



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERSONAL DE LA AGENCIA DE VIAJES METROPOLITAN TOURING - QUITO-**

**2016”**

**Autora:**

**MESIAS ROMAN SORAYA DEL ROCIO**

**Directora:**

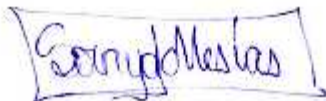
**Naimin Narcisa Guerrero Vera**

**QUITO - 2016**

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Soraya del Rocío Mesías Román, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que esta investigación es auténtico y original. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de grado.

Quito, 23 de junio de 2016

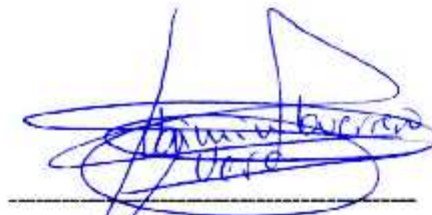


Soraya del Rocío Mesías Román

**INFORME DE APROBACION DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Directora de Trabajo de Grado presentado por la señora Soraya del Rocío Mesías Román, previo a la obtención el título de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial promedio de la Dirección General de Pregrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

Quito, 23 de junio de 2016



Directora

Ing. Naimin Narcisa de Jesús Guerrero Vera

## **Agradecimiento:**

Mientras transcurre la vida uno recapitula momentos muy agradables como desagradables donde concluyes que lo más importante es la familia, "Mi Familia".

Tengo la satisfacción de disfrutar y poseer a la mejor, se preguntarán ¿porque digo esto?, pues por la gran razón de que gracias a ellos logre concluir con mis estudios universitarios con muchísimos sacrificios que solo ellos son los testigos de lo que manifiesto, empero debo recalcar mi agradecimiento infinito a mi esposo, compañero incondicional a lo largo de esta trayectoria.

Recuerdo las múltiples contrariedades que compartió conmigo, justo cuando baje mis brazos y decidí no continuar más, que cuando desfallecí él fue mi fuente de poder; claro que hubieron, caminos tormentosos, nunca desmayo dándome mucho cariño, limpiando mis lágrimas, restando mis miedos y frustraciones.

En mí familia existe la hermana completa, sí como lo expreso, ya que conlleva todos los adjetivos calificativos de un ser maravilloso, como no agradecer tu paciencia para aguantar mis berrinches que no debería venir de una mujer madura ¡qué difícil! pero siempre junto a mí, y mira aquí estoy representándonos.

Los considero parte fundamental de mi vida, espero que ustedes: Carlitos, Suquita, Chichan, Karlita, Veruka, Davicho y mi nieto Nico, se sientan orgullosos, consideren el esfuerzo empleado y sobre todo me perdonen por el tiempo que les robe.

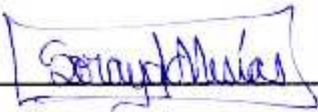
Este agradecimiento no son solo palabras, nacen de lo más profundo de mi corazón, porque sin su apoyo, ayuda y aguante no hubiera logrado mi objetivo y culminar mi carrera universitaria, muchas gracias los adoro.

**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, MESIAS ROMAN SORAYA DEL ROCIO, CI 171262717-1 autor/a del proyecto titulado: Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de la Agencia de Viajes Metropolitan Touring – Quito – 2016 previo a la obtención del título de INGENIERO EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 23 de junio de 2016

f.   
MESÍAS ROMÁN SORAYA DEL ROCÍO

171262717-1

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

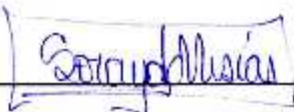
DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	171262717-1
APELLIDO Y NOMBRES:	MESIAS ROMAN SORAYA DEL ROCIO
DIRECCIÓN:	JULIO TEODORO SALEM N57-48 Y PASAJE MOORE
EMAIL:	smesias@hotmail.es
TELÉFONO FIJO:	2406-235
TELÉFONO MOVIL:	0992747813

DATOS DE LA OBRA	
TITULO	Propuesta de un Sistema De Evaluación de Desempeño para el personal de la Agencia de Viajes Metropolitan Touring-Quito-2016
AUTOR O AUTORES:	SORAYA DEL ROCIO MESIAS ROMAN
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	05/01/2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	NAIMIN NARCISA GUERRERO VERA
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	Este trabajo ha permitido conocer la situación actual en relación al desempeño del personal, determinar importantes herramientas administrativas con las que se realiza la gestión del personal dentro de la empresa; la importancia de fortalecer un método estructurado con relación a la evaluación de desempeño, en razón de que los resultados de campo demostraron la falta de reconocimiento por el trabajo realizado, situación que genera incertidumbre en los empleados, provocando que la productividad no sea la más óptima y

	<p>que las capacidades del personal no sean desarrolladas al máximo; por lo que esta propuesta ha considerado desde objetivos, principios, responsabilidades, procedimientos y reglamentos que permitirán una aplicación que favorezca a la retroalimentación del recurso humano acerca de su desempeño, así como la toma de decisiones, relativos a incentivos, ajustes de ser necesario y el desempeño en cada una de las áreas en la empresa. Adicionalmente a la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa es muy importante considerar la integración del personal en las decisiones estratégicas de la empresa, así como de su filosofía empresarial, ofreciendo el mejor trato, comunicación y atención. Con estos aspectos, se fortalecerá la estructura del recurso humano y su integración en la empresa y su crecimiento.</p> <p>Es muy importante que una vez que aplique la evaluación del desempeño, se establezcan incentivos que motiven al personal a alcanzar los mejores niveles de desempeño, pues de esa manera la empresa podrá observar resultados tangibles en la gestión de su talento humano.</p>
<b>ABSTRACT:</b>	<p>Sistema de Evaluación de Desempeño que busca evaluar de forma proyectada y continua los resultados del desempeño en base a procedimientos y responsabilidades requerido para cada cargo dentro de la empresa, busca eficacia y eficiencia en los empleados con la finalidad de fomentar ascensos, promociones, estímulos, menciones, cursos de capacitación, así como amonestaciones y cese de funciones en caso de ser requerido, desarrollo de un plan de capacitación y desarrollo de competencias que permita mejorar el</p>

	desempeño, como el generar una cultura organizacional de retroalimentación y desarrollo empresarial, sustentado en la evaluación del rendimiento individual.
--	--

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

MESIAS ROMAN SORAYA DEL ROCIO

171262717-1



# ÍNDICE

ÍNDICE.....	ii
CAPITULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Problema de investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	1
1.2.1 Diagnóstico del problema.....	1
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Objetivo general .....	4
1.6 Objetivo específico.....	4
1.7 Justificación .....	4
CAPITULO II .....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	6
2.1.1 La importancia de la Administración de Recursos humano.....	6
2.2 El Cliente .....	7
2.3 El servicio al cliente .....	7
2.3.1 Características de servicio al cliente.....	7
2.3.2 Factores que intervienen en la atención al cliente.....	8
2.4 Sistema de evaluación del desempeño.....	10
2.4.1 Evaluar el desempeño.....	10
2.4.2 Importancia de la evaluación del desempeño .....	11
2.4.3 Características de la evaluación de desempeño .....	12
2.4.4 Premisas para la evaluación del desempeño .....	13
2.5 Métodos de evaluación del desempeño .....	14
2.5.1 Los métodos de evaluación ensayos escritos .....	15
2.5.2 Los métodos de evaluación indecentes críticos .....	15
2.5.3 Escala de calificación gráfica .....	15
2.5.4 Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) .....	16
2.6 Evaluación del desempeño por competencias.....	16

2.7 Administración de objetivos .....	17
2.8 Método de estándares laborales .....	19
2.9 Escalas de observación de comportamiento (BOS) .....	19
2.10 Evaluación 360 grados .....	19
2.10.1 Proceso de evaluación de 360° .....	20
CAPÍTULO III .....	23
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	23
3.1 Antecedentes de la empresa (Metropolitan Touring) .....	23
3.2 Estructura organizacional actual .....	24
3.3 Servicios que ofrece la empresa .....	26
3.4 Infraestructura .....	27
3.5 Clientes .....	27
3.6 Dirección .....	27
3.7 Nombre o razón social .....	28
3.8 Principales procedimientos .....	28
3.9 Metodología .....	28
3.9.1 Población y muestra .....	31
3.9.2 Cálculo de la muestra .....	31
3.9.3 Diseño de la encuesta .....	32
3.9.4 Resultado de encuestas .....	34
3.9.5 Conclusiones de la investigación .....	44
CAPÍTULO IV .....	45
PROPUESTA .....	45
4.1 Definición .....	45
4.2 Finalidad .....	45
4.3 Objetivo de la evaluación del desempeño en Metropolitan Touring .....	46
4.4 Principios .....	46
4.5 Responsables del Subsistema .....	47
4.5.1 Gerente general .....	47
4.5.2 Jefe de área .....	47
4.5.3 La Unidad de Administración de Recursos Humanos .....	48
4.6 Procedimiento del sistema de evaluación de desempeño .....	49

4.6.1	Planificación de la evaluación del desempeño.....	49
4.6.1.1	<i>Objetivo de la planificación de la evaluación del desempeño</i> .....	49
4.6.1.2	<i>Fases del procedimiento</i> .....	49
4.6.1.3	<i>Desarrollo de la planificación de la evaluación de desempeño</i> .....	50
4.6.1.4	<i>Caracterización de los evaluadores por áreas</i> .....	50
4.6.1.5	<i>Matriz de evaluadores, evaluados con la respectiva denominación del cargo</i> .....	50
4.6.1.6	<i>Cronograma de aplicación de la evaluación</i> .....	50
4.6.1.7	<i>Aprobación del plan</i> .....	51
4.6.1.8	<i>Difusión del programa</i> .....	51
4.6.1.9	<i>Capacitación a evaluadores</i> .....	51
4.6.2	Ejecución del proceso de evaluación .....	51
4.6.2.1	<i>Aplicación del instrumento de evaluación</i> .....	51
4.6.2.2	<i>Periodicidad</i> .....	53
4.6.2.3	<i>Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño</i> .....	53
4.6.2.4	<i>Recopilación y ponderación de resultados</i> .....	54
4.6.2.5	<i>Análisis de resultados</i> .....	55
4.6.2.6	<i>Informe resultados de la Evaluación del Desempeño</i> .....	55
4.6.2.7	<i>Comunicar los resultados a los evaluados</i> .....	55
4.6.2.8	<i>Retroalimentación y seguimiento</i> .....	55
4.6.3	Efectos de la evaluación del desempeño en Metropolitan Touring .....	56
4.6.3.1	<i>Incentivos</i> .....	56
4.6.3.2	<i>Reclamos</i> .....	57
4.6.3.3	<i>Capacitación</i> .....	57
4.6.4	Evaluación del período de prueba.....	57
CAPÍTULO V .....		59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		59
5.1	Conclusiones .....	59
5.2	Recomendaciones.....	60
BIBLIOGRAFÍA .....		61
ANEXOS .....		63
ANEXO A.....		63

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Problema de investigación**

El proyecto de investigación tiene como finalidad establecer un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la Agencia de Viajes Metropolitan Touring-Quito-2016, que servirá de base para tomar decisiones en cuanto a la implementación de acciones correctivas o a su vez potencializar aquellas acciones que aportan al desarrollo de la empresa.

Esta propuesta busca mejorar aquellos aspectos relacionados al desempeño laboral que carece actualmente de un proceso sistemático y documentado de evaluación y corrección del desempeño, lo cual apoyará a su sistema de gestión y el buen desempeño del recurso humano en la empresa.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Diagnóstico del problema**

Metropolitan Touring inicia sus operaciones en 1950, quien se encarga de ofertar gran variedad de viajes a nivel mundial, esta idea empresarial permitió que en varios países se cree una agencia Metropolitan Touring, es por esta razón que en 1953 se establece una sucursal en el Ecuador, con la finalidad de potenciar a las Islas Galápagos como una alternativa de turismo. Su crecimiento e innovación de servicios turísticos permitieron posicionar a la empresa, sin embargo, con el crecimiento existen cada vez mayores exigencias a fin de lograr un óptimo desempeño del personal, lo cual puede ser mejorado con acciones y herramientas metodológicas, que en este caso se enfocarán a un sistema de evaluación.

La empresa cuenta con un departamento de recursos humanos que trabaja de forma eficiente, empero siendo este personal un grupo diverso y con requerimientos variados de capacidades, se ha detectado la falta de algunas competencias en distintas áreas, inclusive la necesidad de potenciar las diversas capacidades en otros casos, lo cual en ocasiones se traduce en inconformidades y pérdida de productividad, lo que se ha podido evidenciar

por la falta de resultados favorables en las metas propuestas, ya que en muchos casos este incumplimiento genera inconformidad a nivel gerencial. El control y el monitoreo de los procesos y procedimientos es escaso, además no existe una evaluación del desempeño estructurada, la carencia de retroalimentación obliga a los empleados a repetir los mismos procesos en ciertos casos sin valor agregado, disminuyendo el desempeño, por lo que se requiere acciones que beneficien al área de recursos humanos.

#### **1.2.1.1 Pronóstico del problema**

Los problemas relacionados a la falta de control y evaluación en el desempeño del personal pueden causar problemas como pérdida de productividad, inconformidad laboral, mayores costos, disminuyendo los resultados y la imagen final de la empresa, lo que conlleva al descenso de los niveles de ingresos y utilidades.

La detección del problema, se realizó a través de un diagnóstico preliminar no estructurado, es decir: mediante la observación directa a las sucursales ubicadas al norte de la ciudad, como de conversaciones con los diferentes directivos de la empresa.

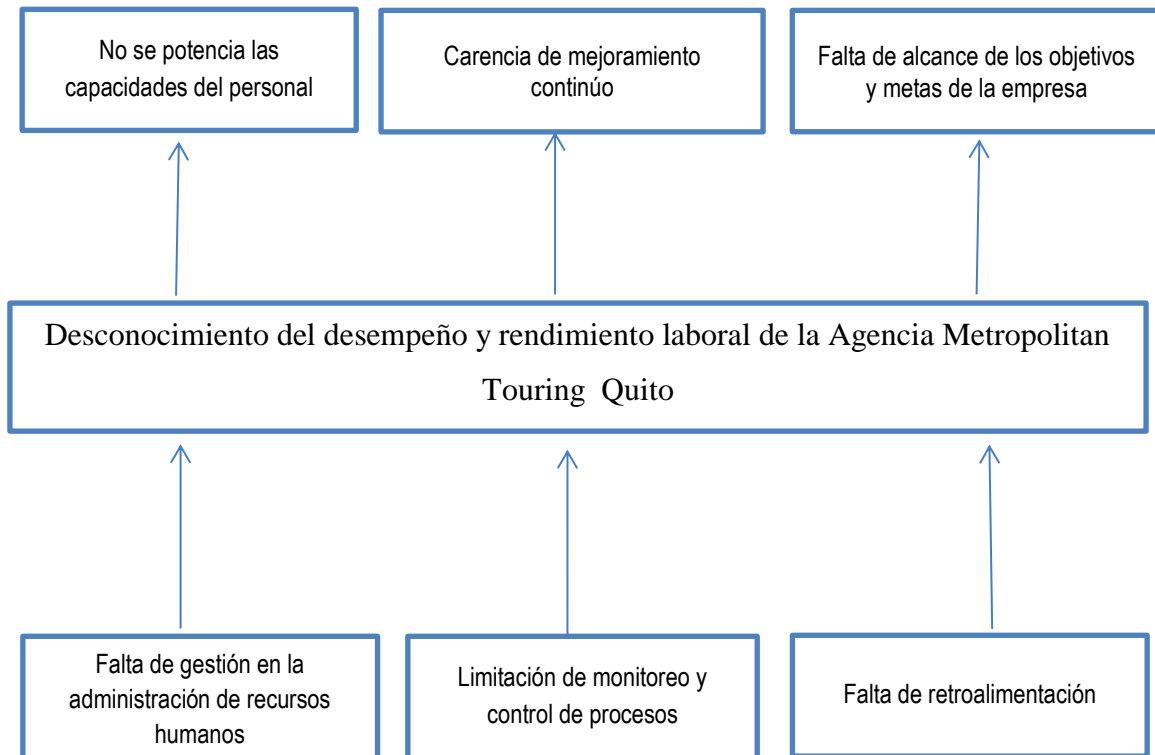
#### **1.2.1.2 Control del pronóstico**

La creación de un sistema de evaluación de desempeño para el personal de Metropolitan Touring, permitirá impulsar el rendimiento global eficiente y eficaz del recurso humano, a través de retroalimentación y toma de decisiones con el análisis y resultados obtenidos, como parte fundamental para fortalecer los procesos y procedimientos que carecen de un control y monitoreo adecuado, para lograr que exista un sistema formal y sistemático de retroalimentación en donde se evidenciaran actividades y tareas que requieren de mejoramiento o que a su vez las que puedan ser eliminadas, por lo que se requiere la implementación para el beneficio en general de las metas y objetivos empresariales.

Los procesos y procedimientos se pueden mejorar siempre y cuando sean medibles y cuando existe una mejor dinámica en el área de talento humano, con ello se ofrecerá a los empleados oportunidades para su desarrollo laboral y profesional pues son la base de la empresa. Contar con herramientas y potencializar sus capacidades y habilidades aporta a

su desempeño y con un ambiente laboral óptimo, la posibilidad de crecimiento empresarial será mayor.

### 1.2.1.3 Árbol de problemas



## 1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide la carencia de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la Agencia Metropolitana Touring Quito, 2016?

## 1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál será el aporte del sistema de evaluación del desempeño del personal de la Agencia de Metropolitana Touring?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades de la empresa en relación al recurso humano de la Agencia Metropolitana Touring?

- ¿Cuáles son las competencias y desempeño actual del personal de Metropolitan Touring?
- ¿Qué requerimientos se debe implementar para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en el personal de Metropolitan Touring?
- ¿Qué acciones se requieren para la obtención de la eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos de la Agencias Metropolitan Touring?

## **1.5 Objetivo general**

Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de la Agencia Metropolitan Touring Quito-2016, que le permita mejorar la consecución de las metas de las diferentes áreas de la empresa.

## **1.6 Objetivo específico**

- Realizar un diagnóstico situacional efectuando un levantamiento de información interna para determinar las falencias existentes e inconformidades en el personal y sus causas.
- Diseñar políticas del subsistema de evaluación del desempeño
- Diseñar el proceso del subsistema de evaluación del desempeño
- Diseñar los instrumentos técnico de aplicación del subsistema de evaluación del desempeño

## **1.7 Justificación**

Con este proyecto se pretende diseñar procesos que se requieran para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, con lo cual a través de la retroalimentación se integrará actividades y decisiones para lograr la eficiencia y eficacia, asimismo se incluirán lineamientos para el personal como son: funciones, actividades, procesos relacionados, que coadyuvarán a controlar y mejorar el desempeño. Los cambios y correctivos servirán de guía para el futuro y que de igual forma la empresa pueda plantear objetivos a largo plazo, que sean factibles de lograr y mediante la puesta en acción del sistema serán posible contribuir a su desarrollo.

Con el aporte investigativo se tendrá la oportunidad de mostrar sus habilidades y capacidades para diseñar e interrelacionar la teoría con la práctica y promover un sistema que cubra con todas las necesidades existentes y que a su vez motive a los empleados para aumentar su eficiencia, en donde exista un compromiso por mejorar continuamente y que conlleve al crecimiento laboral y profesional que será evaluado periódicamente, que contribuirá a determinar correctivos de como plantear mejoras aquellos aspectos que no aportan a la empresa.

Al fortalecer el sistema de evaluación del personal de la Agencia Metropolitan Touring, el personal estará capacitado para ejecutar y desarrollar sus actividades, por lo que el desempeño del personal se incrementará, será posible por tanto alcanzar las metas y objetivos propuestos, con lo cual el ambiente laboral podrá mejorar, generando un beneficio general en los resultados de la empresa.



# CAPITULO II

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 Administración de Recursos Humanos

Para (Bayo & Merino, 2002) mencionan que:

Las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de esta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado también mencionan que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeña un rol muy importante en la determinación del éxito. (p.15)

En esta misma línea (Chiavenato, 2009) afirma que:

La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.165).

No obstante la administración de recursos humanos se encarga de utilizar a las personas como mecanismos para lograr los objetivos organizaciones, es un proceso complejo pues requiere de planificación, organización, desarrollo, coordinación y control para crear ambientes laborales idóneos en donde el empleado será participe de los logros y fracasos de la empresa, es un trabajo en equipo que requiere de compromiso.

#### 2.1.1 La importancia de la Administración de Recursos humano

Chiavenato (2009) menciona que:

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientara, hacerles trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (p.158).

La importancia del Recurso humano radica en la habilidad que tienen la empresa para administrar al recurso humano hacia el logro de objetivos (Mondy & Robert, 2006). Para

lograr que la administración sea optima el personal debe contar con sistema integral que se interrelacione con todas las áreas y permita que exista un desempeño eficiente que cumpla con todas las expectativas.

## **2.2 El Cliente**

INFOSERVI (2000) menciona que:

Cliente es toda persona o toda empresa durante una operación comercial en la que el comprador, ya sea personas o empresa, adquiere un producto o un servicio, que es proporcionado por una empresa vendedora. Si el cliente queda satisfecho de la compra o de la contratación del servicio, volverá a comprar o a contratar a la misma empresa con lo que se convertirá en un cliente habitual (p.2).

El cliente es parte del proceso de servicio, y es quien puede difundir una marca o un servicio de acuerdo a su percepción, es por esta razón que las empresas deben estudiar a sus clientes, conocer sus necesidades, quejas y sugerencias permite plantear acciones y correctivos en beneficio del cliente.

## **2.3 El servicio al cliente**

El servicio al clientes es el acto que se realiza para satisfacer la necesidad de una persona la misma que tiene una percepción positiva o negativa dependiendo de las circunstancias que se presente durante este proceso.

Lescano (2005), afirma que:

El servicio al cliente es lo que sus clientes consideran que es servicio y todo lo que usted haga por hacerles la vida más fácil y grata. Y algo más. Sin embargo la idea central del servicio gira alrededor de satisfacer a los clientes y hacerles la vida grata a través de soluciones rápidas, creativas y coherentes a un costo conveniente y sobre todo de acuerdo a la situación particular de cada uno de ellos (p. 47).

### **2.3.1 Características de servicio al cliente**

Serna (2006) Afirma que las características más comunes son:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto (p.19).

Las características del servicio deben estar relacionadas a la calidad del servicio como mecanismo hacia la eficiencia y eficacia tanto del personal como a la respuesta que ofrecerá la empresa con relación a la atención.

### **2.3.2 Factores que intervienen en la atención al cliente**

El empleado debe crear un lazo entre el cliente durante ese proceso se deben reflejar los siguientes aspectos.

#### **Amabilidad**

La amabilidad es una forma tierna de amor. Cuando son amables con otras personas, se demuestra lo mejor de la naturaleza humana, con lo cual se necesita de práctica, persistencia, paciencia y sabiduría, y rara vez esta se da sin que se deba pagar un precio (Koenig, 2010, pág. 122).

#### **Comodidad**

La comodidad alude a un conjunto de circunstancias que rodean a un ser vivo que hacen que su vida le resulte confortable y placentera, aunque no necesariamente lujosa, sino más bien en lo relativo a la posibilidad de un desplazamiento, descanso y/o desarrollo plenos (Meyer, 2002, pág. 12).

#### **Trato personalizado**

El trato personalizado, es la comprensión y satisfacción de las necesidades individualizadas del cliente, supone algo tan fundamental como considerar que los

verdaderos productos de la empresa son los clientes y que la comunicación con ellos es la actividad principal que hay que llevar a cabo para mantenerlos satisfechos, para poder mantener una cartera de clientes estables y además rentables (Sánchez, 2011, pág. 170).

### **Higiene laboral**

La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Teniendo en cuenta que los riesgos laborales afectan mucho al resultado y finalidad que persigue la empresa (Rodellar, 2003, pág. 148).

### **Seguridad**

La seguridad es esencial, no es materia; pero la protección, la hace objetiva, física y tangible a través de los mecanismos, medios o sistemas. La seguridad es un término universal que implica necesariamente protección y con ello no es posible; además la seguridad no permite aceptación (Alvárez, 2005, pág. 17).

Los factores que intervienen en la atención del cliente permitan que exista una comunicación adecuada entre el servicio que se ofrece, en este sentido el empleado debe crear un ambiente cómodo, cordial y amable en donde se satisfaga la necesidad del cliente y a su vez que su percepción sea positiva durante el proceso por así decirlo.

Las percepciones puede ser negativas y el empleado debe estar en capacidad de manejar cada situación que se presente de forma inteligente y oportuna para garantizar que se dio solución al problema y de igual forma existe seguimiento de las actividades para fortalecer las actividades y mejorar las habilidades y destrezas del personal desde un plano integral.

### **El clima laboral**

Sánchez, tejero, & Retama (2001) afirman que:

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su

organización, para si alzanazfr un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano (p.340-343).

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

El clima laboral es la piedra angular de las empresas, y la calidad que proporcione la empresa en relación al ambiente laboral dará como resultado eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos, de cierta forma los objetivos se cumplen y la productividad se incrementa, sin embargo bajo esta acotación varias empresa hacen caso omiso al desarrollo de un ambiente laboral optimo ocasionándoles alta rotación de personal, capacitación continua y baja productividad.

En la actualidad las empresas son conscientes de este elemento que marca la diferencia frente a la competencia, es por esta razón que establecen estrategias que generen valor y que promuevan, motiven y ayuden a potencializar el ambiente laboral.

## **2.4 Sistema de evaluación del desempeño**

### **2.4.1 Evaluar el desempeño**

Es uno de los procesos más complejos que el departamento de recursos humanos debe realizar con la finalidad de valorar la eficacia con que el empleado o trabajador ejecuta una actividad.

Para (Vértice , 2008, pág. 25) la evaluación del desempeño “Aquél proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.”

En esta misma línea los autores (Urquillo & Bonilla, 2008) definen como “la medición sistemática de competencia demostrada de manera específica y global por una persona en su actuación laboral para la consecución de las metas y objetivos de la organización de que forma parte”

Según Chiavenato (2009) la evaluación de desempeño consiste en:

Identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de toda evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro (p.245).

No obstante la evaluación de desempeño pretende obtener información relevante del personal, siendo un mecanismo de evaluación que permite tomar decisiones a futuro en función de los resultados obtenidos, el mejoramiento continuo y la sistematización hacen posible que se logren los objetivos y metas.

Las empresas consideran que existen en dos pilares que permiten evaluar el desempeño del personal.

- 1) Principales responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa.
- 2) Los objetivos concretos asignados a su ocupante (Rodríguez, 2010).

Evaluar al personal por objetivos es una metodología muy usada por las empresas, que usan indicadores para medir el desempeño del personal, puesto que a través de este mecanismo la empresa puede focalizar sus acciones hacia el área o departamento que carece de una estructura sólida y que no cumple con las metas establecidas.

#### **2.4.2 Importancia de la evaluación del desempeño**

Para Urquillo & Bonilla (2008) mencionan que:

La evaluación de desempeño sirve, en general para determinar el mérito de una persona en la realización de responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo opuesto que ocupa, y no solo poder reconocer sus méritos mediante alguna gratificación sino llevar a cabo una racional administración de personal (p.115).

Su importancia radica en que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia las cualidades o el status de algún objeto o persona. (Chiavenato, 2009)

Conocer el desempeño de un empleado es saber cuáles son sus capacidades y habilidades y como estas se ven reflejadas en el desempeño de sus funciones y de las responsabilidades que adquiere. Los méritos y reconocimientos se dan cuando los objetivos y metas se cumplen, no obstante existe un compromiso por parte del empleado a contribuir con la empresa.

Las empresas son conscientes de que los empleados son parte del logro de sus objetivos es por esta razón implementan acciones y estrategias para reconocer su desempeño y motivar a que contribuyan siempre al crecimiento de la empresa.

### **2.4.3 Características de la evaluación de desempeño**

Las características de evaluación de desempeño son:

**Tabla 1. Características de evaluación de desempeño**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Perfeccionamiento de la gerencia	Proporciona un marco para el desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que asuman un mayor número de responsabilidades.
La medición del rendimiento	Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
Retroalimentación	Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
La planificación de los recursos humanos	Permite evaluar la oferta presente de recursos humanos para planificar su desarrollo profesional dentro de la empresa.
El cumplimiento de la normativa	Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento, a la vez que defiende las actuaciones de la gerencia respecto a traslados o posibles bajas.
La comunicación	Permite estructurar el dialogo entre superior y subordinado y mejorar la comprensión de los objetivos personales y su carrera profesional.
La mejorar del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor	Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

**Fuente:** (Urquillo & Bonilla, 2008)

Es evidente que la evaluación no está meramente relacionada al desempeño, sino a todos los elementos que forman parte del desarrollo de las actividades de los empleados que deben ser monitoreados, controlados, es decir las actividades deben medirse, retroalimentarse y planificarse para cumplir con los objetivos.

El proceso de evaluación es un requerimiento necesario por todas las empresas para determinar si el funcionamiento de las actividades, procesos y procedimientos aportando al logro de objetivos, el no contar con un sistema de evaluación limita la capacidad de determinar qué acciones son inadecuadas y de prever debilidades que a futuro pueden perjudicar el sistema interno de la empresa.

#### **2.4.4 Premisas para la evaluación del desempeño**



Las premisas se han desarrollado bajo ciertas sustentaciones empíricas con la finalidad de establecer parámetros para la evaluación del desempeño.

**Tabla 2. Premisas para la evaluación de desempeño**

N°	Premisas
1	Se acepta que el desempeño laboral es susceptible de ser percibido analíticamente en terminos de determinados factores , competencias, etc.
2	Se considera que estos factores o competencias se dan con distinta intensidad en cada persona.
3	Y que pueden ser medidos objetivamente con instrumentos ajustados a criterios y/o tecnicas científicas.
4	Se supone que esta percepción puede llegar a ser objetiva si son varios los factores que los evaluadores tienen en cuenta por separado, promediando el valor final, si la evaluación la lleva a cabo mas de un evaluador por persona; y si poderan las opiniones.
5	Se admite que la evaluacion permite un reconocimiento al merito en forma relativa a los otros evaluados.
6	Se considera conveniente lograr información sobre el evaluado en distintas fuentes.

Fuente: (Urquillo & Bonilla, 2008)

Con estas premisas es importante señalar que el sistema de gestión de evaluación del desempeño es un proceso complejo que requiere de herramientas y objetivos para estructurar las acciones que permitan ejecutar un desempeño optimo, en donde los procesos y procedimientos se realicen de forma eficiente y eficaz usando los recursos necesarios para optimizar y sistematizar los procesos. El control y seguimiento a través de las evaluaciones es fundamental, conocer al empleado, sus habilidades y como potencializar para que aporten al crecimiento de la empresa es sin lugar a dudas la clave de éxito que varias empresas dejan pasar. Cuando pueden potencializarlas y convertirlas en ventajas competitivas, medir el desempeño a través de objetivos garantiza que la empresa cumplirá sus propósitos de acuerdo a la planificación que se realiza.

## 2.5 Métodos de evaluación del desempeño

### **2.5.1 Los métodos de evaluación ensayos escritos**

Es una técnica de evaluación del desempeño en la que el evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado. El evaluado también hace sugerencias para mejorar el desempeño (Robbins & Coulter, 2005).

La calificación de este tipo depende principalmente de la habilidad de redacción del evaluador. Los supervisores son excelentes habilidades de redacción, si estas dispuestos, pueden hacer que un trabajador mediocre parezca un empleo con un alto desempeño. Comparar los ensayos de las evaluaciones es difícil porque no existen criterios comunes (Alles, 2008).

No es un método muy usado, porque se carece de criterios comunes, sin embargo la facilidad de usar hace posible que varias empresas lo utilicen como una alternativa de evaluación cuando desean obtener resultados rápidos en un tiempo menor.

### **2.5.2 Los métodos de evaluación indecentes críticos**

Para Robbins & Coulter (2005) mencionan que:

Centra la atención del evaluador en los comportamientos críticos o clave que distingue el desempeño laboral eficaz del ineficaz. El evaluador redacta anécdotas que describen algo que hizo un empleado y que fue especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es que solo se citan los comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad vagamente definidos (p.32).

Es un método que está relacionado a la conducta del evaluado quien origina el éxito o el fracaso de las actividades que realiza, esto permite que se pueda abarcar con todo el periodo evaluado, es decir que el evaluador está en capacidad de autoevaluar al empleado considerando aspectos favorables o desfavorables (Alles, 2008). Es un proceso más complejo ya que el evaluador debe definir los rasgos que trabajo mas no de personalidad ya que en ocasiones se tiende a distorsionar los perfiles dejando de lado aspectos laborales que son favorables y exitosos por la manera en como son desarrollados, elaborados y ejecutados, pues en ellos se demuestra la eficiencia y eficacia.

### **2.5.3 Escala de calificación gráfica**

Según Robbins & Coulter (2005) (Robbins & Coulter, 2005, pág. 32) menciona que:

Uno de los métodos de evaluación del desempeño más populares son las escalas de calificación gráfica. Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad, la iniciativa. Entonces el evaluador recorre la lista y califica al empleado en cada factor usando una escala ascendente, que por lo general especifica cinco puntos (p.32).

Es uno de los métodos que se usa con frecuencia ya que los resultados pueden ser cuantificados y evaluados con años anteriores y periodos distintos con la finalidad de determinar si se evidenciaron cambios o no. Sin embargo es un método que carece de limitaciones por que las cualidades no están especificadas y quedan a interpretación del evaluador. (Hitt, 2006)

Es uno de los métodos más simples que es usado con cotidianidad por los evaluadores y empresas, no obstante es necesario plantear y delimitar las cualidades que se consideren para evaluar a través de este método y evitar que existan divergencia en la información sino por el contrario de focalicen las cualidades para obtener información relevante y que servirá de base para tomar decisiones.

#### **2.5.4 Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)**

Para Alles (2008) afirma que:

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto a la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos (p.45).

Al ser cuantificable este método tiende a establecer escalas para las dimensiones que se establecen mediante un análisis crítico pero a su vez subjetivo por que dependerá del evaluador quien determinar si dicho comportamiento no está bajo los estándares y requiere de un mejor enfoque.

### **2.6 Evaluación del desempeño por competencias**

Para Capuano (2010) la evaluación de desempeño por competencias

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (p.143).

Esta evaluación se convierte en una herramienta estratégica e indispensable para enfrentar los nuevos desafíos al que se enfrenta la empresa y por ende cada trabajador, siendo impulsadas a niveles de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades empresariales, con lo cual se puede garantizar el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

Para esto se debe tener muy en cuenta que las capacidades son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes de cada persona para realizar cierta actividad en un entorno determinado, las mismas que son puestas a prueba en el día a día ya sea empresarialmente o en la vida misma de una persona.

En este contexto Rivera (2016) menciona que los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias

Incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas de la persona necesarias para realizar con éxito tareas específicas en el trabajo. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable (p.4).

## **2.7 Administración de objetivos**

Para Alles (2008) afirma que:

La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas en que se establecen objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados (p.46).

El método es una de las herramientas más usadas que usa los objetivos como alternativas para crear un proceso sistemático que está orientado a cumplir cada uno de los procesos y procedimientos conforme se plantearon objetivos.

Para lograr una administración de objetivos es importante seguir los siguientes pasos:

**Tabla 3. Pasos para la administración de objetivos**

<b>PASOS</b>	
1	Establecer las metas de la organización. Establecer un plan, para toda la organización, para el año próximo y establecer metas.
2	Establecer metas departamentales. En este caso, los jefes de departamento y sus superiores establecen juntos las metas para sus departamentos.
3	Discutir las metas departamentales, los jefes de departamento discuten las metas del departamento con todos los subalternos del departamento (muchas veces en una junta todo el departamento) y les piden que elaboren sus propias metas individuales, es decir ¿Cómo puede cada empleado contribuir para que el departamento alcance metas?
4	Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). En este caso, los jefes de departamento y sus subordinados establecen objetivos para el desempeño a corto plazo.
5	Revisiones del desempeño: medir resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6	Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento sostienen.

Fuente: (Dessler, 2001)

Los pasos delimitan y establecen directrices que las empresas deben seguir con la finalidad de cumplir los objetivos, con el desarrollo de los objetivos es posible medir el avance de cada actividad y a su vez garantizar que la evaluación de desempeño del personal está acorde a las expectativas dadas.

Sin embargo es importante recalcar que esta evaluación sugiere el desarrollo de la retroalimentación para evidenciar los cambios y verificar que las decisiones tomadas entorno al desempeño del personal sean las más adecuadas y que aporten a su desarrollo profesional y laboral.

El contar con un ambiente laboral acorde a las expectativas de los empleados garantiza que las funciones y actividades se desarrollen de forma eficiente y eficaz, se promueve el compañerismo y el trabajo en Equipo.

Hay que destacar que esta herramienta es muy útil, pero tiende a ser negativa cuando no se plantean los objetivos de forma clara y concisa, esto provoca que los objetivos sean difíciles de medir y esto requerirá más tiempo del esperado para el logro de cada uno de los objetivos. No obstante se tiende a desmotivar al personal pues el fracaso o el éxito del logro de objetivos depende de todos quienes forman parte del equipo o del área, es un trabajo conjunto que requiere de compromiso. Es por esta razón que los supervisores y jefes deben conocer los potenciales de sus empleados, capacidades, habilidad y experiencia, puesto estos elementos crean valor y ayudaran a fortalecer la idea y objetivo que se establece. El equipo de trabajo es esencial para la administración de objetivos.

## **2.8 Método de estándares laborales**

De acuerdo a Wayne & Robert (2005) menciona que:

El método de estándares laborales compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales a casi todo tipo de puestos, pero los de producción reciben generalmente la mayor atención. Existen varios métodos disponibles para determinar estándares laborales, como el estudio de tiempo y las muestras de trabajo (p.22).

El evaluador puede usar dicho método con criterios de evaluación objetivos, siempre y cuando plantee claramente los estándares y como serán evaluados los empleados, De cierta forma se debe realizar un consenso para tener los estándares y niveles claros para obtener resultados coherentes y que aporten a la mejora continua.

## **2.9 Escalas de observación de comportamiento (BOS)**

Es un método que se basan en incidentes críticos. La diferencia radica en que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Es un método que permite:

- 1) Tener objetividad
- 2) Determinar los empleados que son buenos y malos
- 3) Permite retroalimentación
- 4) Determina que áreas requieren capacitación (Botlender, Sherman, & Snell, 2001)

## **2.10 Evaluación 360 grados**

Para Alles (2008) argumentan que:

La evaluación 360 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso, tanto de la empresa

como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de la personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones (p.37).

Mientras que para Chiavenato (2009) dice que “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (p.333).

### **2.10.1 Proceso de evaluación de 360°**

Para Chiavenato (2009) el proceso de evaluación de 360° consta de los siguientes apartados:

- **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.**

En el caso de que la organización ya tuviese implementado un sistema de evaluación de desempeño por competencias, las competencias a evaluar deben ser las mismas. Cabe la posibilidad de que para aplicar un método de 360° se tomen en cuenta un menor número de competencias, pudiendo considerarse solamente las competencias generales de la organización.

- **Diseño de la herramienta**

Es una herramienta que puede ser el cuestionario o formulario, asegurando su carácter anónimo donde el evaluador realiza dos apreciaciones:

- 1) Evaluar las conductas del empleado en condiciones normales, teniendo en cuenta las competencias definidas previamente.

2) La segunda valoración que se considera es la frecuencia, es decir, la evaluación de comportamientos pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

- **Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores**

Los posibles evaluadores son: el superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Los evaluadores dentro de cada categoría son elegidos por el evaluado.

- **Lanzamiento del proceso de evaluación**

Desarrollo del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores, se determinan las funciones y actividades que se realizarán.

- **Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.**

Estas dos actividades son realizadas por un consultor externo a la organización con el fin de preservar la confidencialidad de la información.

- **Comunicación a los interesados**

Se dan a conocer mediante información interna los resultados de la evaluación de 360°. Denotando aspectos positivos y negativos.

- **Informes**

El informe de resultados sólo se entrega al evaluado. La organización recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

La evaluación de 360 grados es una herramienta complementaria que trabaja conjuntamente con el empleado, pues permite determinar y gratificar al empleado que



cumple con los estándares establecidos por la empresa, es una herramienta que involucra la retroalimentación permitiendo que exista un análisis y capacitación para que los empleados puedan cumplir con las actividades designadas de forma eficiente y eficaz.

Asumir las responsabilidades promueve a que los resultados sean óptimos, sin embargo se requiere de contante mejoramiento continuo para alcanzar las metas esperadas.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1 Antecedentes de la empresa (Metropolitan Touring)

La empresa Metropolitan Touring fue creada el 15 de marzo del año de 1953, siendo una iniciativa de los señores Eduardo Proaño y Hernán Correa, con un giro de negocio dedicado al desarrollo del Turismo en el Ecuador, además se unieron a la idea ejecutivos de las aerolíneas Panagra y Avianca, para comenzar la operación de turismo receptivo con Metropolitan Touring.

En sus inicios en esta empresa se ofrecía recorridos por la ciudad de Quito, además visitas a los mercados indígenas de Otavalo, Latacunga, Pujilí, Saquisilí, Ambato, y la aventura de visitar a los Tsáchilas cerca de Santo Domingo de los Colorados, con el transcurso de los años y, para el año 1969, se emprendió visitas a las Islas Galápagos, turismo con el primer barco traído desde Grecia, el LINA-A, para 60 pasajeros, teniendo una afinidad especial a la protección de la naturaleza. Esta empresa con el paso de los años fue creciendo y desarrollando un modelo de turismo que ha tenido un gran éxito respetando el medio ambiente, trabajando cercanamente con la Estación Científica Charles Darwin, el Parque Nacional Galápagos y la WWF para la conservación de Galápagos (Metropolitan Touring , 2012).

En la actualidad, la empresa en Galápagos opera tres barcos de cruceros de expedición, siendo estos: MN SANTA CRUZ, yate ISABELA II y el yate LA PINTA.

Para el año de 1976, la empresa, abrió el turismo hacia el Bosque Húmedo Amazónico con un singular concepto: el FLOTEL ORELLANA, e incorporó a la oferta turística internacional un área remota, casi inaccesible y de increíble belleza. La operación también se orientó hacia la conservación de los ecosistemas y comenzó en la zona de Coca, Río Napo y Limoncocha (Metropolitan Touring , 2012).

En 1991 se trasladó la operación del Flotel Orellana al río Aguarico en el área de la Reserva Faunística del Cuyabeno y se abrieron también “Campamentos de Selva” como Iriparí e Imuya con la colaboración de las comunidades Kichwas y Cofanes del área.

Ya para el año 2001 Metropolitan Touring fue vendida al Grupo Futuro, mismo que estaba constituido por socios ecuatorianos los cuales tenían las ganas de invertir en el país y convencidos de que el turismo será una de las principales actividades de la economía

ecuatoriana en los próximos años. Con los nuevos cambios que trae una nueva gerencia en el año 2003 fue inaugurado el Finch Bay Eco Hotel en la Isla Santa Cruz, Galápagos, siendo este un nuevo concepto para el turismo en Galápagos basado en actividades en tierra (Metropolitan Touring , 2012).

En 2005 se construyeron tres nuevos vehículos sobre rieles para operar en la vía férrea entre Quito y Guayaquil, llamados CHIVA EXPRESS, con recorridos al Parque Nacional Cotopaxi y hacia Riobamba, Guayaquil y Cuenca. Desde sus comienzos Metropolitan Touring ha logrado operar con un modelo de turismo responsable y ecológicamente consciente (Metropolitan Touring , 2012).

### **3.2 Estructura organizacional actual**

**Misión:** “Compartir con los exploradores del mundo lo mejor del Ecuador”.

**Visión:** “Ser el ejemplo de excelencia en la industria del Turismo”

#### **Compromiso Ambiental**

Metropolitan Touring está en una constante búsqueda para dejar una huella ambiental positiva en las comunidades con quienes trabaja, así como contribuir a la conservación e integridad de sus ecosistemas. Motivamos una conciencia ambiental en los clientes, huéspedes y personal, con acciones prácticas que sean tangibles y cuantificables. La labor ambiental se enfoca en optimizar la experiencia de los huéspedes y las prácticas diarias del personal, promoviendo así un círculo completo de mejora ambiental, particularmente cuando estas prácticas son llevadas a los hogares.

#### **Política Ambiental Corporativa**

- Promover una cultura de aprendizaje y compromiso hacia temas ambientales entre los colaboradores, de manera que trascienda a su vida diaria.
- Reducir el uso de recursos no renovables en todas nuestras operaciones, así como la basura sólida y la polución.
- Ejecutar programas y proyectos que brinden apoyo al desarrollo social y a la protección ambiental en las áreas donde operamos.
- Motivar a los proveedores para que desarrollen prácticas ambientales sustentables, alineadas a nuestra política ambiental.

- Invertir en tecnología especializada para garantizar el nivel más bajo de impacto ambiental.
- Optimizar el uso del presente para garantizar un futuro mejor (Metropolitan Touring , 2012).

## Organigrama estructural

Gráfico 1. Organigrama Estructural



Elaborado por: Soraya Mesías  
Fecha de elaboración: 7 marzo de 2016

Con lo que respecta al Organigrama funcional y posicional de Metropolitan Touring se lo puede ver en el anexo A.

### 3.3 Servicios que ofrece la empresa

Metropolitan Turing al ser una empresa dedicada al Turismo ofrece los siguientes servicios para todos los clientes:

**Tabla 4. Servicios Metropolitan Turing**

Servicios	Detalle
Vuelos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quito-Galápagos</li> <li>• Quito-Madrid</li> <li>• Quito- Panamá</li> <li>• Quito-Washington</li> <li>• Quito-Miami</li> <li>• Guayaquil-Madrid</li> <li>• Guayaquil-Panamá</li> <li>• Guayaquil-Miami.</li> </ul>
Autos	Tiene coches de alquiler trabajando con Hertz, Avis, Europcar, Alamo, Budget, Enterprise, entre otras empresas.
Viajes	Tanto Nacionales como Internacionales a varios eventos que se realizan a nivel mundial.
Tour	Quito, Guayaquil Otavalo, Galápagos Oriente Entre otros lugares del Ecuador
Viajes corporativos	Se realiza viajes ya sea por negocios o por placer con las distintas empresas del país
Seguros	En el que ofrece: Gastos Médicos Pérdida de Equipaje Accidentes domésticos en tu ausencia Información y Restaurantes Y muchas más coberturas.

**Fuente:** (Metropolitan Touring , 2012).

**Elaborado por:** Soraya Mesias

### **3.4 Infraestructura**

La empresa Metropolitan Touring cuenta con oficina central y con sucursales en distintos países para brindar la atención a sus clientes, además cuenta con el Flotel Orellana, el Yate Isabela II, el Yate Sea Finch, Sea Lion y el Yate La Pinta.

Además se han adquirido dos prestigiosas tours operadoras; una en Perú y una en Argentina; se abre la oficina regional de Chile como una compañía enteramente nueva y finalmente se incursiona en Colombia con oficinas propias resultado de la fusión de dos compañías colombianas (Metropolitan Touring , 2014).

También ha adquirido una mansión histórica-patrimonial en la Plaza San Francisco de Quito, además de la Casa Gangotena, reconocida hoy a nivel internacional, Metropolitan Touring inauguró Mashpi Lodge un hotel contemporáneo e innovador. En asociación con Explora (pioneros del turismo experiencial en Chile y dueño de tres propiedades: Explora Atacama: Hotel de Larache; Explora Patagonia: Hotel Salto Chico y Explora Rapa Nui en Isla de Pascua), adquirió Cuatro Rumbos, un tour operador local ubicado en Córdoba, Argentina, esta empresa también cuenta con varios convenios con hoteles y aerolíneas a nivel nacional e internacional para brindar el servicio a sus clientes.

### **3.5 Clientes**

Metropolitan Touring es una de las pocas empresas multinacionales ecuatorianas en cualquier sector económico, básicamente en las personas que les gusta conocer varios lugares a nivel del Ecuador e internacionalmente, es decir se ha enfocado a las personas que les gusta hacer turismo.

### **3.6 Dirección**

Metropolitan Turing tiene su Matriz: Avenida De Las Palmeras N45-74 y De Las Orquídeas Quito – Ecuador.

Sucursales: oficinas en las principales ciudades del Ecuador y oficinas de ventas, apoyo e I&D en todo el mundo.

### 3.7 Nombre o razón social

Según los canales de distribución Metropolitan Touring tiene las siguientes empresas

Gráfico 2. Grupo Futuro



Fuente: (Metropolitan Touring , 2014)

La empresa que formara parte del estudio es parte del sector turístico su razón social es Metropolitan Touring C.A RUC 1790022838001 con domicilio en la ciudad de Quito.

### 3.8 Principales procedimientos

Para poder adquirir un paquete turístico en Metropolitan Turing, las personas interesadas de hacer turismo nacional e internacional, se pueden acercarse a las instalaciones o sucursales de la empresa y conocer que paquetes turísticos ofrecen, además se puede ingresar a la página web: <http://www.metropolitantouring.com/>, una vez ingresado a esta página se podrá interactuar en línea con un asesor de la empresa y se podrá conocer cualquier oferta turística, o se tienen los números telefónicos para poder comunicar y conocer cualquier tipo de paquetes turísticos.

### 3.9 Metodología

Para el desarrollo de la investigación será indispensable establecer los métodos y técnicas que permitirán recolectar información relevante para el estudio.

En primera instancia se usará el método inductivo-deductivo con la finalidad de desarrollar características propias del fenómeno, el objeto de estudio irá de lo general a lo particular para lo cual se usa instrumentos científicos para ejecutar enunciados particulares. En este sentido el método permitirá recopilar información de teorías, modelos o sistemas de evaluación de desempeño del personal datos que serán notables para el planteamiento de una propuesta que contribuirá a mejorar la situación actual de la empresa.

Adicionalmente se incorporará en el estudio el método analítico y sintético, que no es más que la descomposición de un todo del fenómeno el que será objeto de análisis y del cual se desarrollara una síntesis de las partes para la obtención de resultados, para obtener un nuevo conocimiento, este estudio se lo realizará a través del estudio de campo que se aplicará a los empleados de la Agencia de Metropolitan Touring.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información serán a través de la revisión documental con la finalidad de seleccionar y recopilar información que aporte al estudio y a la propuesta a desarrollar.

Asimismo para el desarrollo del estudio de campo se usará las encuestas, con una muestra representativa de empleados quienes darán su punto de vista sobre el sistema de desempeño que mantiene la Agencia de Metropolitan Touring y como esto afecta en la consecución y logro de objetivos empresariales.

Para esto se ha planteado una síntesis de los requerimientos de la investigación para unificar la información como se detalla a continuación:



**Tabla 5. Requerimientos de la investigación**

Requerimiento de la investigación	Preguntas
Objetivo de la investigación	<p>¿Existe una evaluación de desempeño que se aplique de forma periódica?</p> <p>Sí No</p> <p>¿Existe reconocimiento por el trabajo realizado?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p>
Conocer acerca de la existencia de una evaluación del desempeño	<p>¿Le han indicado a usted cómo está desempeñándose en su trabajo?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p> <p>¿Considera usted que su trabajo es valorado como se debe?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p>
Conocer la situación del personal en relación a su desempeño actual y productividad	<p>¿Cómo considera usted su nivel de productividad en la empresa?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p>
Conocer la relación productividad y administración del recurso humano en la empresa	<p>¿Considera usted que desarrolla al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p> <p>¿Existe retroalimentación por parte del responsable de su área acerca de su desempeño?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p> <p>¿Para su criterio la comunicación interna en la empresa es la mejor?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p> <p>¿Está usted que está motivado en su trabajo?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p>
Interés por la evaluación del desempeño	<p>¿Cree usted que un sistema de evaluación del desempeño es necesario para mejorar y cumplir con los objetivos empresariales?</p> <p>Totalmente de acuerdo / Muy en desacuerdo</p>

Elaborado por: Soraya Mesías

### 3.9.1 Población y muestra

La población de estudio será los 180 empleados de la Agencia de Metropolitan Touring de la ciudad de Quito.

### 3.9.2 Cálculo de la muestra

El tamaño de la muestra se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

#### Componentes:

- **Valor de E:** Corresponde al tamaño de la población que en este caso son los 180 empleados de las Agencias de Metropolitan Touring.
- **Valor de  $Z_{\alpha/2}$ :** Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para este caso se seleccionará un nivel de confianza para el estudio del 95%. De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.96.
- **Valor de P:** Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asumirá un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo.
- **Valor del E:** representa el error permisible que consideremos para el estudio, en este caso se considerara aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de E en proporción para nuestro caso es: 0.05.

De esta manera se obtendrá el tamaño de la muestra necesaria para obtener una muestra significativa de la población y poder obtener un estudio con un % de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5%.

**Cálculo del tamaño de muestra:**

$$n = \frac{180 (1,96)^2 0,5(1 - 0,5)}{(179)0,05^2 + 1.96^2 (0.5)(1 - 0.5)}$$

n = 122.79

No obstante se aplicarán 123 encuestas a los empleados, con la finalidad de obtener información relevante para el estudio.

**3.9.3 Diseño de la encuesta**

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Conocer los detalles de la evaluación del desempeño en del personal de la Agencia de Viajes Metropolitan Touring.

Datos Personales:

Sexo:  M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Cargo: _____	Tiempo que desempeña el cargo: 0-1 año <input type="checkbox"/> 1-3 años <input type="checkbox"/> 3-5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/>

**Preguntas:**

1) ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño que se aplique de forma periódica?

Sí                       No

Marque con “X” la opción que usted considere que se adapte a su criterio siendo “1” Totalmente de acuerdo y “5” Muy en desacuerdo.

<b>Preguntas</b>	Totalmente de acuerdo			Muy en desacuerdo	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Existe reconocimiento por el trabajo realizado?					
¿Le han indicado a usted como está desempeñándose?					
¿Considera usted que su trabajo es valorado como se debe?					
¿Cómo considera usted su nivel de productividad en la empresa?					
¿Considera usted que desarrolla al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo?					
¿Existe retroalimentación por parte del responsable de su área acerca de su desempeño?					
¿Para su criterio la comunicación interna en la empresa es la mejor?					
¿Está usted que está motivado en su trabajo?					
¿Cree usted que el sistema de evaluación del desempeño es necesario para mejorar y cumplir con los objetivos empresariales?					

**MUCHAS GRACIAS**

### 3.9.4 Resultado de encuestas

#### Análisis e interpretación de resultados

Los datos que se obtuvieron de las encuestas se detallan a continuación:

#### 1) ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño que se aplique de forma periódica?

Tabla 6. Pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
SI	12	9,8%	9,8%
No	111	90,2%	100%
Total	123	100%	

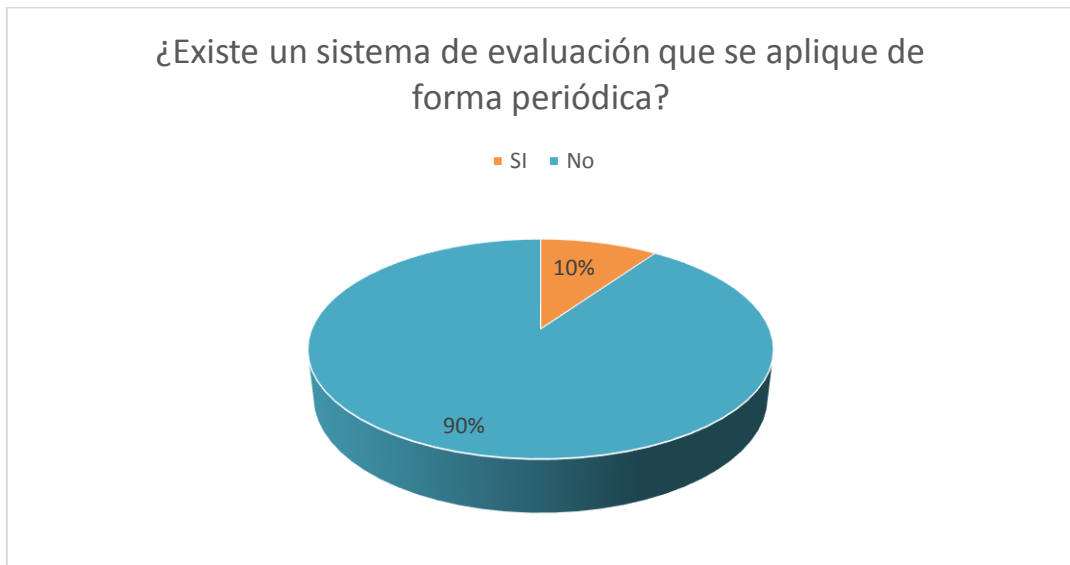


Figura 1. Pregunta 1

#### Análisis

De acuerdo a los datos encuestados el 90.2% consideran que no existe un sistema de evaluación del desempeño, mientras que un porcentaje menor de 9.8% considera que sí.

Esto explica que no existe internamente un sistema de evaluación del desempeño, pero para algunos sí existe evaluación, aunque es claro que esta no es formal dentro de la empresa.

## 2) ¿Existe reconocimiento por el trabajo realizado?

Tabla 7. Pregunta 2

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	13	10,6%	10,6%
De acuerdo	24	19,5%	30%
Intermedio/indiferente	65	52,8%	83%
en desacuerdo	16	13,0%	96%
Muy en desacuerdo	5	4,1%	100%
Total	123	100%	



Figura 2. Pregunta 2

### Análisis

El 52.8% de los encuestados considera que existe el reconocimiento en el trabajo que realizan pero a un nivel intermedio. Un 19,5% está de acuerdo en que existe un reconocimiento y el 10% está totalmente de acuerdo en que existe reconocimiento. Siendo claro que para un grupo importante existe un reconocimiento, pero es evidente la falta de una plan de compensación estructurado para el personal por el logro de objetivos y resultados que determina la eficacia y eficacia de la actividades.

### 3) ¿Le han indicado a usted como está desempeñándose?

Tabla 8. Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	15	12,2%	12,2%
De acuerdo	23	18,7%	31%
Intermedio/indiferente	45	36,6%	67%
en desacuerdo	31	25,2%	93%
Muy en desacuerdo	9	7,3%	100%
Total	123	100%	

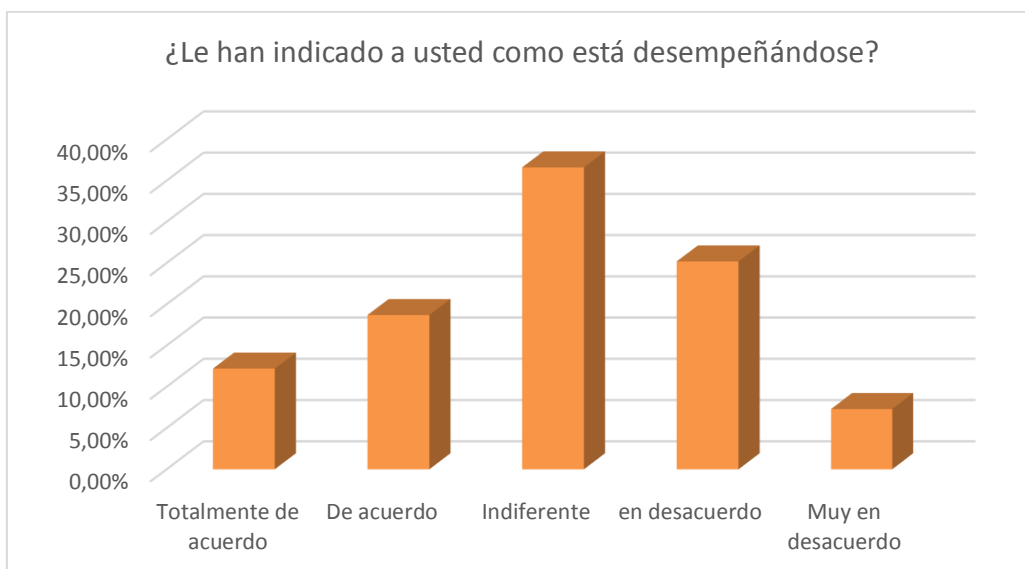


Figura 3. Pregunta 3

### Análisis

De acuerdo a los datos, el 36.6% de los encuestados mencionaban que no siempre se indica como se está desempeñando en las actividades. Para algunos sí existe una indicación de cómo se está desempeñando, pero en su mayoría no existe. El jefe inmediato no realiza evaluación al personal, por lo tanto existen desfases en la información, siendo necesario la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.

#### 4) ¿Considera usted que su trabajo es valorado como se debe?

Tabla 9. Pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	45	36,6%	36,6%
De acuerdo	36	29,3%	66%
Intermedio/indiferente	26	21,1%	87%
en desacuerdo	4	3,3%	90%
Muy en desacuerdo	12	9,8%	100%
Total	123	100%	

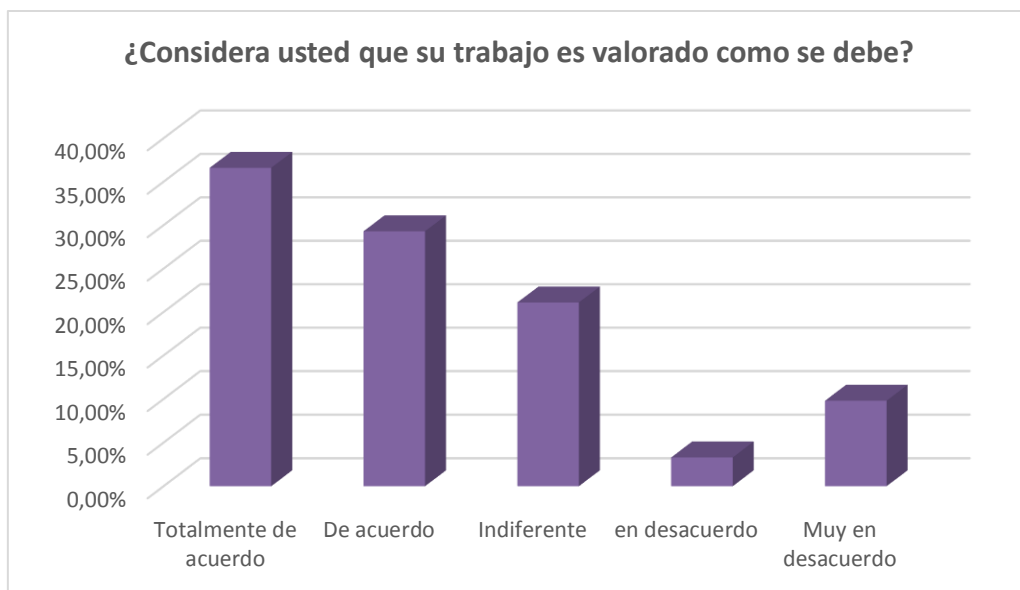


Figura 4. Pregunta 4

#### Análisis

En el resultado de la pregunta, un 36.6% considera que es valorado como se debe y un 29% está de acuerdo en que es valorado, siendo claro que una mayoría indica que su trabajo sí es valorado. Un pequeño porcentaje indica no ser valorado indicándose claramente que de acuerdo a las diferentes áreas o jefaturas, los empleados se sienten o no valorados, pero para este caso es clara la tendencia de que la mayoría sí se siente valorado.



## ¿Considera usted su nivel de productividad en la empresa es alto?

Tabla 10. Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	43	35,0%	35,0%
De acuerdo	28	22,8%	58%
Intermedio/indiferente	32	26,0%	84%
en desacuerdo	11	8,9%	93%
Muy en desacuerdo	9	7,3%	100%
Total	123	100%	



Figura 5. Pregunta 5

### Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos el 35% considera que el nivel de productividad es alto, pero también un 26% consideran un nivel intermedio o indiferente entre el hecho de que el nivel de productividad es alto y aún existe un 16% que considera este aspecto en desacuerdo, mostrándose que no todos consideran que la productividad es alta, o existe aún aspectos por mejorar en relación a la productividad.

5) **¿Considera usted que desarrolla al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo?**

Tabla 11. Pregunta 6

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	17	13,8%	13,8%
De acuerdo	31	25,2%	39%
Intermedio/indiferente	50	40,7%	80%
en desacuerdo	14	11,4%	91%
Muy en desacuerdo	11	8,9%	100%
Total	123	100%	

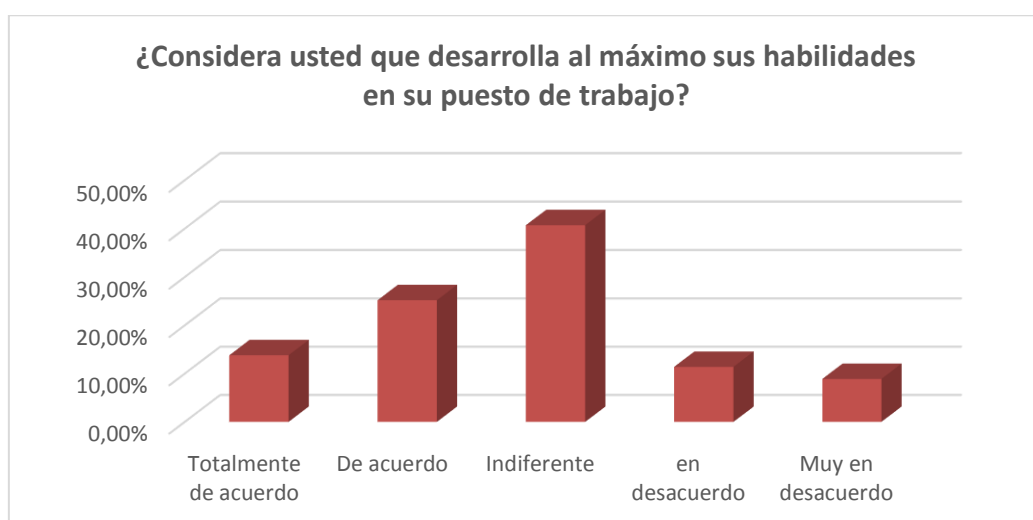


Figura 6. Pregunta 6

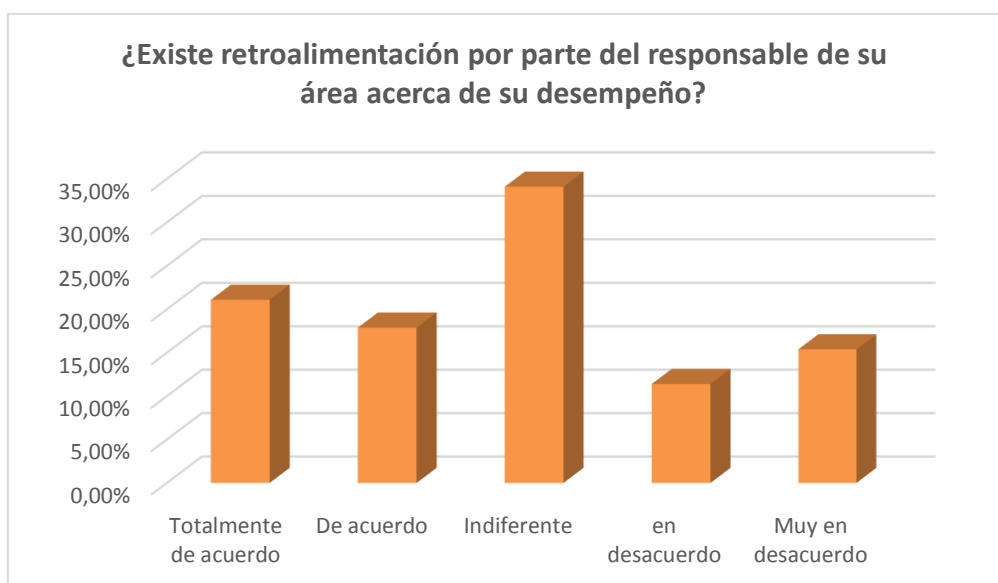
### Análisis

Al consultar acerca de si considera se desarrolla al máximo las habilidades en el puesto de trabajo, en su mayoría está en un punto intermedio o no están completamente de acuerdo en que se desarrollan al máximo sus habilidades, aunque un 39% sí considera que se desarrollan, es decir que si bien existe un importante grupo que sí mencionan que las habilidades se han desarrollado, un grupo aún mayor lo considera indiferente o en desacuerdo en que se desarrollan en el personal de la mejor manera sus habilidades.

**6) ¿Existe retroalimentación por parte del responsable de su área acerca de su desempeño?**

**Tabla 12. Pregunta 7**

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	26	21,1%	21,1%
De acuerdo	22	17,9%	39%
Intermedio/indiferente	42	34,1%	73%
en desacuerdo	14	11,4%	85%
Muy en desacuerdo	19	15,4%	100%
Total	123	100%	



**Figura 7. Pregunta 7**

**Análisis**

Al igual que en el resultado de la pregunta anterior, una mayoría no está totalmente de acuerdo en que existe retroalimentación acerca de su desempeño, sino a veces, un 39% considera que sí existe retroalimentación, esto indica que algunas de las áreas sí manejan una retroalimentación personal con los empleados, pero un importante porcentaje no lo hacen, no siendo esta parte de sus políticas de recursos humanos.

## 7) ¿Para su criterio la comunicación interna en la empresa es la mejor?

Tabla 13. Pregunta 8

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	10	8,1%	8,1%
De acuerdo	34	27,6%	36%
Intermedio/indiferente	46	37,4%	73%
en desacuerdo	21	17,1%	90%
Muy en desacuerdo	12	9,8%	100%
Total	123	100%	



Figura 8. Pregunta 8

### Análisis

Con los datos obtenidos el 37,4% de los encuestados consideraban que la comunicación interna está en un nivel intermedio. Un 36% considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación interna en la empresa es la mejor, pero un 27% considera en desacuerdo este ámbito, es decir que no para todos existe una buena comunicación interna en Metropolitan Touring.

## 8) ¿Está usted que está motivado en su trabajo?

Tabla 14. Pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	41	33,3%	33,3%
De acuerdo	29	23,6%	57%
Intermedio/indiferente	40	32,5%	89%
en desacuerdo	11	8,9%	98%
Muy en desacuerdo	2	1,6%	100%
Total	123	100%	



Figura 9. Pregunta 9

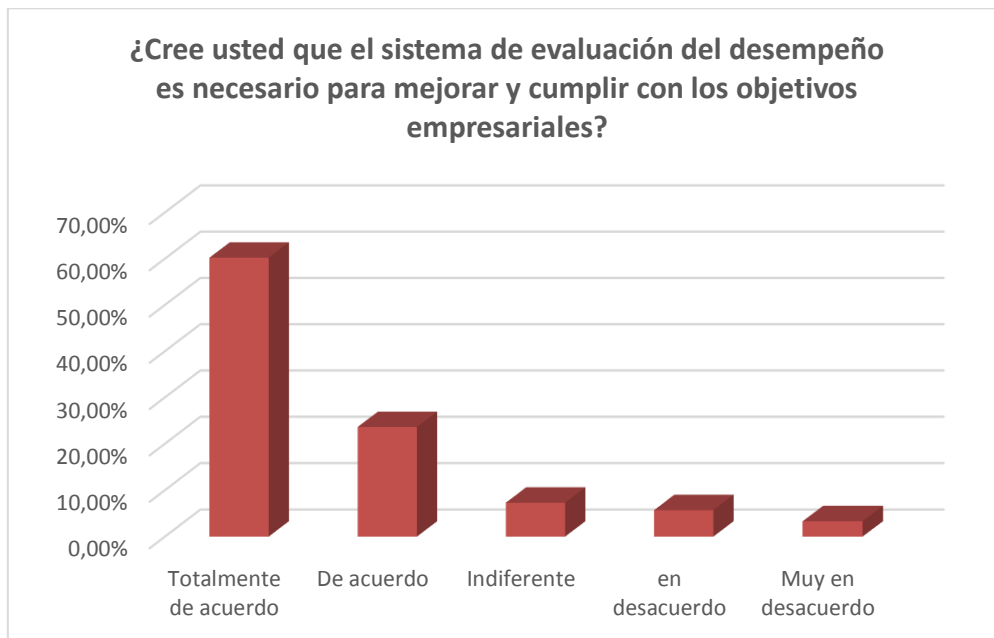
### Análisis

Al consultar si están motivados en su trabajo, una mayoría (57%) consideran están motivados en Metropolitan Touring, pero alrededor de un 10% está en desacuerdo en estar motivado, mientras un 32% está en una posición intermedia. El resultado es claro, es decir en su mayoría las personas de la empresa está motivados en su trabajo, pero aún un importante porcentaje deben mejorar en este ámbito.

**9) ¿Cree usted que el sistema de evaluación del desempeño es necesario para mejorar y cumplir con los objetivos empresariales?**

**Tabla 15. Pregunta 10**

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente de acuerdo	74	60,2%	60,2%
De acuerdo	29	23,6%	84%
Intermedio/indiferente	9	7,3%	91%
en desacuerdo	7	5,7%	97%
Muy en desacuerdo	4	3,3%	100%
Total	123	100%	



**Figura 10. Pregunta 10**

**Análisis**

El 60.2% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el sistema de evaluación del desempeño es necesario para mejorar y cumplir con los objetivos empresariales. Un 16% no está de acuerdo o es indiferente en relación a un sistema de evaluación del desempeño por diversas razones. Pero es claro que en una gran mayoría estaría de acuerdo en que se evalúe su desempeño, aspecto que estará enfocado en subsanar aquellos inconvenientes que se presentan con el personal.

### **3.9.5 Conclusiones de la investigación**

Los resultados en la encuesta permiten identificar la situación actual de la agencia de Metropolitan Touring en relación al desempeño del personal.

Los datos demuestran que no existe una evaluación del desempeño que esté institucionalizada y se aplique de forma periódica. Se observa que en ciertos casos se evalúa o retroalimenta al personal acerca de su desempeño, pero no en base a un programa de evaluación establecido y estructurado.

En varios casos, existe un reconocimiento por el trabajo realizado, pero no en todas las áreas, parece existir más bien ciertas jefaturas y/o gerencias que otorgan reconocimientos a su personal, pero de igual manera el tema no está institucionalizado y estructurado. Esto genera que en varios casos, los empleados no consideren que su trabajo es valorado como se debe, aunque en su mayoría sí se sienten valorados.

Estos y otros ámbitos administrativos han generado que la productividad no sea la más alta en ciertos casos, aunque muchos empleados consideran que sí son productivos en un alto nivel, pero al consultar acerca de si desarrollan al máximo sus habilidades en el puesto de trabajo, una mayoría indica que de manera intermedia, es decir no consideran en general que están desarrollando lo mejor de sí en el trabajo y así mismo la motivación del personal no en todos los casos es la mejor, aunque muchos empleados sí indican tener un alto nivel de motivación.

Es claro que existe interés de los empleados por la implementación de un sistema de evaluación de desempeño como herramienta favorable para conocer el desempeño y que esto favorezca a alcanzar las metas empresariales.

Estos resultados permiten entender que la empresa dispone de varias herramientas con las cuales administran sus recursos humanos y existe por tanto un importante grupo de empleados motivados, que trabajan productivamente, pero así también un grupo tienen aún niveles insuficientes de desempeño que pueden ser mejorados con herramientas administrativas adecuadas como es el caso de un sistema de evaluación del desempeño que les permita monitorear los procesos, habilidades y competencias, con el fin de procurar como empresa apoyar al mejoramiento de ellos y de esta manera lograr obtener lo mejor de los empleados y a su vez mantener de mejor manera a las personas en su labor permanente.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

Con el estudio preliminar se evidencio varios ámbitos en los que se puede mejorar en relación a la evaluación del desempeño para el personal que labora en la Agencia Metropolitan Touring, los mismos que serán resueltos con el diseño de un modelo de evaluación del desempeño que se adaptará a las necesidades de los empleados y al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **4.1 Definición**

Evaluación del Desempeño.- Es un procedimiento que busca evaluar de forma proyectada y continua, los resultados del desempeño esperados por Metropolitan Touring, en base a los procedimientos y responsabilidades requeridas por los puestos que ocupan.

#### **4.2 Finalidad**

- a) Buscar la eficacia y eficiencia de los funcionarios en su trabajo, estimulando el desarrollo personal y profesional y, potenciar el logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para fomentar ascensos, promociones, estímulos, menciones, cursos de capacitación, así como amonestaciones y cese de funciones en caso de ser requerido
- c) Desarrollar un plan de capacitación y desarrollo de competencias que permita mejorar el desempeño;
- d) Generar una cultura organizacional de retroalimentación y desarrollo empresarial, sustentado en la evaluación del rendimiento individual.



### 4.3 Objetivo de la evaluación del desempeño en Metropolitan Touring

Establecer las normativas, procedimientos e instrumentos que servirán para medir, y mejorar el desempeño de los empleados, en base a los procesos internos de Metropolitan Touring.

### 4.4 Principios

La Evaluación del Desempeño para Metropolitan Touring se basa en los siguientes principios:

a) **Eficacia.**- Los resultados de la evaluación del desempeño serán procesados de forma eficaz de acuerdo al objeto mismo de la evaluación y con el fin de que se ejecuten las decisiones de manera eficiente, así como que sus resultados puedan ser aplicados para el mejoramiento empresarial

b) **Confiabledad.**- Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, en relación a los procedimientos de la empresa, las metas a alcanzarse y el perfil o competencias requeridas para el cargo.

c) **Confidencialidad.**- La información debe administrarse de forma que sea entregada específicamente a los funcionarios involucrados en el proceso y por tanto llegue específicamente a quien tenga la autorización de conocerla.

d) **Mejoramiento continuo.**- El Subsistema buscará que los resultados permitan a través de los datos globales establecer políticas que fomenten el mejor desempeño, así como el mejoramiento empresarial y personal.

e) **Interdependencia.**- Los resultados de la evaluación deben considerar la interrelación personal, es decir el beneficio general del grupo, la empresa y sus metas.

## **4.5 Responsables del Subsistema**

### **4.5.1 Gerente general**

Las principales competencias en la evaluación son:

- a) Revisar la planificación de la evaluación y aprobarla o emitir los criterios o correcciones necesarias para se cumpla el proceso en base al direccionamiento de la empresa.
- b) Revisar eventualmente el resultado de las evaluaciones, para observar el desempeño del personal en la empresa.
- c) Generar recomendaciones o lineamientos de acción de acuerdo a los resultados de las evaluaciones.
- d) Verificar el cumplimiento de los planes dentro del tiempo y en base a los objetivos planteados.

### **4.5.2 Jefe de área**

Las principales competencias dentro de la evaluación son:

- a) Analizar y aplicar las políticas, reglamentos y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer las escalas de evaluación del desempeño, en coordinación con recursos humanos, alineado a los objetivos estratégicos, misión, visión, finalidad y principios de la institución.
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan, cronograma y herramientas establecidas y aprobadas por recursos humanos.

d) Presentar recomendaciones de acción, así como de mejora de acuerdo a los resultados de desempeño obtenidos por el personal.

e) Retroalimentar los resultados generales, así como de forma individual a cada uno de los empleados del área.

f) Implementar los cambios necesarios que permita mejorar el desempeño del área para empleados y la empresa Metropolitan Touring, en base a los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.

g) Evaluar a los nuevos empleados, previo a la finalización del período de prueba.

#### **4.5.3 La Unidad de Administración de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos es la responsable del proceso de evaluación del desempeño, por lo que tendrá las siguientes atribuciones:

a) Dar a conocer al personal el reglamento para la evaluación del desempeño.

b) Establecer fechas y cronogramas para la evaluación, presentarlos a aprobación de la gerencia, así como dar a conocer las fechas de evaluación al personal.

c) Aplicar la evaluación con soporte de las jefaturas de cada área.

d) Recibir la información presentada, así como solicitar aclaraciones y verificación en caso de observarse resultados fuera de lo normal.

e) Analizar los resultados y presentar a los organismos directivos el informe general.

f) Analizar conjuntamente con las jefaturas los resultados, así como casos inusuales, integrando a las partes involucradas.

## **4.6 Procedimiento del sistema de evaluación de desempeño**

### **4.6.1 Planificación de la evaluación del desempeño**

#### ***4.6.1.1 Objetivo de la planificación de la evaluación del desempeño***

Estructurar la evaluación que se desarrollará tanto para empleados nuevos, como para empleados antiguos de Metropolitan Touring, de acuerdo al área y cargo.

#### ***4.6.1.2 Fases del procedimiento***

Planificación de la evaluación del desempeño

- Desarrollo de la planificación de la evaluación de desempeño
- Caracterización de los evaluadores por áreas
- Matriz de evaluadores y evaluados
- Cronograma de aplicación de la evaluación
- Aprobación del plan
- Difusión del programa
- Capacitación a evaluadores
- Ejecución del proceso de evaluación
- Aplicación del instrumento de evaluación
- Periodicidad
- Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño
- Recopilación y ponderación resultados
- Análisis de resultados
- Informe resultados de la Evaluación del Desempeño
- Comunicar los resultados a los evaluados
- Retroalimentación y seguimiento permanente
- Efectos de la evaluación del desempeño en Metropolitan Touring
- Incentivos
- Reclamos
- Evaluación del período de prueba

#### ***4.6.1.3 Desarrollo de la planificación de la evaluación de desempeño***

El departamento de recursos humanos, conjuntamente con los jefes de área definirán los parámetros de evaluación del desempeño de acuerdo al departamento y al cargo.

El sistema de evaluación inicia desde dos aristas; la una, al finalizar el periodo de prueba del nuevo empleado, aspecto que formará parte de las acciones para una adecuada selección del personal y la otra arista será la evaluación del desempeño planificada de forma permanente y con el respectivo seguimiento.

#### ***4.6.1.4 Caracterización de los evaluadores por áreas***

Con el jefe de departamento y el jefe de recursos humanos deberán plantear los ejes y parámetros de evaluación el mismo que se adaptará a las necesidades de cada departamento o área.

Se deberá realizar una evaluación piloto para conocer si el enfoque establecido en el proceso cumple con las necesidades.

#### ***4.6.1.5 Matriz de evaluadores, evaluados con la respectiva denominación del cargo***

Se creará una lista donde consten los evaluadores, los evaluados, con su respectiva denominación del cargo, el número de cédula y la unidad a la que pertenecen.

#### ***4.6.1.6 Cronograma de aplicación de la evaluación***

El jefe de talento humano deberá establecer de acuerdo a las necesidades un plan de evaluación a través de un cronograma en el que se detallaran cada una de las actividades y responsables. Se establece como referente una evaluación semestral a las diferentes áreas empresariales.

Se realizará el informe de planificación para la evaluación del desempeño.

#### ***4.6.1.7 Aprobación del plan***

Una vez desarrollado el informe de planificación para la evaluación del desempeño, el jefe de recursos humanos presentará a la gerencia general para su aprobación o revisión.

#### ***4.6.1.8 Difusión del programa***

Luego de un proceso de depuración se comunica a través de medios de comunicación interna el día, hora y responsables de la evaluación.

#### ***4.6.1.9 Capacitación a evaluadores***

La unidad de recursos humanos guiará de forma técnica a los jefes de las diferentes áreas, para la aplicación del proceso de evaluación, buscando que se supere las limitaciones u obstáculos que puedan presentarse en la ejecución.

### **4.6.2 Ejecución del proceso de evaluación**

De acuerdo a la planificación y el cronograma de actividades, el jefe de talento humano entregará los test de evaluación en sobre sellado al jefe de departamento quien se encargará de evaluar al personal, los datos serán entregados al jefe de talento humano para el posterior análisis.

#### ***4.6.2.1 Aplicación del instrumento de evaluación***

El método de evaluación será de escala en donde se establecerá un rango de 10 a 1 en donde 10 será la nota más alta y 1 será la nota más baja, el evaluador de acuerdo a su criterio establecerá un puntaje que será promediado en cada uno de los ejes. (Iniciativa, enfoque en el cliente, calidad, comunicación, trabajo en equipo).

**Tabla 16. Método de evaluación de escala**

<b>Ejes</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Iniciativa</b>		
Resuelve los problemas de forma efectiva		
Busca información sobre el requerimiento		
Propone nuevas ideas o desarrolla creativamente su trabajo		
<b>Enfoque en el cliente</b>		
Mantiene relaciones cordiales con el cliente		
Tiene la predisposición de atender a los clientes internos y externos		
Se preocupa por atender a los clientes		
Resuelve las necesidades que tiene el cliente		
<b>Calidad</b>		
Las operaciones se realizan con estándares de calidad		
Los reportes son entregados a tiempo		
Se logran las metas esperadas		
<b>Comunicación</b>		
Trasmite de forma clara y concisa los requerimientos.		
Da su criterio de forma clara		
Informa con claridad los problemas que se presentan en su área.		
Existe una relación comunicativa con los compañeros de trabajo		
<b>Trabajo en equipo</b>		
Genera un clima de trabajo cordial		
Se asegura de que el trabajo este realizado de acuerdo a los requerimientos		
Total		
Resultados		
Retroalimentación*		

## Capacitación\*\*

\* Ámbitos principales en los que se debe retroalimentar una vez realizada la evaluación, tanto aspectos que se deben mejorar, como fortalezas que se consideran y buen desempeño.

\*\* De acuerdo al análisis establecer en qué áreas requiere capacitación y su pertinencia.

El jefe de recursos humanos deberá establecer de acuerdo a las necesidades empresariales un plan de evaluación al personal el mismo que tendrán como finalidad colaborar con las áreas o departamentos que tienen niveles bajos de productividad y que requieren de retroalimentación o de reestructuración.

Para cada área o departamento será indispensable establecer los parámetros de evaluación los mismos que serán desarrollados por el jefe de departamento. La evaluación será a través de un formato establecido de acuerdo al método seleccionado por el jefe de talento humano.

La evaluación para el personal será estratégica para permitir la consecución de objetivos y logros esperados por Metropolitan Touring.

En el método de evaluación se puede incluir los ejes de acuerdo a las necesidades del jefe de departamento o área.

### **4.6.2.2 Periodicidad**

La evaluación se realizará al personal desde su inicio y posteriormente se aplicará al personal de forma semestral.

### **4.6.2.3 Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño**

Responsable del proceso

Jefe de recursos humanos

Evaluadores

Jefes de área

Evaluados

Empleados de Metrópolitan Touring



#### 4.6.2.4 Recopilación y ponderación de resultados

Tabla 17. Calificación

Variable	Calificación	Observaciones
Iniciativa		
Enfoque en el cliente		
Calidad		
Comunicación		
Trabajo en equipo		
TOTAL		
Promedio		

Cada uno de los ítems será evaluado porcentualmente de acuerdo a las calificaciones individuales (presentadas en el método) con una escala de 100 a 0 en donde “100” es excelente y menos de “60” es malo, cada característica o aspecto serán desarrollados de acuerdo al departamento en donde desempeña sus funciones. Una vez obtenidas todas las calificaciones se realiza un promedio y el resultado se presenta en la escala presentada en la tabla siguiente.

Tabla 18. Escala

ESCALA	
91-100	Excelente
81-90	Bueno
71-80	Regular
61-70	Deficiente
60 o menos	Malo

El cumplimiento de los parámetros indicados dará lugar a una calificación de 80 a 100, de acuerdo al nivel, mientras que un cumplimiento ineficaz de estos parámetros o el incumplimiento de alguno de ellos dará lugar a una puntuación entre 70 a 80 y el cumplimiento deficiente de los parámetros o su incumplimiento dará lugar a una puntuación menor a 70 puntos.

Este método permite evidenciar el comportamiento de los empleados de forma general los mismos que pueden ser sobre evaluados si no existe un adecuado control en la forma de evaluación. Los resultados no tienen un límite, son subjetivos y se tomarán

en base al análisis realizado en reunión con el jefe de área y el gerente de recursos humanos.

#### ***4.6.2.5 Análisis de resultados***

Una vez concluida la evaluación, los resultados serán analizados por el departamento de recursos humanos con el jefe de RH como responsable. Resultado que será evaluado a través del método establecido y que se ha ajustado a los parámetros de cada departamento.

#### ***4.6.2.6 Informe resultados de la Evaluación del Desempeño***

Se presentará informes por área y de manera individual.

Una vez elaborado el informe de los resultados se entregará al jefe de cada área, para que el mismo revise.

#### ***4.6.2.7 Comunicar los resultados a los evaluados***

Una vez revisado el informe de los resultados, cada jefe de área entregará de forma individual a las personas a su cargo y retroalimentará de acuerdo a la escala de calificación.

#### ***4.6.2.8 Retroalimentación y seguimiento***

Los resultados se presentarán a nivel personal a los empleados permitiéndoles observar sus resultados y puntos críticos o favorables.

Adicionalmente, los resultados de la evaluación del desempeño deberán contar con un informe de resultados presentado por el responsable de recursos humanos.

En base a los resultados de la evaluación de desempeño se planificará la capacitación y desarrollo de competencias para los empleados.

### **4.6.3 Efectos de la evaluación del desempeño en Metropolitan Touring**

La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- El empleado que obtenga de la evaluación realizada, una calificación entre 90 o 100 será considerado dentro de un plan de incentivos, así como se lo considerará preferentemente para el desarrollo de carrera, promociones o desarrollo de sus competencias con posibilidades a la obtención de nuevos puestos.
- El empleado que obtenga de la evaluación realizada, una calificación entre 80 y 70 deberá tener la retroalimentación por parte de recursos humanos en relación a sus aciertos como falencias y se deberá considerar para el desarrollo de sus competencias.
- El empleado que obtenga calificaciones menores a 70 será analizado su caso para tomar decisiones sobre la necesidad de desarrollar competencias, además de una retroalimentación o en casos extremos ser declarado inaceptable para el trabajo en la empresa con la posible toma de decisión de despido. En caso de continuar en la empresa, volverá a ser evaluado en el plazo de 3 meses, tiempo dentro del cual, si obtiene una calificación igual o inferior a la anterior será declarado inaceptable, salvo el caso de que haya presentado reclamo al área de recursos humanos, para reevaluar su calificación.

#### **4.6.3.1 Incentivos**

Los incentivos que podrá otorgar la empresa dependerán del caso y el plan que cuente la misma, sin embargo se considerará reconocimientos verbales, sociales, honoríficos, licencia para estudios, cursos de capacitación, y otras actividades que puedan lograr motivación para obtener las mejores calificaciones

#### **4.6.3.2 Reclamos**

En caso de que el empleado considere inadecuada su evaluación, puede presentar su reclamo al departamento de recursos humanos en un plazo de 5 días a partir de la recepción de la notificación de sus calificaciones, donde conste los nombres, el evaluador, el cargo y la explicación clara, precisa y concisa de los factores donde está en desacuerdo.

El departamento de recursos humanos deberá analizar el reclamo realizando el análisis e investigación correspondiente, con lo cual emitirá un reporte en un plazo de una semana.

#### **4.6.3.3 Capacitación**

De acuerdo a las necesidades de los empleados se establecerá un cronograma de capacitaciones que contribuirá a mejorar aquellos aspectos que requieren de ajustes para lograr la eficiencia.

Acerca del plan de capacitación se realizará un seguimiento y monitoreo acerca de la eficiencia del cronograma y la relación de los planes en relación al logro de los objetivos estratégicos y filosofía de Metropolitan Touring.

Deberá considerarse adicionalmente un seguimiento al empleado, que será un proceso continuo que lo realizará el jefe de departamento y el jefe de talento humano que le permita evaluar de forma permanente a cada empleado y realizar los correspondientes análisis por grupos o de forma individual.

#### **4.6.4 Evaluación del período de prueba**

El proceso de evaluación a los empleados en el periodo de prueba, es necesario para determinar si las actividades y funciones encomendadas fueron captadas en su totalidad, evaluar la tasa de aprendizaje del nuevo empleado y si es necesario un fortalecimiento o retroalimentación o finalmente en último de los casos si el nuevo empleado no es idóneo para el cargo.

Para esto se establecen formatos específicos de evaluación de acuerdo al departamento o área a evaluar. Se calificaran los resultados de forma individual o grupal

de acuerdo al caso. Con dichos lineamientos se detectarán a tiempo problemas relacionados a los procesos y procedimientos de cada departamento.

Los jefes inmediatos deberán desarrollar un informe al final del proceso de prueba con los resultados de los empleados.

En caso de que la decisión de Metropolitan Touring sea la de que el empleado no continúe en la empresa, el jefe de recursos humanos procederá a realizar los trámites pertinentes para la contratación de forma indefinida del personal.

Es un proceso esencial que debe ejecutarse como una alternativa para contar con personal idóneo para el perfil de puesto que se ha establecido para cada empleado.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- El presente trabajo ha permitido conocer la situación actual de la empresa Metropolitan Touring en relación a la evaluación del desempeño de su personal.
- Se pudo determinar que si bien la empresa tiene varias e importantes herramientas administrativas con las cuales gestiona a su personal, requiere aún de un fortalecimiento en relación a la evaluación de desempeño, pues no existe un método estructurado para ello.
- Los resultados de la investigación de campo mostraron que en varios de los casos, no existe un reconocimiento por el trabajo realizado, siendo esto en varias áreas. La falta de un plan de evaluación ha generado en varios casos incertidumbre en los empleados, esta situación ha provocado que la productividad no sea la más óptima y que las capacidades del personal sean desarrolladas al máximo, por lo que la aceptación y necesidad de implementación de un sistema de evaluación del desempeño se hace importante.
- La propuesta de evaluación del desempeño ha considerado desde los objetivos, principios, responsabilidades, procedimientos y reglamentos que permitirán una aplicación que favorezca a la retroalimentación del recurso humano acerca de su desempeño, así como toma de decisiones, relativos a incentivos, como a ajustes, así como para evaluar internamente los planes aplicados al recurso humano y el desempeño de cada una de las áreas en la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- Se debe reconocer la magnitud no solo operativa y en ventas de Metropolitan Touring, sino también administrativa y para su recurso humano, sin embargo por la magnitud de la empresa y su prestigio, se recomienda no descuidar ninguna parte del proceso realizado en este trabajo, así como los aspectos administrativos, principalmente en relación al recurso humano, por lo que es importante que se incluya dentro de su programa el presente modelo de evaluación en favor de la empresa y su productividad.
- Adicionalmente a la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa es muy importante considerar la integración del personal en las decisiones estratégicas de la empresa, así como de su filosofía empresarial, y ofreciendo el mejor trato, comunicación y atención. Con estos aspectos, se fortalecerá la estructura del recurso humano y su integración en la empresa y su crecimiento.
- Es muy importante que una vez que aplique la evaluación del desempeño, se establezcan incentivos que motiven al personal a alcanzar los mejores niveles de desempeño, pues de esa manera la empresa podrá observar resultados tangibles en la gestión de su talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

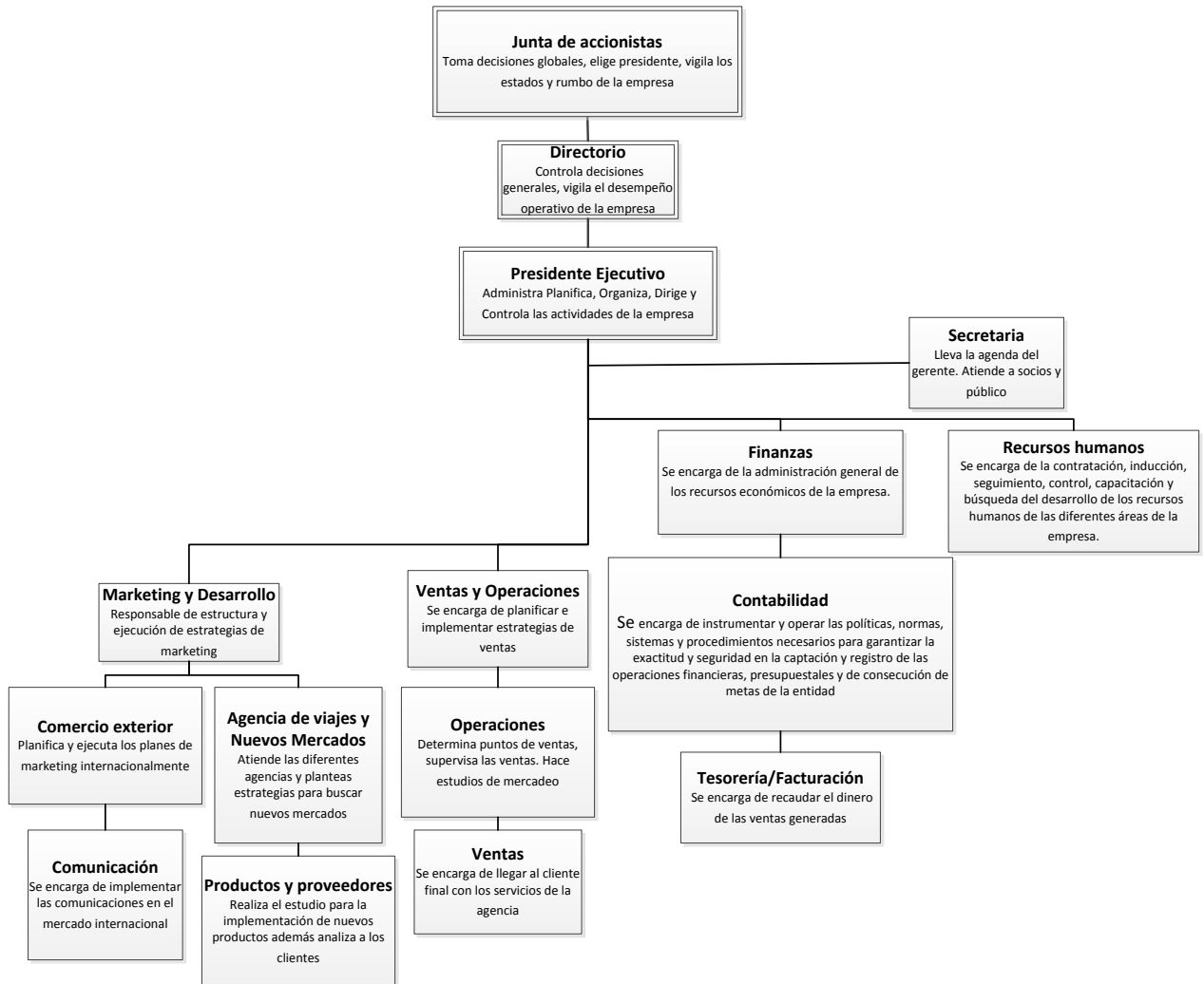
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluacion de 360°* . Buenos Aires : Granica .
- Alvárez, A. (2005). *Hablemos de seguridad*. México: Pluma.
- Bayo, A., & Merino, J. (2002). *Human Resource Management, Strategy and operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry Management*. Estados Unidos : Bussiness Source Premier .
- Botlender, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos humanos* . México : Thompson .
- Capuano, A. (2010). *Evaluación del desempeño. Desempeño por competencias*. Argentina : Universidad del Centro Educativo .
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal* . México : Pearson Educación.
- Hitt, M. (2006). *Administración* . México : Pearson Eduaction .
- INFOSERVI. (28 de 12 de 2000). *Satisfaccion de los clientes* . Obtenido de [www.infoservi.com/cgibin/asp/gratis/Ficheros/satisfaccion%20de%20cliente.htm](http://www.infoservi.com/cgibin/asp/gratis/Ficheros/satisfaccion%20de%20cliente.htm)
- Koenig, H. (2010). *Amabilidad y alegría* . Bogotá : San pablo .
- Lescano, L. (2005). *La disciplina del servicio: como desarrollar una cultura orientada al cliente, centro de investigacion de la universidad del pacifico* . Lima : Universidad del pacífico .
- Metropolitan Touring . (2012). [www.metropolitantouring.com.ec](http://www.metropolitantouring.com.ec). Recuperado el 01 de 02 de 2016, de <http://www.metropolitantouring.com.ec/Pagina/Presentacion/QuienesSomos.aspx?CODSEC=40>
- Metropolitan Touring . (2014). [www.unahistoriallenadebuenashistorias.com](http://www.unahistoriallenadebuenashistorias.com). Recuperado el 01 de 02 de 2016, de [http://www.unahistoriallenadebuenashistorias.com/detalle\\_noticia\\_101.php](http://www.unahistoriallenadebuenashistorias.com/detalle_noticia_101.php)



- Meyer, M. (2002). *La comodidad* . Estados Unidos .
- Mondy, W., & Robert, N. (2006). *Administración de Recursos Humanos* . México : Pearson Educación .
- Rivera, R. (2016). *Evaluación del desempeño basado en competencias* . España : UNED.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* . México : Pearson Educación .
- Rodellar, A. (2003). *Seguridad e Higiene en el trabajo* . Barcelona : Publidisa .
- Rodríguez, J. (2010). *Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas* . Barcelona: UOC.
- Sánchez, A., Tejero, B., & Retama, M. (2001). *Clima y cultura de los equipos de trabajo* . Madrid.
- Sánchez, J. (2011). *La empresa humana. Las organizaciones empresariales y el hombre* . Madrid : Visión .
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos, en servicio al cliente* . Colombia : Panamericana .
- Urquillo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo* . Caracas : UCAB .
- Vértice . (2008). *Retribución de personal* . España : Publicaciones Vértice .
- Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos* . México : Pearson Educación .

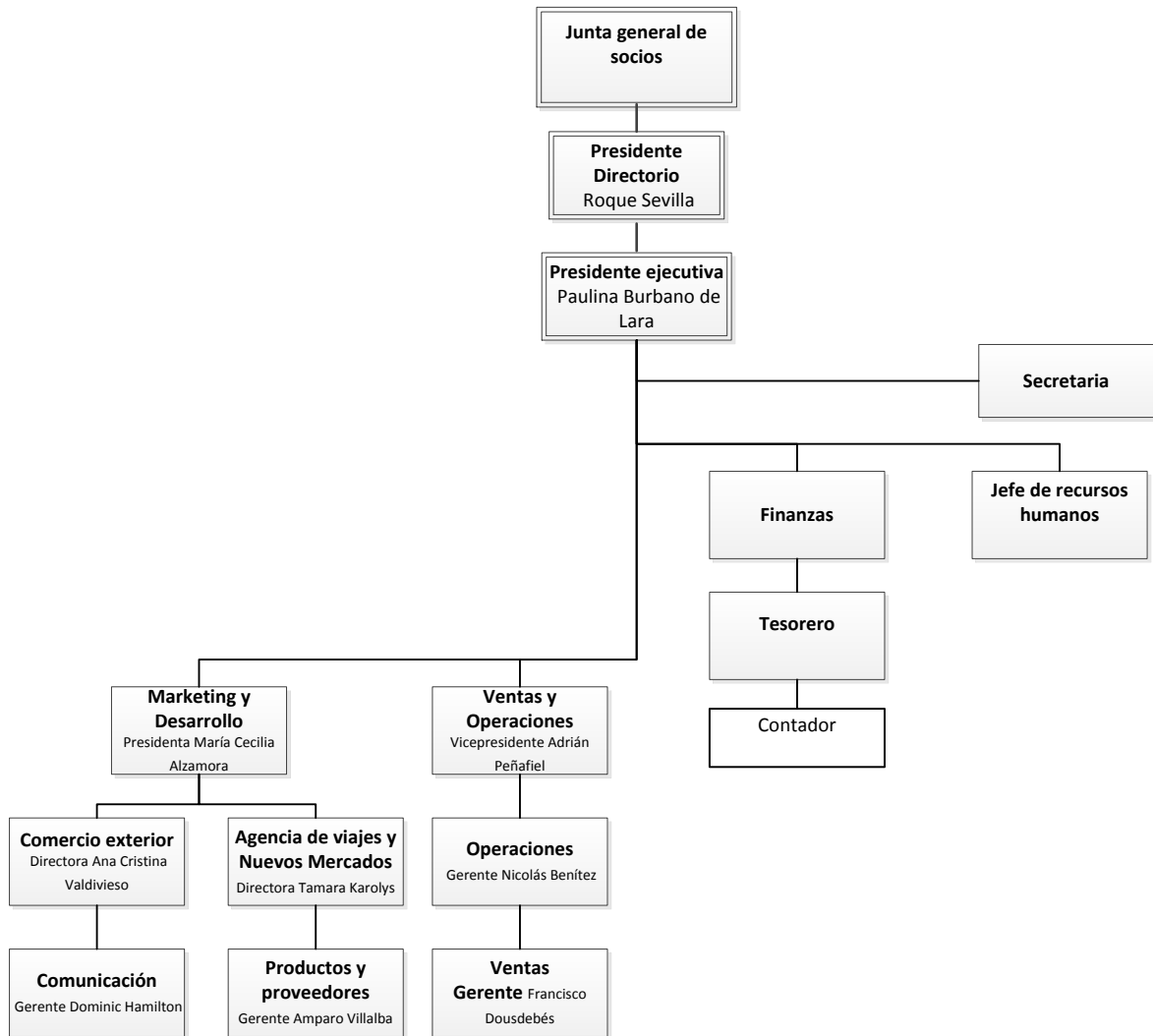
ANEXO A

Organigrama funcional



Elaborado por: Soraya Mesías  
 Fecha de elaboración: 7 marzo de 2016

## Organigrama posicional



**Elaborado por:** Soraya Mesías

Fecha de elaboración: 7 marzo de 2016