecidas para los colaboradores de acuerdo al área y puesto que ocupan dentro de la empresa?

- SI
- NO

## Anexo 2

### Encuesta a colaboradores

La presente encuesta está enfocada en validar información acerca del proceso de evaluación de desempeño dentro de Benthos Constructora, esta encuesta es de carácter estrictamente académico y se lo realiza de manera confidencial.

1.- ¿Dentro de la empresa se realiza evaluación de su desempeño laboral?

- SI
- NO

2.- ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de su desempeño?

- Dpto. Talento Humano
- Gerente
- Jefe Inmediato

3.- ¿Conoce cuál es el objetivo de realizarle una evaluación de desempeño?

- SI
- NO

4.- ¿Cada que tiempo se realiza una evaluación de su desempeño?

- Una vez al año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses

5.- ¿Conoce las metas que debe cumplir de acuerdo con el puesto que ocupa dentro de la empresa?

- SI
- NO

6.- ¿Cuántas veces ha recibido retroalimentación de parte de su líder?

- 0 veces
- 1 vez
- 2 veces

7.- ¿Cuál cree que es el objetivo de realizarle una evaluación de desempeño?

8.- ¿Como se ha sentido después de ser evaluado?

Califica cada una desde 0 a 5 siendo el 5 lo más alto.

- Motivación

- Frustración
- Ansiedad
- Confianza

9.- ¿Se le da a conocer el resultado de su evaluación de desempeño?

- SI
- NO

10.- ¿El resultado de su evaluación de desempeño aportado en su crecimiento profesional dentro de la empresa?

- SI
- NO

### **Anexo 3**

#### **Entrevista a gerente**

##### **Entrevista realizada al gerente de Benthos Constructora**


La presente entrevista está enfocada en validar información acerca del proceso de evaluación de desempeño dentro de Benthos Constructora, esta encuesta es de carácter estrictamente académico y se lo realiza de manera confidencial.

- 1.- ¿Considera usted que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza dentro de la empresa es el más adecuado?**
- 2.- ¿Cree usted que a todos los colaboradores de la empresa se les ha brindado la información necesaria sobre las metas que deben de cumplir?**
- 3.- ¿Usted ha realizado evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?**
- 4.- ¿Usted ha comunicado a sus colaboradores sobre cuál es el objetivo de realizar la evaluación de desempeño?**
- 5.- ¿Los colaboradores de Benthos Constructora reciben retroalimentación constantemente?**
- 6.- ¿A quién le beneficiaría más al establecer un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias?**
- 7.- ¿Considera usted que la información obtenida en la evaluación de desempeño aporta en el desarrollo de la empresa y en el desarrollo de sus colaboradores?**



## Anexo 4

### Perfil de puesto Asesor inmobiliario



**PERFIL ASESOR INMOBILIARIO**

**DEPENDENCIA:** COMERCIAL / VENTAS

**CARGO:** ASESOR INMOBILIARIO

**EDUCACIÓN:** Ingeniería Comercial, Mercadotecnia, Administración, Finanzas, Ventas, Economía o a fines.

**FORMACIÓN:** Ventas  
Networking  
Idiomas

**SISTEMAS OPERATIVOS:** Excel/Tablas dinámicas,  
Word/Presentaciones,  
Manejo de información en la nube.

**EXPERIENCIA LABORAL:** Tiempo 2 años

**CARGOS ANTERIORES:** Ventas, Asesor Comercial, Asesor Servicio al cliente o afines

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación de servicio al cliente	A
Compromiso	A
Calidad con enfoque a resultados	A
Trabajo en equipo	A
Ventas	A

**COMPETENCIAS DEL CARGO**

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	A
Planificación	A
Influencia y Negociación	A
Administración del tiempo	A
Comunicación Eficaz	A
Trabajo bajo presión	A
Manejo adecuado de networking	A
Habilidad de resolución de conflictos	A

[www.festho.com](http://www.festho.com)

(02) 3880 600 / 099 543 04 64  
 info@festho.com  
 Raqueto y Juan Pablo Sena, Edificio Torre Capibana,  
 Piso 7, Oficina 701 / Quito - Ecuador

## Anexo 5

### Perfil de puesto Asesor inmobiliario



#### RESPONSABILIDAD SOBRE ACTIVOS/INFORMACIÓN

Equipos y/o herramientas:	Laptop, Impresora, teléfono fijo.
Vehículo:	N/A
Valores/Especies valoradas:	N/A
Otros:	Usuarios y claves de cuentas de la empresa

**MISIÓN:** Negociar con el cliente y proporcionar información completa a los potenciales cliente sobre las ventajas de nuestros productos o servicios, las condiciones de venta, pago y entrega o el servicio postventa; pero también recabar información de mercado para la empresa, la competencia y los clientes.

#### FUNCIONES:

##### a. Seguimiento a clientes

El asesor comercial será el nexo entre la empresa y sus clientes, de modo que deberá esforzarse por fidelizar a los compradores y tratar de captar nuevos clientes. Necesita una base de datos con los clientes reales y potenciales, y deberá tirar de contactos telefónicos o correo electrónico para informar a estos clientes de las novedades de la empresa que les podrían interesar.

##### b. Conocer el mercado

El Asesor Comercial debe dominar el mercado. Esto implica conocer a fondo lo que vende la empresa, pero también saber qué necesidades tienen los clientes para poder ofrecerles los productos o servicios que mejor cubran esas necesidades. El conocimiento del mercado también abre las puertas a nuevos clientes: el asesor sabe dónde están y cómo llegar.

##### c. Probar los productos

Igual que domina el mercado, un asesor comercial debe conocer con detalle el producto o servicio que ofrece. Para ello, debe probar lo que ofrecemos, de modo que pueda ponerse en la piel del cliente. Así, podrá responder a cualquier duda que surja en el comprador e incluso anticiparse a ellas, ofreciéndole la información más precisa.

[www.festho.com](http://www.festho.com)

 (02) 3180 690 / 099 543 04 64  
 info@festho.com  
 Paquito y Juan Pablo Sene, Edificio Torre Capitalina,  
 Piso 7, Oficina 701 / Quito - Ecuador

## Anexo 6

### Perfil de puesto Asesor inmobiliario



d. Comunicarse con el cliente externo e interno.

Dentro de ese rol de unión entre empresa y cliente, el asesor comercial debe ser capaz de mantener una relación fluida con el cliente y la empresa. Debe ser alguien perceptivo y con compromiso, con sentido de la oportunidad. La comunicación debe ser tanto oral como escrita, y estará preparado para escuchar al cliente y, si se da el caso, hacer que cambie de opinión. De hecho, uno de los requisitos con los que debe cumplir un buen asesor comercial es ser un excelente comunicador.

e. Mantener un papel activo.

El asesor tiene un rol más activo en su relación con cualquier tipo de cliente. El asesor comercial no solo se limita a resolver las dudas que pueda tener el cliente, el asesor comercial indaga sobre las necesidades del comprador y se esfuerza en buscar la solución adecuada para ofrecerle la mejor solución, aunque sea distinta a la pensada originalmente.

f. Unificar intereses.

En cualquier transacción, participan tres miembros, comprador, vendedor y empresa -representada por el producto o servicio que se comercializa-. El objetivo final será el triple beneficio: el cliente compra un producto para cubrir una necesidad, la empresa gana dinero y el vendedor una comisión. Pues una de las funciones del asesor comercial es conjugar los intereses de las tres partes para crear esa relación duradera. La honestidad es clave en este sentido.

g. Negociar con el cliente.

Para cerrar la venta, el asesor comercial debe intentar hacer que los precios parezcan más atractivos y negociar determinadas cuestiones con los potenciales compradores. Las condiciones de pago y venta son dos de los aspectos más destacados, en especial cuando se trata de transacciones de un valor representativo. Las condiciones de entrega es otro punto que el asesor comercial deberá acordar con el cliente, igual que el servicio postventa. Eso sí, se negocia dentro de los márgenes fijados por la empresa.

[www.festho.com](http://www.festho.com)

(02) 3980 090 / 099 543 04 64  
 info@festho.com  
 Inaquito y Juan Pablo Sana. Edificio Trans Capitalina.  
 Piso 7, Oficina 703 / Quito - Ecuador

## Anexo 7

### Perfil de puesto Asesor inmobiliario



#### AUTORIDADES:

- Descuentos a clientes enmarcados en las tarifas pre- establecidas.

#### RELACIONES PRINCIPALES DEL CARGO:

- Reporta a: Director Comercial.
- Subordinados: N/A
- Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otra ausencia temporal, será reemplazado por otro Asesor Comercial o la persona de designe la Dirección Comercial.
- Relaciones dentro de la empresa: Toda la empresa.
- Relaciones fuera de la empresa: Clientes.

**Fecha:** Quito, o de abril del 2021

---

ING. BYRÓN MORA  
DIRECTOR GENERAL

---

ASESOR COMERCIAL

[www.festho.com](http://www.festho.com)

☎ (02) 3880 690 / 099 543 04 64  
 📧 info@festhocom  
 📍 Pasaje y Juan Pablo Saro, Edificio Torre Capitalina,  
 Piso 7, Oficina 701 / Quito - Ecuador