



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

IMPLEMENTACIÓN DE UN APLICATIVO PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL
TRABAJO HÍBRIDO EN EL BANCO PROCREDIT ECUADOR

AUTORES: Liseth Adriana Quiroz Cappello
María Celeste Herrera Arroyo
Milton Vladimir Chamba Tapia
Gabriela Carolina Cifuentes García
María Francisca Mucarsel Figueroa
Kevin Eduardo Pozo Chávez

TUTORES: Olga Blanco, MTTHH
Jorge Contenti, PhD(c)
Esteban Arias M., PhD (c)

2022

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Liseth Adriana Quiroz Cappelo, María Celeste Herrera Arroyo, Milton Vladimir Chamba Tapia, Gabriela Carolina Cifuentes García, María Francisca Mucarsel Figueroa, Kevin Eduardo Pozo Chávez, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

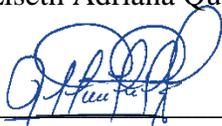
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando
Liseth Adriana Quiroz Cappelo



Firma del graduando
María Celeste Herrera Arroyo



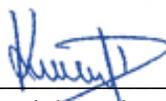
Firma del graduando
Milton Vladimir Chamba Tapia



Firma del graduando
Gabriela Carolina Cifuentes García



Firma del graduando
María Francisca Mucarsel Figueroa



Firma del graduando
Kevin Eduardo Pozo Chávez

Nosotros, Olga Blanco, Jorge Contenti y Esteban Arias, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Liseth Adriana Quiroz Cappelo, María Celeste Herrera Arroyo, Milton Vladimir Chamba Tapia, Gabriela Carolina Cifuentes García, María Francisca Mucarsel Figueroa, Kevin Eduardo Pozo Chávez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del tutor del trabajo de titulación
Olga Blanco, MTTHH



Firma del tutor del trabajo de titulación
Jorge Contenti, PhD(c)



Firma del tutor del trabajo de titulación
Esteban Arias M., PhD(c)

DEDICATORIA

Dedicamos el proyecto a Dios por ser nuestro principal maestro y guía, obsequiándonos fortaleza nuestras metas profesionales, una de ellas esta maestría que afirma nuestra profesión.

A nuestros padres que con esfuerzo y sacrificio nos dieron su apoyo, en todo momento.

Este trabajo queremos que incluya una dedicatoria especial a nosotros, por el esfuerzo puesto en la realización del mismo, y en el cumplimiento de toda las tareas y trabajos durante el curso de esta maestría.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, después a nuestros padres, esposos, hermanos, sobrinos, cuñados, a todos nuestros familiares que han estado con nosotros en todo momento, más aún en aquellos momentos difíciles, ayudándonos de diferentes formas, pero sobre todo siendo un pilar fundamental para poder continuar nuestro rumbo, siendo ellos nuestra principal razón para ser mejores cada día.

Un agradecimiento especial la Universidad Internacional del Ecuador y a la Escuela Internacional de Gerencia Business School y a los docentes de las mismas que nos ofrecieron la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos a través de este master, conocimientos que a futuro nos permitirán alcanzar cada una de nuestras metas profesionales.

Queremos incluir un agradecimiento adicional nuestros Tutores Olga Blanco, MTTHH, Jorge Contenti, PhD(c) y Esteban Arias M., PhD (c) por guiarnos con sus conocimientos intelectuales para la elaboración y conclusión del Proyecto.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
1. PARTE INTRODUCTORIA	12
1.1. Interés del Estudio o definición del proyecto.	12
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto	13
1.3. Fines y Objetivos del Trabajo.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Justificación e importancia del trabajo del proyecto	14
2. PARTE GENERAL.....	17
2.1. Perfil de la organización.....	17
2.1.1. Nombre de la empresa	17
2.1.2. Misión, visión, valores.....	18
2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios.....	19
2.1.4. Ubicación de la sede.....	19
2.1.5. Ubicación de las operaciones	19
2.1.6. Propiedad y forma jurídica	20
2.1.7. Mercados servidos o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio	20
2.1.8. Tamaño de la organización (organigrama).....	21
2.1.10. Información sobre empleados y otros trabajadores	21
2.1.11. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	22
2.1.12. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa	23
2.1.13. Modelo de negocio	24
2.1.14. Grupos de interés.....	24
2.1.15. Otros datos de interés	24
3. PARTE ESPECÍFICA.....	24
Capítulo 1. Herramientas de Coaching para la gestión de personas: Alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del Líder Coach	24
3.1.1. Alianza del Equipo	25
Capítulo 2. Herramientas de Coaching para la gestión de personas: Fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada	30

3.2.1.	Fase de Diagnóstico	30
3.2.2.	Generación de Opciones	34
Capítulo 3.	Herramientas de Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología “Six Thinking Hats”	35
3.2.3.	Aplicación Metodología “Six Thinking Hats”	35
3.2.1.	Diseño de nuestro Plan de Acción	39
Capítulo 4.	Metodologías ágiles aplicadas a RRHH: Diseño del Proyecto	40
3.2.2.	Diseño del proyecto	40
Capítulo 5.	Metodologías ágiles aplicadas a RRHH: Mapa de empatía	43
3.2.3.	Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto	43
3.2.4.	Herramienta Etnográfica para empatizar con tus usuarios y saber sus necesidades. 44	
3.2.5.	Herramienta para Interpretar las necesidades/deseos de los usuarios.	44
3.2.6.	Redacción del o los Insights Accionables resultante de la interpretación del usuario. 46	
Capítulo 6.	Metodologías ágiles aplicadas a RRHH: Herramientas para Idear, Prototipar y Testear	47
3.3.1.	Herramienta para la generación de Ideas seleccionadas y participantes de la organización.	47
3.3.2.	Tipología de Prototipo a presentar a los usuarios para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso	50
Capítulo 7.	Impacto financiero y laboral de la transformación digital: Presupuesto de Talento Humano.....	51
3.4.1.	Presupuesto de Talento Humano.....	52
Capítulo 8.	Impacto financiero y laboral de la transformación digital: Contratación laboral, transformación digital y gobernanza corporativa.....	56
3.5.1.	Necesidades específicas del proyecto	56
3.5.2.	Relación del proyecto con relación a:	58
Capítulo 9.	Impacto financiero y laboral de la transformación digital: Indicadores para cuantificar el retorno sobre la inversión del talento humano	60
3.6.1.	Valor añadido del capital humano (human capital value added)	60
3.6.2.	Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)	61
3.6.3.	Retorno de la Inversión de empleados - individual	61
CONCLUSIONES Y APLICACIONES		62
4.1.	Conclusiones Generales.....	62

4.2. Conclusiones Específicas.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	65

RESUMEN

Se realizó el estudio de implementación de un aplicativo para la planificación y control del trabajo híbrido en el banco Procredit Ecuador con el propósito de ver la factibilidad de mercado, técnica y financiera de crear dicho aplicativo web que se una al intranet, en la que los colaboradores puedan interactuar de una manera más dinámica al ingresar solicitudes para realizar teletrabajo, y que estas sean dirigidas a su jefe inmediato quien podrá rechazarlas, aceptarlas o solicitar que sean modificadas las fechas en base a su planificación y a los lineamientos enviados por el departamento de Recursos Humanos. En la primera parte del trabajo se revisó el interés del grupo objetivo y la apertura para el ingreso en el mercado de la página web. Después se perfiló los requerimientos físicos, técnicos y humanos para el correcto desarrollo del proyecto; mediante la comparación con las experiencias que se han tenido en otras empresas. Y, por último, tras definir los mismos se analizó y definió el flujo necesario para que el proveedor encargado pueda desarrollar las opciones solicitadas.

Este proyecto se llevó a cabo a través de varias herramientas de coaching las cuales nos permitieron reconocer las áreas de mejora y realizar un plan de acción del equipo, entre las metodologías utilizadas fueron los sombreros, fase diagnóstica, para posteriormente el diseño del plan de acción. A través de metodologías ágiles utilizando la metodología SCRUM, la cual nos permitió visualizar la viabilidad del aplicativo web para el Banco ProCredit, para lo cual se comenzó a trabajar en la aplicación de la encuesta etnográfica para conocer las necesidades y los deseos de los usuarios de nuestro proyecto a través de lo cual se estableció los insights accionables. Como respuesta a los insights se ha dado énfasis en la gestión tecnológica y la mejora continua por parte del colaborador y jefes inmediatos.

Esto nos permitió realizar la tipología del prototipo la cual permite la experimentación y evolución de nuestra propuesta inicial de nuestro proyecto, para lo cual se tomó acciones de testeó a través del formato BODI.

El departamento de recursos humanos del banco Procredit actualmente cuenta con un presupuesto, en la cual consta la inversión de nuestro aplicativo web, dentro de este presupuesto se toma en cuenta nueve ítems dando un total de presupuesto para la implantación del aplicativo web del trabajo híbrido de \$6. 020,61 dólares americanos.

En donde constan valores de herramientas de trabajo del personal y tecnológicos.

Palabras clave: Teletrabajo, Modelo de Trabajo Híbrido, stakeholders, pandemia

ABSTRACT

The implementation study of an application for the planning and control of hybrid work in the Procredit Ecuador bank was carried out with the purpose of seeing the market, technical and financial feasibility of creating said web application that joins the intranet, in which the collaborators can interact in a more dynamic way when entering requests to telecommute, and that these be directed to their immediate boss who can reject them, accept them or request that the dates be modified based on their planning and the guidelines sent by the Resources department Humans. In the first part of the work, the interest of the target group and the opening for entering the market of the website were reviewed. Afterwards, the physical, technical and human requirements for the correct development of the project were outlined; by comparing with the experiences that have been had in other companies. And, finally, after defining them, the necessary flow was analyzed and defined so that the supplier in charge could develop the requested options.

This project was carried out through several coaching tools which allowed us to recognize the areas for improvement and make an action plan for the team, among the methodologies used were the hats, diagnostic phase, for later the design of the action plan. . Through agile methodologies using the SCRUM methodology, which allowed us to visualize the viability of the web application for Banco ProCredit, for which work began on the application of the ethnographic survey to know the needs and desires of the users of our project through which actionable insights were established. In response to the insights, emphasis has been placed on technology management and continuous improvement by the collaborator and immediate bosses.

This allowed us to carry out the typology of the prototype which allows the experimentation and evolution of our initial proposal of our project, for which testing actions were taken through the BODI format.

The human resources department of the Procredit bank currently has a budget, which includes the investment of our web application, within this budget nine items are taken into account, giving a total budget for the implementation of the web application of the hybrid work of \$6. 020.61 US dollars.

Where values of personal and technological work tools are stated.

Keywords: Telecommuting, Hybrid Work Model, stakeholders, pandemic

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés del Estudio o definición del proyecto.

A raíz de la emergencia sanitaria generada por la pandemia de COVID 19 en el año 2020 la mayoría de las empresas se vieron obligadas a modificar su modalidad de trabajo, por lo que la utilización de la tecnología se convirtió en una necesidad para continuar en el giro del negocio aportando al desarrollo del país de una manera virtual en la mayoría de los casos. La pandemia ha permitido que ciertas modalidades de trabajo se implementen con más frecuencia. Es el caso del modelo híbrido, con el que los trabajadores pueden trabajar ciertos días desde casa y otros en la oficina.

A medida que las empresas avanzan hacia modelos híbridos, los líderes deben tener en cuenta la importancia de mantener esta experiencia coherente, inclusiva e igualitaria para garantizar que ningún empleado esté en desventaja debido a su lugar de trabajo (presencial o remoto). Con el respaldo de políticas que fomentan los métodos de trabajo colaborativos y equitativos, esto se puede lograr a través de la implementación de espacios de trabajo digitales que pueden fomentar la ejecución eficiente del trabajo desde cualquier lugar.

Se trata de un modelo atractivo tanto para colaboradores como empleadores, pero debe hallarse la vía o el sistema adecuado que funcione exitosamente; por tal razón Banco ProCredit Ecuador busca Implementar un aplicativo Web para la planificación y control de trabajo híbrido acorde a las medidas de control por parte de los entes gubernamentales acorde a las restricciones de aforo.

La tecnología será la gran aliada de esta modalidad ya que requiere de mayor flexibilidad y de una experiencia de trabajo de excelencia. Esta evolución del trabajo pone en las manos de los empleados la elección de cuál es el mejor lugar para trabajar, lo que conlleva ganar una

mayor personalización de los espacios, tanto físicos como virtuales. El trabajo en remoto, además, ahorra costes en infraestructuras y servicios al Banco y en desplazamientos a los empleados y permite la flexibilidad en los horarios y la conciliación con la vida personal y familiar.

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

Nuestro proyecto se adapta a un Proyecto de Diseño, ya que consiste en definir desde su principio un aplicativo Web usando una base teórica que permita optimizar y gestionar el control de trabajo híbrido en tiempos de emergencia sanitaria por COVID 19.

1.3. Fines y Objetivos del Trabajo

Los objetivos que nos hemos planteado para la puesta en marcha de este proyecto son los que detallamos a continuación:

1.3.1. Objetivo General

Definir la estructura de un aplicativo web mediante el levantamiento de las necesidades de la empresa para poder llevar una correcta planificación y control de un modelo de trabajo híbrido.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Levantar las necesidades que debe cubrir este aplicativo mediante conversaciones con colaboradores y mandos medios.
- Elaborar un diseño mediante flujogramas que permita a los especialistas en desarrollo de aplicativos webs, programar las opciones requeridas.
- Justificar el valor de la inversión del costo del aplicativo que presente en la proforma el proveedor.

- Revisar la programación del aplicativo junto el proveedor para probar las opciones solicitadas.
- Elaborar un manual del uso del aplicativo, mismo que será socializado con todos los colaboradores por correo electrónico o en reuniones en línea.

1.4. Justificación e importancia del trabajo del proyecto

Es evidente que la situación actual de emergencia sanitaria ha conllevado que el sector productivo busque alternativas para dar continuidad a su ejecución, por ende, los miles de empresarios que hacen parte de este motor económico han tenido que buscar posibilidades que les permita continuar y permanecer en el mercado. Así como lo demuestra un estudio referenciado en Edelman Trust Barometer 2020 se manifiesta que “las empresas tienen la responsabilidad de asegurar que sus empleados estén protegidos del virus en el lugar de trabajo y no difundir el virus en la comunidad” (García, Valle y Céspedes, 2020); las empresas han tenido que adaptarse a nuevas condiciones no sólo en invertir en adecuaciones físicas relacionadas con el cumplimiento de medidas implementadas a través de protocolos de bioseguridad sino también en otro tipo de recursos. Por esta razón las empresas buscan la necesidad de mejorar su infraestructura tecnológica, buscando no solamente herramientas que permitan abordar todos los escenarios en la continuidad de la prestación de sus actividades sino también en mantener sus relaciones con los stakeholders.

Los planes de reapertura irán vinculados al progreso de la pandemia y a las recomendaciones de las autoridades en cuanto a los aforos.

El presente trabajo busca implementar un aplicativo Web de control que permita flexibilizar el trabajo en sus empleados para poder teletrabajar, pero también para ir

voluntariamente a las oficinas, bajo un sistema de turnos que les brinde seguridad a los empleados del Banco ProCredit Ecuador.

Por lo expuesto creemos que es importante y justifica la realización del presente proyecto, más aun tratándose de una época en la que la pandemia, se debe plantear como prioridad implementar mejores prácticas que permitan tener una administración eficiente y un óptimo control del espacio de trabajo, al mismo tiempo que cuidan de la salud y procuran el bienestar de sus empleados.

El aplicativo busca también que se establezca una jornada de referencia del número de horas diarias que se determine, dentro de las cuales se establece una jornada mínima presencial en el teletrabajo diaria de un período obligatorio. El resto de las horas de trabajo se debe pactar cómo se han de realizar, valorando la mejor opción para las necesidades organizativas de las diferentes áreas de la empresa.

De la misma manera, también se requiere un pacto en el sentido que, si los responsables de las áreas en las que están adscritos lo decidan por necesidades organizativas y previa comunicación, los trabajadores híbridos estarán obligados a estar trabajando en remoto.

En aplicación de los regímenes de registro horario, se debe establecer que de manera diaria y cada vez que inicien o cesen en la prestación efectiva de sus servicios, los trabajadores híbridos están obligados a activar el sistema de registro horario y, en todo caso, al inicio y final de su jornada.

Son diversos los aspectos en materia de jornada de trabajo que han de ser tenidos en cuenta a la hora de establecer un sistema de trabajo híbrido, como, por ejemplo, los sistemas de cómputo semanal de la jornada, la distribución de la jornada de trabajo, la fijación de inicio y

final de la jornada, el ajuste de los horarios, la posibilidad de ejercitar este tipo de organización por medio de turnos o el régimen, en su caso, de las horas extraordinarias.

También es necesario determinar el régimen de aplicación, a los efectos del ajuste de la organización de la empresa, sin que ello suponga una pérdida de los derechos de los trabajadores híbridos, en los supuestos de adaptación de la jornada o reducción del trabajo por motivos vinculados a la conciliación de la vida familiar y profesional.

Finalmente, a los efectos de asegurar el ejercicio efectivo del derecho a la desconexión digital fuera de su horario de trabajo se ha de incluir una limitación del uso de los medios tecnológicos de comunicación y de trabajo durante los periodos de descanso, así como el respeto a la duración máxima de la jornada y a cualesquiera límites y precauciones en materia de jornada que dispongan la normativa legal o convencional aplicables.

La competencia para debe elaborar esta política dirigida a estos trabajadores es de la empresa, en la que deben definirse las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y de sensibilización del personal sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que evite el riesgo de fatiga informática.

El trabajo híbrido genera muchos beneficios tanto para el empleador como para el colaborador, destacando las principales para el colaborador; mejora el ambiente laboral, incrementa la productividad y calidad de actividades laborales, aumenta el grado de responsabilidad, optimiza la flexibilidad laboral, disminuye el estrés laboral y costos de movilización, facilita la convivencia entre la vida familiar y las responsabilidades laborales, entre las ventajas para el empleador tenemos, ahorro en recursos económicos destinados en la plata física, disminución de permisos especiales por calamidad doméstica, personal más productivo y comprometido.

Esta nueva modalidad incluso presenta unos beneficios para la sociedad ya que permite una disminución del tránsito vehicular por lo tanto se reducen los gases contaminantes, se disminuye los tiempos de movilización y además se incrementa la posibilidad de aumentar las plazas laborales para grupos prioritarios para personas con discapacidad que presentan problemas para moverse. (<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/318/163>)

Las TICs han producido un claro impacto en el lugar físico donde se realiza el trabajo. Esto genera una nueva variante distintiva en las condiciones laborales que hace referencia a los trabajadores que pueden trabajar a distancia y los que no. Una vez estamos inmersos, el trabajo desde el hogar o desde cualquier lugar en el que se puede realizar, pasa a ser una opción factible. Esto supone un cambio tanto en la visión de que herramientas son necesarias para ejercer una labor concreta, pero también en cuanto a la relación entre el trabajador y sus superiores, compañeros, las funciones y tareas que realiza y como se efectúa la valoración del desempeño (The Conversación, 2020).

2. PARTE GENERAL

2.1. Perfil de la organización

2.1.1. Nombre de la empresa

Banco ProCredit Ecuador

2.1.2. Misión, visión, valores

Misión

Banco ProCredit Ecuador es un Banco comercial orientado al desarrollo, Ofrece un servicio de calidad a las Pequeñas y Medianas empresas y a clientes privados interesados en ahorrar.

Sus operaciones se basan en una serie de principios esenciales. Valoran la transparencia en la comunicación con sus clientes, no promueven el crédito al consumo, se esfuerzan por reducir su huella ecológica, y prestan servicios basados tanto en el entendimiento de la situación de cada cliente en particular, como en un análisis financiero sólido.

Visión

Ser un banco líder en el mercado.

Valores corporativos

Banco ProCredit tiene valores éticos y medioambientales están completamente integrados en su modelo de negocio. También en tratar tanto a sus colaboradores y clientes, como a las sociedades y entornos en que trabaja con respeto y una perspectiva a largo plazo, un elemento fundamental de su filosofía y éxito. Sus valores corporativos son la base sobre la que fundamenta su ética empresarial. Los siguientes principios guían todas las operaciones de las instituciones ProCredit:

- Ética empresarial
- Transparencia
- Cultura de comunicación abierta

- Responsabilidad social y tolerancia
- Altos estándares profesionales
- Integridad y compromiso personal

Junto a su misión, estos principios representan el núcleo de su cultura corporativa, y se aplican activamente a sus operaciones diarias.

2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Su principal producto y de mayor oferta al momento es Banca Directa ProCredit, una plataforma 100% digital que brinda cobertura a nivel nacional y donde se puede manejar las finanzas con toda libertad y 24/7.

Sus productos al segmento de Banca Empresas son créditos, así como inversiones y funciones necesarias para la administración de la empresa, como la opción de payroll y transferencias nacionales e internacionales desde la banca web

Sus productos para el segmento Personas están enfocados en cuentas de ahorro, corrientes, depósitos a plazo fijo con atractivas tasas y créditos a asalariados.

2.1.4. Ubicación de la sede

Su matriz en Ecuador se encuentra en la ciudad de Quito, en la av. Rio Amazonas y Atahualpa esquina, diagonal al Centro de exposiciones Quito.

2.1.5. Ubicación de las operaciones

Sus operaciones son a nivel nacional, ya que desde cualquier punto del país mediante su banca web se puede hacer cualquier transacción financiera. Sus oficinas físicas se encuentran ubicadas en Quito, Guayaquil, Ambato e Ibarra.

2.1.6. Propiedad y forma jurídica

Banco ProCredit Ecuador es parte del grupo ProCredit, que está dirigido por ProCredit Holding, empresa matriz con sede en Frankfurt del Meno. ProCredit Holding es el principal propietario de Banco ProCredit Ecuador con una participación mayoritaria del 99.99%.

Ilustración 1.

Forma Jurídica

Accionista principal	Total monto de inversiones	Precio de compra por acción	% Propietarios
ProCredit Holding AG & Co. KGaA	51'747.000,00	\$1.000,00	99,99807%



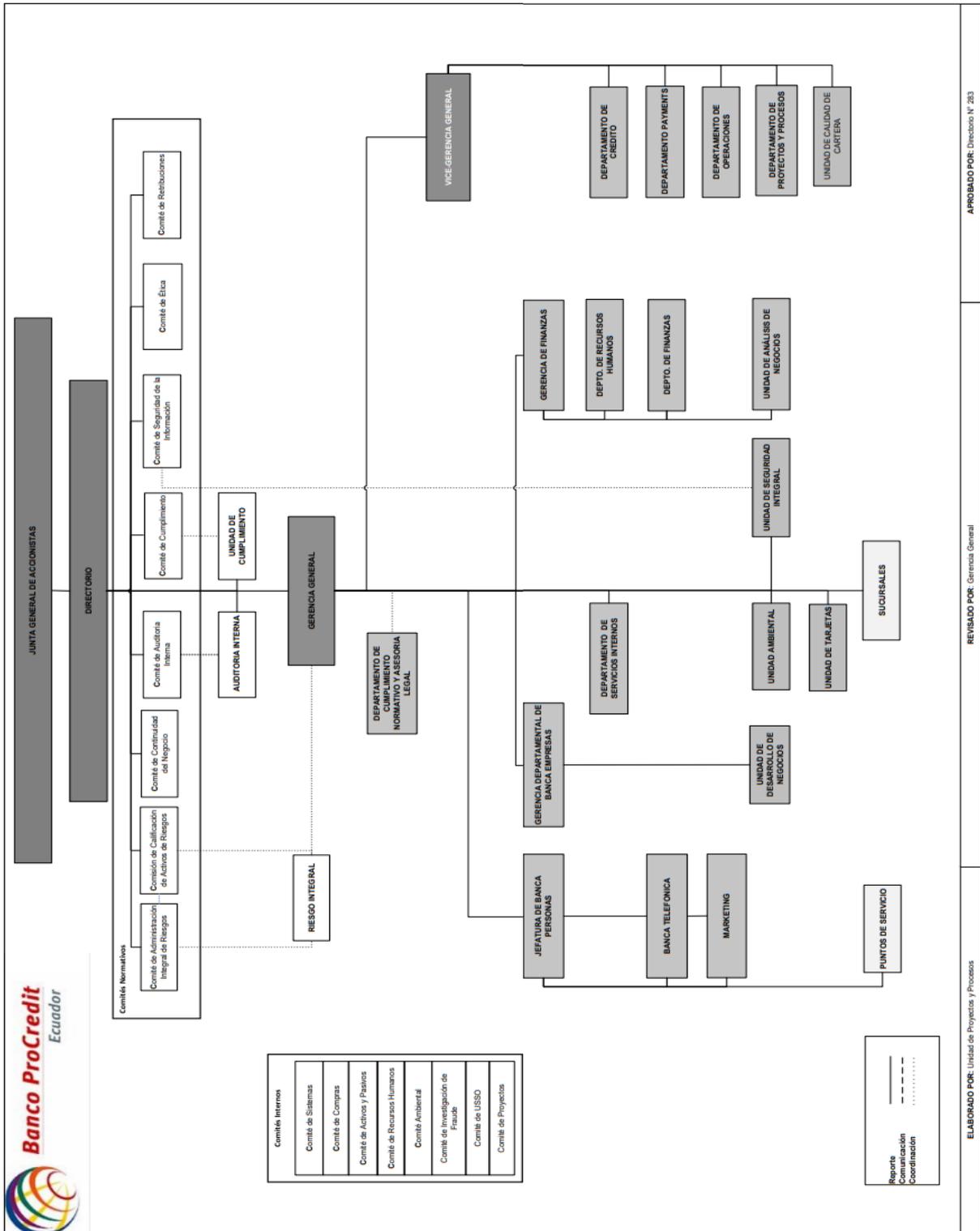
Fuente: <https://www.bancoprocredit.com.ec>

Su mercado esta principalmente enfocado en las pequeñas y medianas empresas, ya que estás ayudan a contribuir a su misión que busca el crecimiento de los países en desarrollo.

2.1.8. Tamaño de la organización (organigrama)

Ilustración 2.

Organigrama Banco ProCredit Ecuador



Fuente: <https://www.bancoprocredit.com.ec>

En promedio cuenta con una aproximado de 250 colaboradores, sus colaboradores pueden ingresar a trabajar en la empresa a través de un programa de capacitación extenso, con un enfoque general sobre la parte comercial del banco, lo que permite que al terminar su capacitación puedan desarrollarse en el área que sean requeridos.

2.1.11. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Administración de personal (nomina), control de horas laboradas diarias para cálculos salariales.

Desarrollo Organizacional, ya que mediante la medición de tiempo de trabajo y cumplimiento de objetivos se puede determinar la eficiencia en el puesto.

Seguridad y Salud Ocupacional es necesario conocer si las personas asisten o no a trabajar en sus puestos, para hacer un análisis de riesgos en el puesto físico en la empresa y un análisis de puesto en su hogar o en el lugar donde se realice teletrabajo, es decir establecer dos matrices de riesgo por cada puesto para generar medidas de control y correctivas en caso de ser necesarias.

2.1.12. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Tabla 1.

Balance Consolidado y Condensado 2021

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO DE PUBLICACION EN U.S.

DOLARES

ENTIDAD REPORTANTE: BANCO PROCREDIT S.A.

CODIGO DE LA ENTIDAD: 1148

CODIGO	DESCRIPCION	31/12/2020	31/12/2021
1	ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES	65,118,067,20	53,024,431.87
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00
13	INVERSIONES	26,112,057,68	31,526,834.89
14	CARTERA DE CREDITO	380,160,564,22	463,689,227.57
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00	0,00
16	CUENTAS POR COBRAR	5,419,431,64	4,420,212.12
17	BIENES REAL ADJUD. POR PAGO, DE ARRIEND.MERC. Y NO UTIL POR I.	310,126,89	1,633,794.97
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	5,911,261,31	5,664,020.59
19	OTROS ACTIVOS	6,148,512,98	8,398,279.30
1	TOTAL ACTIVOS	489,180,021,92	568,356,801.31
4	GASTOS	0,00	0,00
	TOTAL ACTIVOS + GASTOS	489,180,021,92	568,356,801.31
2	PASIVOS		
21	OBLIGACIONES CON EL PUEBLO	229,744,411,81	312,939,153.18
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	9,609,56	302,937.89
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	8,319,907,52	10,787,698.11
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	193,250,000,00	176,263,271.00
27	VALORES EN CIRCULACION	0,00	0,00
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUT	0,00	10,000,000.00
29	OTROS PASIVOS	223,380,41	183,606,32
	TOTAL PASIVOS	431,547,309,30	510,476,666.50
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL	51,748,000,00	51,931,000.00
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0,00	0,00
33	RESERVAS	5,821,932,93	5,842,320,73
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	52,196,09	52,196.09
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1,137,788.06	992,432.19
36	RESULTADOS	-1,127,204.46	-937,814.20
3	TOTAL PATRIMONIOS	57,632,712.62	57,880,134.81
5	INGRESOS	0,00	0,00
5	TOTAL PATRIMONIO MAS PASIVO	489,180,021,92	568,356,801,31

Fuente: <https://www.bancoprocredit.com.ec>

2.1.13. Modelo de negocio

Su modelo de negocio es la banca web, que busca cubrir con todas las necesidades financieras mediante un servicio en línea.

2.1.14. Grupos de interés

Personas naturales como asalariados, empresarios, dueños de negocios, así como también Pequeñas y Mediana empresas que buscan realizar una inversión segura de su capital o incrementar el mismo invirtiendo un crédito para el crecimiento de sus acciones.

2.1.15. Otros datos de interés

Banco ProCredit Ecuador al ser un banco de origen alemán, debe regirse tanto a los lineamientos indicados por la Superintendencia de Bancos de Ecuador y de Alemania, lo que le permite manejar estándares internacionales.

3. PARTE ESPECÍFICA

Capítulo 1. Herramientas de Coaching para la gestión de personas: Alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del Líder Coach

El coaching en los últimos años se ha convertido en una herramienta muy útil y muy utilizada tanto a nivel personal como a nivel empresarial, ya que promueve el desarrollo de pensamientos, planes de acción y ejecución de objetivos.

La alianza del equipo permite establecer normas y acuerdos que ayudarán a conocer cómo se manejarán los conflictos que puedan presentarse y además permite saber el grado de compromiso de sus integrantes, por otro lado, la aplicación del filtro SMART, permite a la organización identificar y sobre todo alcanzar de manera adecuada y eficaz sus objetivos.

3.1.1. Alianza del Equipo

3.1.1.1. Miembros, descripción de especialidad profesional y aporte personal

- Liseth Adriana Quiroz Cappelo:
Ing. Negocios y Marketing
Aporte: Investigación de información relevante para el proyecto.
- María Celeste Herrera Arroyo:
Ing. en Seguridad y Salud Ocupacional
Aporte: Organización de reuniones, verifica que se mantenga y cumpla el formato requerido por la Universidad.
- Milton Vladimir Chamba Tapia:
Ing. Comercial
Aporte: Digitador y coordinador de trabajos.
- Gabriela Carolina Cifuentes García:
Ing. En Recursos Humanos
Aporte: Información del Banco para la realización de Proyecto
- María Francisca Mucarsel Figueroa:
Lic. comunicación y diseño gráfico
Aporte: Aportación de datos y asistencia en el desarrollo de actividades generales del proyecto
- Kevin Eduardo Pozo Chávez:
Ing. en Seguridad y Salud Ocupacional
Aporte: Lazo comunicacional entre el grupo y los docentes, coordinador del equipo.

3.1.1.2. Principios éticos y comportamientos deseados en nuestro equipo

- Responsabilidad

- Colaboración
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Proactividad
- Honestidad
- Integridad
- Equidad
- Empatía

3.1.1.3. Clima de deseado en la duración del proyecto

Clima amistoso basados en los principios éticos mencionados que nos garantice una correcta armonía, trabajando con un objetivo común.

3.1.1.4. Reparto del proyecto

Acorde a la planificación de un cronograma establecido cuya carga sea equitativa para los miembros del grupo.

3.1.1.5. Acuerdo de confidencialidad de la información del proyecto

Mantener información susceptible bajo reserva acordando confidencialidad en divulgación de datos.

3.1.1.6. Resolución de conflictos

Mediante acuerdos democráticos, si existe discrepancias el equipo puede votar y tomar la mejor decisión.

3.1.1.7. Manejo de momentos de tensión

Mantener una comunicación asertiva para que no exista malos entendidos.

3.1.1.8. Toma de decisiones

Las decisiones se tomarán por mayoría de votos dentro del grupo.

3.1.1.9. Forma de motivar al equipo

- Comunicación constante del equipo.
- Crear un ambiente colaborativo.
- Reconocer el trabajo bien hecho.

3.1.1.10. Consolidación de información

La consolidación del trabajo siempre será rotativa en base al cronograma creado por el equipo y todos apoyaremos para realizar de manera correcta los entregables.

3.1.1.11. Emociones y estados de ánimo deseados en el desarrollo del proyecto

- Interés
- Gratitud
- Ganas de Trabajo
- Simpatía

3.1.2. Establecimiento del Objetivo

3.1.2.1. Specific (Específico)

Implementar un aplicativo para la planificación y control del trabajo híbrido en el Banco Procredit Ecuador.

3.1.2.2. Measurable (Medible)

A través del cumplimiento de los pasos del cronograma de las materias PBL y el desarrollo del proyecto.

3.1.2.3. Attainable (Alcanzable)

Los conocimientos adquiridos en la maestría se ponen en práctica con el desarrollo del proyecto y trabajo en equipo volviendo posible el cumplimiento de nuestros objetivos.

3.1.2.4. Realistic (Realista)

Es realista porque el equipo ha cumplido con el cronograma establecido para la

maestría y el proyecto es real porque existe una necesidad en la empresa que va hacer solventada.

3.1.2.5. Time Phased (Distribuido en el tiempo)

Cuatro meses desde el 5 de enero al 6 de Abril 2022 al final de las materias PBL de la maestría.

3.1.2.6. Ecological (Ecológico)

El desarrollo de un proyecto de automatización digital reduce el impacto ambiental a través de la eliminación del uso del papel.

3.1.2.7. Rewarding (Recompensa)

Aumenta la eficiencia en las actividades del equipo al optimizar el tiempo en cada proceso. El reto está en ser más eficientes.

3.1.3. Establecer la misión y visión del equipo

3.1.3.1. Misión del equipo

Tabla 2.

Misión del equipo

MISIÓN DEL EQUIPO
Somos un grupo de profesionales, estudiantes de la maestría de gestión de talento humano, que nos formamos día a día para adquirir nuevos conocimientos y habilidades para impulsar nuestra vida personal y profesional. Nuestra meta es desarrollar nuestro trabajo de forma integral aplicando los conocimientos adquiridos durante la maestría.

Fuente: Elaboración propia año 2022

3.1.3.2. Visión del equipo

Tabla 3.

Visión del equipo

VISIÓN DEL EQUIPO
Trabajamos en la misma vía por un objetivo en común, aportar a la sociedad a través de principios éticos, valores y compromiso para el desarrollo de un trabajo en equipo sólido, que nos permita ejercer nuestra profesión y poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Fuente: Elaboración propia año 2022

3.1.4. Valores del equipo

Tabla 4.

Valores del equipo

VALORES DEL EQUIPO	
VALOR DE EQUIPO	APORTACIÓN AL PROYECTO
Puntualidad	Permite cumplir con el cronograma establecido
Responsabilidad	Obliga a realizar las actividades con mayor seriedad
Calidad	Aporta valor e importancia al contenido del proyecto
Confianza	Seguridad al momento de compartir criterios
Compañerismo	Armonía y cohesión entre compañeros que permita un mejor desarrollo de las actividades
Motivación	Desarrolla un compromiso e interés por el trabajo en equipo.
Empatía	Mirar desde otra perspectiva nuestro accionar.
Altos estándares profesionales	Asegura que la información del proyecto vaya acorde al cuarto nivel.
Respeto	Aceptar y valorar las aportaciones de cada miembro del equipo.
Competitividad	Fomenta la mejora constante de aportes al proyecto

Fuente: Elaboración propia año 2022

3.1.5. Competencias del líder coach

Tabla 5.

Competencia de líder coach

COMPETENCIAS LIDER COACH	
VALOR DE EQUIPO	APORTACIÓN AL PROYECTO
Trabajo en equipo	Favorece la creatividad y el aprendizaje, y aprovecha las fortalezas complementarias de cada miembro del equipo.
Organización	Asigna responsabilidades equitativas y refleja el rendimiento de cada miembro del equipo.
Gestión del tiempo	Optimiza y controla el desempeño individual del equipo.
Toma de decisiones	Busca la mejor opción para alcanzar el objetivo grupal.
Adaptación al cambio	Se adapta nuestra conducta a los retos que se presenten en el transcurso del proyecto.
Resolución de problemas	Plantea estrategias de solución por un bien común.
Liderazgo	Orienta al accionar del grupo bajo una misma dirección.
Capacidad de comunicación	Desenvolverse de forma adecuada y eficaz con todos los integrantes del grupo.

Fuente: Elaboración propia año 2022

Capítulo 2. Herramientas de Coaching para la gestión de personas: Fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada

3.2.1. Fase de Diagnóstico

La fase de diagnóstico es un estudio previo del proyecto, con el fin de recopilar información, gestionando el orden adecuado del mismo, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis que puedan ayudar de esta manera a predecir o disminuir fallos en la ejecución del proyecto.

3.2.1.1. Áreas Exploradas

Continuando con nuestro proyecto de equipo, hemos explorado cómo es el proceso de comunicación interna del Banco ProCredit Ecuador S.A. para el registro de la asistencia presencial o por teletrabajo.

3.2.1.2. Herramienta de Diagnóstico Utilizada

ProCredit Ecuador S.A, hemos comenzado explorando la situación actual de la organización, utilizando para ello la herramienta de coaching la “Rueda del Equipo”.

Para este proyecto en concreto que estamos trabajando, nosotros la hemos denominado:

“Rueda de la Comunicación Interna Corporativa”.

Dentro de la rueda, hemos trabajado con todos los miembros del equipo directivo del ProCredit Ecuador S.A. las siguientes áreas:

- Revisar frecuencia factible para el teletrabajo por cada cargo
- Establecer un flujograma del aplicativo
- Realizar pruebas de funcionamiento del aplicativo
- Controlar y proponer mejoras en la aplicación
- Valorar el actual proceso de registro de teletrabajo

- Confirmar el registro de teletrabajo en el sistema único de trabajo (SUT) del Ministerio de Trabajo.

3.2.1.3. Resultados Obtenidos (Fase de Diagnóstico)

Tabla 6.

Resultados Obtenidos (Fase Diagnostico)

AREA EXPLORADA	PUNTUACIÓN ASIGNADA (SITUACIÓN ACTUAL)	PUNTUACIÓN ASIGNADA (SITUACIÓN DESEADA)
Establecer turnos de teletrabajo	6	9
Revisar frecuencia factible para teletrabajo por cada cargo	7	10
Establecer un flujograma del aplicativo	0	8
Realizar pruebas de funcionamiento del aplicativo	0	10
Redactar un manual para el correcto uso del aplicativo	0	9
Controlar y proponer mejoras en la aplicación	0	8
Valorar el actual proceso de registro de teletrabajo	5	8
Confirmar el registro de teletrabajo en los sistemas MDT	8	10

Fuente: Elaboración propia año 2022

3.2.1.4. Áreas Identificadas de Mejora

a. Enfoque al proceso- Atención al detalle

La atención al detalle es la capacidad que tenemos de percibir el detalle, dentro de grandes volúmenes de información, que permite procesar correctamente lo relevante para su posterior utilización, de esa manera se optimiza recursos ya que no se los malgasta, además permite a la organización detectar de manera temprana los puntos a mejorar dentro de los procesos que se esté manejando.

Esta competencia nos va a permitir que la comunicación con los expertos desarrolladores de la aplicación fluya, y que ellos puedan gracias al flujograma establecido por nosotros, que les enviaríamos, desarrollar el aplicativo que cubra las necesidades que expresemos en el requerimiento enviado a ellos.

b. Auditorias Tecnológicas- Capacidad Analítica

La capacidad analítica podría definirse como aquella habilidad que nos permite procesar la información de una forma que, posteriormente, nos ayudará a tomar mejores decisiones y a obtener mejores resultados.

En la capacidad analítica entran en juego habilidades como: Observación, Lógica, Creatividad.

Por lo tanto, podríamos decir que la capacidad analítica es la habilidad de observar el entorno, razonar a través de los datos recogidos y pensar de forma creativa para determinar cómo podemos utilizarlos, misma que con auditorias tecnológicas nos ayudara a descubrir todos los fallos tecnológicos informáticos de un proyecto o empresa, y el modo más adecuado de optimizar y ponerla a competir por un buen funcionamiento.

Estos conceptos aplicados a nuestro proyecto nos van a facilitar el realizar las pruebas necesarias al aplicativo desarrollado para el registro del trabajo híbrido del personal de Banco ProCredit Ecuador S.A.

Esta necesidad la hemos detectado gracias al requerimiento observado y expresado por parte de los mandos medios de la organización para poder dar seguimiento y organizar el trabajo de su equipo.

c. Comunicación Asertiva Capacidad de organización y planificación-

Capacidad de anticipación y resolución de problemas- Comunicación escrita

Redactar un manual para el correcto uso del aplicativo, es una guía que nos permite comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa,

al conocimiento de algún tema o materia con una secuencia de pasos para que una empresa/organización consiga realizar las funciones, por ello una comunicación asertiva, y comunicación escrita adecuada que no solo pone en valor las palabras constructivas, sino también, el tono del mensaje para crear un clima organizacional amable que cuida de las personas que forman parte de Banco ProCredit Ecuador ayudara a un adecuado intercambio de información en la organización, siendo la asertividad el ingrediente necesario en ambos planos del diálogo, así como también una capacidad de organización, planificación y anticipación o resolución de problemas, ayudara a que el manual sea entendible para todos los colaboradores en general.

Además, es fundamental mantener la objetividad a través de la descripción de los hechos, en este caso el objetivo se centra una mejor organización del trabajo ya sea presencial o mediante teletrabajo.

d. Atención al detalle- Pensamiento Crítico

Controlar y proponer mejoras en la aplicación una vez que esta ya ha sido puesta en marcha nos dará espacio a que nuestro pensamiento crítico analicé y evalúe la consistencia de los razonamientos, en especial aquellas afirmaciones que la sociedad acepta como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana, dejando a un lado a lo que está acostumbrada la organización para aceptar un nuevo método de registro del teletrabajo y organización de cada equipo.

Las mejoras que se pueden sugerir ya con el uso de la aplicación nos va a permitir verificar esos detalles que alcanzan un mejor desarrollo al presentado inicialmente, por ello la atención al detalle también entra en juego en este proyecto ya que permitirá una continua evaluación minuciosa que busque alcanzar más objetivos que los planteados inicialmente.

Gracias a todo esto Banco ProCredit alcanzara su objetivo con este aplicativo.

3.2.2. Generación de Opciones

El objetivo de la generación de opciones es generar e identificar alternativas que no son realizables, deseables, críticas, soñadoras y obtener estrategias que pasaran por un “embudo de alternativas” para ser estrategias óptimas para la elección y desarrollo de un proyecto de manera planificada.

3.2.2.1.Resultados Obtenidos (Fase de Opciones)

a. Sala de soñadores

- Estadísticas de la asistencia presencial al Banco
- Control de aforo
- Aceptación del uso del aplicativo de todos los colaboradores
- Un Banco con burocracia 0
- Que cada jefe planifique su trabajo

b. Sala del crítico

- Resiliencia (Resistencia) a herramientas tecnológicas de los colaboradores
- Falta de Información
- Poco entendimiento entre RRHH y Tecnología de la Información

c. Sala realista

- Un equipo de desarrolladores de Tecnología de la Información que programen el aplicativo.
- Un servidor para el almacenamiento y protección de datos
- Necesidad de Organizar el Teletrabajo

Capítulo 3. Herramientas de Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología “Six Thinking Hats”

3.2.3. Aplicación Metodología “Six Thinking Hats”

Secuencia de Pensamientos y Preguntas

*Tabla 7.
Metodología Six Thinking Hats Sombrero Blanco*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas
Blanco	Neutral	<p>La información obtenida en el diagnóstico realizado permite que verifiquemos en que situación nos encontramos para el desarrollo del aplicativo web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El registro de la modalidad de trabajo e el sistema único de trabajo (SUT) del Ministerio de Trabajo está casi cumplido. • En un 80% está establecido los turnos de trabajo de acuerdo al cargo • Existe la necesidad expresada por los mandos medios de un aplicativo para el registro del trabajo hibrido • Se encuentra aprobado un presupuesto para el desarrollo del aplicativo (\$2500) • Se tiene un proyecto con los objetivos establecidos para la implementación de un aplicativo • Trabajar con empresas de la competencia para este aplicativo sale del presupuesto asignado • Empresas que se encargan de control de asistencia tienen costos elevados • Se necesita un flujograma para el desarrollo del aplicativo

Fuente: Elaboración propia año 2022

Tabla 8.

Metodología Six Thinking Hats Sombrero Amarillo

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas
Amarillo	Positividad	<p>Opciones generadas en la 3° fase del GROW para el desarrollo del proyecto, el departamento de Recursos Humanos del banco ha trabajado en la obtención de algunos avances para el desarrollo del aplicativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRHH tendría estadísticas de la asistencia presencial / teletrabajo al Banco • Cada jefe tendría apoyo por el aplicativo para planificar el trabajo de su equipo • RRHH, Seguridad tendría un Control del aforo • El uso del aplicativo tendría una alta aceptación por el personal • La burocracia en este proceso sería 0, al no tener que usar formatos impresos • El presupuesto se encuentra aprobado • Tenemos el apoyo de la tecnología para facilitar el proceso

Fuente: Elaboración propia año 2022

Tabla 9.

Metodología Six Thinking Hats Sombrero Negro

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas
Negro	Precaución & Cautela	<p>¿Qué cosas podrían fallar y no salir como tenemos previsto?</p> <p>¿Qué obstáculos podríamos encontrar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al uso de herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores • Falta de Información para la programación • Poco entendimiento entre RRHH y Tecnología de la Información • Manual de uso en palabras técnicas, de poco entendimiento para el personal • Falta de interés en conocer el modo de uso del aplicativo • Filtración de Información, de datos sensibles o personales

Fuente: Elaboración propia año 2022

Tabla 10.

Metodología Six Thinking Hats Sombrero Verde

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas
Verde	Creatividad	<p>Acciones que podríamos incluir en nuestro Plan de Acción para nuestro proyecto dentro del Banco Procredit Ecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar pruebas del funcionamiento del aplicativo. • Realizar un flujograma del nuevo proceso para coordinación de teletrabajo • Redactar un manual para el uso del nuevo aplicativo • Proponer mejoras en el aplicativo en base a las pruebas • Desarrollar nuevos perfiles de cargo para establecer la frecuencia factible de teletrabajo • Con más presupuesto compraríamos nuevos equipos para control de asistencia • Hacer campañas de socialización sobre el nuevo aplicativo y su uso

Fuente: Elaboración propia año 2022

Tabla 11.

Metodología Six Thinking Hats Sombrero Rojo

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas
Rojo	Intuición	<p>¿Cómo me hace sentir la idea de poner en marcha estas acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupada, con incertidumbre de si va a satisfacer las necesidades. • Con gran expectativa • Motivada a seguir y con expectativa de ver el resultado. • Con mucha incertidumbre y emoción.

Fuente: Elaboración propia año 2022

Tabla 12.

Metodología Six Thinking Hats Sombrero Azul

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas
Azul	Controla el resto de los pensamientos, hace un resumen de los principales aspectos acordados, y cierra la sesión.	<p>Acordadas estas acciones, dentro del departamento de Recursos Humanos del Banco, empezamos a desarrollar nuestro plan de acción para cumplir con el objetivo dentro del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir en los perfiles de cargo del manual de funciones de Banco ProCredit la frecuencia aconsejable para teletrabajo. • Establecer un flujograma del proceso que debe realizar el aplicativo • Revisar en el sistema único de trabajo (SUT) del Ministerio de Trabajo si todos los colaboradores tienen registrado la opción de teletrabajo • Revisar presupuesto y solicitar aprobación y cronograma al proveedor para el desarrollo del aplicativo • Realizar una primera revisión al desarrollo con el proveedor, y proponer las primeras mejoras en ambiente de pruebas. • Controlar con una segunda prueba que las primeras observaciones y puntos a cambiar estén resueltos • Probar el aplicativo ya en producción, es decir en los servidores del banco • Escribir un manual de uso de la aplicación para socializarlo con todos los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia año 2022

3.2.1. Diseño de nuestro Plan de Acción

Tabla 13.

Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN DEL EQUIPO			
Acción acordada	Descripción detallada de la acción	¿Qué personas del equipo llevarán a cabo esta acción?	¿En qué momento se va a realizar esta acción? (Fecha de inicio y fin)
Incluir en los perfiles de cargo del manual de funciones de Banco ProCredit la frecuencia aconsejable para teletrabajo.	Cada cargo en el manual de funciones tendrá un detalle específico de la frecuencia para realizar trabajo, siendo este de 1 a 4 días a la semana, considerando que todos los trabajadores tienen jornada híbrida.	Gabriela Cifuentes Milton Chamba	01 de febrero al 18 de febrero
Establecer un flujograma del proceso que debe realizar el aplicativo	Realizar un flujograma que permita el desarrollo de IT conocer cuáles son las opciones y las funciones que debe tener el aplicativo.	María Celeste Herrera Kevin Eduardo Pozo	01 de febrero al 18 de febrero
Revisar en el sistema del MDT si todos los colaboradores tienen activa la opción de teletrabajo	El sistema SUT del Ministerio de Trabajo tiene la opción de registro de teletrabajo emergente desde que empezó la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID, para que una persona de forma legal pueda hacer teletrabajo debe tener habilitada la opción en su contrato de trabajo.	Francisca Mucarsel Liseth Quiroz	01 de febrero al 18 de febrero
Revisar presupuesto y solicitar aprobación y cronograma al proveedor para el desarrollo del aplicativo	Una vez proformado el desarrollo del aplicativo se debe solicitar aprobación del presupuesto y acordar el pago, 50% al momento de confirmar y el otro 50% cuando nos lo entreguen y se terminen las pruebas, así como también establecer y acordar un cronograma para la entrega del aplicativo.	Gabriela Cifuentes Milton Chamba	28 de febrero al 13 de marzo de 2021
Realizar una primera revisión al desarrollo con el proveedor, y proponer las primeras mejoras en ambiente de pruebas.	El ambiente de pruebas en las aplicaciones permite verificar las opciones antes de que sean ya puestas en producción final para ya la utilización del sistema en los servidores del banco, evitando así que de encontrar algún error este afecte en algo al sistema.	María Celeste Herrera Kevin Eduardo Pozo	15 de marzo al 20 de marzo
Controlar con una segunda prueba que las primeras observaciones y puntos a cambiar estén resueltos	Basados en la primera revisión, se harán segundas pruebas para verificar que estén corregidos los errores iniciales y se pueda aprobar el paso a producción del aplicativo	Francisca Mucarsel Liseth Quiroz	25 de marzo al 01 de abril
Probar el aplicativo ya en producción, es decir en los servidores del banco	Realizar algunos ingresos de jornadas como prueba, probar en diferentes cargos para revisar los reportes solicitados.	Gabriela Cifuentes Milton Chamba	05 de abril al 08 de abril
Escribir un manual de uso de la aplicación para socializarlo con todos los colaboradores	Detallar paso a paso el correcto registro de las jornadas, incluyendo pantallas para hacer visual el correcto uso del aplicativo.	María Celeste Herrera Kevin Eduardo Pozo Gabriela Cifuentes Milton Chamba	15 abril al 30 de abril
Nuestro grado de compromiso es de 10 totalmente comprometidos con el proyecto, donde todo el grupo se ha propuesto con el tiempo y dedicación necesaria para llevar a cabo el aplicativo web el cual será útil para la organización, los colaboradores y jefes inmediatos.			10

Fuente: Elaboración propia año 2022

Capítulo 4. Metodologías ágiles aplicadas a RRHH: Diseño del Proyecto

3.2.2. Diseño del proyecto

Continuando con el desarrollo de nuestro proyecto una parte esencial es el diseño del mismo. La herramienta que vamos a utilizar son las metodologías ágiles, ya que surgen con la revolución 4.0, la cual tenía el objetivo de combinar técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que serían aplicadas a las organizaciones, para satisfacer sus necesidades y permitir que se mantengan en un nivel competitivo dentro del mercado.

En este caso elegimos la metodología SCRUM, ya que nos permitió identificar el proceso adecuado de diseño que debíamos seguir y la viabilidad que íbamos a obtener.

3.2.2.1. Razones de elección de este proyecto de trabajo

Nuestro proyecto nace a consecuencia de la pandemia Covid-19 y los cambios que este acontecimiento provocó en las organizaciones. Actualmente con el bajo nivel de contagios en nuestro país los lugares de trabajo comenzaron a reabrirse, las organizaciones optaron por un trabajo híbrido que les admita a sus trabajadores tener un mayor desempeño dependiendo cual sea el caso de cada trabajador, precautelando la salud de sus trabajadores, acorde a los protocolos establecidos por el gobierno nacional.

El Banco ProCredit se une a las organizaciones que mantendrán estas nuevas modalidades de trabajo y por esta razón buscaron una alternativa para facilitar el proceso de control y organización del teletrabajo de sus empleados, mediante el desarrollo de un aplicativo Web, el cual se adapta a los cambios de la revolución digital.

3.2.2.2. Organización real o ficticia

Realizamos este proyecto para el Banco ProCredit Ecuador S.A. esta es una organización real, su matriz está ubicada en Quito-Ecuador y ofrece una gama de

productos financieros a pequeñas y medianas empresas, su enfoque está en ser un banco digital, que valora la transparencia en la comunicación con los clientes, no promueve el crédito de consumo y sus servicios están basados en el entendimiento de la situación particular de cada cliente como en un análisis financiero sólido.

3.2.2.3.El proyecto de trabajo responde a un problema de la organización

Este proyecto es la solución a la problemática actual de algunas empresas que han tenido que dar paso al teletrabajo o home office para algunos puestos, una vez que se desencadenó la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID -19, razón por la cual muchos trabajadores se vieron obligados a cumplir sus funciones desde sus domicilios, y en la actualidad la empresa vio la factibilidad de continuar dando esta opción de organizar su trabajo y cumplirlo de forma híbrida (días en oficina / días en casa).

3.2.2.4.Problemática o solución que se procura obtener con este proyecto

El Banco Procredit no disponía de un registro formal de los días de teletrabajo y trabajo presencial de los colaboradores, por lo que el organizar el trabajo, el espacio físico y controlar el aforo en las oficinas resulta complicado.

Al diseñar y desarrollar este aplicativo facilitaremos la comunicación entre los empleados y el departamento de recursos Humanos con la finalidad de brindar y coordinar las jornadas de teletrabajo, los días de teletrabajo en su mayoría serán escogidos por los colaboradores del banco y serán coordinados con sus inmediatos superiores si en casos especiales que se requiera la presencia física de los mismos.

3.2.2.5.Clientes que requieren este proyecto

Dentro del análisis que realizamos pudimos detectar que los mandos medios para la organización de trabajo de su equipo y Recursos Humanos por los controles que solicita el COE ante la emergencia sanitaria, son los clientes que requiere este tipo de proyecto.

3.2.2.6.Preocupación o deseo de los mismos

Una de las preocupaciones de los clientes en este caso los mandos medios son que el control y la organización del trabajo continuaría manejándose como hasta el momento, con una inspección por parte de los guardias del edificio, que es algo muy manual y que no ayuda a la planificación.

Ni se ajusta a las políticas del Banco ni a los entornos del mundo cambiante (VUCA) por lo que se agiliza procesos y se optimiza recursos.

3.2.2.7. Usuarios finales que harán uso de esta solución/proceso

Por esta razón hemos visto factible que con el desarrollo de este proyecto los colaboradores de Banco ProCredit puedan registrar sus días de teletrabajo y los usuarios finales los mandos medios podrán organizar y planificar el trabajo los próximos días, así como también recursos humanos podrán llevar un control de las personas que están en el edificio y buscar que esta cumpla con los lineamientos del COE y de otras entidades de control.

3.2.2.8.Intereses o preocupaciones de estos usuarios

La preocupación de los usuarios es no tener un control y no poder planificar su trabajo de forma correcta, lo que no deja llevar a la eficiencia en los procesos.

3.2.2.9. Otros stakeholders de la organización se requiere su participación

Para que este proceso sea eficiente los stakeholders que participarán son el área de recursos humanos y todos los colaboradores al momento que ya esté listo el aplicativo.

Los gerentes serán quienes proveen el recurso económico, para la realización del proyecto.

Capítulo 5. Metodologías ágiles aplicadas a RRHH: Mapa de empatía

3.2.3. Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto

3.2.3.1.Deseabilidad

Un aplicativo web es útil en estos momentos porque va permitir cubrir una necesidad para aumentar la productividad de los equipos de trabajo de cada departamento de Banco ProCredit, será de fácil uso porque las opciones son amigables y se encuentran en un portal web ya diseñado para recursos humanos y conocido por ofrecer otros servicios en línea al personal, como son roles de pago, solicitud de vacaciones, etc por lo que los colaboradores están familiarizados con el uso del mismo.

3.2.3.2.Factibilidad

El desarrollo de esta aplicativo es factible porque se encuentra aprobado el presupuesto para el mismo y además el Banco cuenta con el apoyo de una empresa tecnológica para el desarrollo de la aplicación.

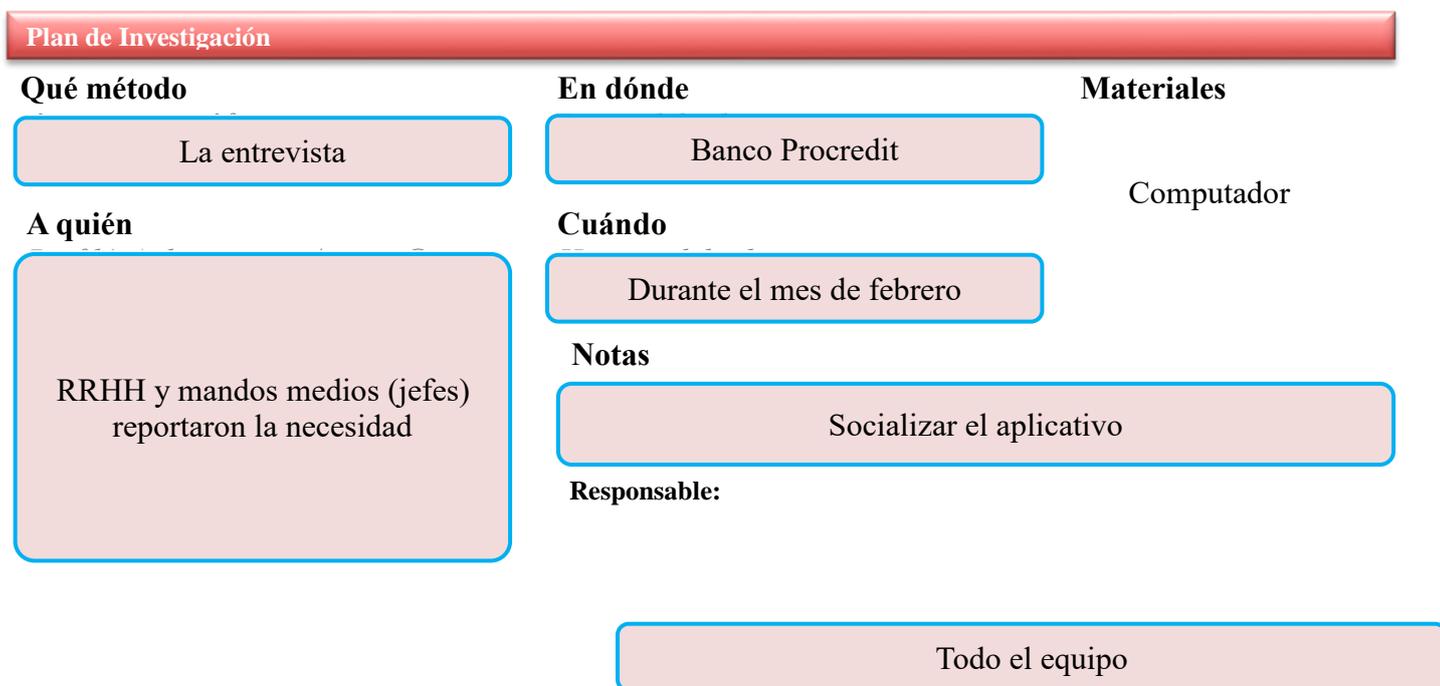
3.2.3.3.Viabilidad del proyecto

De acuerdo a lo proformado por el proveedor tecnológico, el desarrollo del aplicativo tiene un costo de 2500.00 USD, valor que ya se encuentra autorizado como gasto extraordinario en el presupuesto del Banco.

3.2.4. Herramienta Etnográfica para empatizar con tus usuarios y saber sus necesidades.

Ilustración 3.

Herramienta Etnográfica



Fuente: Elaboración Propia

Herramienta de entrevista persona a persona (por el número de colaboradores se realizará un muestreo de los colaboradores para segmentar y tener una mejor precisión de la viabilidad de la herramienta etnográfica), en la cual consiste muestreo de (asistentes, especialistas y jefes superiores) por sus años de experiencia y formación con el fin de obtener un resultado bi direccional de la funcionabilidad del aplicativo de Banco ProCredit.

3.2.5. Herramienta para Interpretar las necesidades/deseos de los usuarios.

En el caso del Banco ProCredit por el número de colaboradores es mejor utilizar el mapa de hallazgos ya que con el método de entrevistas el proceso demoraría más tiempo.

3.2.5.1. Categoría 1. Con la implementación del aplicativo

- Los mandos medios (jefes de departamento o sucursal) necesitan una herramienta más eficiente para organizar el trabajo de su equipo en cuanto al trabajo presencial y teletrabajo.
- En una era digital los Recursos humanos busca tener a su disposición la información necesaria a tiempo para establecer si se cumple lo establecido por el COE.
- El personal quiere evaluar cada cierto tiempo si la herramienta o método que usan para verificar si entendió el uso de este, esto en la etapa de implementación.
- Los mandos medios (jefes de departamento o sucursal) quieren ser notificados cuando el personal a su cargo solicite hacer teletrabajo, con lo que podrá aceptar, rechazar o proponer cambios en la jornada del trabajador.
- Cada usuario quiere proponer mejoras al aplicativo todo el tiempo, mismas que serán evaluadas si es factible.

3.2.5.2.Categoría 2. Cumplimientos Legales

- Recursos humanos busca tener a su disposición la información necesaria a tiempo para establecer si se cumple lo establecido por el COE.
- En los contratos de nuevos colaboradores se debe incluir una cláusula sobre la jornada de teletrabajo y trabajo presencial e incluir un adendum al contrato de trabajo de las personas que ya están trabajando en la empresa.

3.2.5.3.Categoría 3. Sin la implementación del aplicativo

Se pueden usar las siguientes opciones para control y organización:

- El control de trabajo presencial estará a cargo de los guardias, quienes pedirán al ingreso del personal el carnet para el registro de asistencia.
- El colaborador deberá tener un registro de forma manual que será revisado por el supervisor.

- El colaborador será supervisado en forma presencial por los agentes de seguridad privada.
- El colaborador estará vigilado en forma presencial por cámaras de seguridad de la empresa.
- Cada jefe enviará a RR.HH. todas las semanas por correo el listado de quienes asistirán presencialmente.
- Suscribirse a agendas digitales gratuitas en la cual se pueda tener accesos compartidos para RRHH y equipos de trabajo donde se pueda registrar la planificación semanal de trabajo presencial o teletrabajo.

Todas estas opciones requieren de mucho tiempo y en algunos casos de bastante papeleo para los usuarios, por lo que lo ven como ineficiente.

3.2.6. Redacción del o los Insights Accionables resultante de la interpretación del usuario.

- El no contar con una herramienta tecnológica para poder solicitar días teletrabajo sienten que es ineficiente porque esto implica que una tercera persona o el jefe tenga que llevar un control manual o casi manual. ¿Cómo podemos hacer para que los líderes cuenten con un control (aplicativo) virtual para la organización y asignación digital del teletrabajo con sus colaboradores?
- Los mandos medios (jefes de departamento o sucursal) no cuentan actualmente con una herramienta tecnológica que les ayude a hacer más eficiente la organización del trabajo de su equipo, esta no se ha desarrollado antes porque no existía esa necesidad. ¿Cómo podemos hacer para que los líderes cuenten con un control (aplicativo) virtual para la organización y asignación digital del teletrabajo con sus colaboradores?

- Talento humano necesita mantener un control acorde a los requerimientos de los entes de control del gobierno, sobre la cantidad de tiempo que los colaboradores mantienen en teletrabajo, esta información la tendrán de manera sistematizada al contar con un aplicativo que centralice la información de toda la organización. ¿Cómo debería ser este aplicativo digital para que talento humano cumpla con todos los requerimientos de los entes de control del gobierno?

Capítulo 6. Metodologías ágiles aplicadas a RRHH: Herramientas para Idear, Prototipar y Testear

Para las organizaciones ágiles, será necesario que los proyectos realizados sean capaces de estar a la altura de los cambios requeridos por los clientes y usuarios del proyecto (Wouter, y otros, 2018)

3.3.1. Herramienta para la generación de Ideas seleccionadas y participantes de la organización.

La herramienta que utilizamos el formato de Brainwriting con el que generamos las siguientes ideas para nuestros Insights:

3.3.1.1. ¿Cómo podemos hacer para que los líderes cuenten con un control (aplicativo) virtual para la organización y asignación digital del teletrabajo con sus colaboradores?

- Botón de sugerencias (tecnológica)
- Descarga de una aplicación pública que permita el registro de los días de trabajo presencial en un calendario (tecnológica)
- Archivos solamente en PDF (Permisos, Vacaciones), (tecnológica)

- Conectar reuniones con jefes Inmediatos en para gestionar el teletrabajo. (gestión)
- Botón para visualizar el foro actual de usuarios. (tecnológica)
- Los jefes coordinaran con el departamento de Recursos Humanos el cronograma del teletrabajo de su equipo. (gestión)
- Se debe solicitar presupuesto para el desarrollo de la aplicación de acuerdo a los requerimientos. (gestión-tecnológica)
- RRHH coordinara con los jefes que empleados son factibles realizarlos a través de teletrabajo. (gestión)
- RRHH revisará la programación mensual y corroborará que se la aplique, mediante los registros biométricos o registros de asistencias dados por los guardias o personal encargados de la asistencia del personal. (gestión)
- RRHH coordinará con el personal las inquietudes y sugerencias para mejorar el aplicativo. (gestión)

3.3.1.2.¿Cómo debería ser este aplicativo digital para que talento humano cumpla con todos los requerimientos de los entes de control del gobierno?

- Registro cronológico de las horas de teletrabajo.
- Conexión del aplicativo con el reloj biométrico para control de asistencia.
- La aplicación cumpla con los requisitos de imagen corporativa (color, Tipo de letra, tamaño, etc).
- Generación de alertas de si la persona se conecta dentro o fuera de la organización.
- La aplicación debe tener una forma de solicitud por parte del colaborador, aprobación rechazo o cambio por parte del jefe inmediato y debe tener el

registro en la base de datos de la empresa para poder obtener reportes sobre lo aceptado o rechazado.

- La aplicación deberá enviar el UID (Único, ID, Identificación) a Talento Humano para obtener códigos identificadores de cada usuario.

3.3.1.3.Categorización

Para el primer Insight categorizamos las ideas en tecnológicas y de gestión; en cambio para el segundo Insight todas las ideas esta relacionadas con la tecnología y la selección se basó en el presupuesto aprobado para el desarrollo de la aplicación.

3.3.1.4.Ideas seleccionadas

- a.* Se debe solicitar presupuesto para el desarrollo de la aplicación de acuerdo a los requerimientos. (gestión-tecnológica)
- b.* La aplicación debe tener una forma de solicitud por parte del colaborador, aprobación rechazo o cambio por parte del jefe inmediato y debe tener el registro en la base de datos de la empresa para poder obtener reportes sobre lo aceptado o rechazado.

3.3.2. Tipología de Prototipo a presentar a los usuarios para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso

Ilustración 4.

Tipología del prototipo



Fuente: Elaboración Propia año 2022

3.3.2.1. Acciones de Testeo para determinar si el último prototipo responde a la solución final requerida por los usuarios.

Para las acciones de testeo presentaremos a los usuarios el prototipo para recibir retroalimentación para ello utilizaremos la entrevista y el formato BODI como se detalla a continuación:

Tabla 14.

BODI

B	<ul style="list-style-type: none">• Optimización y mejoramiento de procesos de recursos humanos en cuanto a registros de asistencia.• Cumplimiento de requerimientos del COE nacional en cuanto al cumplimiento de aforos.• Fácil programación y registro de días de teletrabajo en el aplicativo.• Mejora la comunicación interna con el departamento de RRHH y los mandos medios del banco.• Acceso al aplicativo desde cualquier lugar y hora para la programación y registro de días de teletrabajo.
O	<ul style="list-style-type: none">• Reactivación de usuarios y reducción de la tasa de abandono.• Fidelización de los usuarios.• Optimización y seguimiento de procesos.
D	<ul style="list-style-type: none">• ¿Todos los colaboradores van a tener que usar la aplicación para registrar su jornada de trabajo?• ¿Los reportes los van a visualizar por persona o por oficina o departamento?• ¿Podemos cambiar las fechas de teletrabajo después de ya haberlas registradas?
I	<ul style="list-style-type: none">• Para evitar aglomeración de usuarios, se puede establecer horarios para que los supervisores ingresen al sistema e ingrese el personal que realizara teletrabajo y los que no.• Para evitar distractores y optimizar tiempos el aplicativo solo tendrá dos colores, los cuales pueden ser de la gama del manual de imagen.• El personal podrá revisar en le opción reporte para conocer cómo ha trabajado (en casa o presencial).• Se puede asignar una opción donde se establezca equipo (para fortalecer el proceso de inducción para el personal nuevo y fortalecer el trabajo en equipo).• Se puede establecer una opción personal para que el trabajador coloque su fotografía y sus datos (si gusta), pero debe contar con UID que son los Códigos identificadores utilizados en informática

Fuente: Elaboración Propia año 2022

Capítulo 7. Impacto financiero y laboral de la transformación digital: Presupuesto de Talento Humano

“El objetivo de la transformación digital es adaptarse al usuario, al cliente, al colaborador y ofrecer nuevas propuestas de valor que puedan satisfacer sus necesidades”

(Zenizo, 2020).

3.4.1. Presupuesto de Talento Humano

El Sistema de Recursos Humanos tiene un presupuesto anual destinado tanto a eventos anuales como a capacitación al igual que cualquier otra inversión que se requiera necesaria para el desarrollo y promoción de las actividades de Recursos Humanos. Todo proyecto tiene gastos necesarios. Por ello el Departamento de Talento Humano deben realizar un presupuesto cuidadoso, no sólo para conseguir recursos financieros sino también para evaluar la viabilidad del proyecto.

En general, lo que importa del presupuesto es determinar cuánto va a costar el proyecto, todo depende de la naturaleza del mismo. Para llevar a cabo la realización del presente proyecto se cuenta con el siguiente presupuesto considerado los valores hasta el año 2021:

Tabla 15.

Presupuesto Talento Humano

PROYECTO	IMPLEMENTACIÓN APLICATIVO WEB TRABAJO HIBRIDO				
Costos Directos	4.787,50				
Costos Indirectos	1.233,11				
ELEMENTO	TIPO DE RECURSO	TIPO DE UNIDAD	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
Personal	Sueldo Colaborador	Jornada semanal	5	457,50	2.287,50
Personal	Fondos de Reserva	Jornada semanal	5	38,11	190,55
Personal	Prov. Décimo Tercero Colaborador	Jornada semanal	5	38,11	190,55
Personal	Prov. Décimo Cuarto Colaborador	Jornada semanal	5	35,42	177,08
Personal	IESS Patronal	Jornada semanal	5	55,59	277,93
Herramientas de Trabajo	Depreciación computadora	Depreciación	4	80	320,00
Herramientas de Trabajo	Servicios Básicos	Valor mensual	5	15	75,00
Herramientas de Trabajo	Boligrafos, papel	Servicios varios	2	1	2,00
Tecnológico	Desarrollo Aplicativo Web	Desarrollo proveedor	1	2500	2.500,00
TOTAL					6.020,61

Fuente: Elaboración Propia año 2022

3.4.1.1.Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección es el proceso en el cual las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto, por lo cual es de vital importancia tener una estrategia y planeación de reclutamiento se debe tener en cuenta que, sin el capital humano necesario, ninguna compañía puede ser competitiva y sostenible durante el tiempo.

Para la realización de esta herramienta de aplicativo web, que permite organizar las jornadas de trabajo tanto remoto como presencial (hibrida), Y no serán necesarios procesos de reclutamiento y selección externos ni internos de recursos humanos.

3.4.1.2.Compensaciones

En el caso de salarios de personal que cubra el valor estaríamos incluyendo a una persona que se encuentra gestionando lo solicitado con el proveedor y haciendo las pruebas necesarias del aplicativo, el sueldo contemplado por el tiempo que está apoyando con este proyecto (5 semanas) es 3,123.61 dólares. Esto considerando que la persona a cargo dentro del banco ha tenido que utilizar su tiempo para este desarrollo ya que es la responsable de ponerlo en funcionamiento.

3.4.1.3.Capacitación y Desarrollo

Tanto la capacitación como el desarrollo tienen como objetivo mejorar e incrementar el conocimiento y habilidades de los colaboradores y así lograr un mayor perfeccionamiento en el desempeño de sus actividades.

Al ser esta herramienta un aplicativo web, que permite organizar las jornadas que se llevarán a cabo en teletrabajo trabajo presencial y no tiene la finalidad de generar un crecimiento profesional en el colaborador, la empresa no debe realizar ningún tipo de presupuesto en este componente.

3.4.1.4.Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional está orientado en la capacidad de adquirir y procesar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de las metas organizacionales. Este componente radica en el crecimiento empresarial, la satisfacción del cliente y la actuación de mercado.

Este componente no aplica para el presupuesto de nuestro aplicativo web por que la temática está relacionada con el logro de metas organizacionales. Nuestro aplicativo web está enfocado en el agendamiento de los días de trabajo presencial y de teletrabajo de los empleados.

3.4.1.5.Seguridad y Salud Ocupacional

Sin lugar a duda, los colaboradores son el primer y principal activo del banco y por lo tanto es el grupo sobre el cual debe recaer el mayor interés de bienestar, al contar con un personal contento, saludable y satisfecho con su lugar y competencias de trabajo, eso se refleja en la productividad del mismo, en el marco de la pandemia por el COVID -19 y con el retorno progresivo a las oficinas el principal fin de las empresas era prevenir y reducir la transmisión entre los empleados, para esto la aplicación de protocolos de bioseguridad y control de aforo es indispensable.

Este competente no requiere de presupuesto en este proyecto ya que el aplicativo web que permite organizar las jornadas que se llevarán a cabo en teletrabajo trabajo presencial y esto lo llevará a cabo el área de RRHH del banco y en caso de que se requiera algún tipo de dato de este aplicativo el personal de RRHH del banco será el responsable de brindar la información a Seguridad y salud ocupacional.

Parte de esto, ya conocemos que existen otros componentes que deben desarrollarse y que también necesitan una inversión:

3.4.1.6.Innovación/Tecnología

El proveedor que maneja el sistema de nómina y el portal web que gestiona requerimientos de los colaboradores a recursos humanos, ha proformado el desarrollo de este aplicativo en 2,500 dólares, con lo que incluiría las opciones requeridas en el portal de recursos humanos, este valor se canceló el 50% al inicio y el otro 50% con la entrega.

3.4.1.7. Big Data y análisis (parte de la innovación tecnológica), Software de gestión ERP's, y trabajo remoto

No es necesario considerarlo en nuestro presupuesto ya que el lugar donde va a estar el aplicativo es un portal web ya manejado por los colaboradores para solicitudes como roles de pago, vacaciones y certificados de trabajo.

3.4.1.8. Estructura organizacional (metodologías ágiles)

Si bien es verdad nuestro aplicativo se enfoca en cubrir la necesidad de planificar, organizar y controlar el trabajo híbrido del Banco Procredit y de esta manera generar mayor productividad en los equipos de trabajo.

Gracias a metodologías ágiles hemos podido hacer diagnósticos iniciales, definir nuestros insights y prototipos, esto no ha tenido un costo económico ya que lo hemos trabajado a través de interacciones grupales, lo que nos permiten entregar un proyecto en menos tiempo, fácil, accesible y cuya eficacia puede ser comprobada.

De esta manera planificamos una capacitación general para todo el personal, donde aprenderán a registrar sus días de teletrabajo y los mandos medios podrán organizar y planificar un trabajo que permita minimizar la complejidad organizativa e impulsar una visión integral para todos.

3.4.1.9. Employer Branding

Banco ProCredit durante este año está trabajando en una estrategia de employer branding basada en equidad, y considerando que por la emergencia sanitaria por la pandemia todas las empresas han tenido que implementar opciones de trabajo en caso,

este ya no es un factor muy relevante al momento de venderse como la mejor empresa para trabajar.

Capítulo 8. Impacto financiero y laboral de la transformación digital: Contratación laboral, transformación digital y gobernanza corporativa

3.5.1. Necesidades específicas del proyecto

Las necesidades surgen como ideas que se van definiendo hasta estructurarlas de la mejor manera para el desarrollo del proyecto, el cual requiere habilidades específicas para desarrollarlo de la mejor manera.

Las habilidades con las que debemos contar son:

3.5.1.1.Habilidades digitales

Serían necesarias las habilidades digitales básicas ya que es un aplicativo Web, entre estas podríamos mencionar:

- Interacción y colaboración mediante el aplicativo web que se encuentra en el portal web y permite una comunicación entre recursos humanos y el colaborador.
- Compartir la información mediante el aplicativo web en base a un cronograma de trabajo.
- Participación de todo el personal en línea.
- Navegación, búsqueda y filtrado de información, datos y contenidos digitales al servicio de Talento Humanos y los mandos medios.
- Generación, evaluación y procesamiento de información de datos y contenidos digitales que permita mejorar la toma de decisión del Departamento de Talento Humano.

3.5.1.2.Liderazgo digital

a. Engagement

El líder digital debe entusiasmar a los colaboradores para el uso del aplicativo de forma rutinaria.

b. Análisis

Un buen líder debe tener una alta capacidad analítica para interpretar la información, misma que debe ser interpretada por Talento Humano y los jefes de cada departamento.

c. Orientación a resultados

En donde Talento Humano y sus jefes se comprometa a utilizar el aplicativo con la finalidad de trabajen orientados a alcanzar sus objetivos.

d. Comunicación

Donde todos nos comuniquemos con mensajes claros directos y coherentes.

e. Empatía

En donde todo el personal se sienta parte de la transformación digital.

3.5.1.3. Contratos de trabajo (ahora y a futuro)

En cuanto a los contratos de trabajo, Banco ProCredit actualmente trabaja con contratos indefinidos a tiempo completo con un periodo de prueba de 90 días para todos los colaboradores que ingresan al banco.

A raíz de la pandemia el gobierno nacional realizó un acuerdo ministerial con directrices para regular el teletrabajo en el país donde los nuevos contratos de trabajo que apliquen el teletrabajo deberán celebrarse por escrito y contendrán los requisitos establecidos en el artículo 21 Código del Trabajo. La modalidad de teletrabajo no modifica las causales de visto bueno determinadas en los artículos 172 y 173 del Código de Trabajo, ni las causales de terminación de contrato establecidas en el artículo 169 de la misma norma.

En los últimos años se han presentado varios proyectos de ley, que incentiven a las empresas a aplicar diferentes modalidades de trabajo como son el teletrabajo y el trabajo híbrido por sus múltiples beneficios, llevándonos al uso de nuevas tecnologías para incrementar la productividad de las empresas, así como también en beneficio a los trabajadores al momento de administrar y equilibrar la vida laboral con la familiar, mejor uso del tiempo y como estrategia para hacer frente a los problemas medioambientales y de congestión urbana, si se llega a aprobar estas reformas se podría contar con contratos con horarios más flexibles que permitan ejecutar trabajos híbridos con varias modalidades orientados más a los resultados que al control del tiempo, esto es lo que se espera del futuro en legislación laboral ecuatoriana.

3.5.2. Relación del proyecto con relación a:

3.5.2.1. Gestión de cambio

La gestión del capital humano para procesos de cambio como la adopción de esta modalidad, requiere de un mecanismo de identificación de los cargos aptos para teletrabajo y de un adecuado proceso de selección que tenga en consideración, tanto las habilidades técnicas del teletrabajador, como competencias que orienten su actividad laboral al cumplimiento de objetivos. Si bien es cierto los teletrabajadores van a continuar realizando las mismas actividades que hacían en la oficina, pero ahora desde la casa, es necesario incluir una estrategia de capacitación y comunicación que acompañe el ejercicio del Teletrabajador y el fortalecimiento de habilidades como la autonomía, y el cumplimiento de procedimientos como los relacionados con seguridad y salud en el trabajo.

En busca de esta transformación que impacta la cultura organizacional, los jefes deben cambiar la manera de liderar a su equipo, porque pasa a un segundo plano la presencialidad y es protagonista el cumplimiento de objetivos y la confianza de trabajar

en equipo a la distancia gracias a las herramientas tecnológicas. Pero el cambio cultural no solo les pertenece a los jefes sino también al Teletrabajador, para así obtener los resultados deseados en productividad y calidad de vida.

La campaña de socialización del Banco ProCredit se implantará una vez entre en funcionamiento el aplicativo web, donde se entregará un manual para el uso y conocimiento de todos los trabajadores sobre el manejo y los beneficios del trabajo híbrido.

La única constante en los negocios y la vida es el cambio para ello se sensibilizará al personal que tiene resistencia al cambio a través de talleres donde todos adopten una cultura digital a la vanguardia, los mecanismos de mejora son esenciales para que las empresas se mantengan y superen los niveles de desempeño tanto interna como externamente.

3.5.2.2. Gobernanza corporativa

Por el surgimiento del Covid-19 las empresas se vieron con la necesidad de ser más eficientes y mantenerse rentables durante el tiempo por eso se buscó una alternativa para generar ingresos y no aumentar los números de casos de enfermedades por Covid-19, lo que llevo a pensar en un proyecto por parte estrategia del Departamento de Recursos Humanos que busque fomentar el desarrollo de un aplicativo web que cumpla con el marco legal, procedimientos y que permita un adecuado control y monitoreo por parte de mandos medios y talento humano.

A nivel de manual de funciones, procesos y políticas internas se incluirá en cada una de éstas el registro que debe llevar cada colaborador de los días que va a realizar teletrabajo gracias al uso del aplicativo web, con lo que se buscará ser más eficientes en el cumplimiento de los objetivos de cada departamento u oficina, en sí de la compañía como tal.

La información registrada será manejada con transparencia y será responsabilidad del colaborador que la registra, del jefe y de la persona de Recursos Humanos que administre los reportes.

Capítulo 9. Impacto financiero y laboral de la transformación digital: Indicadores para cuantificar el retorno sobre la inversión del talento humano

Para Banco ProCredit, es de gran relevancia conocer los indicadores para medir el ROI en la transformación digital de sus actividades, ya que esta herramienta le permite contar con información necesaria para mejorar la toma de decisiones respecto de una inversión en Capital Humano, es decir, mejorar la relación costo-beneficio y disminuir así las pérdidas por decisiones ineficientes.

3.6.1. Valor añadido del capital humano (human capital value added)

$$HCVA = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo Total del Personal}}{\text{Número de Empleados Equivalentes (FTE)}}$$

$$HCVA = \frac{8,224,942.83 - 7,061,226.83}{260}$$

$$HCVA = 4,475.83$$

La rentabilidad promedio de cada trabajador es de USD 4,475.83 lo que muestra que por cada empleado se obtiene una rentabilidad del 400% antes de impuestos, mostrando que la empresa tiene una tendencia de crecimiento a futuro y buenas bases actuales.

En general en el sector de la banca el valor añadido de capital humano siempre ha mostrado tendencia a incrementar los valores, por tal razón, nuestro aplicativo web tiende a reducir costos de inversión de personal por lo que la utilidad mejoraría con la implementación del mismo.

3.6.2. Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

$$ROICH = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo Total del Personal}}{\text{Costo Total del Personal}}$$

$$ROICH = \frac{8,224,942.83 - 7,061,226.83}{7,061,226.83}$$

$$ROICH = 2,17$$

Por cada USD 1 invertido en capital humano se obtiene un retorno de USD 2.17, lo que significa que lo invertido ha tenido retorno para el capital del banco. El departamento de talento humano tiene respuesta positiva el invertir en capital humano, por ende, el Banco decidió desarrollar un aplicativo web que le permita al personal supervisores y talento humano la adecuada gestión del personal.

La solvencia económica del banco facilita la decisión de invertir en dicho aplicativo web y en la capacitación de su personal, acorde a las tendencias digitales actuales, permitiendo el cumplimiento de la visión, misión y los objetivos del Departamento de Recursos Humanos y por ende los del Banco.

El desarrollo del aplicativo web permitirá optimizar e invertir más en la gente para el trabajo de forma híbrida optimizando tiempo, infraestructura y recursos tanto de la empresa como del colaborador.

3.6.3. Retorno de la Inversión de empleados - individual

$$ROI = \frac{\text{Resultados(Esperado o desempeñado)}}{\text{Costo Total del Trabajador + Inversión en desarrollo}}$$

$$ROI = \frac{8,224,942.83}{7,061,226.83 + 235,000.00}$$

$$ROI = 1.13$$

Mediante esta métrica podemos observar el porcentaje de ganancia que generó el banco mediante la inversión en cada uno de sus trabajadores. Los resultados reflejan que por cada \$1 invertido en el personal se obtiene un retorno de \$1,13.

Este resultado es muy beneficioso porque demuestra que el retorno de la inversión en cada uno de los empleados tiene un 113% de rentabilidad.

Al decir que por cada dólar que se invierte casi se obtiene otro dólar muestra la efectividad de la inversión en el capital humano, el invertir en cualquier mejora hará que este indicador aumente, y al ya tener una muy alta reciprocidad permite que la empresa pueda tomar un poco de riesgo y apuntarle hacia nuevas herramientas tecnológicas en pro de mejorar la gestión.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

4.1. Conclusiones Generales

El aplicativo web permite registrar una solicitud para cambio de modalidad de trabajo a teletrabajo, indicando una fecha de inicio y fin, cuando no exista una solicitud los colaboradores estarán en modalidad presencial, esta solicitud va a ser aprobada, rechazada o se solicitará modificarla por parte del jefe inmediato y recursos humanos, al tener estos datos el jefe inmediato, puede planificar y u organizar el trabajo de su equipo, y recursos humanos tiene acceso a los reportes necesarios para medir sus indicadores de gestión, lo que muestra que se está cumpliendo el objetivo planteado.

4.2. Conclusiones Específicas

1. El levantamiento efectivo de la información, tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores y de la empresa, permitió diseñar e implementar una herramienta completa y de fácil uso, que cumpla con los resultados esperados, lo que muestra que automatizando algunos procesos se puede mejorar la gestión empresarial en general.

2. El manejo del aplicativo web por parte de los mandos medios, talento humano y trabajadores reduce tiempo y dinero en la gestión laboral del Banco ProCredit, mejorando de esta forma la gestión de cada uno de los niveles de colaboradores en la empresa, aportando así a la gestión de la compañía.
3. Una vez en funcionamiento el aplicativo, hará que gracias a los reportes generados se reduzca el tiempo de gestión del departamento de talento humano como y de los mandos medios al momento de gestionar la modalidad de trabajo de los colaboradores, lo que a nivel personal ofrecerá una mayor tranquilidad, lo que muestra que la inversión en nuevas tecnologías dentro de la organización genera bienestar y un mejor rendimiento en el desempeño de las funciones de los colaboradores.
4. El desarrollo de este proyecto a nivel personal ha permitido nuestro crecimiento en cuanto a organización y administración en general de nuestro tiempo, así como también mediante el uso de las diversas técnicas hemos podido crecer de forma académica en conocimientos que llevan a que tengamos un mejor desarrollo personal.
5. El proyecto empezó en el diseño y ahora termina en el materializar la aplicación y los reportes que esto va a permitir, a futuro se podrán observar los resultados del uso de el mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ecuador, B. P. (2022). Banco ProCredit Ecuador. Obtenido de <https://www.bancoprocredit.com.ec>
- García, Valle y Céspedes. (2020). Employer branding. Reflexiones en tiempos de pandemia. Cali, Colombia: SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales.
- Wouter, A., Karin, A., Aaron, D., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (22 de enero de 2018). *Las cinco marcas registradas de las organizaciones ágiles*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Zenizo, F. (20 de noviembre de 2020). *La transformación digital en los recursos humanos*. Obtenido de Expansion: <https://expansion.mx/opinion/2020/11/12/la-transformacion-digital-en-los-recursos-humanos>

ANEXOS