



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

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES
DE LA CASA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CACPE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. DURANTE LAS ETAPAS
DEL CICLO DE VIDA COMO EMPLEADO.

AUTORES:

Carla Alejandra Armas Chuquimarca

Viviana del Cisne Ambrossi Guerrero

Karen Paola Velarde Guerrón

Erick Alexander López Guananga

Carlos Efrén Montenegro Mafla

Jorge Geovanny Portilla Álvarez

TUTORES:

Olga Blanco, MTTHH

Jorge Contenti, PhD(c)

Esteban Arias M., PhD (c)

2022

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Carla Alejandra Armas Chuquimarca, Viviana del Cisne Ambrossi Guerrero, Karen Paola Velarde Guerrón, Erick Alexander López Guananga, Carlos Efrén Montenegro Mafla, Jorge Geovanny Portilla Álvarez, 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.



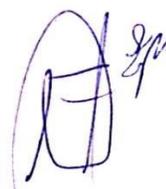
Firma del graduando
(Carla Alejandra Armas Chuquimarca)



Firma del graduando
(Viviana del Cisne Ambrossi Guerrero)



Firma del graduando
(Karen Paola Velarde Guerrón)



Firma del graduando
(Erick Alexander López Guananga)



Firma del graduando
(Carlos Efrén Montenegro Mafla)



Firma del graduando
(Jorge Geovanny Portilla Álvarez)

Nosotros, Olga Blanco, Jorge Contenti y Esteban Arias, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Carla Alejandra Armas Chuquimarca, Viviana del Cisne Ambrossi Guerrero, Karen Paola Velarde Guerrón, Erick Alexander López Guananga, Carlos Efrén Montenegro Mafla, Jorge Geovanny Portilla Álvarez, 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

Al culminar esta meta profesional dedico este trabajo principalmente a mis padres Carlos y Consuelo que han sido el eje de apoyo sostenido y desinteresado durante toda mi vida.

A mi abuelo José Leonardo Armas, mi fuente de inspiración para desarrollar e impulsarme a seguir creciendo, ampliar horizontes y ver que nada es imposible si se tiene la determinación, constancia y decisión.

Carla Alejandra Armas Chuquimarca

A mi amada familia, por ser el más grande aliciente para el cumplimiento de mis objetivos.

A mis padres, por su amor y sus bendiciones, y porque con su ejemplo han sembrado en mí valores.

Viviana Ambrossi Guerrero

Una vez alcanzado este objetivo quiero dedicarlo especialmente a mi esposa e hija quienes han sido de apoyo para poder realizar estos estudios, por su tiempo, comprensión y amor.

Carlos Montenegro

Después de haber culminado esta meta profesional dedico a mis padres Patricio y Tránsito, que siempre han sido el pilar fundamental en mi vida y han estado siempre presentes en todo momento.

A mi hermana Karen quién me ha impulsado a cumplir mis metas y mejorar continuamente.

A mi esposa Jessenia que, con su apoyo, su paciencia, su gentileza me acompañan a lo largo de mi vida.

Erick Alexander López Guananga

Este proyecto está dedicado a las personas que más han influenciado en mi vida, dándome los mejores consejos guiándome y haciéndome una persona de bien con todo mi amor y afecto se los dedico a: Mi madre y mis hermanas.

Karen Paola Velarde Guerrón

Este esfuerzo se lo dedico a toda mi familia por ser mi mayor motivación y mi ejemplo

Jorge Geovanny Portilla Álvarez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme culminar una etapa más en mi vida brindándome fuerzas e inteligencia para conseguir esta meta.

A mi familia por estar siempre para mí, alentándome con palabras tan valiosas y significativas siendo alicientes para continuar y no desfallecer en ningún momento.

A mis compañeros Viví y Carlitos que han sido buenos amigos y compañeros por todo el apoyo constante, alentando mis expectativas para construir un nuevo porvenir.

Llegar aquí no ha sido fácil pero tampoco imposible con dedicación y fuerza de voluntad he alcanzado una meta más en mi vida.

Carla Alejandra Armas Chuquimarca

A mi esposo e hijos por su incondicional apoyo y por acompañarme en esta nueva aventura.

A mi abuela, por enseñarme mis primeras letras y la importancia de la preparación académica.

A Carlita, Carlos y Erick por su amistad, a mis maestros por compartir sus valiosos conocimientos, y a la UIDE por permitirme cumplir esta meta académica.

Viviana Ambrossi Guerrero

Agradezco a Dios, quien me ha bendecido y dado la fortaleza para realizar estos estudios, alcanzando así un objetivo más en mi vida.

A mi familia esposa e hija, el mejor regalo que haya podido recibir de Dios, fuente de inspiración de cada día que me permiten ser mejor, por no poder compartir ese tiempo junto a ellas y así poder culminar exitosamente mi trabajo académico.

A mis compañeras de clases Viví y Carlita por su apoyo y enseñanzas en los trabajos de clases, por su valiosa amistad que me han brindado.

Carlos Montenegro

Agradezco a Dios, por haberme permitido tener la oportunidad de culminar esta meta profesional con sabiduría.

A mi familia y mi esposa por ser ese pilar fundamental y apoyo constante que he necesitado durante toda mi vida.

A la Uide por darme la oportunidad de cumplir de la mejor manera y ser formándome como profesional.

Erick Alexander López Guananga

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios y a mi familia por su apoyo incondicional, ya que han sido mi motivación para seguir adelante.

A todos mis compañeros por destacar su disponibilidad y paciencia para culminar con el proyecto, no cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado, esperando que tenga los mejores de los éxitos en su vida familiar y profesional.

A la UIDE y a todos los profesores que nos acompañaron en este recorrido llenos de muchas experiencias, por habernos facilitado todos los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades.

Karen Paola Velarde Guerrón

Siempre en primer lugar a Dios sin sus bendiciones no hubiera sido imposible lograr mi objetivo. A mi familia, por su apoyo incondicional. A la Universidad Internacional del Ecuador y quienes forman parte de ella.

Jorge Geovanny Portilla Álvarez

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CERTIFICACIÓN..... | 2 |
| DEDICATORIA..... | 4 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 6 |
| ÍNDICE..... | 8 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 10 |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | 11 |
| RESUMEN..... | 12 |
| ABSTRACT..... | 13 |
| 1. PARTE INTRODUCTORIA..... | 14 |
| 1.1. Interés del estudio o definición del proyecto..... | 14 |
| 1.2. Naturaleza o tipo de proyecto..... | 14 |
| 1.3. Fines y Objetivos del Trabajo..... | 15 |
| 2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO..... | 15 |
| 3. PARTE GENERAL..... | 16 |
| 3.1. Perfil de la organización..... | 16 |
| CAPÍTULO 1. COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO: METODOLOGÍA..... | 36 |
| CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS DE COACHING Y SUS EVALUACIONES..... | 39 |
| CAPÍTULO 4. METODOLOGÍAS AGILES APLICADAS A TALENTO HUMANO..... | 42 |
| CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DESING THINKING: MAPA DE EMPATÍA..... | 45 |
| CAPÍTULO 6. HERRAMIENTAS PARA IDEAR, PROTOTIPAR Y TESTEAR..... | 47 |
| CAPÍTULO 7. IMPACTO FINANCIERO Y LABORAL DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL..... | 50 |
| CAPÍTULO 8. CONTRATACIÓN LABORAL, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GOBERNANZA CORPORATIVA..... | 51 |
| 8.1. Contratación laboral..... | 51 |
| 8.2. Transformación digital..... | 51 |
| 8.3. Gobernanza corporativa..... | 54 |
| CAPÍTULO 9. INDICADORES PARA CUANTIFICAR EL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN DEL TALENTO HUMANO..... | 57 |

| | |
|--|----|
| 9.1. Valor añadido del capital humano (human capital value added)..... | 57 |
| 9.2. Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH). | 58 |
| 9.3. Retorno de la Inversión de empleados - individual | 58 |
| 4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES | 59 |
| 4.1. Conclusiones Generales. | 59 |
| 4.2. Conclusiones Específicas | 59 |
| 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 61 |
| LIBROS..... | 61 |
| PÁGINAS WEB..... | 61 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Áreas de trabajo..... | 20 |
| Tabla 2: Distribución de los colaboradores por sucursal..... | 20 |
| Tabla 3: Equidad de género..... | 21 |
| Tabla 4: Rango de antigüedad..... | 24 |
| Tabla 5: Rango de sueldo..... | 26 |
| Tabla 6: Alianza del equipo..... | 28 |
| Tabla 7: Desarrollo filtro SMART..... | 30 |
| Tabla 8: Misión del Equipo..... | 33 |
| Tabla 9: Visión del Equipo..... | 34 |
| Tabla 10: Competencias del Líder Coach..... | 35 |
| Tabla 11: Áreas exploradas y herramientas de diagnóstico usadas..... | 36 |
| Tabla 12: Resultados obtenidos (Fase de diagnóstico.)..... | 37 |
| Tabla 13: Resultados obtenidos (Fase de opciones.)..... | 37 |
| Tabla 14: Tipo de pensamiento..... | 39 |
| Tabla 15: Presupuesto..... | 50 |
| Tabla 16: Costos laborales..... | 50 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Estructura Orgánica..... | 22 |
| Ilustración 2: Índice de rotación mensual. | 24 |
| Ilustración 3: Diagrama Filtro Smart | 30 |
| Ilustración 4: Mapa de Empatía | 46 |
| Ilustración 5: Insights Accionables | 46 |
| Ilustración 6: Storyboard..... | 48 |

RESUMEN

Este proyecto plantea determinar las necesidades y requerimientos laborales y personales que tienen los colaboradores a lo largo del ciclo de vida laboral en la casa matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda., esto contribuirá a presentar soluciones satisfactorias. Este estudio se realizó en las instalaciones de CACPE, en la ciudad de Zamora iniciando el mes de enero de 2022. En el mismo se plantean fundamentos teóricos, prácticos que permitirán alcanzar los objetivos, crear una cultura corporativa y atraer y retener al mejor talento. Se exploran teorías referidas a coaching, metodologías ágiles, implementación de nuevas tecnologías que permitan generar herramientas más efectivas para Talento humano, que promuevan a que los empleados estén más motivados, se sientan reconocidos promoviendo el buen clima laboral.

Palabras clave: Necesidades, soluciones, atraer, talento, motivados.

ABSTRACT

This project proposes to determine the needs, work and personal requirements that the collaborators have throughout the work life cycle in the headquarters of the Savings and Credit Cooperative CACPE Zamora Chinchipe Ltda. This will contribute to presenting satisfactory solutions. This study was carried out at the CACPE facilities, in the city of Zamora, beginning in January 2022. Theoretical and practical foundations are proposed in it that will allow the objectives to be achieved, create a corporate culture and attract and retain the best talent. Theories related to coaching, agile methodologies, implementation of new technologies that allow the generation of more effective tools for Human Talent, that promote employees to be more motivated, feel recognized, promoting a good working environment are explored.

Keywords: Needs, solutions, attract, talent, motivated.

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés del estudio o definición del proyecto

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Zamora Chinchipe Ltda., es una institución que brinda servicios financieros ágiles, seguros y confiables, comprometidos con mejorar la calidad de vida de sus socios, clientes y colaboradores a través de principios cooperativistas, impulsados por procesos efectivos, mejora continua y cumplimiento con los requisitos aplicables, alineados con la responsabilidad social.

La inscripción de esta cooperativa fue realizada según acuerdo ministerial No. 01817 del 4 de septiembre de 1989, inicia sus actividades el 11 de septiembre de 1989. Esta institución cuenta con 54 colaboradores, distribuidos en las áreas de Control, Administrativa-Financiera, Negocios, Apoyo, Operaciones y Talento Humano.

Para CACPE ZAMORA CH. su capital más importante es el capital humano, tomando en consideración a esta premisa, se ha visto la necesidad de conocer los distintos requerimientos que tienen los empleados durante las diferentes fases de su ciclo de vida dentro de la institución, pues es claro que las necesidades de los empleados no son las mismas cuando acaban de llegar a la empresa que cuando se encuentran cerca de la jubilación.

A través del presente proyecto se pretende determinar cómo se debe responder en cada momento a las expectativas personales y laborales que tienen los colaboradores. Además, el conocer el ciclo de vida del empleado también contribuye a crear una cultura corporativa que ayuda a atraer y retener el mejor talento.

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

El proyecto que se adapta a este trabajo es de innovación y mejora, ayudará a maximizar su rendimiento y beneficiará a la empresa, pero sobre todo a los colaboradores.

1.3. Fines y Objetivos del Trabajo

Los objetivos que se ha planteado para desarrollar el proyecto son los siguientes:

1.3.1. Objetivo General:

- Identificar las necesidades de los trabajadores de CACPE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. durante su ciclo de vida laboral en la Institución.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Conocer las características de cada etapa.
- Analizar las necesidades identificadas.
- Proponer opciones de mejora para gestionar correctamente el ciclo ocupacional.

2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

La gestión del ciclo de vida de los empleados se considera una función crucial del departamento de Talento Humano, ya que se enfoca en el activo más importante que tiene una organización, es decir, su fuerza laboral.

Por tal motivo se debe desarrollar y ejecutar un programa del ciclo de vida de los empleados, que ofrecerá a la Cooperativa una serie de pasos a seguir durante el tiempo de permanencia de sus empleados en la organización, que le permitirá a esta, realizar un análisis de datos que pueden conducir a tomar mejores decisiones y mitigar inclusive en un riesgo de reputación corporativa.

3. PARTE GENERAL

3.1. Perfil de la organización

3.1.1. Nombre de la empresa

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA CHINCHIPE
LTDA.**

3.1.2. Misión, visión, valores

MISIÓN

“Ofrecer productos y servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios y clientes en el sur del país.”

VISIÓN

“Constituirse en la mejor alternativa en servicios financieros y operaciones digitales, reconocida por la calidad de servicios, cobertura y responsabilidad social.”

VALORES

- Honestidad
- Puntualidad
- Ética y moral
- Responsabilidad
- Respeto
- Visión – Iniciativa
- Sinceridad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

3.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

3.1.3.1. Servicios Financieros:

- Acreditaciones y transferencias: Acreditación mediante el Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central del Ecuador (SPI).
- CACPE Cash: la chequera CACPE Cash permite realizar retiros autorizados a terceras personas sin necesidad de la libreta de ahorros.
- Giros y Remesas: Pago de remesas enviadas desde Estados Unidos, España e Italia por intermedio de las empresas, MONEY GRAM, ECUATRANSFER, DELGADO TRAVEL.
- Pagos SPL (sistema de pago en línea)
- Pago de Tarjetas de crédito (de todas las instituciones Financieras).
- Pago Energía eléctrica
- Pago Teléfono CNT
- Pago SRI (servicio de rentas internas).
- Pago Impuestos (RISE)
- Pago Matriculación vehicular (ANT)
- Pago Multas, contravenciones (ANT)
- Pago Planes de telefonía móvil Claro, Movistar, CNT, DIRECTV.
- Recargas de telefonía móvil Claro, Movistar, CNT, DIRECTV.
- Pagos UTPL.
- Pagos IECE.
- Tarjeta de débito: Tarjeta de débito Internacional “VISA De Una”, con la cual puede realizar transacciones en la red de Cajeros Automáticos más grande del

país y el mundo, además de compras en locales afiliados VISA y a través de la web.

- Cajeros Automáticos propios
- Banca electrónica MATRIX

3.1.3.2. Productos:

- Créditos: consumo, microcrédito e inmobiliario
- Cuentas: infantil, ahorros
- Captaciones

3.1.3.3. Beneficios Sociales:

- Servicio gratuito de sala de velaciones
- Seguro de desgravamen.
- Seguro de vida.

3.1.4. Ubicación de la sede y operaciones.

CACPE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. Se encuentra ubicada en la ciudad de Zamora, provincia de Zamora Chinchipe. Dirección: calle Sevilla de Oro y Av. Héroes de Paquisha.

3.1.5. Propiedad y forma jurídica

CACPE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. Con personería jurídica, está dedicada a realizar actividades financieras. Cuenta con 45.000 socios activos, quienes en asamblea eligen a sus representantes.

Asamblea General. - Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y está integrada por todos los socios representantes de Matriz y sucursales; los Representantes son elegidos por votación personal, directa y secreta.

Consejo de Administración. - Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, está integrado por 5 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta para un periodo de 2 años.

Consejo de Vigilancia. - Es el órgano de control interno de las actividades económicas de la Cooperativa, responde a la Asamblea General; está integrado por 3 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta para un periodo de 2 años.

Administrativo. - El Gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, es designado por el Consejo de Administración y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el Estatuto social.

3.1.6. Mercados servidos o donde tiene ubicadas sus actividades de negocioCuenta con nueve

(9) sucursales ubicadas en la provincia de Zamora Chinchipe y abarcan los cantones: Guayzimi, Yacuambi, El Pangui, Yantzaza, Zumbi, Paquisha, Zumba, Palanda y Valladolid, y una (1) sucursal ubicada en la provincia de Loja.

3.1.7. Tamaño de la organizaciónCACPE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. Es una organización pequeña compuesta por 54 empleados.

3.1.8. Información sobre empleados y otros trabajadores.

CACPE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. mantiene una nómina de 54 empleados, los mismos se encuentran distribuidos en las diferentes áreas.

Tabla 1:*Áreas de trabajo.*

| ÁREA | EMPLEADOS | % |
|------------------------------|-----------|-------------|
| ADMINISTRATIVA FINANCIERA | 8 | 15% |
| APOYO | 3 | 6% |
| CONTROL | 5 | 9% |
| GERENCIA | 1 | 2% |
| NEGOCIOS | 16 | 30% |
| OPERACIONES | 19 | 35% |
| TALENTO HUMANO | 2 | 4% |
| TOTAL | 54 | 100% |

Nota: la presente tabla es un recuento de cuantos empleados trabajan en cada área.

Fuente: Estadísticas del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Tabla 2:*Distribución de los colaboradores por sucursal.*

| SUCURSAL | N.º EMPLEADOS | % |
|--------------|---------------|-------------|
| El Pangui | 2 | 3.7 |
| Guayzimi | 3 | 5.56 |
| Loja | 3 | 5.56 |
| Matriz | 33 | 61.11 |
| Palanda | 2 | 3.70 |
| Paquisha | 2 | 3.70 |
| Valladolid | 1 | 1.85 |
| Yacuambi | 2 | 3.70 |
| Yatzaza | 2 | 3.70 |
| Zumbi | 4 | 7.40 |
| TOTAL | 54 | 100% |

Nota: en esta tabla se da a conocer la distribución de los colaboradores por sucursal

Fuente: Estadísticas del Departamento de Gestión de Talento Humano

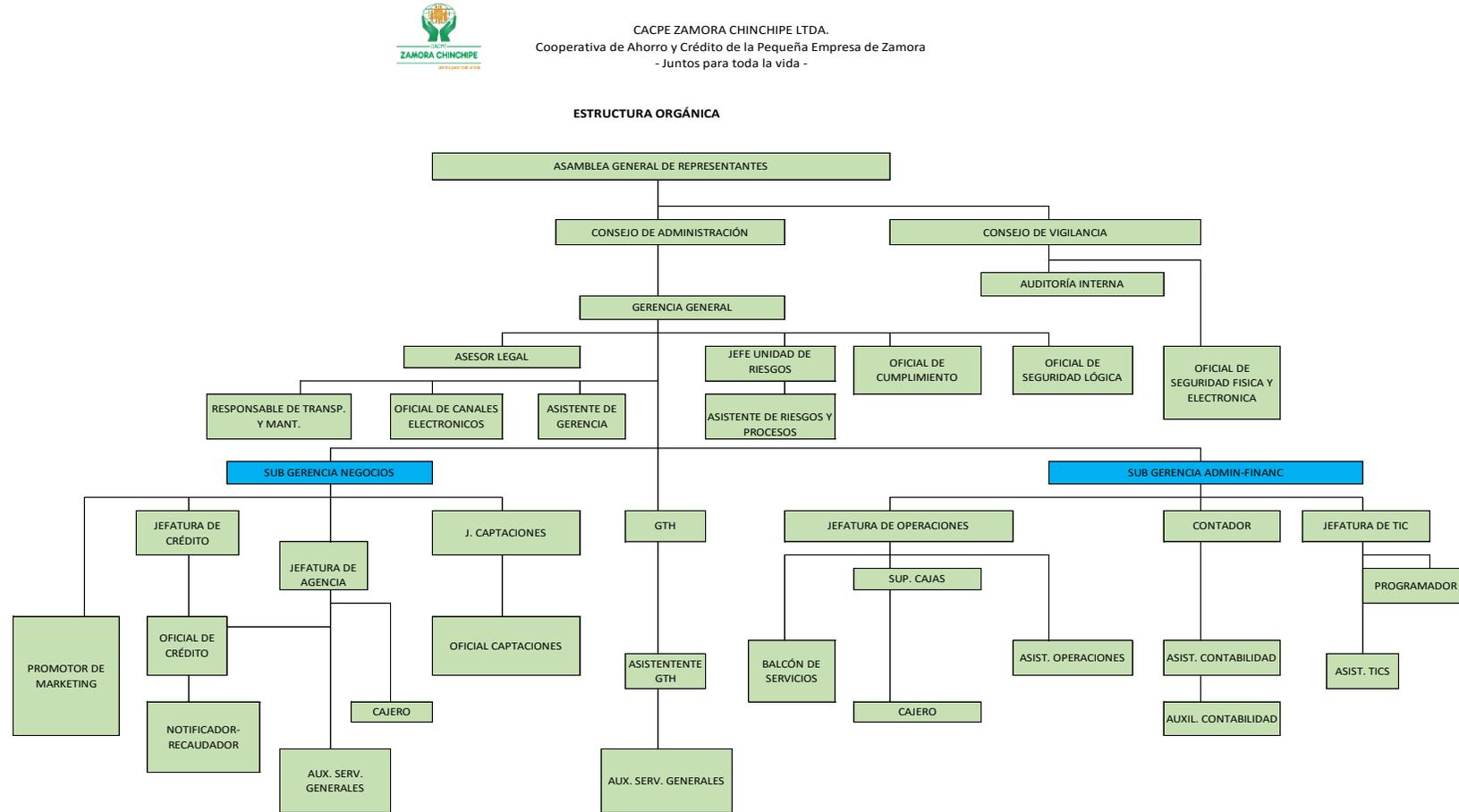
Tabla 3:*Equidad de género.*

| GÉNERO | EMPLEADOS | % |
|---------------|------------------|----------|
| Femenino | 27 | 50% |
| Masculino | 27 | 50% |
| TOTAL | 54 | 100% |

Nota: en esta tabla se da a conocer que existe equidad de género entre los empleados.

Fuente: Estadísticas del Departamento de Gestión de Talento Humano

Ilustración 1:
Estructura Orgánica.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda.; Plan Operativo Anual 2021-2024.

3.1.9. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Estos procesos se encuentran descritos en el MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, mismo que es supervisado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, estos procesos son:

- Procesos de Incorporación:
- Planificación de incorporación.
- Perfiles por competencias.
- Del reclutamiento del personal.
- De la selección del personal.
- De la contratación del personal.
- Del proceso de inducción.
- Del manejo de los expedientes del personal.
- Políticas para la permanencia.
- Capacitación y desarrollo de los colaboradores.
- Plan de capacitación y desarrollo.
- Evaluación de desempeño por competencias.
- Evaluación del personal de relevo back up.
- Promociones del personal.
- Administración de remuneraciones.
- Clima organizacional.
- Plan de carrera y sucesión.
- Políticas para la Desvinculación.
- Políticas generales.
- Desvinculación por acuerdo entre las partes.
- Desvinculación por despido intempestivo.

- Desvinculación por visto bueno.
- De la liquidación de haberes.

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

Tabla 4:

Rango de antigüedad.

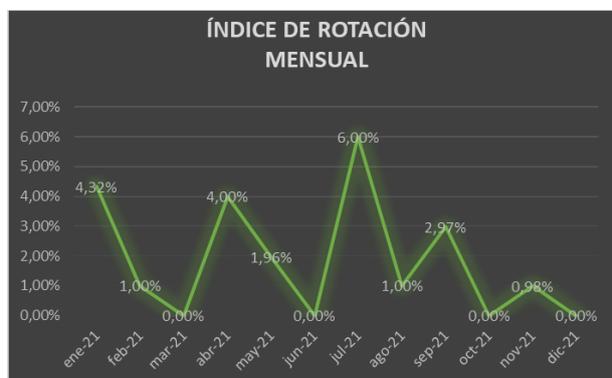
| RANGO DE ANTIGÜEDAD | # EMPLEADOS | % |
|------------------------|----------------|--------|
| DE 0 A 1 | 10 | 18.52% |
| DE 01 A 5 | 11 | 20.37% |
| DE 05 A 10 | 6 | 11.11% |
| DE 10 A 15 | 17 | 31.48% |
| DE 20 A 25 | 5 | 9.26% |
| MAYOR A 25 AÑOS | 5 | 9.26% |
| TOTAL | 54 | 100% |

Nota: en esta tabla se determina la antigüedad de los empleados por rangos.

Fuente: Estadísticas del Departamento de Gestión de Talento Humano

Ilustración 2:

Índice de rotación mensual.



Fuente: Estadísticas del Departamento de Gestión de Talento Humano

Ilustración 3:

Índice de rotación periódico



Fuente: Estadísticas del Departamento de Gestión de Talento Humano

3.1.11. Grupos de interés

Se puede definir que son grupos de personas dentro de una empresa que tienen objetivos propios estos pueden ser los accionistas, empleados, directivos, entre otros; de manera que la consecución de estos está vinculada con la actuación de la empresa. En inglés se les conoce como stakeholders.

Internos:

- Socios de la cooperativa.
- Directivos de la cooperativa.
- Trabajadores de la cooperativa.

Externos:

- Clientes
- Proveedores
- Entidades Financieras
- Sindicatos
- Comunidad Local
- Organizaciones Sociales

3.1.12. Otros datos de interés

La siguiente información corresponde al rango de sueldos y los beneficios laborales con los que cuentan los colaboradores de la cooperativa.

3.1.13. Rango de sueldo

Tabla 5:

Rango de sueldo.

| RANGO DE SUELDOS | # EMPLEADOS | % |
|-------------------------|------------------------|-------------|
| DE 0500 A 0800 | 21 | 38.89% |
| DE 0801 A 1100 | 14 | 25.93% |
| DE 1101 A 1400 | 14 | 25.93% |
| DE 1401 A 1700 | 3 | 5.56% |
| MAYOR A 2001 | 1 | 1.85% |
| MENOR A 0500 | 1 | 1.85% |
| TOTAL | 54 | 100% |

Nota: en la tabla se da a conocer el rango de sueldos en el que se encuentran los empleados.

Fuente: Estadísticas del Departamento de Gestión de Talento Humano

Sueldo promedio \$ 992.76

3.1.14. Beneficios Adicionales

Se encuentran normados en el Reglamento de Beneficios Laborales, mismo que ha sido aprobado por el Consejo de Administración, su última actualización se realizó en el mes de agosto de 2021.

Son los siguientes:

- Gastos de representación para las jefaturas \$ 100 y \$ 150 para la Gerencia.
- Bono cooperativo \$ 340 acreditados en el mes de julio de cada año.

- Bono Navideño \$ 350.
- Canastilla Navideña \$ 250.
- Bonificación variable según el cumplimiento de metas del Área de Crédito y Captaciones.

**CAPÍTULO 1. COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL.**

Tabla 6:
Alianza del equipo.

| DOCUMENTO DE ALIANZA DEL EQUIPO | | |
|---|--|--|
| Integrantes del equipo de trabajo | Viviana Ambrossi Carla Armas Karen Velarde Erik López Carlos Montenegro Jorge Portilla | Ing. Adm. Emp. Ing. Adm. Emp. Ing. Adm. Emp. SBT. Policía Ing. Industrial. Lic. Trabajador Social |
| Principios éticos del equipo | Responsabilidad Cooperación Solidaridad Unidad Honestidad | |
| Comportamiento que deseamos que esté presente en el Equipo | Conducta social; amigable con buena aptitud y actitud para el apoyo de las actividades. | |
| Clima de trabajo que se mantendrá durante la realización del proyecto | Cómoda, Colaborativa, comprensiva y de trabajo en equipo. | |
| La repartición del trabajo se realizará | Equitativamente, teniendo presente las limitaciones de los miembros del equipo y así contribuir a los objetivos del proyecto y los entregables específicos del equipo. | |
| Para mantener la confidencialidad de la información durante este proyecto | Consideramos se debe mantener un acuerdo implícito de confianza, se utilizará la información de manera responsable. | |

| | |
|--|---|
| <p>En Caso de que exista diferentes puntos de vista y surjan desacuerdos.</p> | <p>Todo el equipo expresara y escuchara los distintos criterios y se llegara a consensos grupales.</p> <p>Ante los conflictos mantener la calma, es mejor dejar un espacio y volver más tarde a retomar el tema.</p> <p>Antes de hablar escucha al otro.</p> <p>Hablar y comunicarle de manera asertiva cómo se siente.</p> |
| <p>En momentos de tensión</p> | <p>Dar un tiempo para que se calmen las cosas y continuar con los siguientes puntos a tratar en la reunión dejando a un lado los acontecimientos que influyan en nuestras emociones.</p> |
| <p>La toma de decisiones se realizará</p> | <p>Democráticamente por mayoría de votos para llegar a una decisión de grupo</p> |
| <p>La forma de motivar y dar ánimos a los miembros del equipo para sacar adelante juntos el proyecto</p> | <p>Escuchando las ideas y generando un trabajo participativo, a la vez agradecer por la contribución y aporte de cada uno del grupo.</p> |
| <p>La consolidación de la información y la realización de los informes</p> | <p>Sera algo rotatorio, para que todos participemos.</p> |
| <p>El estado de ánimo presente dentro de este equipo mientras dure el proyecto</p> | <p>Entusiasmo, felicidad, con un estado de ánimo bueno y agradable acompañado de buenas ideas que fomente la participación en el grupo.</p> |

Nota:

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4

Ilustración 3:*Diagrama Filtro Smart*

Fuente: material de estudio módulo coaching.

El hecho de tener un objetivo claro y preciso ayuda a los equipos a llevar a cabo sus proyectos de forma exitosa.

Tabla 7:

Desarrollo filtro SMART.

| | |
|---|---|
| <p>S-specific (específico)</p> <p>Desarrollar un programa de ciclo de vida de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda.</p> | <p>Al definir un objetivo no debemos dejar espacio a interpretaciones dudosas.</p> <p>Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado.</p> <p>Objetivo de este equipo:</p> <p>¿Cuál es el objetivo que desea conseguir este equipo con este proyecto?</p> <p>¿Podrías definir vuestro objetivo de forma más específica, resumiéndolo en una sola frase?</p> <p>¿Qué problema resuelve vuestro objetivo?</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <p>M-measurable (medible)</p> <p>Cumplimiento de trabajos entregables semanalmente.</p> | <p>“No se puede gestionar lo que no se puede medir”.</p> <p>En esta etapa del proceso, es necesario que todos los miembros del equipo acuerden los indicios que servirán para medir los avances logrados:</p> |
| <p>Podremos medir el progreso a través de las calificaciones.</p> | <p>¿Qué os indicará que estáis alcanzando vuestro objetivo?</p> <p>¿De qué forma podréis medir vuestros progresos?</p> |
| <p>A- Attainable (Alcanzable)</p> <p>Si es alcanzable.</p> <p>Existe compromiso de todos los Integrantes del Equipo para cumplir y la cooperación de la Cooperativa en brindar información.</p> | <p>En los procesos de coaching de equipos es fundamental que todos los miembros del equipo acuerden objetivos que sean alcanzables.</p> <p>Es necesario que todos los miembros del equipo estén de acuerdo con el objetivo establecido, y hasta que no se obtenga un objetivo acordado por todos, no avanzar a la siguiente fase del proceso de coaching.</p> <p>En la medida que todos estén de acuerdo, estarán más comprometidos con su objetivo.</p> <p>¿Creéis que vuestro objetivo es alcanzable?</p> <p>¿En qué basáis vuestra respuesta?</p> |
| <p>R-Realistic (Realista)</p> <p>Es un objetivo que todo el equipo lo tiene presente y existe voluntad para realizarlo de una manera eficiente.</p> | <p>Muchas veces el objetivo es posible, pero no realista.</p> <p>Al considerar el realismo, deberéis pensar en factores como:</p> <p>¿Creéis que vuestro objetivo es realista?</p> <p>¿Todos los miembros de este equipo aceptarán perseguir el objetivo?</p> <p>¿Pensáis que este objetivo está alineado con la misión, la visión y los valores de este equipo?</p> <p>¿Algún principio ético del equipo de los que habéis establecido en vuestra “Alianza del equipo” podría verse dañado con este objetivo?</p> |

| | |
|--|---|
| <p>T- Time Phased (Distribuido en el tiempo)</p> <p>Enero 2022 A mayo 2022</p> | <p>Significa que además de definir bien el inicio y final del periodo de busca del objetivo, este periodo no debe ser tan corto que haga imposible el objetivo y tampoco tan largo que cause una dispersión de la iniciativa con el tiempo.</p> <p>¿En qué fecha os gustaría tener alcanzado vuestro objetivo?</p> |
| <p>.</p> | <p>El T también puede ser “Tangible” (Tangible). Esto quiere decir que un objetivo que pueda ser sentido, observado o tocado tendrá mayores oportunidades de ser alcanzado. Todo lo que mejora el día a día del equipo será visto con mejores ojos y los incentivaré.</p> |
| <p>A las siglas SMART, podemos añadirles dos letras más:</p> <p>SMARTER</p> <p>E-Ecological (Ecológico)</p> <p>Directamente los beneficiarios serán los del departamento de TTHH de la Cooperativa al tener estas propuestas de procesos y herramientas más automatizadas.</p> <p>➤ No se perjudicará a nada y nadie.</p> | <p>¿Vuestro objetivo es ecológico?</p> <p>¿De qué forma impactará en las personas de nuestro entorno el que este equipo alcance su objetivo?</p> <p>¿Qué personas, equipos u organizaciones se verán beneficiadas cuando alcancéis vuestro objetivo?</p> <p>¿Qué personas, equipos u organizaciones podrían verse perjudicadas si alcanzáis vuestro objetivo?</p> |
| <p>R-Rewarding (Recompensa)</p> <p>Recompensa será la satisfacción de la; obtención de título de master en GTH, en el tiempo estipulado por la Universidad, y de la información</p> | <p>Tiene que estar muy clara cuál será la recompensa para el equipo, y que esta merezca el precio a pagar por conseguir el objetivo.</p> <p>¿Cuál será la recompensa de alcanzar el objetivo para este equipo?</p> <p>¿Qué veréis, sentiréis los miembros de este equipo cuando alcancéis vuestro objetivo?</p> |

| | |
|--|---|
| que tendrá la cooperativa, podemos decir que hay un ganar. | <p>Por otro lado, también implica que el objetivo sea retador, ya que la motivación hacia el objetivo depende en gran medida de si se considera desafiante o no.</p> <p>¿Este objetivo es retador para el equipo?</p> |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8:

Misión del Equipo.

| MISIÓN DEL EQUIPO | |
|---|--|
| <p>¿Quiénes somos?</p> <p>¿Cuál es nuestra razón de ser?</p> | <p>Grupo de estudiantes maestrantes de GTH buscando desarrollo profesional y personal.</p> |
| <p>¿Para qué estamos aquí en este máster?</p> <p>¿Para qué se ha formado este Equipo?</p> | <p>Para trabajar en conjunto en la realización de nuestro proyecto de obtención de título de Master de GTH.</p> |
| <p>¿Cuál es nuestra MISIÓN como Equipo?</p> | <p>Concluir exitosamente nuestro proyecto común, llegando a alcanzar todos y cada uno de los objetivos</p> <p>lograr el desarrollo académico y personal de cada uno de nosotros, obteniendo un conocimiento concreto sobre el área en la que trabajamos con base en experiencias de nuestra carrera.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Una vez cumplimentadas todas las respuestas, entre todos los miembros del equipo deberéis resumir en una frase cuál es vuestra MISIÓN de equipo, y escribirla en la columna de la derecha.</p> | <p>Compartir nuestros conocimientos y experiencias para concluir exitosamente nuestro proyecto de titulación.</p> |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9:

Visión del Equipo.

| VISIÓN DEL EQUIPO | |
|--|---|
| <p>¿Hacia dónde vamos como equipo?</p> | <p>Conseguir la excelencia en nuestro proyecto</p> |
| <p>¿Dónde queremos estar como Equipo a corto, medio y largo plazo?</p> | <p>Corto plazo: desarrollo de habilidades Mediano plazo: formarnos profesionalmente Largo plazo: finalizar el proyecto de titulación.</p> |
| <p>¿Estamos remando todos en una misma dirección?</p> | <p>Todos estamos enfocados a desarrollar el mismo objetivo.</p> |
| <p>¿Cuál es el mensaje que queremos transmitir a las demás personas?</p> | <p>Ser reconocidos como un excelente equipo, responsable y respetuoso objetivo y eficiente.</p> |
| <p>Una vez cumplimentadas todas las respuestas, entre todos los miembros del equipo deberéis resumir en una frase cuál es vuestra VISIÓN de equipo, y escribirla en la columna de la derecha.</p> | <p>Ser un equipo multidisciplinario profesional, con habilidades, con valores y dedicación; comprometidos en desarrollar nuestro proyecto con eficacia, objetividad y eficiencia.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

| VALORES DEL EQUIPO | |
|----------------------------------|---|
| VALOR DE EQUIPO | APORTACIÓN AL PROYECTO |
| RESPONSABILIDAD | Cumpliendo las actividades planificadas. |
| RESPECTO | Consideración hacia los demás miembros del equipo. |
| AUTOCONTROL | Control emocional con el equipo y evitar caer en conflictos. |
| EMPATÍA | Entender las situaciones personales de cada miembro del equipo. |
| OPTIMISMO | Mantener una buena actitud para realizar todas las actividades |
| HONESTIDAD | Trasmitir al equipo cuando se desconoce algún tema. |
| CONFIANZA | Tener confianza en sí mismo y trasmitirla a los demás miembros del equipo |
| CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN | Tener una clara comunicación en términos constructivos y correctos. |
| PRODUCTIVIDAD | Aportar y proponer ideas nuevas y positivas. |
| COMUNICACIÓN | Nuestro medio para entendernos y así tener un orden y constancia del trabajo. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10:

Competencias del Líder Coach.

| COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH | |
|-------------------------------------|---|
| COMPETENCIA | APORTACIÓN A VUESTRO PROYECTO |
| 1: Escucha activa | Poner atención a lo que los miembros del grupo transmiten |

| | |
|--------------------------------------|---|
| 2: Dar espacio al silencio | Ayudará a llegar a la reflexión y toma de conciencia. |
| 3: Retroalimentación | Mejorar el aprendizaje para que sea optimo a través de la evaluación de los errores y aciertos errores y aciertos |
| 4: Autoconocimiento | Crearé conciencia y contribuye a llegar al objetivo del grupo. |
| 5: Reformulación o parafraseo | Revalorizar los aportes para clarificar las situaciones que se presenten. |
| 6: Automotivación | Impulsar a los compañeros a continuar progresando y mostrando compromiso. |
| 7: Autogestión emocional | Asumir las responsabilidades frente a situaciones estresantes |

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO: METODOLOGÍA.

Tabla 11:

Áreas exploradas y herramientas de diagnóstico usadas.

| ÁREAS EXPLORADAS | HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO UTILIZADA |
|--|---|
| Obtención de información. | Rueda del proyecto del equipo. |
| Diseñar las entrevistas. | Rueda del proyecto del equipo. |
| Identificar las necesidades. | Rueda del proyecto del equipo. |
| Analizar las necesidades encontradas | Rueda del proyecto del equipo. |
| Proponer acciones de mejora | Rueda del proyecto del equipo. |
| Determinar los responsables de cada etapa. | Rueda del proyecto del equipo. |
| Ejecutar las acciones. | Rueda del proyecto del equipo. |
| Seguimiento y control. | Rueda del proyecto del equipo. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12:

Resultados obtenidos (Fase de diagnóstico.).

| RESULTADOS OBTENIDOS (FASE DE DIAGNÓSTICO) |
|---|
| <p>Por parte la cooperativa, a través del Departamento de Talento Humano, se ha obtenido la información general de la empresa, en una escala de 7 puntos.</p> <p>La siguiente área explorada fue el diseño de las entrevistas que serán realizadas al personal de la institución, puntuado con 2 puesto que aún no contamos con las preguntas de la encuesta.</p> <p>Una vez realizadas las entrevistas podremos identificar las necesidades de los colaboradores dentro del ciclo de vida que tienen en la institución, es por eso que ha sido puntuado con 2.</p> <p>El análisis de las necesidades encontradas para luego proponer las acciones de mejora, han sido puntuadas con 2 en vista de que no contamos con esta información.</p> <p>Luego determinaremos quienes serán los responsables en cada etapa, también puntuado con 2.</p> <p>Ejecutar las acciones de mejora propuesta para finalmente realizar el seguimiento y control en cada una de las acciones. 2 puntos.</p> <p>Contamos con la mayoría de información, pero podríamos encontrarnos con falta de colaboración del personal al momento de realizar las entrevistas, así mismo debemos prever los recursos tecnológicos que utilizaremos ya que podría tornarse en un problema al momento de obtener la información de los colaboradores. También podríamos encontrarnos con falta de presupuesto para la implementación de las acciones de mejora.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13:

Resultados obtenidos (Fase de opciones.).

| RESULTADOS OBTENIDOS (FASE DE OPCIONES) |
|---|
| <p>Reunirse con los directivos de la cooperativa previa la realización de las entrevistas, y así obtener su compromiso sobre el apoyo que nos brindará mientras dura la realización del proyecto.</p> |

Socialización sobre las entrevistas que se realizarán por parte del departamento de Talento Humano. Proponer la realización de FOCUS GROUP.

Investigar cual sería la mejor plataforma para realizar las entrevistas al personal de la cooperativa.

Ante la falta de presupuesto para la implementación de las acciones de mejora propuestas, se puede pedir la colaboración de profesionales técnicos de la misma institución.

Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS
DE COACHING Y SUS EVALUACIONES.**

Tabla 14:

Tipo de pensamiento.

| TIPO DE SOMBRERO Y PENSAMIENTO | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Tipo de Sombrero | Tipo de Pensamiento | Desarrollo |
| Azul | Inicio de la reunión: uno de los miembros de vuestro equipo, deberá informar al resto de participantes acerca del tema que vais a tratar, y va dando paso al resto de pensamientos. En este caso, el tema a tratar durante vuestra reunión de equipo será el diseño de vuestro plan de acción. | <p style="text-align: center;">¿Qué podemos hacer para satisfacer con este proyecto las expectativas de nuestro cliente?</p> <p style="text-align: center;">¿De qué forma podemos satisfacer con este proyecto las necesidades de nuestro usuario final?</p> |
| Blanco | Neutral | <p style="text-align: center;">¿Qué información hemos obtenida del diagnóstico realizado?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con información del organigrama - Programa de beneficios - Restablecidos los rangos de sueldos - Está diseñada la misión y visión de la cooperativa - Políticas de permanencia y desvinculación - Los procesos se encuentran regulados por la superintendencia de bancos - Procesos de selección de personal |

| | | |
|----------|--|--|
| | ¿En qué situación nos encontramos? | <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar las encuestas - Diseño de la herramienta digital para obtener las entrevistas - Identificación de las necesidades de los colaboradores |
| Amarillo | Positividad ¿Qué parte positiva le vemos a cada una de las opciones que hemos generado la semana anterior durante la clase 3era fase del GROW (opciones)? | <ul style="list-style-type: none"> - Apertura de los miembros directivos - Buena predisposición de los colaboradores - Fomento la comunicación y el dialogo - Información actualizada - Determinar las necesidades de los colaboradores |
| | ¿Qué avances hemos realizado en la última semana? | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de encuestas - Socialización de entrevistas - Capacitación de la manera correcta de realizar las encuestas |
| Negro | Precaución & Cautela ¿Qué cosas podrían fallar y no salir como tenemos previsto? | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoyo de la gerencia - Poco interés de los colaboradores - No contar con los canales adecuados para la comunicación - Inasistencia de los entrevistados |
| | ¿Qué obstáculos podríamos encontrar? | <ul style="list-style-type: none"> - Los datos obtenidos no sean reales - Falta de compromiso - Contratiempos Operativos - Problemas de conexión |
| Rojo | Intuición ¿Cómo me hace sentir la idea de poner en marcha estas acciones? | <ul style="list-style-type: none"> - Realizado - Satisfecho - Felicidad - Genial - Optimista - Motivados - Comprometido |

| | | |
|--------------|---|--|
| Verde | <p style="text-align: center;">Creatividad</p> <p>¿Qué más acciones podríamos incluir en nuestro plan de acción?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Excelente comunicación con los colaboradores - Plan de motivación e incentivos - Planificación de actividades con fechas establecidas - Implementar medidas para la evaluación del proyecto - Buscar auspicio - Reconocimientos profesionales |
| Azul | <p>Controla el resto de los pensamientos, hace un resumen de los principales aspectos acordados, y cierra la sesión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Se comenzó analizando la información con los recursos y los factores para el diseño del plan de acción evaluando los riesgos y decidiendo las mejores alternativas, adicional se programó las actividades de acción del proyecto mediante las encuestas estableciendo horarios de cumplimiento, con ello se podrá analizar las necesidades de los colaboradores y posterior implementar estrategias para mejorar las mismas. |

Fuente: Elaboración propia.

| 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) |
| Socialización | Socialización del proyecto tanto para directivos y colaboradores de la Cooperativa Ahorro y Crédito. | Todo el equipo | Del 14 al 16 de febrero del 2022 |

| | | | |
|--|---|----------------|------------------------------|
| Diseño | Diseñar las encuestas en base al tema de interés de nuestro objetivo del proyecto, se redactará pensando en los encuestados y cuidando se sientan a gusto a lo largo del proceso con la confianza de responder libremente y veraz posible. Cada pregunta tendrá un orden de lógica Se utilizará preguntas abiertas y cerradas | Todo el equipo | 17 al 18 de febrero del 2022 |
| Aplicar la encuesta | Recopilar datos en base al cuestionario previamente diseñado a través de la encuesta electrónica por medio de una página web o link que estará habilitada las 24 horas en un lapso de 3 días con tiempo de duración de 30 minutos. | Todo el equipo | 19 al 21 de febrero del 2022 |
| Tabulación y Análisis | Realizar y sistematizar los datos obtenidos cualitativos y cuantitativos para su interpretación mediante graficas o tablas. | Todo el equipo | 22 al 24 de febrero del 2022 |
| Conclusiones | Determinar los resultados con la finalidad de dar respuesta a los problemas y necesidades de los colaboradores para | Todo el equipo | 25 al 27 de febrero del 2022 |
| Recomendaciones | Priorización de las necesidades de los colaboradores con el fin de proponer las acciones de mejora del ámbito laboral | Todo el equipo | 28 de febrero del 2022 |
| Del 1 al 10, por favor indicar ¿cuál es el grado de compromiso de vuestro equipo para cumplir con este Plan de Acción? | | | 10 |

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍAS AGILES APLICADAS A TALENTO HUMANO

Considerando que las empresas han venido recibiendo cambios en su diseño organizativo como la aparición de nuevas formas de trabajo y a la competencia. Todo esto ha hecho que

busquen nuevas formas de ser más eficientes e innovadoras; en definitiva, frente a esto han tenido que implementar las metodologías ágiles (Design Thinking, Scrum, Kanban, Lean) que les permite adaptar la forma de trabajo a las condiciones de su modelo de negocio, consiguiendo flexibilidad e inmediatez, en la respuesta para amoldar sus prácticas y su desarrollo con la intención de optimizar, mejorar y fortalecer sus estrategias para generar una ventaja competitiva con la competencia.

Las metodologías ágiles están cambiando la forma de realizar los proyectos en las empresas, se están interesando por implementarlos, dado su éxito en el mercado, los bancos y entidades financieras que han ingresado rápidamente en las transformaciones digitales que ofrecen resultados rápidos a la gestión de procesos y servicios que ofrecen.

Los individuos y sus interacciones. Las metodologías ágiles se basan en ciclos frecuentes de inspeccionar-y-adaptar. Estos ciclos pueden variar pocos minutos (programación en parejas), pocas horas (integración continua), cada día (reunión física). Siempre, con cada iteración, debe efectuarse un repaso retrospectivo. El aumento de la frecuencia de retroalimentación y la comunicación no son suficientes para eliminar los problemas de comunicación. (Ruiz, 2014)

Las metodologías ágiles en el Departamento de Gestión de Talento Humano de CACPE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, proponen generar mejores resultados y con bajos costos; modificando las interacciones entre los colaboradores en las formas de comunicación y nuevas prácticas de trabajo.

Algunas de las principales necesidades que surgen a lo largo del ciclo de vida laboral de un trabajador, son las que están asociadas a salario monetario y no monetario, al clima laboral, a conflictos laborales y factores psicosociales, entre otras. Las empresas deben garantizar un ciclo de vida laboral idóneo perfilando el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores y que a su vez esto sea un aporte a las estrategias y éxito de la empresa

Es así que este proyecto generará procesos para que la dirección de la cooperativa, entienda importancia del ciclo de vida de sus empleados y como esto influirá positivamente en la productividad.

Dicho lo anterior, este proyecto pretende determinar las principales necesidades personales y laborales, que surgen a lo largo del ciclo de vida laboral de un trabajador y como se debe responder adecuadamente en cada momento de estas. La información generada beneficiará y aportará a la organización en la consecución de sus objetivos corporativos, además que

condicionarán fuertemente el éxito de la cooperativa, ya que sus colaboradores resultaran ser una ventaja competitiva.

De manera que CACPE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, tendría una referencia de la trayectoria del trabajador en la organización, para fortalecer sus habilidades, mejorar el rendimiento y beneficiar a su productividad.

El empleado se sentiría beneficiado y respaldado al momento de realizar su trabajo en la Cooperativa, optimizara los procesos con la innovación, mejorará el clima laboral, la productividad y fidelizara a los empleados, generando mayor compromiso.

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DESING THINKING: MAPA DE EMPATÍA

El Desing Thinking sirve para diseñar o rediseñar procesos, productos o negocios que involucren necesidades relacionadas con los seres humanos, a través de la colaboración en la formulación de ideas creativas para la solución de los problemas presentados en cada organización. En el presente capítulo se da a conocer el diseño del proyecto para la creación del proceso del Ciclo de Vida del Empleado, utilizando la metodología Dising Thinking.

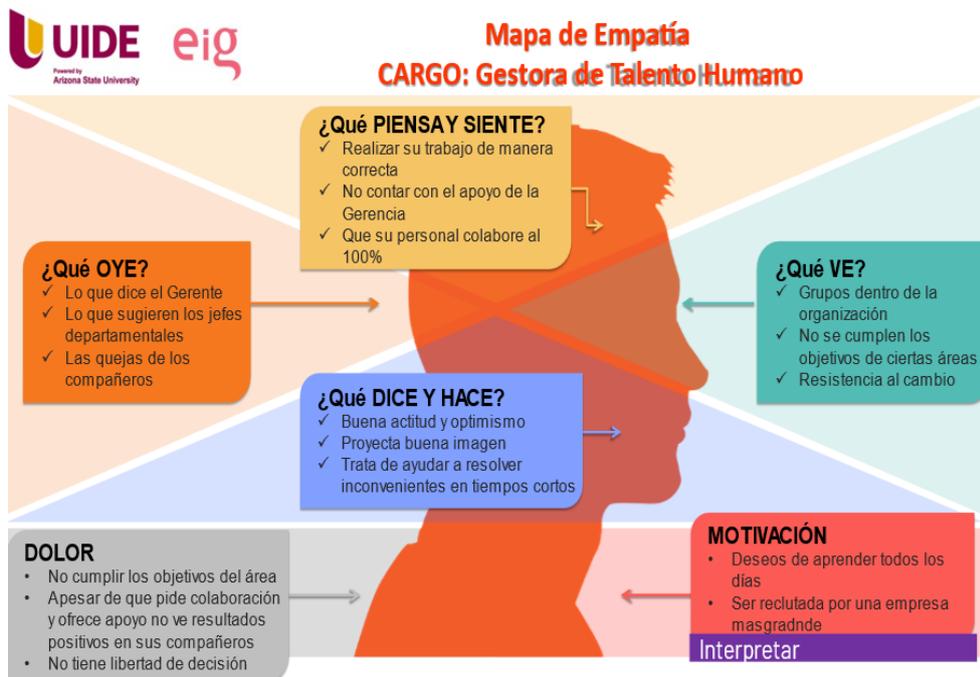
A través de la empatía logramos entender lo que la gente piensa, cuáles son sus necesidades, motivaciones, miedos o problemas. La herramienta etnográfica que hemos escogido es la ENTREVISTA, nos servirá como método para empatizar con nuestros usuarios quienes son las integrantes del Departamento de Talento Humano de la cooperativa, ya que la entrevista nos permite realizar un acercamiento personalizado y así podemos conocer su opinión. Esta entrevista se lleva a cabo de forma telemática a través de la herramienta TEAMS, plataforma que ha sido recomendada por el Oficial de Seguridad de la Información de la CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda.

Nuestro proyecto se basa en la utilidad que tendrá el desarrollar el proceso de **Ciclo de vida del empleado de CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda.**, el mismo será usado por las integrantes del Departamento de Talento Humano para conocer cómo se deberá actuar en cada etapa del ciclo (Deseabilidad), con la finalidad de mejorar su imagen institucional y ayudar a la consecución de los objetivos institucionales.

Así mismo, el proyecto es *viable* porque se tiene la posibilidad de llevarlo a cabo, ya que se cuenta con toda la colaboración de la Dirección de la Cooperativa, y factible puesto que es sostenible, sujeto a mejoras continuas, no necesita inversión adicional de recursos económicos y servirá para mejorar la productividad.

Ilustración 4:

Mapa de Empatía



Fuente: elaboración propia.

Una vez que hemos entendido las necesidades de nuestros clientes a través de la empatía, logramos Insights de valor y podemos identificar sus necesidades.

A continuación, presentamos los Insights Accionables resultantes de la interpretación del usuario.

Ilustración 5:

Insights Accionables

| USUARIO | NECESIDAD | INTERPRETACIÓN | INSIGHT ACCIONABLE |
|------------------------|----------------------------------|---|--|
| Jefe de Talento Humano | Que su personal colabore al 100% | No se cumplen las metas mensuales, por ende, no cumplen los objetivos institucionales | ¿Cómo podemos lograr que el personal se comprometa con los objetivos institucionales? |
| USUARIO | NECESIDAD | INTERPRETACIÓN | INSIGHT ACCIONABLE |
| Jefe de Talento Humano | Consolidar el trabajo en equipo | El personal percibe que las decisiones importantes se toman en base a la amistad de los miembros de dirección y algunos empleados | ¿Cómo podemos lograr que haya equidad y trato igualitario entre los colaboradores de la cooperativa? |

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6. HERRAMIENTAS PARA IDEAR, PROTOTIPAR Y TESTEAR

En la fase de ideación empezamos a crear o generar las soluciones para los problemas o necesidades detectadas. La herramienta seleccionada por nuestro equipo para la generación de ideas es la técnica de BRAINSTORMING o lluvia de ideas, de esta manera todos los participantes aportan equitativamente en las reuniones del equipo para la estructura del proyecto. Para ello definimos adecuadamente preguntas con respecto al problema.

Las reuniones se establecen o convocan por el grupo de WhatsApp y nos conectamos por medio de Teams.

Para ello se establecieron reglas en el grupo:

- Todas las ideas son bienvenidas, no se critica ninguna.
- Se estableció un tiempo de 30 minutos
- Todos son libres de expresarse (reuniones en Teams, grupo de WhatsApp)
- Participación en las reuniones (horarios establecidos de acuerdo con la factibilidad del grupo por lo general en las noches).
- No se permite comentarios o actitudes negativas.

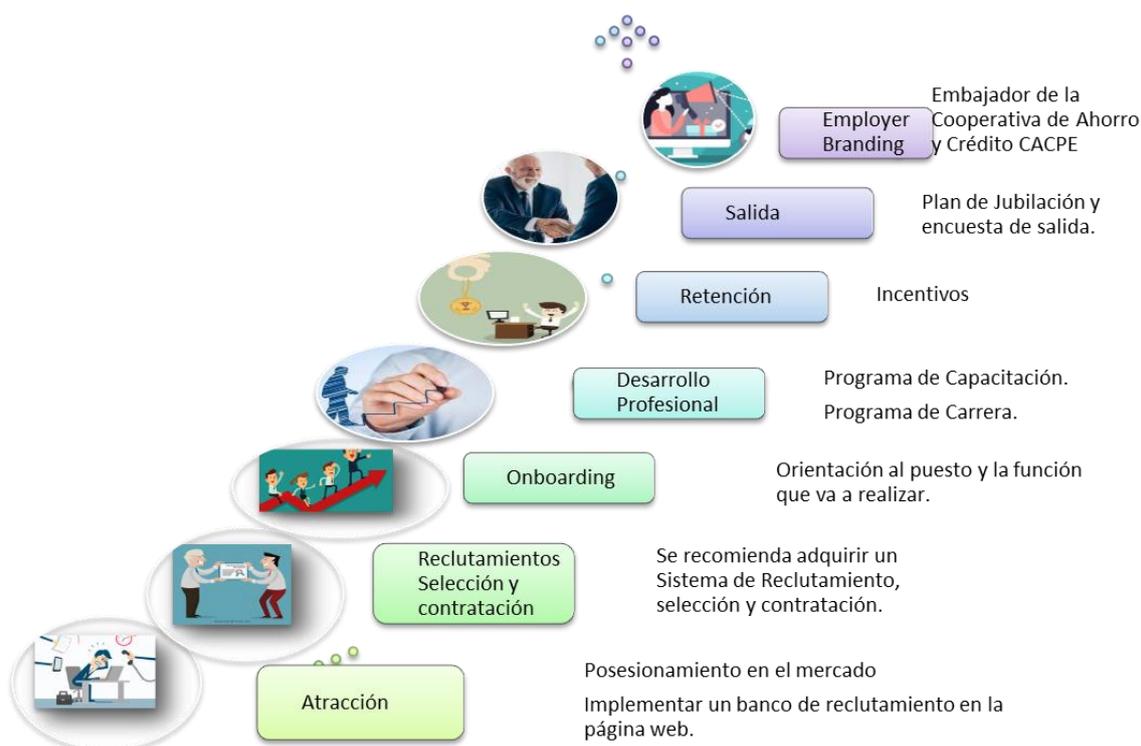
Para el desarrollo planteamos el objetivo y nombramos a una persona como coordinador y otra persona del grupo se encarga de reunir todas las ideas que surjan para en lo posterior repasar con todos, y finalizar construyendo las ideas de acuerdo con las mejores opciones.

Como beneficio de esta técnica se logró que todos los participantes de nuestro grupo se impliquen en el proceso de solución del problema, creando un ambiente de equipo que favorece la cooperación y la responsabilidad de todos.

Para hacer tangibles nuestras ideas, darles vida y compartirlas, preparamos un prototipo como medio de comunicación visual. Presentamos nuestra propuesta a nuestros clientes, el

departamento de Gestión de Talento Humano de CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda. con Storyboard o Creación de Historia, ya que de manera gráfica podemos llegar más y mejor a nuestros usuarios, pues es más atractiva y fácil de entender.

Ilustración 6: Storyboard



Fuente: Elaboración propia

Luego de recibir los comentarios de nuestros clientes, y conscientes de que el Dising Thinking es un proceso iterativo, planificamos nuestra siguiente reunión, en donde buscaremos la evolución de las ideas y realizaremos la segunda versión del prototipo presentado.

Con la finalidad de que nuestro producto final esté acorde a las necesidades reales de nuestros clientes, para el testeo realizamos una Retroalimentación BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas) de donde extraemos las conclusiones basadas en el feedback del usuario, dejando que se exprese con libertad, con una escucha empática y desapegada a nuestras ideas, esto nos ayudara a tener clara la lógica durante el proceso, además de detectar más fácilmente errores cometidos luego de la presentación de nuestra idea, y así se repetirán

los ciclos iterativos necesarios para lograr la mejora absoluta de nuestro prototipo, si se debería empezar las primeras pruebas reales de implementación o elegir sobre qué parte del proyecto volvemos a trabajar hasta una nueva validación..

CAPÍTULO 7. IMPACTO FINANCIERO Y LABORAL DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En el presente capítulo se expone lo que implica la transformación digital respecto al coste laboral en su generalidad y el respectivo presupuesto, se realiza también una estimación del costo financiero de la implementación del presente proyecto.

A continuación, se presenta el presupuesto (Presupuesto Base Cero) con el cual se deberá contar luego de la identificación de las necesidades de los trabajadores de la casa matriz de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda. durante las etapas del ciclo de vida como empleado del Ciclo de Vida del Empleado para su implementación:

Tabla 15:
Presupuesto

| ITEM | Costo Mensual | Meses | Presupuesto |
|--|---------------|-------|-------------------|
| Exposición de motivos del proyecto para aceptación | \$50,00 | 1 | \$50,00 |
| Plan de Telefonía móvil | \$30,00 | 12 | \$360,00 |
| Internet | \$32,00 | 12 | \$384,00 |
| Suministros | \$3,00 | 12 | \$36,00 |
| Costos laborales GTH | \$45,56 | 12 | \$546,68 |
| Costos laborales Asistente de Talento Humano | \$48,79 | 12 | \$585,50 |
| Costos laborales Programador de Sistemas | \$12,40 | 12 | \$148,80 |
| Imprevistos | \$50,00 | 1 | \$50,00 |
| TOTAL | | | \$2.160,99 |

Nota: en la tabla se da a conocer el presupuesto requerido para la implementación del proyecto. Fuente: elaboración propia

Tabla 16:

Costos laborales

| Cargo | Sueldo base | Sueldo diario | Días por utilizar mensualmente | TOTAL |
|-----------------------------|-------------|---------------|--------------------------------|-------|
| Gestora de Talento Humano | 1366,7 | 45,56 | 1 | 45,56 |
| Asistente de Talento Humano | 731,88 | 24,4 | 2 | 48,79 |
| Programador de Sistemas | 1127,3 | 37,58 | 0,33 | 12,40 |

Nota: en base a la presente tabla se calcularon los costos laborales de los funcionarios: Gestora de Talento humano, Asistente de Talento Humano y Programador de sistemas. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. CONTRATACIÓN LABORAL, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GOBERNANZA CORPORATIVA

8.1. Contratación laboral

CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda., es una organización que cumple con toda la normativa laboral vigente en el país. Sus colaboradores cuentan con afiliación al IESS y se encuentran laborando bajo la modalidad de Contrato Indefinido.

Así mismo, existen tres colaboradores que se encuentran laborando bajo la modalidad de contrato por servicios profesionales, en dicho contrato se detallan las tareas específicas que debe cumplir el colaborador, así como los productos terminados y entregables.

8.2. Transformación digital

Automatizar los datos nos permite recopilar información, podemos determinar los aspectos del ciclo de vida del empleado que deben mejorar. El análisis de los datos permite, mejorar la toma de decisiones dentro del departamento de Talento Humano y se puede consultar la información de manera rápida, confiable y segura.

Consideramos conveniente que las integrantes del equipo de Talento Humano de la cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda. desarrollen las siguientes competencias:

Conocimiento digital: usar herramientas digitales para el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación.

Gestión de la información: capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales. Guardar y almacenar de manera organizada la información digital para favorecer su posterior localización.

Localizar y distinguir nuevas fuentes de información y combinarlas con las ya existentes: evaluar la calidad, la fiabilidad, la pertinencia, la exactitud y la utilidad de

la información, sistematizar añadiendo valor a los resultados obtenidos. Mejora la circulación de la información y la eficiencia de los procesos.

Comunicación digital: capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales. Participar activamente en conversaciones y debates online realizando aportaciones de valor.

Trabajo en red: capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales. Trabajar en procesos, tareas y objetivos compartidos con medios digitales. Producir documentos colaborativos en línea. Comunicarse, utilizando medios digitales, de forma eficaz y productiva con sus colaboradores. Gestionar, usando medios digitales, de forma eficiente el tiempo y los recursos humanos asignados.

Aprendizaje continuo: capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje (Marquina, 2014).

“**El liderazgo digital** es una estrategia enfocada en la digitalización de un negocio, para ello, el líder digital es quien encabeza la tarea de digitalizar empresas”. (Inesdi Digital Bussines School, 2022). En este caso se enfocaría a digitalizar al Departamento de Talento Humano, asumiendo el rol de líder digital la Gestora de Talento Humano.

Se debe aplicar un liderazgo digital mediante Big Data para disponer y controlar mejor la información, ya que con la tecnología es más fácil recopilar datos, procesarlos, guardarlos y difundirlos a velocidades asombrosas.

Gestión del Cambio: La adaptación y gestión del cambio se ha convertido en una habilidad fundamental para enfrentarnos al presente y al futuro. Es un claro indicador de liderazgo profesional porque las organizaciones requieren líderes que sean, al

mismo tiempo, agentes de cambio. Siempre encontraremos obstáculos en las distintas etapas, pero para solventar estas dificultades, uno de los recursos más importantes con los que cuentan las empresas es el capital humano. (José Alfredo López, 2018)

Dentro de ese activo, la figura del líder con habilidades digitales, que en este caso sería la Gestora de Talento Humano, será la encargada de buscar y potenciar el talento y de encontrar dentro de la organización al resto de colaboradores que serán los responsables de comunicar, trasladar e implementar todos esos cambios y nuevas maneras de proceder contagiando a los demás miembros de la empresa.

Analítica para generar modelos predictivos y tomar decisiones

Se debería implementar una herramienta de análisis de datos para generar reportes, identificar riesgo y oportunidades, evaluar el riesgo o potencial para la toma de decisiones.

Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles han derivado en un enfoque que permite ejecutar cualquier proyecto a partir de etapas de corta duración.

De esta manera resulta mucho más sencillo adaptar la planificación a las modificaciones y nuevos requerimientos que puedan surgir a lo largo del ciclo de vida del trabajo.

La metodología de Scrum, se trata de un método indicado para solventar problemas complejos y se basa en procesos empíricos de control. Esto significa que las decisiones se toman en función de la información existente y de la propia experiencia. Cuenta con dos tipos de enfoque:

Iterativo: en cada sprint se genera una nueva versión del producto que mejora la versión del sprint anterior. Se trata de ir refinando y mejorando las propiedades del producto conforme avanza el proyecto.

Incremental: en cada periodo de tiempo corto se van añadiendo nuevas características al producto.

En cuanto a los distintos elementos que conforman la metodología distinguimos los tiempos asignados, la definición de hecho, el ciclo de Scrum, los productos y los distintos tipos de reuniones. Todo ello en base a sus pilares básicos y valores fundamentales.

Por otra parte, en un proyecto ágil bajo metodología Scrum se distinguen tres roles: Product Owner, Scrum Master y el equipo de desarrollo. No obstante, una alternativa es la producción anticipada basándose en predicciones (Incubicon, 2019).

8.3.Gobernanza corporativa

Más allá de los marcos normativos, que son muy importantes para una apropiada gobernanza cooperativa, son fundamentales la capacidad diligente, la conducta ética y la actitud moral de los directivos, que deben ser elegidos entre los mejores y más idóneos o preparados para gobernar a la institución.

La gobernanza está relacionada con la visión, el proceso de toma de decisiones, la dinámica del poder y las prácticas de rendición de cuentas (Coomeva, 2019).

CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda. se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, quien emite directrices para gobernanza dentro del sistema cooperativo del país. El sistema de gobernanza se encuentra alineado con principios cooperativos, que son las directrices mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, estos son:

1. Afiliación voluntaria y abierta.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

2. Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.

3. Participación económica de los miembros.

Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Cuando corresponde, los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como requisito de la afiliación. Los miembros destinan los beneficios a cualquiera de las siguientes finalidades: desarrollar su cooperativa (por ejemplo, mediante la constitución de reservas, una parte de las cuales es indivisible), beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; o apoyar otras actividades aprobadas por la afiliación.

4. Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas –incluidos los gobiernos–, o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, formación e información.

Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Asimismo, informan al público general particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Interés por la comunidad.

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros (Alianza Cooperativa Internacional, 2021).

Así mismo, la SEPS regula y vigila todos los procesos de la Institución. Supervisa que en materia de Talento Humano se cuente con: Reglamento Interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional debidamente aprobados por el Ministerio de Trabajo, los Manuales de Incorporación, Permanencia y Desvinculación, en los cuales se detallan los procesos que se deben llevar a cabo de manera obligatoria dentro del departamento. Es por eso que el proceso de Ciclo de Vida del Empleado debe ser revisado y aprobado por el Consejo de Administración para luego ser incorporado dentro de estos manuales.

CAPÍTULO 9. INDICADORES PARA CUANTIFICAR EL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Los indicadores que se dan a conocer en el presente capítulo han sido elaborados de acuerdo con los datos obtenidos de los estados financieros, de la cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda. en el año 2021:

- Ingresos totales \$ 1.200.000,00.
- El costo total de personal fue de \$ 774.858,17 por los 54 colaboradores de la cooperativa, y está compuesto por: bono cooperativo, canastilla, Bono Navideño, décimo tercero, décimo cuarto, sueldo anual, horas extras y bonos a comités
- Gasto promedio individual oficial de crédito \$ 14.368,31
- Actualmente producen \$ 60.000
- Resultado de desempeño esperado \$ 80.000
- Inversión en desarrollo \$ 3000

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

$$\begin{aligned}
 \text{HCVA} &= \frac{\text{Ingresos} - \text{costo total de personal}}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}} \\
 \text{HCVA} &= \frac{1200000 \quad - \quad 774858,17}{54} \\
 \text{HCVA} &= \quad \quad \quad \mathbf{7873,00}
 \end{aligned}$$

Conclusiones: La rentabilidad promedio de cada trabajador en el año 2021 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda. es de UDS 7.873,00 lo cual es el valor añadido que generaron los trabajadores con su acción a la prestación del servicio en el que aportaron en la empresa.

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

$$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingresos} + \text{costo total de personal}}{\text{costo total de personal}}$$

$$\text{ROICH} = \frac{1200000 + 774858,17}{774858,17}$$

$$\text{ROICH} = 2,55$$

Conclusiones: Este resultado da una cifra que indica que por cada USD 1 que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda. invierte en capital humano se obtiene un retorno de USD 2,55.

9.3.Retorno de la Inversión de empleados - individual

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados (esperado o desempeñado)}}{\text{Costo total del trabajador + inversión en desarrollo}}$$

$$\text{ROI} = \frac{80000}{14368,31 + 3000}$$

$$\text{ROI} = \frac{80000}{17368,31}$$

$$\text{ROI} = 4,61$$

Conclusiones: por cada USD 1 invertido en capital humano se obtiene un retorno de USD 4,61.

4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

4.1. Conclusiones Generales.

Una vez finalizado el proyecto de la identificación de las necesidades de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Chinchipe Ltda. se concluye que, se han podido identificar necesidades del personal en las diferentes etapas del ciclo de vida de los empleados de la cooperativa, de las cuales se puede mencionar: el reconocimiento al empleado por parte de los directivos, el apoyo y la motivación. Cuando el trabajador se siente cómodo y percibe el buen trato, los conflictos laborales tienden a reducirse mejorando así el clima laboral, también caen los niveles de estrés y ansiedad y por ende mejora la productividad por lo que se considera que es un gran beneficio para la institución y los empleados.

4.2. Conclusiones Específicas

Se ha logrado conocer las etapas del proyecto mediante herramientas digitales, metodologías de coaching, mismas que han permitido mejorar el aprendizaje de manera óptima y a través de la evaluación de los errores y aciertos los cuales nos han ayudado a crear conciencia y contribución para llegar los objetivos específicos planteados en este proyecto.

Mediante métodos y herramientas nos permitieron conocer plataformas digitales en las cuales nos han sido de gran ayuda en la realización de entrevistas al personal de la cooperativa.

Se elaboró un presupuesto acorde para la implementación de las acciones de mejora propuestas, planteando la colaboración de profesionales técnicos de la misma institución logrando así la apertura de los miembros directivos.

Se contó con la predisposición de los colaboradores, se fomentó la comunicación y el dialogo obteniendo información real, y lo más importante se logró determinar las necesidades de los empleados durante cada etapa. Con la implementación del proyecto, el empleado se sentiría beneficiado y respaldado al momento de realizar su trabajo en la cooperativa, mejorando el clima laboral, con una mayor apertura a la innovación, mejor productividad y

competitividad en los empleados, dando mayor compromiso, aparte está el conocimiento digital: son herramientas digitales que ayuda para el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación.

Al ser acogida de manera positiva nuestra propuesta con opciones de mejora para gestionar correctamente el ciclo ocupacional, se concluye que, el departamento de Gestión de Talento Humano se beneficiará al contar con procesos y herramientas automatizadas.

Al no ser empleados de la cooperativa, nuestra contribución a nivel personal ha sido el lograr crear vínculos empáticos que no existían entre algunos colaboradores, ya sea por desconocimiento de procesos o por malentendidos.

Académicamente

El presente proyecto contribuirá a la gestión empresarial de la dirección de la cooperativa, ya que nos hemos enfocado en que conozca, respete y atienda las necesidades presentadas en cada etapa del ciclo de vida del empleado, considerando que es una de las formas más efectivas de atraer y retener el mejor talento humano y mitigar su riesgo reputacional.

Una de las limitaciones a la investigación ha sido no contar con el tiempo necesario para la realización del proyecto. Otra limitante ha sido no contar con la colaboración de los entrevistados en las etapas de: atracción, salida y employer branding.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

1. Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda.; Plan Operativo Anual 2021-2024.
2. Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda.; Manual de Administración de Personal 2021.
3. Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA CHINCHIPE Ltda.; Manual de Beneficios Laborales 2021.

PÁGINAS WEB

1. Coomeva. (03 de octubre de 2019). *www.coomeva.com.co*. Obtenido de <https://www.coomeva.com.co/dirigencia/publicaciones/54009/gobernanza-cooperativa-de-que-hablamos/>
2. Davidson Loayza. (7 de 05 de 2019). *Academia Pragma Blog*. Obtenido de www.pragma.com.co
3. Incubicon, B. (25 de enero de 2019). <https://blog.incubicon.com>. Obtenido de <https://blog.incubicon.com/tipos-de-metodolog%C3%ADas-agiles-para-la-gestion-de-proyectos>
4. Internacional, A. C. (01 de enero de 2021). *Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
5. José Alfredo López. (27 de junio de 2018). *www.corporateyachting.es*. Obtenido de Adaptación al cambio: <https://corporateyachting.es/es/la-adaptacion-al-cambio-un-indicador-de-liderazgo-profesional/>
6. Marquina, J. (29 de 09 de 2014). *Julián Marquina*. Obtenido de www.julianmarquina.es

7. School, I. D. (08 de febrero de 2022). *Inesdi Digital Bussines School*. Obtenido de Liderazgo digital: <https://www.inesdi.com/blog/el-liderazgo-digital-en-el-proceso-de-transformacion-de-las-empresas/>