



**Carrera de Tecnología Superior en Administración**

**Título de la propuesta:**

Elaboración de un manual integral de gestión del desempeño y mejoramiento del personal en Mutualista Pichincha.

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el título de Tecnólogo Superior en Administración

**Autor:**

Garófalo Chacha, Luis Miguel

**Tutor:**

Mgtr. Centeno Rodríguez Juan Carlos

Febrero, 2024

## **DERECHOS DE AUTOR**

En calidad de autor del trabajo de titulación “Elaboración de un manual integral de gestión del desempeño y mejoramiento del personal de Mutualista Pichincha”, autorizo al Instituto Tecnológico Universitario Pichincha hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene este documento, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Asimismo, doy el consentimiento para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Luis Miguel Garófalo Chacha  
CC. 0921562849  
luisgarofalo@hotmail.com

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto:

“Elaboración de un manual integral de gestión del desempeño y mejoramiento del personal de Mutualista Pichincha”, presentado por la Sr. Luis Miguel Garófalo Chacha para optar por el Título de Tecnólogo en Administración, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 26 días del mes de febrero de 2024

---

Juan Carlos Centeno Rodriguez

No. C.C. 1714806047

## **DEDICATORIA**

Dedico mi proyecto principalmente a mi madre Esthela, que no la tengo cerca pero siempre ha confiado en mí. A mis hijos por ser el motor mis fuerzas para seguir adelante, también a todas las personas cercanas que me apoyaron durante todo este proceso de desarrollo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por derramar sus bendiciones en esta etapa de mi vida.

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional.

A mis docentes quienes con su apoyo, conocimientos, experiencias y amistad contribuyeron en mi formación profesional y personal.

A mi Tutor de titulación, quien es un profesional que me ha brindado su amistad, confianza para guiarme de la mejor manera y ha contribuido, en base a sus conocimientos el desarrollo de este proyecto.

A mis amigos que me brindaron su apoyo y amistad durante los estudios y en la actualidad.

## ÍNDICE

<b>DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>5</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Tema.....</b>	<b>12</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>12</b>
<b>Formulación del problema.....</b>	<b>13</b>
<b>Idea a defender .....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos del Proyecto.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 1.....</b>	<b>15</b>
<b>Ejes de Formación .....</b>	<b>15</b>
<b>Capitulo I. Fundamentación teórica .....</b>	<b>17</b>
<b>Manual .....</b>	<b>17</b>
<b>Gestión del talento humano .....</b>	<b>20</b>
<b>Proceso de administración .....</b>	<b>21</b>
<b>Mutualista.....</b>	<b>22</b>
<b>Capitulo II. Marco metodológico .....</b>	<b>23</b>
<b>Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>23</b>
<b>Modalidad de la Investigación.....</b>	<b>23</b>

<b>Niveles de Investigación .....</b>	<b>24</b>
<b>Tipos de Estudio de la Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>Estudio correlacional.....</b>	<b>24</b>
<b>Estudio descriptivo .....</b>	<b>25</b>
<b>Método de Investigación .....</b>	<b>25</b>
<b>Método Inductivo.....</b>	<b>25</b>
<b>Población .....</b>	<b>25</b>
<b>Técnica e Instrumentos .....</b>	<b>26</b>
<b>Entrevista Gerenta de RRHH.....</b>	<b>26</b>
<b>Capitulo III. Propuesta .....</b>	<b>28</b>
<b>Tema .....</b>	<b>28</b>
<b>Objetivos de la propuesta.....</b>	<b>28</b>
<b>Presupuesto.....</b>	<b>28</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>31</b>
<b>Alcance de la propuesta.....</b>	<b>39</b>
<b>Manual de procedimientos para el departamento de recursos humanos .....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>55</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>56</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO</b>	
<b>HUMANO .....</b>	<b>42</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>2. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES .....</b>	<b>43</b>
<b>3. LISTA DE PROCESOS.....</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Costo de equipo de consultores</b> .....	29
<b>Tabla 2. Costos investigativos</b> .....	30
<b>Tabla 3. Costos de diseño</b> .....	31
<b>Tabla 4. Pregunta 1</b> .....	32
<b>Tabla 5. Pregunta 2</b> .....	33
<b>Tabla 6. Pregunta 3</b> .....	33
<b>Tabla 7. Pregunta 4</b> .....	34
<b>Tabla 8. Pregunta 5</b> .....	35
<b>Tabla 9. Pregunta 6</b> .....	36
<b>Tabla 10. Pregunta 7</b> .....	36
<b>Tabla 11. Pregunta 8</b> .....	37
<b>Tabla 12. Pregunta 9</b> .....	38
<b>Tabla 13. Pregunta 10</b> .....	39
<b>Tabla 14. Lista de procesos</b> .....	44
<b>Tabla 15. Descripción de actividades</b> .....	46
<b>Tabla 16. Descripción de Actividades</b> .....	48
<b>Tabla 17. Descripción de Actividades</b> .....	50
<b>Tabla 18. Descripción de Actividades</b> .....	52
<b>Tabla 19. Descripción de Actividades</b> .....	54



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Ilustración 1.</b> Fases del ciclo de gestión d desempeño del personal .....	41
---	----

## **Resumen**

La gestión del desempeño es fundamental para el desarrollo y la eficiencia de cualquier organización. Este estudio se enfoca en la elaboración de un manual de procedimientos para la gestión del desempeño en Mutualista Pichincha, con el objetivo de mejorar la transparencia, la consistencia y la efectividad en el proceso de evaluación del personal. Se realizó una encuesta a 66 empleados para identificar áreas de mejora en el proceso de evaluación actual. Los resultados revelaron que, si bien hay aspectos positivos en el proceso de evaluación, también existen áreas de oportunidad que requieren atención, como la claridad de los criterios de evaluación, la regularidad de las evaluaciones y la retroalimentación constructiva. Basándose en estos hallazgos, se desarrolló un manual integral de gestión del desempeño que aborda principios clave, modelos efectivos y mejores prácticas para mejorar la calidad y la equidad en el proceso de evaluación del personal en Mutualista Pichincha.

## **Abstract**

Performance management is essential for the development and efficiency of any organization. This study focuses on developing a procedures manual for performance management at Mutualista Pichincha, aiming to enhance transparency, consistency, and effectiveness in the personnel evaluation process. A survey was conducted among 66 employees to identify areas for improvement in the current evaluation process. Findings revealed that while there are positive aspects in the evaluation process, there are also areas of opportunity that require attention, such as clarity of evaluation criteria, regularity of evaluations, and constructive feedback. Building upon these findings, a comprehensive performance management manual was developed, addressing key principles, effective models, and best practices to enhance the quality and fairness in the personnel evaluation process at Mutualista Pichincha.

## **Introducción**

En el entorno empresarial actual de rápido desarrollo tecnológico, dinámicas de trabajo cambiantes y competencia cada vez más feroz, la gestión del desempeño y el desarrollo de las personas se han convertido en las piedras angulares del crecimiento y la sostenibilidad organizacional. En este sentido, Mutualista Pichincha, consciente de la necesidad imperante de adaptarse a las exigencias del mercado y fortalecer el talento interno, lanzó un programa integral orientado a optimizar la gestión del desempeño y desarrollar un valioso equipo de colaboradores. La gestión del desempeño y el desarrollo del personal no se trata solo de evaluar el desempeño individual, sino también de crear un marco estratégico para alinear las metas personales con las metas organizacionales y promover el crecimiento mutuo. La naturaleza siempre cambiante del entorno laboral requiere enfoques innovadores y sistemáticos para maximizar el potencial de cada miembro del equipo y fomentar un entorno laboral donde la excelencia y la mejora continua sean pilares clave.

En este contexto, este manual de procesos se convierte en una herramienta importante para orientar y estructurar la implementación del programa integral de gestión del desempeño y desarrollo del personal de Mutualista Pichincha. A través de esta iniciativa, la agencia apunta no solo a mejorar la eficiencia operativa y la productividad, sino también a crear un ambiente de trabajo que promueva la innovación, la creatividad y el compromiso de los socios.

## **Tema**

Elaboración de un manual integral de gestión del desempeño y mejoramiento del personal en Mutualista Pichincha.

## **Planteamiento del problema**

El lugar de trabajo moderno se caracteriza por una dinámica vertiginosa en la que las organizaciones enfrentan desafíos constantes para adaptarse y tener éxito en un mercado altamente competitivo. En este contexto, Mutualista Pichincha reconoce la importancia de los recursos humanos y la necesidad de implementar de manera integral una gestión de recursos humanos y desarrollo para gestionar y alcanzar eficazmente los objetivos

estratégicos. Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones es la falta de un marco estructurado para evaluar, mejorar y guiar el trabajo individual y colaborativo.

La falta de un sistema de gestión del desempeño ha resultado en una situación en la que las revisiones son subjetivas, no cuantificables y, en muchos casos, inconsistentes con los objetivos de la organización. Además, debido a la falta de un enfoque sistemático para el desarrollo de los empleados, se rompieron las habilidades y capacidades para resolver nuevos desafíos en el lugar de trabajo. La falta de planes estructurados de formación y desarrollo profesional ha provocado una infrautilización del potencial dentro del grupo, reduciendo la capacidad de Mutualista Pichincha para adaptarse y actualizarse rápidamente a las diferentes necesidades del mercado financiero.

### **Formulación del problema**

¿Cómo puede Mutualista Pichincha implementar un manual integral de gestión del desempeño y desarrollo del personal que garantice la mejora continua, la alineación con los objetivos organizacionales y el crecimiento profesional de su equipo?

### **Idea a defender**

La implementación de un manual integral de gestión del desempeño y desarrollo del personal en Mutualista Pichincha es esencial para optimizar el rendimiento individual y colectivo, impulsando la excelencia operativa y fortaleciendo la contribución de cada colaborador al logro de los objetivos institucionales.

### **Objetivos del Proyecto**

#### **Objetivo general**

Implementar un manual integral de gestión del desempeño y desarrollo del personal en Mutualista Pichincha, con el fin de potenciar el talento, la productividad y el compromiso organizacional.

## **Objetivos específicos**

- Analizar los fundamentos conceptuales y teóricos que respaldan la identificación de necesidades específicas de desarrollo en Mutualista Pichincha, explorando metodologías y enfoques en gestión del talento.
- Examinar las bases teóricas que respaldan la formulación de indicadores claros y medibles para evaluar el desempeño individual y colectivo en Mutualista Pichincha, considerando mejores prácticas en gestión del desempeño.
- Diseñar un sistema de retroalimentación efectivo que fomente la mejora continua entre el personal.

## **Justificación**

La implementación del manual integral de gestión del desempeño y desarrollo de RRHH en Mutualista Pichincha no sólo satisfacer una necesidad estratégica, sino que es un paso importante hacia una organización más estable, flexible y enfocada en su capital humano. La justificación para aprobar este programa se basa en una serie de razones fundamentales, que incluyen tanto el dominio interno de la institución como su posición en los mercados financieros. En primer lugar, la gestión eficaz del desempeño y la dotación de personal contribuyen directamente a la eficiencia operativa. Al definir criterios claros y medibles para evaluar el desempeño del trabajo individual y colectivo, Mutualista Pichincha es capaz de identificar áreas específicas de mejora y optimizar la asignación de recursos, promoviendo la productividad y reduciendo posibles obstáculos que puedan aparecer en el desempeño de las tareas diarias. La implementación de un programa estructurado también conduce a la creación de un ambiente de trabajo más motivador y atractivo. La retroalimentación periódica y constructiva integrada en el programa promueve el crecimiento personal y profesional de los empleados, creando un sentido de pertenencia y contribución significativa. Esto no sólo eleva la moral del equipo, sino que también incide positivamente en la retención del talento y evita perder profesionales valiosos.

Líneas y Sublíneas de Investigación

## **Tabla 1.**

### *Líneas y Sublíneas de investigación de la carrera*

En la tabla 1 se evidencia una corta descripción de las líneas y sublíneas de investigación del Plan Creando oportunidades, en las cuales se basará el presente proyecto integrador.

<b>Línea de investigación</b>	Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y condiciones laborales.
<b>Sublíneas de investigación</b>	Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+  Crear un manual de descripción de puestos que regularice las actividades de cada colaborador, dando igualdad y seguridad según el rol que desarrolle dentro de la organización.

**Fuente:** ITSHCPP (2024)

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

## **Ejes de Formación**

### **Tabla 2.**

#### Ejes de formación de la carrera

En la tabla número 2 se puede apreciar una reseña de los ejes de formación, donde se puede evidenciar los resultados obtenidos del aprendizaje en el intervalo del estudio de la carrera de Gestión de Talento Humano.

	<b>Materias integradoras</b>	<b>Resultados de aprendizaje</b>
<b>Eje de formación</b>	<b>Metodología de la investigación y desarrollo de emprendimiento.</b>	Analiza la utilidad del manejo de fuentes de información. Desarrolla la capacidad de análisis y síntesis para el tratamiento del conocimiento científico y aplica al a solución de un problema de investigación en el campo de la Administración.
	<b>Metodologías sistemáticas de manufactura para la economía de masas y solidaria y artesanales</b>	Está en la capacidad de aplicar los conocimientos para la creación y gestión de la producción en empresas pequeñas y de economía popular y solidaria. Puede desarrollar sistemas de producción de bienes o generación de servicios.
	<b>Administración de presupuestos</b>	Entiende la importancia de los presupuestos como reflejo cuantitativo de los objetivos y herramienta de evaluación del actuar empresarial, así como técnica de planeación financiera. Planea las actividades de la empresa de acuerdo con los objetivos propuestos, a través de la recolección de información financiera dependiendo del tipo de empresa.
	<b>Marketing para emprendedores</b>	Elabora y aplica los elementos del marketing que se diseñan en los emprendimientos con el fin de proyectar una gestión de excelencia en la pyme. Aplica de manera práctica las estrategias genéricas y alternativas a fin de generar alternativas de competitividad en el mercado a cualquier tipo de organismo económico –social.



Examina, identifica y comprende problemas administrativos de la producción y los servicios locales para realizar investigaciones a nivel exploratorio, con enfoque prospectivo para el uso correcto de métodos que preserven el ecosistema, con el fin de desarrollar las micro y pequeñas empresas y el movimiento popular y solidario. para promover la economía.

Aplica técnicas de análisis financiero y planeación para comprender la situación financiera actual de la organización y proyectarla a futuro de acuerdo a la capacidad y estructura. Calcula la viabilidad y rentabilidad de inversiones, mediante la valoración de diferentes indicadores que administran el riesgo y el rendimiento

---

Fuente: ITSHCPP (2024)

Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha

## Capítulo I. Fundamentación teórica

### Manual

#### Concepto

De acuerdo con Ramirez (2020) "...los manuales se destacan como herramientas altamente eficaces para la transmisión de conocimientos y experiencias, ya que registran la tecnología acumulada hasta la fecha sobre un tema específico" (p. 32).

Considerando lo anterior, los manuales constituyen un registro formal de información e instrucciones relacionadas con los empleados, sirviendo para guiar sus esfuerzos dentro de una empresa.

Se lograr inferir que este enfoque sistemático de documentar la experiencia y la tecnología disponible se revela como fundamental para facilitar la transferencia de conocimientos y asegurar una guía coherente en las actividades laborales.

## **Objetivos de los manuales**

Ojeda (2021) afirma que el propósito principal de los manuales es proporcionar una fuente organizada y detallada de información, instrucciones y pautas que sirvan como guía para realizar tareas específicas o comprender un tema específico.

En este sentido, su principal tarea es la transmisión de información, incluyendo la documentación sistemática de la información acumulada sobre un determinado tema. En este sentido, la finalidad de los manuales es crear coherencia y estandarización en la actividad de la organización. Con reglas y procedimientos claros, ayudan a garantizar una ejecución uniforme y eficiente de las tareas, lo cual es esencial para el buen funcionamiento de la empresa.

## **Importancia**

Según Campos (2022), el significado de los manuales contiene múltiples fuentes y contextos y se consolida como una herramienta fundamental en la empresa y la educación. Visto desde diferentes perspectivas, su importancia se manifiesta en varios aspectos clave.

En este caso, los manuales desempeñan un papel clave en una gestión operativa eficaz y en la formación de los empleados en un entorno empresarial. Además, se afirma que “facilitan la comunicación de información específica de la organización, incluidas políticas, procedimientos y mejores prácticas” (Ojeda, 2022, p. 45).

## **Ventajas**

Los manuales ofrecen diversas ventajas que los convierten en herramientas fundamentales tanto en entornos empresariales como educativos. En primer lugar, proporcionan una forma estructurada y organizada de transmitir conocimientos, facilitando la comprensión y asimilación de información al presentar contenidos de manera lógica y secuencial. Además, actúan como guías valiosas para la orientación y formación de empleados o estudiantes, ofreciendo un recurso de referencia constante durante el proceso de aprendizaje.

Una ventaja clave de los manuales es su capacidad para establecer normas y procedimientos claros, promoviendo la uniformidad en la ejecución de tareas. Esto contribuye a evitar malentendidos o interpretaciones incorrectas, garantizando la consistencia

en las operaciones. Asimismo, los manuales facilitan la toma de decisiones al proporcionar información detallada sobre políticas y procedimientos, permitiendo a los empleados tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos organizativos.

### **Clasificación**

De acuerdo con Casanova (2021) hay 6 principales manuales de aplicación dentro de las organizaciones:

- **Manual de Organización.**  
Describe la estructura, funciones, responsabilidades y relaciones dentro de una organización. Proporciona información detallada sobre la jerarquía, roles y flujos de comunicación para facilitar la comprensión y coordinación eficiente de las actividades organizativas.
- **Manual de Políticas.**  
Establece las directrices y principios que rigen las decisiones y acciones dentro de una organización. Contiene las políticas organizativas que definen las normas y valores, proporcionando una base para la toma de decisiones y el comportamiento de los miembros de la organización.
- **Manual de procedimientos y normas.**  
Describe los procesos específicos que deben seguirse para realizar tareas y actividades dentro de una organización. Incluye instrucciones paso a paso, reglas y estándares para garantizar la consistencia y eficiencia en la ejecución de las operaciones.
- **Manual del especialista.**  
Proporciona información detallada sobre las funciones, responsabilidades y conocimientos especializados requeridos para desempeñar un papel o tarea específica dentro de una organización. Está dirigido a profesionales con habilidades técnicas o conocimientos especializados.
- **Manual del empleado.**  
Diseñado para proporcionar información general a los empleados de una organización. Incluye detalles sobre políticas internas, beneficios, derechos y

responsabilidades, así como información sobre la cultura organizacional y las expectativas laborales.

- **Manual de Propósito múltiple.**

Abarca diversos aspectos organizativos, como políticas, procedimientos, roles, responsabilidades y cualquier otra información relevante para la operación eficiente de una organización.

## **Gestión del talento humano**

### **Concepto**

Actualmente, existen diversos conceptos acerca del talento humano, sin embargo, uno de los más preciso indica lo siguiente:

La gestión del talento humano incluye procedimientos importantes para la adecuada gestión del factor humano en las organizaciones. Estas medidas incluyen reclutamiento, proceso de selección, capacitación continua, establecimiento de sistemas de recompensa, evaluación del desempeño y atención a la salud y el bienestar de los empleados.

Al reconocer y mejorar las habilidades y contribuciones individuales, las empresas no solo promueven un ambiente de trabajo positivo, sino que también fortalecen su capacidad para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para lograr sus objetivos estratégicos de manera eficiente y sostenible (Bardales, 2020, p. 68).

### **Funciones y beneficios**

Para Quintana (2021) implica diversas funciones esenciales, que incluyen desde el reclutamiento y selección de profesionales aptos hasta el diseño de programas de capacitación y desarrollo. Evalúa el desempeño individual y colectivo, establece sistemas de compensación competitivos y fomenta un clima organizacional favorable.

Al abordar funciones tan integrales, se convierte en el corazón pulsante de una organización. Al gestionar eficientemente desde el reclutamiento hasta la sucesión, no solo

se construye un equipo altamente competente, sino que se moldea una cultura organizacional que valora el crecimiento, la retroalimentación y la equidad.

### **Objetivos de talento humano**

Los objetivos de la gestión del talento humano son multifacéticos y van más allá de simplemente administrar recursos. Buscan reclutar y retener profesionales talentosos, fomentar el desarrollo continuo de habilidades, evaluar y mejorar el rendimiento, garantizar sistemas de recompensas justos, promover un clima laboral positivo y planificar la sucesión para asegurar la continuidad organizativa.

### **Proceso de administración**

#### **Planeación**

*“... la planeación, como componente fundamental del proceso de administración, se refiere al acto de establecer metas y objetivos organizacionales, así como a determinar las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos de manera eficiente”* (Hernández, 2020).

Desde otra perspectiva, la planeación en la administración no es simplemente un ejercicio de establecer objetivos y estrategias; es una herramienta vital que permite a una organización enfrentar con anticipación los desafíos y aprovechar las oportunidades que el futuro pueda presentar. La planificación no solo implica una mirada estratégica, sino también una cuidadosa consideración de los recursos disponibles y la toma de decisiones informadas.

#### **Organización**

La organización, en el contexto del proceso de administración, se refiere a la estructuración y coordinación de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una entidad con el objetivo de alcanzar eficientemente sus metas y objetivos.

De acuerdo con Castro (2021) afirma lo siguiente:

En un mundo empresarial dinámico, donde la adaptabilidad es esencial, la organización proporciona la estructura necesaria para responder a cambios y desafíos

de manera coordinada. En definitiva, se ve la organización como un elemento vital para la sinfonía empresarial, donde cada miembro desempeña su papel, contribuyendo al éxito general de la empresa (Castro, 2021, p. 57).

### **Dirección**

Esta faceta de la administración involucra la toma de decisiones, la comunicación eficaz, la motivación del personal y la resolución de conflictos. La dirección busca alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, liderando y supervisando de manera que se fomente un ambiente de trabajo productivo y colaborativo.

### **Control**

*“... En el ámbito de la administración, el control se conceptualiza como el proceso mediante el cual se supervisan y evalúan las actividades organizacionales con el propósito de asegurar la alineación con los objetivos establecidos”* (Araujo, 2021).

Esta función implica la comparación del desempeño real con los estándares predeterminados, detectando posibles desviaciones y aplicando correcciones pertinentes para garantizar la eficacia y eficiencia en el logro de metas.

## **Mutualista**

### **Generalidades**

Montoya (2023) afirma que una mutualista es una entidad que opera bajo un modelo mutualista, donde los beneficiarios son también propietarios y participan en la toma de decisiones. Principalmente centradas en servicios de salud, las mutualistas ofrecen atención médica, hospitalización y servicios odontológicos a sus afiliados, quienes contribuyen a un fondo común basado en principios de solidaridad.

### **Características**

Las características distintivas de una mutualista incluyen su estructura basada en principios mutualistas, donde los beneficiarios son simultáneamente propietarios y participan activamente en la toma de decisiones.

Generalmente centradas en servicios de salud, estas entidades operan bajo un modelo sin ánimo de lucro, reinvertiendo excedentes para mejorar servicios o proporcionar beneficios directos a los miembros. La solidaridad es un principio fundamental, con los miembros contribuyendo a un fondo común para compartir riesgos y costos. “...la autonomía y la democracia son esenciales, permitiendo que los socios influyan en la dirección y gestión de la mutualista. La regulación gubernamental asegura la transparencia y la solidez financiera. Además, algunas mutualistas diversifican sus servicios, ofreciendo productos financieros adicionales” (Montoya, 2023).

### **Importancia**

La importancia de una mutualista radica en su capacidad para proporcionar servicios de salud de calidad mediante un modelo solidario y sin ánimo de lucro. Su enfoque democrático y participativo involucra a los miembros en la toma de decisiones, fomentando la transparencia y la responsabilidad social. Además, las mutualistas complementan y diversifican el sistema de salud, ofreciendo una alternativa centrada en la equidad y la colaboración.

## **Capítulo II. Marco metodológico**

### **Enfoque de la Investigación**

Este estudio utiliza un método mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque se considera apropiado para abordar el desarrollo de un manual integral de gestión del desempeño y desarrollo de RRHH en Mutualista Pichincha, que permita una comprensión profunda de las necesidades específicas de desarrollo de RRHH y el establecimiento de indicadores cuantitativos para la evaluación del desempeño.

### **Modalidad de la Investigación**

La categoría de este estudio se clasifica como aplicable porque tiene como objetivo brindar soluciones concretas y prácticas para la gestión del desempeño y el desarrollo del personal en el contexto de Mutualista Pichincha. La investigación aplicada destaca por su

practicidad y aplicación directa de resultados en la resolución de problemas del entorno organizacional y mejora de procesos.

### **Niveles de Investigación**

En términos de niveles de investigación, se empleará un enfoque descriptivo para identificar las necesidades específicas de desarrollo del personal. Además, se adoptará un enfoque explicativo para explorar las relaciones causales entre las variables identificadas y proporcionar una comprensión más profunda de cómo estos indicadores afectan el desempeño individual y colectivo.

### **Tipos de Estudio de la Investigación**

La investigación incorporará un enfoque de estudio de caso, centrándose en Mutualista Pichincha como entidad específica. Este tipo de estudio permitirá una comprensión detallada del contexto, necesidades y desafíos particulares de la organización. Asimismo, se emplearán encuestas y entrevistas para recopilar datos cualitativos y cuantitativos. Las encuestas proporcionarán información cuantificable sobre la percepción y necesidades del personal, mientras que las entrevistas permitirán una exploración más profunda de experiencias y perspectivas individuales.

### **Estudio correlacional**

Se llevará a cabo un estudio correlacional para explorar las posibles relaciones entre variables clave en el contexto de la elaboración de un manual integral de gestión del desempeño en Mutualista Pichincha. Este enfoque permitirá examinar la correlación entre la implementación de prácticas de gestión del desempeño, la percepción de los empleados sobre su trabajo y el rendimiento organizacional. Los datos cuantitativos recopilados a través de encuestas serán analizados para identificar conexiones significativas entre las variables, proporcionando una comprensión más profunda de cómo ciertos aspectos de la gestión del desempeño se relacionan entre sí y su impacto en los resultados organizacionales.



## **Estudio descriptivo**

Se realizará un estudio descriptivo con el objetivo de proporcionar una visión detallada del estado actual de la gestión del desempeño en Mutualista Pichincha. Este enfoque permitirá describir y caracterizar exhaustivamente las prácticas existentes, así como las percepciones de los empleados en relación con dichas prácticas. A través de encuestas y entrevistas, se obtendrá información detallada sobre las políticas y procedimientos actuales, permitiendo una comprensión completa de la efectividad de las prácticas de gestión del desempeño en la organización.

## **Método de Investigación**

### **Método Inductivo**

El método inductivo se aplicará para analizar datos cualitativos obtenidos de respuestas de entrevistas abiertas. Observaciones específicas dentro de Mutualista Pichincha se utilizarán para identificar patrones y tendencias emergentes, permitiendo la formulación de conclusiones generales sobre la gestión del desempeño en la entidad. Por otro lado, el método deductivo se empleará para confirmar o refutar hipótesis basadas en teorías preexistentes sobre gestión del desempeño, evaluando la alineación de prácticas específicas con conceptos establecidos en el campo.

### **Población**

La población de interés para este estudio será el personal de Mutualista Pichincha. Considerando el alcance y tamaño de la población, se podrían realizar segmentaciones, ya sea por niveles jerárquicos o por departamentos, para obtener una representación más específica y significativa.

## **Técnica e Instrumentos**

### **Entrevista Gerenta de RRHH**

**Pregunta: ¿Cuál es el enfoque actual de Mutualista Pichincha en materia de gestión del desempeño y desarrollo de personas?**

Respuesta: En Mutualista Pichincha actualmente estamos enfocados en la gestión del desempeño, la cual se enfoca en el desarrollo continuo de nuestros colaboradores. Valoramos la retroalimentación periódica y la coordinación de los objetivos individuales con los objetivos de la organización.

**Pregunta: ¿Cuáles son los mayores desafíos para RR.HH. en la gestión del desempeño?**

Respuesta: Uno de los principales objetivos es garantizar una evaluación del desempeño justa y objetiva. También enfrentamos el desafío de mantener la motivación y el compromiso de los empleados a largo plazo.

**Pregunta: ¿Qué herramientas, métodos o sistemas se utilizan actualmente para evaluar y controlar el desempeño de los empleados?**

Respuesta: Utilizamos un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias y objetivos. También llevamos a cabo periódicamente debates de retroalimentación entre gerentes y empleados.

**Pregunta: ¿Cómo se fomenta la participación de los empleados en el proceso de gestión del desempeño?**

Respuesta: Promovemos la participación involucrando a los empleados en el establecimiento de metas individuales y la creación de planes de desarrollo individuales. También fomentamos la retroalimentación mutua.

**Pregunta: ¿Qué iniciativas de capacitación y desarrollo se están implementando para mejorar las habilidades y competencias de los empleados?**

Respuesta: Ofrecemos programas de educación continua, talleres y oportunidades de aprendizaje en línea. Nos enfocamos en desarrollar las habilidades técnicas y sociales relevantes para cada puesto.

**Pregunta: ¿Cómo se evalúa la eficacia de un programa de gestión del desempeño existente?**

Respuesta: Medimos el desempeño utilizando métricas clave como mejorar el desempeño individual, lograr objetivos y retener el talento. También recibimos comentarios periódicos de nuestros empleados.

**Pregunta: ¿Cuáles son las sugerencias de RR.HH. para mejorar la gestión del desempeño?**

Respuesta: Hemos identificado oportunidades para mejorar la claridad en la comunicación de expectativas y brindar a los gerentes capacitación adicional sobre la gestión eficaz del desempeño.

**Pregunta: ¿Cómo encaja la gestión del desempeño en el desarrollo profesional de los empleados?**

Respuesta: La gestión del desempeño está directamente relacionada con el desarrollo profesional al identificar áreas de mejora y crear planes de desarrollo individuales que mejoren las habilidades requeridas.

**Pregunta: ¿Existen ya políticas o procesos establecidos para la gestión del desempeño?**

Respuesta: Sí, tenemos políticas claras que guían nuestro proceso de gestión del desempeño, incluido el establecimiento de objetivos SMART, revisiones periódicas y comentarios constructivos.

**Pregunta: ¿Cómo puede el liderazgo integral ayudar a identificar mejoras identificadas en la gestión del desempeño?**

Respuesta: Una guía completa podría proporcionar orientación detallada, estudios de casos y mejores prácticas para implementar y mejorar los procesos de gestión del desempeño, asegurando su aplicación consistente en toda la organización.

### **Capítulo III. Propuesta**

#### **Tema**

Elaboración de un manual de procedimientos para la gestión del desempeño en Mutualista Pichincha, abordando principios clave, modelos efectivos y mejores prácticas.

#### **Objetivos de la propuesta**

- Identificar y documentar los principios clave que guían la gestión del desempeño en Mutualista Pichincha, basados en las mejores prácticas de la industria y las necesidades específicas de la organización.
- Desarrollar modelos efectivos de evaluación del desempeño que se alineen con los objetivos estratégicos de Mutualista Pichincha y promuevan el crecimiento profesional de los empleados.
- Establecer procedimientos claros y transparentes para la gestión del desempeño, con el fin de mejorar la eficiencia y la equidad en el proceso de evaluación y desarrollo del personal.

#### **Presupuesto**

**Equipo de consultores expertos**

Este componente del presupuesto se destinará a cubrir los honorarios del equipo de consultores expertos en gestión del desempeño. Este equipo estará encargado de proporcionar asesoramiento especializado y liderazgo en el proceso de elaboración del manual de procedimientos. Sus responsabilidades incluirán la revisión de la literatura relevante, el diseño de los procedimientos y modelos de evaluación, la facilitación de sesiones de trabajo con el equipo interno de Mutualista Pichincha, y la redacción y revisión del contenido del manual.

A continuación, se presenta una tabla detallada que desglosa los costos asociados con los honorarios del equipo de consultores:

**Tabla 1. Costo de equipo de consultores**

<i>Concepto</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo</i>
<i>Honorarios de consultores principales</i>	Honorarios por la participación de consultores principales en el proceso de elaboración del manual	\$15,000
<i>Honorarios de consultores junior</i>	Honorarios por la participación de consultores junior en tareas específicas de investigación y redacción	\$10,000
<i>Gastos de viaje y alojamiento</i>	Gastos asociados con los desplazamientos del equipo de consultores hacia las instalaciones de Mutualista Pichincha	\$3,000
<i>Material de referencia y herramientas de trabajo</i>	Adquisición de libros, documentos y software especializado para el análisis y desarrollo del manual	\$2,000
<i>Capacitación del personal de Mutualista Pichincha</i>	Costos asociados con la capacitación del personal interno de Mutualista Pichincha en los nuevos procedimientos	\$5,000

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

## Costos investigativos y recopilación de datos

Este componente del presupuesto se destinará a cubrir los costos asociados con la investigación y recopilación de datos necesarios para el desarrollo del manual de procedimientos. Estos costos incluyen diversas actividades relacionadas con la obtención de información relevante sobre las prácticas actuales de gestión del desempeño en Mutualista Pichincha, así como las necesidades y expectativas del personal.

A continuación, se presenta una tabla más detallada y extensa que desglosa los costos asociados con la investigación y recopilación de datos:

**Tabla 2. Costos investigativos**

<i>Concepto</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo</i>
<i>Encuestas y entrevistas</i>	Costos asociados con la realización de encuestas y entrevistas a empleados y líderes de Mutualista Pichincha	\$5,000
<i>Análisis de datos internos</i>	Costos asociados con el análisis de datos internos de evaluaciones de desempeño anteriores y otros registros	\$3,000
<i>Investigación de mejores prácticas</i>	Costos asociados con la investigación de mejores prácticas en gestión del desempeño en la industria	\$2,000
<i>Adquisición de herramientas y recursos de investigación</i>	Compra de software y herramientas especializadas para el análisis de datos y la investigación	\$2,000
<i>Honorarios de investigadores externos</i>	Honorarios por la participación de investigadores externos en el proceso de recopilación y análisis de datos	\$3,000

Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha

## Costos de diseño y producción del manual

Este componente del presupuesto se destinará a cubrir los gastos asociados con el diseño y la producción del manual de procedimientos para la gestión del desempeño en

Mutualista Pichincha. Estos costos incluyen diversas actividades relacionadas con la creación de un manual de alta calidad y accesible que sea fácil de entender y utilizar por parte de los empleados de la organización.

A continuación, se presenta una tabla detallada y extensa que desglosa los costos asociados con el diseño y la producción del manual:

**Tabla 3. Costos de diseño**

<i>Concepto</i>	<i>Descripción</i>	<i>Costo</i>
<i>Diseño gráfico del manual</i>	Costos asociados con el diseño gráfico del manual, incluyendo la creación de la portada, el diseño de las páginas internas y la maquetación del contenido	\$7,000
<i>Producción del manual</i>	Costos asociados con la impresión y reproducción del manual en formato físico, así como la creación de versiones digitales para su distribución en línea	\$5,000
<i>Revisión y edición del contenido</i>	Costos asociados con la revisión y edición del contenido del manual para garantizar la precisión, coherencia y claridad del texto	\$3,000
<i>Traducción del manual (si aplica)</i>	Costos asociados con la traducción del manual a otros idiomas, si se requiere para satisfacer las necesidades lingüísticas del personal	Variable
<i>Capacitación del personal en el uso del manual</i>	Costos asociados con la capacitación del personal de Mutualista Pichincha en el uso efectivo del manual de procedimientos	\$2,000

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

### **Antecedentes**

Los antecedentes de la propuesta para la elaboración del manual de procedimientos para la gestión del desempeño en Mutualista Pichincha comprenden una revisión exhaustiva de investigaciones previas, experiencias pasadas y lecciones aprendidas en el ámbito de la gestión del desempeño en organizaciones similares. Además, se considerarán los

antecedentes específicos de Mutualista Pichincha en relación con la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional.

### Investigaciones previas

Para esta sección se optó por realizar una encuesta a un total de 66 personas (de forma aleatoria) que laboran en Mutualista Pichincha.

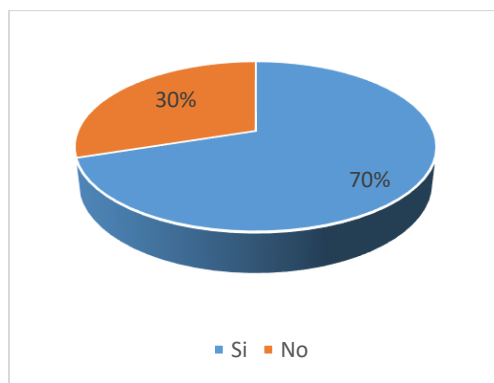
**Pregunta 1: ¿Estás satisfecho con la claridad de los criterios de evaluación utilizados en el proceso de evaluación del desempeño en Mutualista Pichincha?**

*Tabla 4. Pregunta 1*

	Porcentaje	Número de personas
<i>Sí</i>	70%	46
<i>No</i>	30%	20
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

### Interpretación:

El 70% de los empleados está satisfecho con la claridad de los criterios de evaluación, lo que indica que la mayoría percibe que estos criterios están bien definidos. Sin embargo, el 30% que no está satisfecho sugiere que podría haber áreas de mejora en la comunicación y comprensión de los criterios de evaluación.



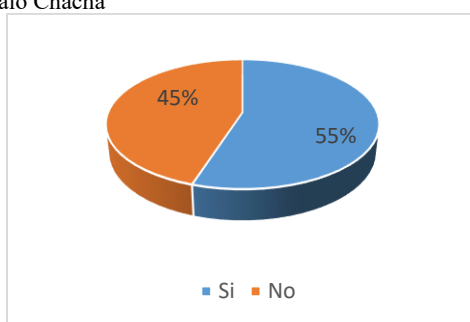
**Pregunta 2: ¿Sientes que las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo de manera regular y oportuna en Mutualista Pichincha?**

**Tabla 5. Pregunta 2**

	Porcentaje	Número de personas
<i>Sí</i>	55%	36
<i>No</i>	45%	30
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

**Interpretación:**

Aunque el 55% de los empleados percibe que las evaluaciones se realizan regular y oportunamente, el hecho de que el 45% no comparta esta percepción indica una oportunidad para mejorar la consistencia y puntualidad en la realización de las evaluaciones.

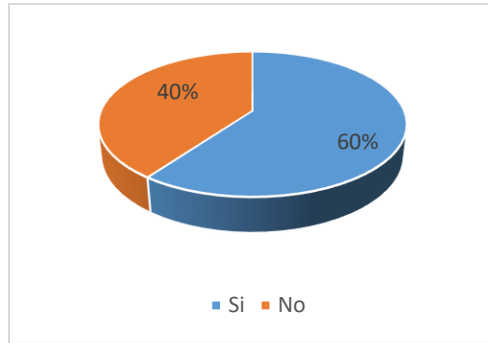
**Pregunta 3: ¿Crees que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha están alineadas con tus objetivos profesionales y las metas de la organización?**

**Tabla 6. Pregunta 3**

	Porcentaje	Número de personas
<i>Sí</i>	60%	39
<i>No</i>	40%	27
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutalista Pichincha  
**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

**Interpretación:**

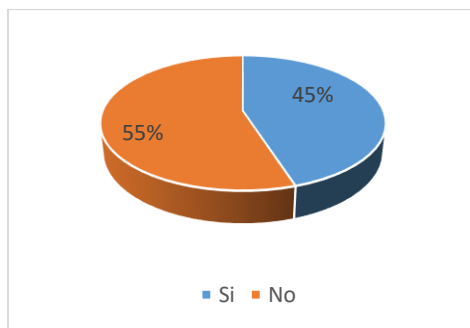
Aunque la mayoría (60%) percibe que las evaluaciones están alineadas con sus objetivos y metas, el 40% que no lo percibe así indica que existe una oportunidad para fortalecer la conexión entre las evaluaciones y los objetivos individuales y organizacionales.

**Pregunta 4: ¿Recibes retroalimentación constructiva y específica durante las evaluaciones del desempeño en Mutalista Pichincha?**

**Tabla 7. Pregunta 4**

	Porcentaje	Número de personas
<i>Sí</i>	45%	30
<i>No</i>	55%	36
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutalista Pichincha  
**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutalista Pichincha  
**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

### Interpretación:

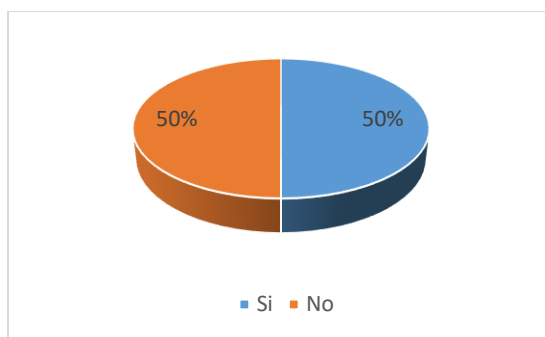
Dado que el 55% de los empleados no percibe que recibe retroalimentación constructiva y específica durante las evaluaciones, es evidente que existe una necesidad de mejorar la calidad y relevancia de la retroalimentación proporcionada durante este proceso.

### Pregunta 5: ¿Consideras que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha son justas e imparciales?

Tabla 8. Pregunta 5

	Porcentaje	Número de personas
<i>Sí</i>	50%	33
<i>No</i>	50%	33
<i>Total</i>	100%	

Fuente: Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha  
Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha



Fuente: Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha  
Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha

### Interpretación:

El hecho de que el 50% de los empleados perciba que las evaluaciones son justas e imparciales mientras que el otro 50% no lo crea, resalta la importancia de revisar y garantizar la equidad en el proceso de evaluación para promover la confianza y la moral del personal.

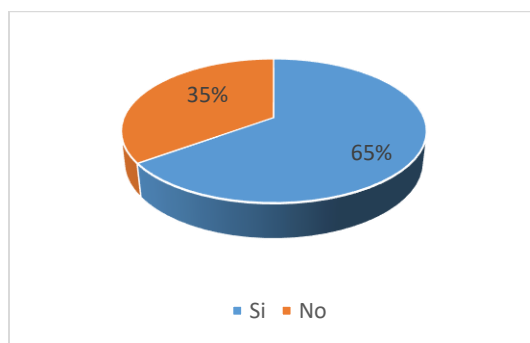
### Pregunta 6: ¿Crees que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha contribuyen al reconocimiento y la valoración de tu trabajo?

**Tabla 9. Pregunta 6**

	<b>Porcentaje</b>	<b>Número de personas</b>
<i>Sí</i>	65%	43
<i>No</i>	35%	23
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

### **Interpretación:**

Aunque la mayoría (65%) percibe que las evaluaciones contribuyen al reconocimiento y valoración de su trabajo, el 35% que no lo percibe así sugiere que aún existen áreas para mejorar en el reconocimiento y apreciación del desempeño del personal.

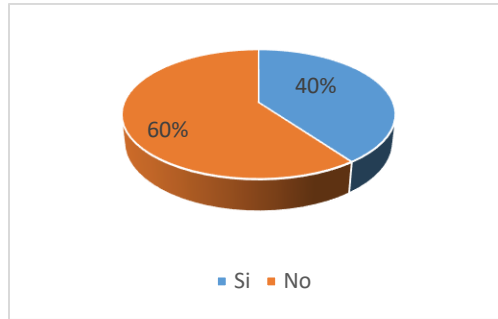
**Pregunta 7: ¿Sientes que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha te brindan oportunidades concretas de desarrollo profesional?**

**Tabla 10. Pregunta 7**

	<b>Porcentaje</b>	<b>Número de personas</b>
<i>Sí</i>	40%	27
<i>No</i>	60%	39
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha  
**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

**Interpretación:**

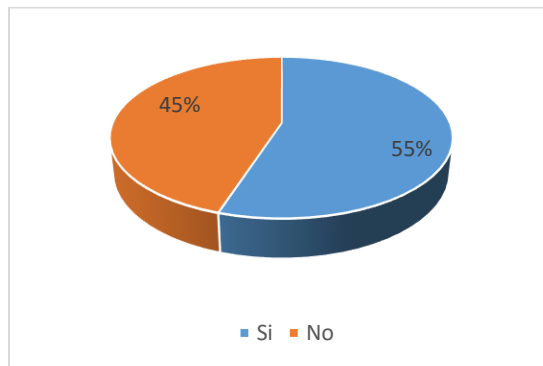
Dado que el 60% de los empleados no percibe que las evaluaciones les brinden oportunidades concretas de desarrollo profesional, es esencial revisar y fortalecer los componentes del proceso de evaluación relacionados con el desarrollo del personal.

**Pregunta 8: ¿Consideras que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha promueven un ambiente de colaboración y retroalimentación entre colegas?**

**Tabla 11. Pregunta 8**

	Porcentaje	Número de personas
<i>Si</i>	55%	36
<i>No</i>	45%	30
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha  
**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha  
**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

### Interpretación:

Aunque la mayoría (55%) percibe que las evaluaciones promueven un ambiente de colaboración y retroalimentación, el 45% que no lo percibe así indica que aún existen oportunidades de mejora en la promoción de la colaboración y el intercambio de feedback entre los empleados.

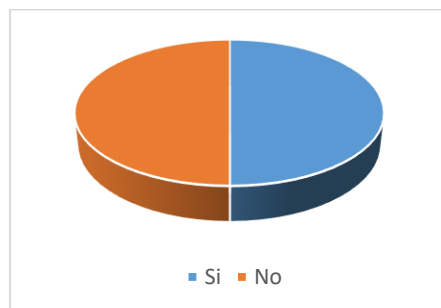
**Pregunta 9: ¿Crees que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha tienen en cuenta tus opiniones y aportes durante el proceso?**

**Tabla 12. Pregunta 9**

	Porcentaje	Número de personas
<i>Sí</i>	50%	33
<i>No</i>	50%	33
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

### Interpretación:

El hecho de que el 50% de los empleados perciba que sus opiniones y aportes son considerados durante el proceso de evaluación mientras que el otro 50% no lo crea, resalta la importancia de fortalecer la inclusión y participación del personal en el proceso de evaluación.

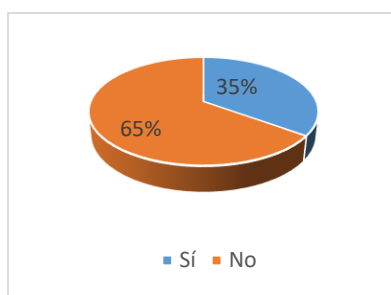
**Pregunta 10: ¿Recibes retroalimentación sobre tu desempeño de manera regular fuera del proceso formal de evaluación del desempeño en Mutualista Pichincha?**

**Tabla 13. Pregunta 10**

	<b>Porcentaje</b>	<b>Número de personas</b>
<i>Sí</i>	35%	23
<i>No</i>	65%	43
<i>Total</i>	100%	

**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**Fuente:** Encuesta funcionarios de Mutualista Pichincha

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

**Interpretación:**

Al evidenciar que existe un déficit del 65% en retroalimentación, en comparación al 35% en donde el personal defiende dicho proceso, da a notar que Mutualista Pichincha debería incorporar retroalimentación en cada área existente y tomando en cuenta que el personal que debe recibir el mencionado proceso tiene desconocimiento de este. Entendiendo que es importante que la retroalimentación sea direccionada al 100% de funcionarios de la institución.

**Alcance de la propuesta**

El Manual de Gestión del Desempeño de Mutualista Pichincha cubre todos los aspectos relevantes del proceso y apunta a una implementación completa y consistente en toda la empresa. Este enfoque integral se extiende a todos los departamentos y niveles jerárquicos para garantizar que los principios y prácticas establecidos se apliquen de manera

consistente. Este manual servirá como guía universal para gestionar el desempeño en las organizaciones, desde los ejecutivos hasta el empleado promedio.

El alcance de este manual cubre todo el ciclo de gestión del desempeño, desde la planificación de objetivos y expectativas hasta las etapas de evaluación formal y la identificación de áreas de mejora. Este enfoque holístico garantiza que se consideren todos los aspectos importantes del desempeño laboral y facilita una evaluación exhaustiva y justa. La flexibilidad es un principio rector que permite a las organizaciones adaptarse a las especificidades de Mutualista Pichincha a medida que evolucionan.

## **Manual de procedimientos para el departamento de recursos humanos**

### **Propósito y Alcance del Manual**

El manual tiene como propósito optimizar la gestión del desempeño en el Departamento de Recursos Humanos de Mutualista Pichincha. Su alcance abarca todos los niveles jerárquicos, desde los líderes hasta los colaboradores de base, asegurando la implementación uniforme de las prácticas delineadas.

### **Marco Conceptual de Gestión del Desempeño**

#### **Principios Fundamentales**

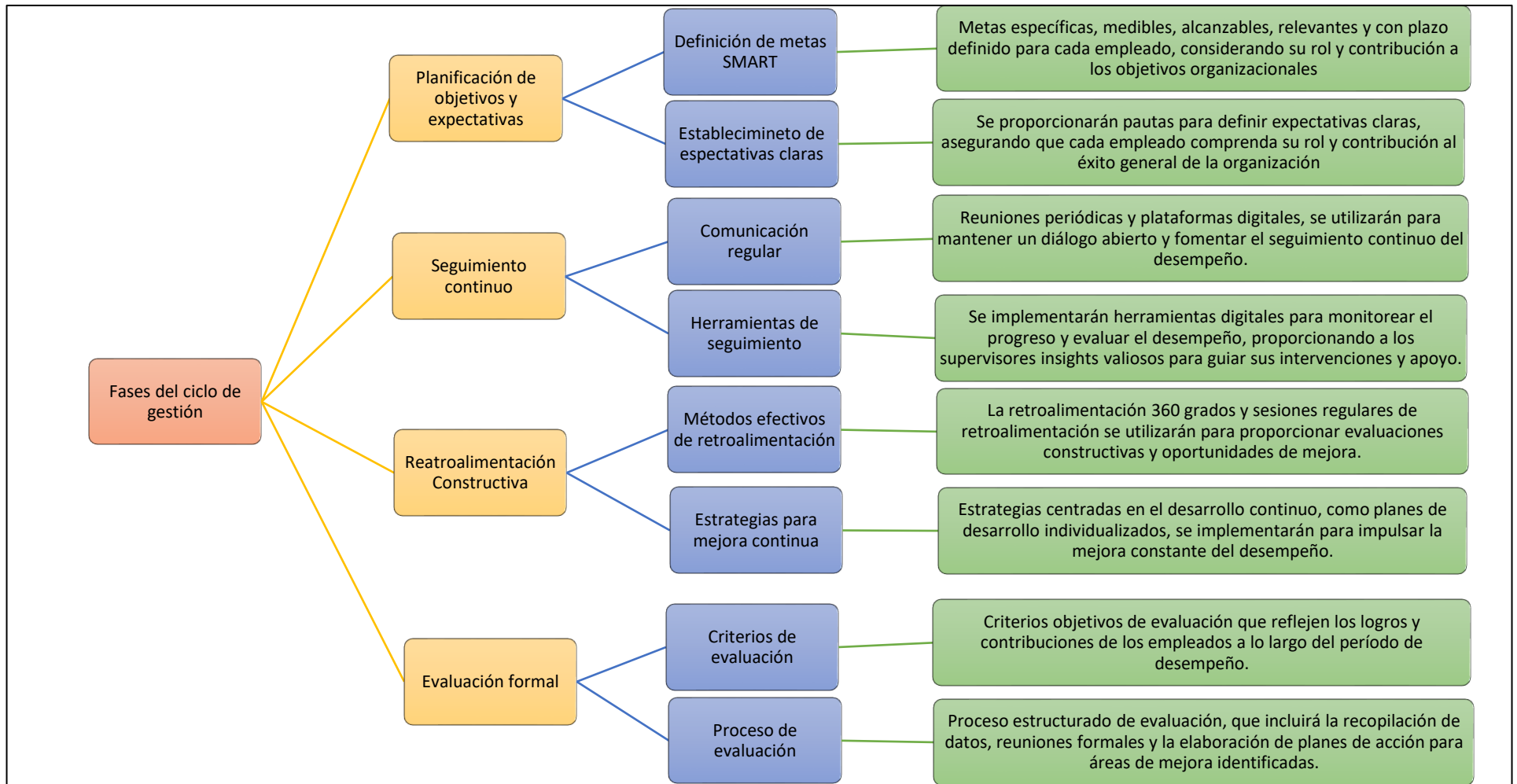
Los principios fundamentales incluyen la equidad en la evaluación del desempeño, la transparencia en los procesos y la alineación con la visión y misión de la organización. Estos principios guiarán la gestión del desempeño para garantizar una evaluación justa y alineada con los objetivos estratégicos.

#### **Modelos Efectivos**

Se ha identificado el modelo de gestión del desempeño basado en la retroalimentación continua y el desarrollo profesional. Este modelo enfatiza la colaboración entre supervisores y empleados para mejorar constantemente el rendimiento y fomentar el crecimiento individual.



**Gráfico 1:** Fases del ciclo de gestión de desempeño del personal



**Ilustración 1.** Fases del ciclo de gestión de desempeño del personal  
**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS  
PARA EL  
DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO**

Luis Miguel, Garófalo Chacha



## 1. INTRODUCCIÓN

La Dirección Administrativa tiene al departamento de Talento Humano como parte de dependiente de él, este departamento tiene como finalidad brindar eficiencia en la administración de del Capital Humano de Mutualista Pichincha.

Teniendo en cuenta la importancia de contar con herramientas de apoyo administrativo capaces de desempeñar eficazmente las funciones y alcanzar los objetivos de gestión, se ha elaborado un Manual de Procedimientos de Gestión del Talento de acuerdo con la autoridad previamente delegada.


Esta guía muestra de manera conceptual y gráfica la secuencia ordenada y los procedimientos que se realizan en cada área que compone la gestión, mejorando así la coordinación y ayudando con ello al logro de los objetivos organizacionales.

## 2. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES


- ✓ Involucrar evaluaciones continuas de desempeño, con la finalidad de mejorar las áreas de interés.
- ✓ Impulsar los valores laborales existentes para asegurar bienestar y conformidad en la entidad.

### 3. LISTA DE PROCESOS

*Tabla 14. Lista de procesos*

 <b>Mutualista Pichincha</b>	<b>MUTUALISTA PICHINCHA</b>	
<b>Versión</b>	<b>Nombre del documento</b>	<b>Fecha de última emisión</b>
<b>DIRECTOR DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		
	Evaluación de desempeño del personal	
	Planificación de capacitación	
<b>ANALISTA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		
	Ingreso de nuevo personal	
<b>TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>		
	Identificación y evaluación de riesgos en los diferentes frentes de trabajo	
	Desarrollar medidas de riesgo desde el origen hacia todo el personal	

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

 <b>Mutualista Pichincha</b>	<b>MUTUALISTA PICHINCHA</b>		<b>Emisión:</b>
	<b>Procedimiento de Evaluación de Desempeño</b>		<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>Revisión: 1</b>	<b>Departamento de talento Humano</b>	

## 1. Objetivo

Evaluar el desempeño de todo el personal de Mutualista Pichincha

## 2. Responsabilidades

### 2.1. Director de Talento Humano

- Identificar a los candidatos para evaluar
- Evaluar los resultados
- Tomar acciones ante el personal que no pasen la evaluación (Retroalimentación)

### 2.2. Analista de Talento Humano


- Determinar los indicadores de Evaluación de Desempeño
- Diseñar y formular el formato para evaluar el desempeño del personal
- Legalizar la acción de personal

### 3. Descripción de Actividades

*Tabla 15. Descripción de actividades*

Paso		Responsable	Actividad	
1		Analista de Talento Humano	Determina indicadores de Evaluación de Desempeño	
2		Analista de Talento Humano	Diseña y formula el formato para evaluar el desempeño del personal	
3		Director Talento Humano	Identifica a los candidatos para evaluar	
4		Director Talento Humano	Evalúa los resultados	
5		Director Talento Humano	Toma acciones ante el personal que no pasen la evaluación (Retroalimentación)	
6		Analista de Talento Humano	Legaliza la acción al personal	
Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización	Luis Miguel Garófalo Chacha	Unidad de Talento Humano de Mutualista Pichincha	Director de Talento Humano
Febrero 2024				

**Elaborado por:** Luis Miguel Garófalo Chacha

		<b>Emisión:</b>
	<b>MUTUALISTA PICHINCHA</b>	
	<b>Procedimiento para la Planificación de capacitación</b>	
<b>Revisión: 1</b>	<b>Departamento de talento Humano</b>	<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>

## 1. Objetivo

Retroalimentar los puntos débiles del personal de Mutualista Pichincha

## 2. Responsabilidades

### 2.1. Director de Talento Humano

- Adquirir las necesidades determinadas por cada Dirección
- Elaborar el plan de capacitación
- Enviar documentación para su aprobación

### 2.2. Organismos Externos

- Ejecución del plan de capacitación




### 3. Descripción de Actividades

*Tabla 16. Descripción de Actividades*

Paso		Responsable	Actividad	
1		Directores departamentales	Determina las necesidades de capacitación	
2		Director de Talento humano	Adquiere las necesidades determinadas por cada Dirección	
3		Director Talento Humano	Elabora el plan de capacitación	
4		Director Talento Humano	Envía documentación para su aprobación	
5		Director Talento Humano y Organismos externos	Toma acciones ante el personal que no pasen la evaluación (Retroalimentación)	
6		Director Talento Humano y Organismos externos	Evaluación de resultados	
Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización	Luis Miguel Garófalo Chacha	Unidad de Talento Humano de Mutualista Pichincha	Director de Talento Humano
Febrero 2024				

Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha



	<b>MUTUALISTA PICHINCHA</b>		<b>Emisión:</b>
	<b>Procedimiento de Ingreso de nuevo personal</b>		<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>Revisión: 1</b>	<b>Departamento de talento Humano</b>	

## 1. Objetivo

Controlar el sistema de recursos humanos, ingresando los datos correspondientes al nuevo personal

## 2. Responsabilidades

### 2.1. Analista de talento humano


- Ingresar la información general perteneciente al nuevo personal
- Ingresar la información laboral perteneciente al nuevo personal
- Aplicar prueba de evaluación al nuevo personal

### 3. Descripción de Actividades

*Tabla 17. Descripción de Actividades*

Paso		Responsable	Actividad	
1		Analista de Talento humano	Ingresa la información general perteneciente al nuevo personal	
2		Analista de Talento humano	Ingresa la información laboral perteneciente al nuevo personal	
3		Director y Analista de Talento humano	Aplica prueba de evaluación al nuevo personal	
Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización	Luis Miguel Garófalo Chacha	Unidad de Talento Humano de Mutualista Pichincha	Director de Talento Humano
Febrero 2024				

Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha

	<b>MUTUALISTA PICHINCHA</b>		<b>Emisión:</b>
	<b>Procedimiento de Identificación y evaluación de riesgos en los diferentes frentes de trabajo</b>		<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>Revisión: 1</b>	<b>Departamento de talento Humano</b>	

## 1. Objetivo

Evaluar y proporcionar soluciones frente a riesgos laborales en el medio

## 2. Responsabilidades

### 2.1. Técnico de seguridad y salud ocupacional

- Identificar la fuente o raíz de riesgo
- Evaluar los riesgos mediante métodos contables
- Aplicar medidas de control
- Dar seguimiento al cumplimiento de las alternativas que se tome
- Realizar informe de resultados




### 3. Descripción de actividades

*Tabla 18. Descripción de Actividades*

Paso		Responsable	Actividad	
1		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Identifica la fuente o raíz de riesgo	
2		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Evalúa los riesgos mediante métodos contables	
3		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Aplica medidas de control	
4		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Da seguimiento al cumplimiento de las alternativas que se tome	
5		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Realiza informe de resultados	
Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización	Luis Miguel Garófalo Chacha	Unidad de Talento Humano de Mutualista Pichincha	Director de Talento Humano
Febrero 2024				

Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha

	<b>MUTUALISTA PICHINCHA</b>		<b>Emisión:</b>
	<b>Procedimiento del desarrollo de medidas de riesgo desde el origen hacia todo el personal</b>		<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>
	<b>Revisión: 1</b>	<b>Departamento de talento Humano</b>	

## 1. Objetivo

Realizar y cumplir las medidas de riesgos dirigida hacia todo el personal

## 2. Responsabilidades

### 2.1. Técnico en seguridad y salud ocupacional

- Aplicar medias de control
- Aplicar métodos de mejora de manera continua
- Establecer nuevas medidas de control
- Identificar la raíz de los riesgos presentados
- Aplicar medidas de control en toda la institución
- Vigilar el cumplimiento de las medidas tomadas
- Realizar un informe

### 3. Descripción de Actividades

*Tabla 19. Descripción de Actividades*

Paso		Responsable	Actividad	
1		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Aplica medias de control	
2		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Aplica métodos de mejora de manera continua	
3		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Establece nuevas medidas de control	
4		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Identifica la raíz de los riesgos presentados	
5		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Aplica medidas de control en toda la institución	
6		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Vigila el cumplimiento de las medidas tomadas	
7		Técnico de seguridad y salud ocupacional	Realiza un informe	
Fecha		Elaboró	Revisó	Autorizó
Elaboración	Autorización	Luis Miguel Garófalo Chacha	Unidad de Talento Humano de Mutalista Pichincha	Director de Talento Humano
Febrero 2024				

Elaborado por: Luis Miguel Garófalo Chacha

## Conclusiones

Una vez concluida la elaboración de un manual integral de gestión del desempeño y mejoramiento del personal en la Mutualista Pichincha se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se logra concluir que la gestión de desempeño del personal en la Mutualista Pichincha es buena, sin embargo, se observa la necesidad de implementar un manual de gestión de desempeño y mejoramiento del personal en la empresa bajo un modelo holístico, fortaleciendo ciertas variables, que son necesarias para lograr la eficacia máxima y obtener los resultados de productividad necesarios para la empresa.
- La metodología y enfoque para mejorar la gestión del talento humano se seleccionó según las necesidades de la empresa, las mismas que se identificaron mediante el análisis de fundamentos conceptuales y teóricos en los cuales se basa la Mutualista Pichincha, entre estas se tiene la implementación de mejores prácticas como la comunicación bidireccional y la definición de objetivos SMART.
- Se identificó los indicadores precisos (Claros y mediables) para la respectiva evaluación del desempeño individual y colectivo del personal que labora en la Mutualista Pichincha, para proponer alternativas viables basadas en mejorar las prácticas en gestión de desempeño.
- Se diseñó un sistema de retroalimentación utilizando el método de 360 grados y sesiones regulares de retroalimentación para proporcionar evaluaciones constructivas y oportunidades de mejora continua entre el personal.

## Recomendaciones

De las conclusiones dadas se deriva las siguientes recomendaciones:

- Utilizar una buena herramienta de valuación para identificar las variables que se deben fortalecer para lograr una eficacia total y obtener los resultados esperados en cuanto a la gestión de desempeño del talento humano.
- La metodología y el enfoque que se va a utilizar deben ser comprobados prácticamente con resultados reales por empresas que tienen éxito en la gestión de desempeño del personal.
- Los indicadores de evaluación que se plantea para verificar la efectividad del trabajo deben ser claros y medibles para comprobar el porcentaje de mejora que tiene la implementación del plan de gestión de desempeño del personal en la empresa.
- Los métodos utilizados para generar un sistema de retroalimentación deben promover la mejora continua y enfocarse al cumplimiento parcial o total del objetivo que tiene la implementación de mismo.



## Bibliografía

- Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *CIT Información Tecnológica*, 31(2), 55–62. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200055>
- Bueno Campos, E. (2022). *Introducción a la organización de empresas*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Casanova, A., & Lucia, A. (2021). *Implementación de manuales administrativos para una empresa prestadora de servicios de salud del sector privado*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5098>
- Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318–329. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8.2942>
- Montoya, L. A., Hernández, J. E., & Montoya, I. A. (2023). Marketing mutualista como estrategia emergente. Caso de la papa durante la pandemia de Covid en 2019. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 13(20), 149–170. <https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a8>
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684–703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Neyra, B. P. M., Ojeda, B. L. S., & Otero, M. R. C. (2021). Diseñar un manual de procedimientos de créditos y cobranzas para reducir la morosidad en la empresa darcell servicios integrados S.R.L. en la ciudad de Jaén en el periodo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10534–10556. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1095](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1095)

Pozo, G. Q., & Ramírez, P. P. (2020). Importancia de la Implementación de Manuales de Funciones en Empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2), 9–9.  
<http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/v2.n2.a3>

## ANEXOS

### Anexo 1: TALENTO HUMANO MUTUALISTA PICHINCHA



Elaborado por: Garófalo, 2024

### Anexo 2: SOCIALIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL



Elaborado por: Garófalo, 2024

### Anexo 3: FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA MUTUALISTA PICHINCHA



# Mutualista Pichincha

¿Tienes un sueño? Construyámoslo

Manual integral de gestión del desempeño y mejoramiento del personal en Mutualista Pichincha

1. ¿Estás satisfecho con la claridad de los criterios de evaluación utilizados en el proceso de evaluación del desempeño en Mutualista Pichincha?

SI

NO

2. ¿Sientes que las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo de manera regular y oportuna en Mutualista Pichincha?

SI

NO

Elaborado por: Garófalo, 2024

2. ¿Sientes que las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo de manera regular y oportuna en Mutualista Pichincha?

SI

NO

\* 3. ¿Crees que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha están alineadas con tus objetivos profesionales y las metas de la organización?

SI

NO

\* 4. ¿Recibes retroalimentación constructiva y específica durante las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha?

SI

NO

\* 5. ¿Consideras que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha son justas e imparciales?

SI

NO

\* 6. ¿Crees que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha contribuyen al reconocimiento y la valoración de tu trabajo?

SI

NO

Elaborado por: Garófalo, 2024

\* 7. ¿Sientes que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha te brindan oportunidades concretas de desarrollo profesional?

- SI  
 NO

\* 8. ¿Consideras que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha promueven un ambiente de colaboración y retroalimentación entre colegas?

- SI  
 NO

\* 9. ¿Crees que las evaluaciones del desempeño en Mutualista Pichincha tienen en cuenta tus opiniones y aportes durante el proceso?

- SI  
 NO

\* 10. ¿Recibes retroalimentación sobre tu desempeño de manera regular fuera del proceso formal de evaluación del desempeño en Mutualista Pichincha?

- SI  
 NO

**Elaborado por:** Garófalo, 2024

**Anexo 4:** LOGO DE LA EMPRESA A LA QUE SE VA A IMPLEMENTAR EL MANUAL INTEGRAL DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL



**Fuente:** Mutualista Pichincha