

# RH

EN LAS EMPRESAS

- ▶ Primera revista especializada en liderazgo y talento humano.
- ▶ Humanización en la era digital: hablan los expertos de Ecuador y el mundo.



ISBN: 978-9942-8698-6-9



# Global MBA

Adquiere una visión estratégica para la gestión de organizaciones en entornos volátiles

## Destinado a

Ejecutivos que necesitan adquirir de modo intensivo nuevas herramientas de gestión y un título de posgrado con orientación en su área de interés, para competir en el complejo mundo de los negocios de hoy.

## Semana Académica en Barcelona o Panamá

Vive una experiencia de Networking Internacional.



## Dual Degree



centre adscrit a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH



**ADEN UNIVERSITY**

Campus Panamá

**ADEN Quito (5932) 351 5390 / 5266 / 5509 / 5568 / 5687**  
quito@aden.org | www.aden.org

Título Oficial emitido por ADEN University Campus Panamá y título propio emitido por EUNCET Business School, Centro Adscrito de la Universidad Politécnica de Catalunya, en España, con requerimientos académicos adicionales. Se ofrecen instancias presenciales optativas de apoyo.



**ADEN** International  
Business School

# Marca la diferencia en el mundo de los negocios

- **70.000 ejecutivos egresados** en toda Latinoamérica.
- Metodología experiencial con uso intensivo de **simuladores**. World Class **e-Learning Platform**.
- Plantel de profesores internacionales con **experiencia directiva**.
- **Convenios Internacionales**. Titulaciones de Europa y Latinoamérica.



MIAMI MADRID MÉXICO PANAMÁ SAN JOSÉ DE COSTA RICA BOGOTÁ MEDELLÍN  
GUATEMALA QUITO BUENOS AIRES MENDOZA TUCUMÁN TEGUCIGALPA SAN  
PEDRO SULA SANTO DOMINGO ASUNCIÓN SANTIAGO DE CHILE SANTA CRUZ DE  
LA SIERRA LIMA SAN SALVADOR MANAGUA

ESTE CRÉDITO ES UN  
REGALO PARA EL PLANETA.

CRÉDITO PARA

**VEHÍCULOS**   
**ELECTRICOS**

Accede a este nuevo crédito y  
adquiere tu vehículo eléctrico nuevo.  
Plazo hasta **60 meses.**

Tasa desde  
**12.50%**

Aplica condiciones. Válido para vehículos de hasta \$39,400.



**4 años**

**Innovando para mejorar  
la vida de los ecuatorianos.**

Desde 1972 nos estamos transformando,  
abriendo nuevas oportunidades para todos.  
**Gracias por permitirnos crecer contigo.**

El mundo cambia, eso ya lo sabemos, y ha estado cambiando drásticamente en los últimos años y décadas. Tal vez lo más importante para nosotros es destacar que estas transformaciones han ido despertando la conciencia de que no se trata solamente de innovaciones en tecnología, procesos o modelos de negocios. Los cambios son humanos y el mayor impacto está en nosotros, en la gente de nuestros equipos, colaboradores e incluso familias.

En esta segunda edición de nuestra revista nos enfocaremos en la humanización de las organizaciones.

Una gran revolución se tiene que dar en el mundo empresarial: ver que el objetivo principal no es la rentabilidad; este es el resultado que buscamos como razón de ser de las organizaciones. El reto de hoy en día es entender que la clave del éxito está en las personas, en alinear el propósito de las organizaciones con los propósitos personales, creando un ecosistema donde la realización empresarial se dé conjuntamente con el cumplimiento de los objetivos individuales.

La gestión del talento humano tiene que ser la protagonista como director organizacional en crear esta conciencia, en cocrear con el líder de la organización las estrategias y los medios para hacerlo, a través de la elaboración de una plataforma de aprendizaje donde el individuo logre satisfacer sus necesidades contribuyendo a la realización de un bien común, el propósito y objetivos de la organización.

En tal virtud, ADGHE, en su rol protagónico de apoyar la comunidad de talento humano, mediante esta edición y de sus actividades 2019, comparte información y contenidos relacionados con el tema. A través de esta publicación, buscamos agregar valor a los líderes organizacionales. Los invitamos a compartirla y participar de las actividades de ADGHE en temas de liderazgo, cultura y gestión, entre las cuales está nuestro congreso anual +Ágiles, +Humanos en el mes de septiembre.

Un afectuoso saludo,

**Diego Román**

*Presidente ADGHE* 



El cambio es la única constante. No existe ninguna empresa o sector empresarial que sea ajeno al impacto de las nuevas tecnologías. Las organizaciones, en menor o mayor escala, han modificado sus modelos de gestión y de operación tradicionales, adaptándose a las oportunidades competitivas que estas nuevas tecnologías ofrecen. Este proceso de evolución corporativa es conocido como transformación digital o disrupción.

Tal innovación tecnológica abraza también a la gestión del capital humano. Las transformaciones de este tipo prometen transparentar los mercados de trabajo, así como mejorar la correlación entre los requisitos y necesidades laborales de las empresas y las habilidades y expertise de sus colaboradores. Esta promesa empieza a cumplirse a medida que más empresas incorporan el uso de herramientas y plataformas digitales, así como redes sociales, para optimizar sus procesos de reclutamiento, capacitación, fidelización y retención de sus colaboradores.

Sin embargo, hemos de considerar que la automatización de procesos en materia de gestión del talento no debe encaminarnos a un proceso de deshumanización en el trato que nuestras empresas tienen hacia las personas, sean colaboradores, potenciales candidatos o proveedores. Ese toque humano, representado en los valores fundamentales de la gran mayoría de corporaciones, no puede perderse bajo la sombra de la transformación digital. No podemos dejar de contactarnos con aquellos candidatos que aplicaron a una vacante para agradecerles e informarles acerca del resultado del proceso; no debemos excluir a un potencial candidato solamente porque ha estado fuera del mercado laboral; tampoco podemos despedir a un colaborador sin darle un feedback adecuado, o aduciendo una reducción de personal, y publicar un anuncio para reemplazarlo al día siguiente.

La transformación digital no solamente se refiere a la adopción de nuevas tecnologías con el objetivo de agilizar procesos organizacionales, reducir costos y mejorar modelos de gestión y negocios, sino que debe influir en cambios positivos en la cultura empresarial, especialmente centrados en la fuerza laboral. A fin de cuentas, somos las personas quienes encarnamos a las empresas para las que trabajamos.

Saludos cordiales,

**Rodrigo F. Fonseca**

*Director Editorial Leto Ecuador* 





	▶ ADGHE ((Asociación de Gestión Humana de Ecuador) El Teletrabajo en Ecuador	8
	▶ Banco Internacional Gestión del Talento Humano en la Banca Moderna	12
	▶ Brigitte Hyacinth Las Dos Palabras más Importantes que un Jefe Puede Decir	16
	▶ Cervecería Nacional, S.A. Ecuador La Ética Corporativa	18
	▶ Daimler Cómo Crear una Cultura de <i>Coaching Leaders</i> que Impulse el Desarrollo Organizacional	20
	▶ Deloitte Consulting Equidad y Competitividad	24
	▶ Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) Educación Virtual: Tecnología y Gente	30
	▶ Espacio Empresarial® Talento Generacional de la Empresa: 4.0	34
	▶ Evolucioné Cómo Impacta la Automatización a los Recursos Humanos	38
	▶ IESE Business School No Hay Progreso Sin Virtudes en Gobernantes y Gobernados	42
	▶ Jessica Buelga El Efecto Mary Poppins	46

# Contenido



- Juan Ferrer 50  
El Miedo de Pasar de Jefe a Facilitador en un Equipo



- Microsoft 54  
Desarrollo de Carrera 4.0: las Nuevas Claves de la Empleabilidad



- PwC 58  
El Rol del Género en el Mercado Laboral



- Sirania 62  
El Candidato Imperfecto



- Universidad Internacional SEK, Ecuador 68  
Diseño y Validación de un Cuestionario para el Diagnóstico de Riesgos Psicosociales en Empresas Ecuatorianas



- Willis Towers Watson 74  
El Futuro del Trabajo es Ahora y RH, una Fuerza de Transformación

## Referencias

### DAIMLER

- Harkavy D. (2007). *Becoming a Coaching Leader: The Proven Strategy for Building Your Own Team of Champions*. S/D:Nelson Bibles.
- Humphrey J. (2012). *Speaking As a Leader: How to Lead Every Time You Speak... From Board Rooms to Meeting Rooms, From Town Halls to Phone Calls*. S/D:Jossey-Bass.
- Hyatt M. y Harkavy D. (2016). *Living Forward: A Proven Plan to Stop Drifting and Get the Life You Want*. S/D:Baker Publishing Group.
- Walker B. y A. Soule S. (2017, 20 de junio). Changing Company Culture Requires a Movement, Not a Mandate. *Harvard Business Review*. Recuperado en junio 2018, de: <https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate>
- Winston S. (2004). *Organization for Success*. S/D:Crown Business.

### ESCUELA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO (USFQ)

- Ho, M. (2019, enero). Is the LMS Dead?: Learning management technology in today's organizations. *Association for Talent Development (ATD)*. Recuperado en 2019, de: <https://www.td.org/Professional-Resources>
- Ho, M. (2018, septiembre). Lifelong learning: The

path to personal and organizational performance. *Association for Talent Development (ATD)*.

- Recuperado en 2019, de: <https://www.td.org/Professional-Resources>
- Ho, M. (2018, diciembre). 2018 State of the industry. *Association for Talent Development (ATD)*. Recuperado en 2019, de: <https://www.td.org/Professional-Resources>
- Kenthor, H. E. (2015). Distance Education and the evolution of online learning in the United States. *Curriculum & Teaching Dialogue*, 17(21-34).
- Miller, L. (2014, Diciembre). MOOCs: Expanding the scope of organizational learning whitepaper. *Association for Talent Development (ATD)*. Recuperado en 2019, de: <https://www.td.org/Professional-Resources>

### EVOLUCIONE

- Anandam, T. (2016). México, Land of Automatization Opportunity. *Robotic Industries Association*. Recuperado en junio de 2018, de: [https://www.robotics.org/content-detail.cfm/Industrial-Robotics-Industry-Insights/Mexico-Land-of-Automatizaci-n-Opportunity/content\\_id/6041](https://www.robotics.org/content-detail.cfm/Industrial-Robotics-Industry-Insights/Mexico-Land-of-Automatizaci-n-Opportunity/content_id/6041)
- Hagel, J., Schwartz, J. y Bersin, J. (2017). Navegando el Futuro del Trabajo. *Deloitte Review*. (ed. 21). Recuperado en junio de 2018, de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/DUP\\_Navigating-the-FoW-reprint000.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/DUP_Navigating-the-FoW-reprint000.pdf)

- deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/DUP\_Navigating-the-FoW-reprint000.pdf
- International Labour Organization (ILO). (2017). *Inception Report for the Global Commission on the Future of Work*. Recuperado en junio de 2018, de: [http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS\\_591502/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_591502/lang--en/index.htm)
- Manyika, et al. (2017). Harnessing automation for a future that Works. *McKinsey Global Institute*. Recuperado en junio de 2018, de: [www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works](http://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works)
- Vázquez Bravo, F. (2015). Yo Robot, Tú Desempleado: La robotización del trabajo humano en el siglo XXI. *Cienciorama*. Recuperado en junio de 2018, de: [http://www.cienciorama.unam.mx/a/pdf/381\\_cienciorama.pdf](http://www.cienciorama.unam.mx/a/pdf/381_cienciorama.pdf)

### PwC

- INEC. (2018). ENEMDU. *Tabulados y Series Históricas*. Recuperado en 2019, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2018/>
- INEC. (2011). ENIGHUR. ENIGHUR. Recuperado en 2019, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ingreso-y-consumo/>
- PwC. (2019, marzo). *Women in Work Index 2019*. Reino Unido.



Fundada en 1977, ADGHE (Asociación de Gestión Humana de Ecuador) se especializa en capacitación.

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

# El Teletrabajo en Ecuador

La Revolución Digital está generando modificaciones estructurales en las empresas; nuevas formas de trabajo están determinando cambios en la relación entre ellas y los trabajadores, así como también en las distintas formas de gestionar personas y nuevos modelos de negocio que incorporan flexibilidad y movilidad.

En un mercado de trabajo global inmerso en crisis económicas de incalculables consecuencias, con altas tasas de desempleo y subempleo, las relaciones laborales han entrado en un proceso de redefinición, con nuevas formas de contratación y modalidades de trabajo, en función de los requerimientos de las economías y de las personas. Dentro de ese esquema, las tendencias mundiales que prevalecen y se van fortaleciendo cada vez más favorecen la movilidad de talentos, la adaptabilidad al cambio, la valoración a las personas en el marco de la responsabilidad social, el desarrollo de las comunicaciones y la cultura

de servicio. Es justamente ahí donde surgen nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, los teleservicios, el trabajo autónomo, el autoempleo y el empleo juvenil.

En este escenario, el teletrabajo emerge como una opción para la generación de empleo, siendo parte fundamental de esta nueva forma de trabajo los jóvenes que ingresan al mercado laboral, las personas de edad avanzada y las mujeres embarazadas y con hijos pequeños, aquellos que deben cuidar a familiares enfermos, la gente que vive lejos de las ciudades y los discapacitados. El teletrabajo no requiere presencia física y puede desarrollarse mediante



Tecnoestrés, no poder trabajar con nuevas tecnologías, desconocimiento de herramientas, ansiedad por revisar información de la empresa por correo electrónico y redes sociales, extender la jornada innecesariamente, insomnio, sedentarismo.



el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).

En Ecuador, esta modalidad laboral está en un proceso de importante crecimiento. Con el objetivo de responder a esta nueva realidad, se promulgó el Acuerdo Ministerial 190, R. O. 825 de 14 de agosto de 2016, sobre teletrabajo, donde se lo define como «una forma de prestación de servicios a distancia, con jornadas ordinarias y especiales, fuera de las instalaciones del empleador, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación».

El teletrabajo en Ecuador tiene las siguientes modalidades:

**Permanente:** «Fuera de las instalaciones del empleador, el teletrabajador podrá asistir a las instalaciones del empleador cuando sea requerido».

**Parcial:** «Fuera de la empresa hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto dentro de las instalaciones». «Teletrabajador es toda persona que tiene calidad de trabajador de conformidad con lo dispuesto en

el Código de Trabajo, efectúa sus labores mediante teletrabajo fuera de las instalaciones del empleador».

**En relación a la forma de contratación:** «Deberá celebrarse por escrito, incluyendo la descripción de labores a realizar, condiciones, remuneración, beneficios, así como información relevante relacionada con esta forma de trabajo».

En cuanto se refiere a la aplicación del teletrabajo, esta es «voluntaria, por acuerdo entre las partes, debe constar por escrito, puede acordarse al inicio de la relación laboral o incorporarse posteriormente».

Esta modalidad se utiliza con preferencia para mujeres embarazadas o en período de lactancia, personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas y adultos mayores (Acuerdo Ministerial MDT 2018-002-A).

Dentro de las obligaciones del empleador se establece que «deberá tomar medidas para evitar el aislamiento del teletrabajador, propiciar oportunidades e interacción regular con compañeros de trabajo,

permitir el libre acceso a las instalaciones de la empresa».

**Ventajas del teletrabajo:** disminución de costos (luz, espacio físico, transporte, alimentación), empleados con discapacidad pueden trabajar desde su casa.

**Riesgos:** Tecnoestrés, no poder trabajar con nuevas tecnologías, desconocimiento de herramientas, ansiedad por revisar información de la empresa por correo electrónico y redes sociales, extender la jornada innecesariamente, insomnio, sedentarismo.

El cambio a teletrabajo en las relaciones contractuales existentes modifica únicamente la manera en que se efectúan las tareas, sin afectar ni cambiar las condiciones esenciales de la relación laboral; por tanto, no altera derechos y no constituye causal de terminación de dicha relación. El gran salto que se produjo de la sociedad industrial a la del conocimiento y de esta a la era digital se manifiesta en el uso cada vez más generalizado de las TIC, que cambió nuestra dinámica diaria.



Así como en el pasado los seres humanos respondieron a las cambiantes circunstancias de su quehacer y desarrollaron cambios tecnológicos, hoy lo están haciendo mediante las TIC. Por ello, el teletrabajo llegó para quedarse y, muy probablemente, es una alternativa frente a las consecuencias derivadas de escenarios de recesión, adversidad y problemas con el medio ambiente. Las organizaciones y los países ya piensan que estar preparados es crucial para su supervivencia en un mundo en donde el éxito depende de la capacidad de aprendizaje, innovación, adaptabilidad y flexibilidad. En esas condiciones, lo que más necesitamos es justamente capacitar

y desarrollar al capital humano. Es entonces cuando visualizamos que el teletrabajo abre un nuevo horizonte en las relaciones entre las personas, las empresas y los países. En este contexto, la independencia, autonomía y proactividad se vuelven elementos que contribuyen a una mayor inclusión social e inserción laboral, menor contaminación ambiental, mayor productividad y competitividad, y lo mejor: libertad con responsabilidad. El teletrabajador se vuelve dueño de su tiempo y responsable por sus resultados. En esa medida, esta modalidad se ha convertido en la esperanza para muchos sectores desplazados y vulnerables.

La movilidad de talentos, la flexibilidad laboral, el desarrollo de las comunicaciones y la migración han cambiado nuestros paradigmas:

- De mercado laboral local a mercado laboral global.
- De inmovilidad a movilidad.
- De trabajo en relación de dependencia a trabajo autónomo.
- De negocios al interior a negocios al exterior.
- De costos fijos a costos variables.
- De espacio físico a espacio virtual.
- De sectores a clústeres.
- De trabajo presencial a teletrabajo.

Este es el momento de mirar los cambios como oportunidades y vencer el temor a la innovación.

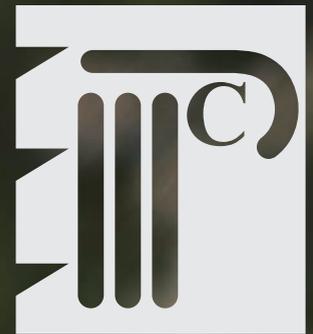


**Pilar Moncayo Escudero**  
**Directora**  
**ADGHE (Asociación de Gestión Humana de Ecuador)**



Hay obligaciones legales que deben ser atendidas  
con conocimiento y experiencia...

Deje cualquier problema laboral  
en manos expertas.



ENRIQUE PONCE & CARBO

ESTUDIO DE ABOGADOS / ATTORNEYS AT LAW  
DESDE / SINCE 1916



Calle D y Av. de los Establos  
Edif. Urban Tower, 4to piso; Of. 404  
Cumbayá, Quito-Ecuador



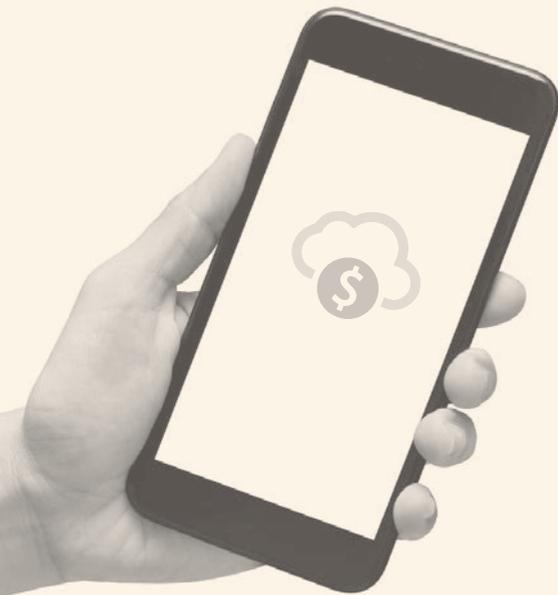
+ 593 02 451 4548  
+ 593 99 146 0632



carloslarreacrespo@ponceycarbo.com  
postmaster@ponceycarbo.com

Fundado en 1973, Banco Internacional se especializa en banca de personas, banca empresarial y Pymes.

<https://www.bancointernacional.com.ec/>



# Gestión del Talento Humano en la Banca Moderna

Ser Más, estas son palabras que para algunas personas pueden no significar mucho, pero para el Banco Internacional son el potenciador que nos moviliza día a día para dar lo mejor como personas y profesionales.

Pensando en trascender, en inspirar a través de una historia basada en la experiencia y convertirse en el referente en el mercado financiero, incorporamos a nuestra misión: «Ser más, respondiendo con solidez, eficiencia y calidad a las necesidades financieras de nuestros clientes», y lo comunicamos a través del eslogan «Queremos ser más», para transmitir a nuestros clientes el deseo de superación que nos motiva a dar lo mejor.

Todos los elementos antes descritos se logran gracias a nuestros colaboradores; es por esto que en nuestra visión llegar a ser el Mejor Lugar para Trabajar en Ecuador es un complemento esencial para alcanzar nuestros objetivos.

 Ser el mejor lugar para trabajar

#### **Antecedentes**

En el año 2013, en Banco Internacional aplicamos nuestra primera encuesta de satisfacción de clima laboral, alcanzando un



## Todos buscamos reconocimiento, es una profunda necesidad emocional.

IAL (Índice de Ambiente Laboral) de 72.40 (Encuesta Great Place to Work), a través del cual medimos: credibilidad, respeto, camaradería y orgullo. A raíz de esto, hemos venido trabajando algunos años en definir nuestra cultura, a través de nuestros valores corporativos: ejemplaridad, cercanía, solidez y decisión, que son parte del ADN de cada uno de los que conformamos la Familia Banco Internacional, en la construcción de un modelo de liderazgo íntegro, influyente, con Visión Global, que acepta los desafíos, fortaleciendo una cultura de credibilidad, confianza y orientación de resultados en forma sostenible.

### Estrategia

Con esta importante base, en el 2016 diseñamos una estrategia para convertir al Banco Internacional en el mejor lugar para trabajar en Ecuador al 2020. No era una meta muy fácil, se trataba de un reto, sobre todo porque ningún banco en el mercado ecuatoriano había recibido ese reconocimiento. La estrategia está basada en cuatro importantes pilares: cultura, gestión

de alto desempeño, reconocimiento y calidad de vida.

### Cultura

Era importante potencializar la cultura del banco. Queríamos que nuestro ADN no solo estuviera compuesto por los «antiguos», sino que todo el personal, incluso los «nuevos», se encontrara inyectado de nuestros valores, comportamientos y estilo de liderazgo. Para esto diseñamos un taller de 24 horas, tres días de Liderazgo Personal. La única manera de liderar a los demás es liderándonos a nosotros mismos. Este taller deben recibirlo todos los 1350 colaboradores del banco convirtiéndose en un requisito que debe ser cumplido durante el primer año de permanencia en la institución.

### Gestión de alto desempeño

La digitalización de la función de RH forma parte de nuestra estrategia, así que nos encontramos gestionando los datos necesarios para el futuro de la organización. La implementación de JUNTOS (Success Factor), herramienta global de gestión, nos

permite tener información en la nube de los 1350 colaboradores. Estamos redefiniendo nuestros procesos y formas de trabajar con las mejores prácticas del mercado.

La identificación del talento es clave para SER MÁS, por ello diseñamos un proceso que nos permite gestionar de manera exitosa la elección de personas que tienen que acompañarnos hacia el camino del éxito. Nuestra labor es formar A LOS MEJORES, con o sin experiencia, para que vivan nuestros valores corporativos (sin duda esto no es negociable), adaptarlos a la cultura Internacional, retenerlos y tener preparados sucesores.

Promovemos una cultura de competitividad. Nuestros procesos de selección se realizan de manera abierta, externos e internos, en un 80%, logrando así en el 2018 que el 43% de los procesos fueran seleccionados y ascendidos entre el personal interno.

El modelo de desarrollo que utilizamos en el banco es el Modelo 70-20-10, basado en las investigaciones realizadas por M. Lombardo y Robert W. Eichinger, que se ha convertido en una práctica en empresas exitosas en manejo del recurso humano. En él básicamente se explica que solo el 10% del aprendizaje y desarrollo se logra a través de cursos, e-learning y seminarios presenciales; el 20% se obtiene de lo transmitido por quienes tienen más experiencia a través del *feedback* y *coaching*, y el 70% restante se adquiere de las funciones de su trabajo, tareas del día a día, participación de proyectos, asignaciones, etc. Es por eso que Banco Internacional ofrece oportunidades de aprendizaje permanente, con el fin de que cada colaborador ponga en práctica sus habilidades y valores, propiciando





Uno de los principales desafíos que tienen las organizaciones es lograr una conciliación entre la vida laboral y personal de los colaboradores. Esto se ha convertido en uno de los factores más valorados a la hora de escoger dónde trabajar para la generación *millennial*.

trabajo, reconocimientos, adecuada relación entre vida-trabajo, etc.

#### **Equidad en la gestión de**

**discapacidad:** más allá de cumplir con un indicador que la ley nos exige, fomentamos el bienestar integral de los colaboradores con discapacidad y sustitutos, promoviendo una cultura de inclusión, impulsando el cambio de patrones culturales en relación con la discapacidad, para fortalecer el sentido de pertenencia y aportar al logro de los objetivos de la organización.

**Equidad de género:** Contratamos personas que valoren a las personas y eso guía nuestros procesos de selección, cuidando presentar entregables equilibrados: 50% hombres, 50% mujeres.

Tenemos claramente identificados puestos de liderazgo femenino: el porcentaje de líderes en el equipo comercial es del 76 % y a nivel de banco, 55 %. Somos responsables estableciendo compensaciones y objetivos retadores alineados a los descriptivos de cargo y no al género de la persona que lo ocupa.

En una cultura de alto desempeño, la comunicación es primordial, razón por la cual nuestra estrategia se sostiene en ella. Contamos con un programa de comunicación interna denominado INTERÉS POR TI e INTER ES POR TI, campaña de cultura del banco vigente desde el 2016, que busca poner en evidencia todas las actividades y acciones que la institución realiza con su gente (INTERÉS POR TI); y, por otro lado, el impacto que las personas logran en el banco con su esfuerzo y compromiso (INTER ES POR TI). Esta corresponsabilidad es el eje de la cultura de la institución.

#### **Reconocimiento**

Todos buscamos reconocimiento, es una profunda necesidad emocional; en el trabajo es fundamental ser reconocidos por nuestro esfuerzo, y el

un crecimiento continuo. De esta forma, el desarrollo deja de ser delegable y se convierte en responsabilidad de cada uno. Con líderes altamente comprometidos, teníamos que ofrecerles herramientas que les permitieran ser mejores. Por esta razón, desarrollamos un programa de Habilidades Directivas a nivel de diplomado con la mejor escuela de negocios del país, que les dé la posibilidad de prepararse para tomar decisiones conscientes y responsables en entornos cambiantes. Potencializar la cultura del banco, basándose en nuestros valores corporativos y modelo de liderazgo, siempre está presente en todos nuestros procesos de formación. Este programa es un requisito para todo colaborador que asciende a una posición de liderazgo. Pero como nos dice M. Lombardi, esto es solo el 10% del aprendizaje y desarrollo de un colaborador. Por eso en el banco impulsamos a que el día a día sea motivante

y retador a la vez, generando objetivos SMART que movilicen a la organización hacia una cultura de alto desempeño, con etapas de estricto seguimiento y retroalimentación. De igual manera, promovemos que nuestros colaboradores participen en proyectos estratégicos. Nos encontramos en una fase inicial en el que tenemos que esforzarnos por «evangelizar» a nuestros líderes, de modo que puedan romper el paradigma de «pérdida» cuando alguien de su equipo pasa a formar parte de un proyecto, y principalmente concientizar acerca de todo lo que el colaborador y el banco ganan. Estamos convencidos de que mientras más preparada esté nuestra gente, mejor será nuestra institución. El Banco Internacional busca constantemente la EQUIDAD. En términos de compensaciones, promovemos un concepto más amplio donde no solo se incluya el salario; concientizamos en los colaboradores los beneficios que la institución ofrece a nivel de estabilidad laboral, crecimiento, ambiente de

Internacional no es una excepción. Con mucho orgullo y humildad, Banco Internacional ha sido galardonado por seis años consecutivos por la Corporación Ekos como el Banco más Eficiente del Ecuador. De igual manera, fue elegido como Banco del Año 2018 por la prestigiosa revista mundial The Banker, parte del grupo editorial Financial Times. Además, mantiene la calificación AAA, la máxima otorgada a entidades bancarias del país por Class International Rating, empresa calificadora del Sistema Financiero Ecuatoriano con reconocimiento local e internacional. Teníamos que retribuir de alguna manera por estos logros a quienes realmente hacen que las cosas sucedan: nuestro capital humano. Con el fin de desarrollar una cultura de reconocimiento y mejoramiento continuo, lanzamos un programa que reconoce los valores corporativos, es decir, comportamientos excepcionales que observamos en nuestros colaboradores. Lo puede realizar cualquier persona y en cualquier momento pasando por los filtros establecidos que lleva el proceso. Además, tenemos un procedimiento permanente para identificar oportunidades de reconocer: los logros académicos, años de servicio, desempeño en proyectos y las buenas ideas, Ideas para Ser Más. Con el transcurso del tiempo fuimos perfeccionando el programa. El primer año la participación fue baja; el *feedback* que tuvimos fue que el proceso de reconocimiento era muy largo y que debería ser público. En el segundo año simplificamos

el procedimiento y creamos los Viernes de Valores, con lo cual se logró aumentar la participación significativamente, así como la frecuencia en el reconocimiento (comportamientos y resultados extraordinarios), no solo de personas del área correspondiente, sino también de otras, fomentando el trabajo en equipo y mejorando el clima laboral.

### **Calidad de vida: conciliación vida laboral y personal**

Uno de los principales desafíos que tienen las organizaciones es lograr una conciliación entre la vida laboral y personal de los colaboradores. Esto se ha convertido en uno de los factores más valorados a la hora de escoger dónde trabajar para la generación *millennial*. Estudios confirman que mantener el equilibrio entre las esferas profesional y personal no solo es importante para la salud personal y las relaciones, sino que aumenta en un 31% la productividad (Shawn Achor), 37% las ventas (Gallup), 44% la retención (Gallup) y 300% la innovación (HBR). Basándonos en estos estudios, Banco Internacional quiere contar con colaboradores sanos, felices y productivos. Para ello, el año pasado desarrolló un programa de Calidad de Vida. Este contempla una serie de actividades que fomentan el balance entre la vida personal y laboral a través de cuatro pilares: Vida Saludable, Vida en Movimiento, Vida en Equilibrio y Vida en Prevención. El programa inició en el mes de febrero de 2019 y cumplirá una serie de

etapas hasta el 2021. No se pueden adelantar mayores detalles, pero lo hecho hasta ahora augura buenos pronósticos y retos por venir, que espero se puedan comentar en una próxima oportunidad.

### Resultados

Este artículo constituye un breve resumen de lo que hemos hecho en el Banco Internacional a nivel de talento humano. Si es mucho o es poco lo dejamos a su criterio, pero de lo que sí nos sentimos orgullosos es que lo hicimos con el corazón, siguiendo el enunciado de nuestra misión: SER MÁS. Es así que en el 2017 y 2018 recibimos el reconocimiento de Great Place to Work, como el Mejor Lugar para Trabajar en el Ecuador, alcanzado el primer y segundo puestos, respectivamente, en empresas de más de 500 colaboradores. Tenemos un gran desafío: lograr mantenernos como el Mejor Lugar para Trabajar. Esto va más allá de los resultados de una encuesta, es sentir el día a día de nuestros colaboradores, cómo reaccionan nuestros líderes ante retos y situaciones de cambio, cómo los gestionan con sus equipos, cómo celebramos nuestras victorias y cómo nos unimos para aprender también de las derrotas. Aún hay mucho camino por recorrer, esta historia apenas ha iniciado. Esperamos continuar contándoles acerca de nuestros aprendizajes, para de alguna manera aportar con una visión real y fresca al crecimiento de otras empresas y, por ende, del país.



**Mariella Letamendi G.**  
**Vicepresidenta de Recursos Humanos**  
**Banco Internacional**

**Brigette  
Hyacinth**

# Las Dos Palabras más Importantes que un Jefe Puede Decir

Existe una gran verdad detrás del dicho: «La gente no deja trabajos malos. Deja malos jefes». La mayoría de las veces, las personas renuncian no porque reciban un pago insuficiente, sino porque se sienten infravaloradas y poco apreciadas. Pero ¿qué puede hacer un jefe para hacer felices a sus empleados? Muchos gerentes piensan que han cumplido con su deber al proporcionar un cheque para pagar un salario, pero eso no es suficiente si se desea empleados comprometidos y productivos.

**T**odos los grandes líderes saben que los colaboradores de una empresa necesitan sentirse apreciados. Nada funciona mejor que el refuerzo positivo. Investigaciones sugieren que se debe elogiar al menos tres veces más de lo que se critica para mantener contentos a los empleados. En lugar de ser rápido para amonestar, sea expedito en señalar algunas de las grandes tareas que usted ve que hacen sus empleados. Esto no solo reforzará la idea de lo positivo en

las acciones que ellos realizaron, sino que también alentará a otros empleados a hacer lo mismo.

Los métodos de reconocimiento para los empleados deben adaptarse al tipo de empresa y a la personalidad de cada persona. Las recompensas especiales son menos efectivas si solo se otorgan por costumbre o a los mismos colaboradores. No solo reconozca a quienes tienen el mejor desempeño, sino también a aquellos que ofrecen apoyo, han mejorado o dan lo mejor de sí. Toda contribución



de cada miembro del equipo es importante, ya sea pequeña o grande. Debería dejar saber esto a su equipo. La apreciación combinada con plan de incentivos es un gran potenciador para la moral y la productividad. Incluso el empleado más lento trabajará lo mejor que pueda si sabe que sus esfuerzos son apreciados. No cuesta mucho dejar saber a los colaboradores cuánto los apreciamos:

- Reprima en privado, elogie en público. Realice su congratulación de manera oportuna y específica.
- Personalice su agradecimiento, dando detalles sobre cómo ha contribuido el empleado.
- Reconozca a sus colaboradores durante reuniones.
- Recuerde copiar a los supervisores de los colaboradores reconocidos. «No me lo digas, díselo a mi jefe».
- Organice un desayuno o almuerzo al azar.
- Entregue un regalo relevante. Incluso algo que pueda ayudarle a realizar su trabajo de mejor manera.
- Otorgue tiempo libre.

Las acciones hablan más que las palabras. Decir «Gracias» solo puede tener un significado real si los empleados saben que usted es una persona auténtica. Sea un líder que realmente se preocupa por sus empleados. Otras grandes frases que van de la mano con «Gracias» son:



**«La gente trabaja por dinero, pero hace un esfuerzo adicional por el reconocimiento, los elogios y las recompensas».**  
**Dale Carnegie**

- Gran trabajo.
- Bien hecho.
- Lo siento.
- ¿Cómo puedo apoyarte?
- ¿Cuál es tu opinión?

También es importante reconocer el trabajo arduo y los esfuerzos de los empleados, incluso cuando las cosas no salen como estaban planeadas. No debemos asumir automáticamente que un objetivo no alcanzado significa que el equipo no ha hecho todo lo posible para lograrlo. Dos de los deseos humanos más básicos son la validación y el aprecio: debemos sentir que importamos. La gente quiere sentirse apreciada, respetada e incluida. La buena noticia es que incluso si usted invierte solo una pequeña cantidad de tiempo para apreciar a su equipo, puede

ahorrarse a sí mismo, y al resultado final, una gran cantidad de dolor. A veces, lo que más cuenta son las pequeñas cosas que hacemos. Esperar demasiado para apreciar a sus empleados podría hacer que ellos se sientan resentidos. No solo que los empleados subestimados cuestan más cuando (inevitablemente) se van, sino que cuestan mucho más si se quedan (trabajo deficiente, mal servicio al cliente y productividad reducida). Elija ver lo mejor en los demás. Elija ver qué los hace tan increíbles. Hágalos saber las cosas asombrosas que ve en ellos. Juegue por las fortalezas de su equipo y todos ganarán. Entonces, para este año 2019, diga «Gracias» y aprecie a los demás con más frecuencia. Que esto sea una de las resoluciones de este nuevo año y cosechará los beneficios.



**Brigette Hyacinth, autora del libro *El futuro del liderazgo: Aumento de la automatización, robótica e inteligencia artificial*. Conferencista internacional.**



**CERVECERÍA  
NACIONAL**

Unidos por un **Ecuador** mejor

La Cervecería Nacional, S.A. Ecuador  
fue fundada en 1887.

<https://www.cervecerianacional.ec>



# La Ética Corporativa

La ética corporativa más allá del *PowerPoint*, ¡es simplemente no tomar atajos! Esta puede convertirse en un concepto más, como los que se exponen en una presentación sobre cultura organizacional. Es un estándar que se considera políticamente correcto en cualquier ambiente corporativo. Pero para muchos, es un poco enredado a la hora de quererlo explicar... y complejo de accionar.

**P**ara la European Business Ethic Network (EBEN), este tipo de ética es una reflexión sobre las prácticas de negocios, las normas y valores de los individuos, las empresas y la sociedad. Se ocupa de las políticas del buen gobierno de las empresas.

La realidad es que todas las áreas que componen una organización enfrentan diferentes retos a la hora de definir y practicar la ética. Algunos desafíos tienen respuestas más evidentes que otros. Para todos será demasiado obvio que un Departamento de Compras debe tomar decisiones

objetivas sin favorecer a proveedores en particular, y mucho menos recibir algo a cambio para adjudicar un pedido. En un Departamento de Manufactura o Suministro, la ética podría ser: nunca comprometer la calidad de los productos y servicios, a pesar de cualquier presión financiera. En un Departamento Financiero, la ética significaría: respetar los términos de pago a proveedores, a pesar de tener metas que cumplir en relación con el *cash-flow*.

Pero la ética en una organización va mucho más allá: los cuestionamientos en torno a ella se presentan en todos

## ¿Qué podemos hacer los Departamentos de Gente (llámese Talento Humano, Gestión o incluso Recursos Humanos en algunas compañías) para promover la ética en la organización?



los departamentos en el momento menos esperado y debemos estar preparados para enfrentarlos, aunque esto implique un mayor trabajo, un mayor tiempo de análisis y un rendimiento menor. Cualquier atajo que tomemos en este camino, al final se convertirá en una mala decisión, en una afectada reputación.

¿Qué podemos hacer los Departamentos de Gente (llámese Talento Humano, Gestión o incluso Recursos Humanos en algunas compañías) para promover la ética en la organización? Empecemos por lo básico: dando el ejemplo. En nuestra área esto significa no tomar atajos.

**No tomar el atajo de demostrar el poder:** significa saber escuchar asuntos confidenciales, sin ceder ante la tentación de repetirlos solo para

que los demás sepan que «estamos enterados», aunque esto signifique para nosotros «no demostrar ese poder» pues, como saben, la información es poder.

**No tomar el atajo del prejuicio y la decisión rápida:** significa saber discernir a la hora de tomar una decisión disciplinaria. Ese juicio debe ser objetivo, ayudando así a eliminar los prejuicios. Asimismo, las decisiones deberán ser justas, basadas en hechos, aunque esto implique muchas horas de análisis y conversación.

**No tomar el atajo de ceder ante la presión:** significa, por ejemplo, implementar las políticas de beneficios y compensación, independientemente de quién sea la persona que lo recibirá, sin ceder a posibles presiones internas para favorecer a uno u otro.

No tomar el atajo de evitar conversaciones difíciles. Significa, en ocasiones, tener que enfrentar a un jefe que trata mal a un empleado. Esto requiere de temple y tacto, aunque esto implique bajar puntos en el índice de popularidad con nuestros clientes.

**No tomar el atajo de reclutar usando paradigmas:** significa tener que buscar más candidatos y muchas horas más de entrevistas, con tal de asegurar diversidad. Para poder darle oportunidades a las personas sin importar la edad, el género, la orientación sexual o cualquier otra decisión personal del candidato.

**No tomar el atajo de apropiarse de logros ajenos:** significa tener que esforzarse por obtener logros propios, sin tener que recurrir a los logros de los demás para querer apantallar o incluso avanzar en la carrera profesional.

No tomar atajos seguramente significará trabajar más, esforzarse más; sin embargo, el fruto del esfuerzo será notorio: no solo seremos reconocidos como un área que acompaña, que enseña y modela. En realidad, estaremos ayudando a crear una cultura organizacional que se vive y se transmite día a día, más allá del *PowerPoint*.



**Jorge Enrique Peláez Larrainza**  
**Director de Gente**

**Cervecería Nacional, S. A. Ecuador**



DAIMLER

Fundada en Stuttgart, Alemania, en 1886, Daimler se especializa en camiones, autobuses, vanes, autos y servicios financieros.

[www.daimler.com.mx](http://www.daimler.com.mx)

# Cómo Crear una Cultura de *Coaching Leaders* que Impulse el Desarrollo Organizacional

¿Qué epitafio desearías que se escribiera hoy si fuera el último día de tu vida? ¡Sí!, realmente es una pregunta disruptiva para abrir un tema de liderazgo, pero es un punto de quiebre del cual se parte para evolucionar al concepto de una nueva cultura de líderes.

**A** sí empezó nuestro ejercicio en esta transformación y creación de una cultura que busca erigir una diferencia significativa a través de convertirnos del líder que dirige, a un *coaching leader* que transforma a un grupo de personas en un equipo con resultados e historias de éxito. Hoy en día nuestra organización trasciende a través de un liderazgo que contribuye en el crecimiento no sólo profesional sino también personal de los integrantes de su equipo de trabajo, tomando como primer paso el *self-leadership*.

## ► Empieza por ti mismo

¡Si no diseñas tu propio plan de vida, es probable que falles en el plan de otra persona!

El primer paso es establecer tu plan de vida tomando como punto de partida dónde estás parado. Reto inicial; hagamos el ejercicio de escribir nuestro epitafio como si nuestra vida llegara a su fin hoy, esto te llevará a cuestionarte sobre ¿cómo quieres ser recordado?, ¿por quiénes?, ¿qué esperas que ellos recuerden de ti? El trasfondo de este ejercicio es abrir el pensamiento a la instauración de nuestro legado





## El líder por excelencia tiene la firme convicción de servir a sus equipos, ¡piensa entonces como líder!

de vida, ¿cómo te comprometes con ello?, ¿cuál es tu realidad ahora ante ese plan de vida?, ¿qué nivel tiene en tu escala de prioridades? Después de este ejercicio, ¿qué hacer? Define tu propósito de vida, clarifica tu visión, encuentra una fuente de inspiración, determina tu actual realidad, identifica qué compromisos puedes generar al respecto, cambia tus acciones y monitorea tu progreso.

Ahora estás preparado para iniciar tu crecimiento como *coaching leader*.

### ► Como *coaching leader*, ¿qué tienes que hacer?

¡El compromiso con el desarrollo de las personas es lo que hace la diferencia entre un buen líder y un gran líder!

Este perfil de líder abraza la convicción de construir una cultura de *coaching* y sigue un plan proactivo para sus reportes directos. Los líderes existimos para desarrollar y utilizar nuestros dones para hacer una diferencia positiva en la vida de los demás.

El líder por excelencia tiene la firme convicción de servir a sus equipos, ¡piensa entonces como líder!, establece tu visión, piensa más allá de jerarquías, muévete de la información a la inspiración, de juzgar lo negativo a destacar lo positivo, habla con convicción, escucha, escucha, escucha y muéstrate comprometido.

### ► Los beneficios del *coaching leader*

El *coaching* tiene como fin ayudar a tu jugador a mejorar su desempeño a través de una dirección clara y concisa en la que los planes de acción son el ingrediente esencial y ellos serán quienes te ayuden a hacer que las cosas sucedan. Empodera entonces a tu equipo para que cuente con el impulso y compromiso que generará un alto desempeño dentro de la organización.

Ahora más que nunca la organización está impulsada por las ideas, no por las jerarquías; de hecho, las compañías de hoy en día deben tener una visión alcanzable y flexible en un entorno empresarial competitivo,

en constante crecimiento, cambio e innovación para lograr el éxito.

### ► Cómo replicarlo en tu organización

Cinco elementos clave que ayudan a la transformación cultural en la organización:

#### **Enmarca la necesidad del cambio:**

aprovecha el compromiso total y duradero de las personas haciéndoles sentir un profundo deseo de responsabilidad de cambiar; integra este cambio dentro del propósito de la organización.

#### **Celebra pequeños logros:**

demostrar la eficacia es una forma en que los movimientos atraen a personas que simpatizan, pero que aún no se han sumado. Refuerza los comportamientos deseados a través del reconocimiento.

**Aprovecha las redes:** una grupos dispares para formar una red más grande y diversa, invita a todos los miembros de la organización a que hagan suyo el propósito, definiendo cómo ellos personalmente ayudarían a lograr esta transformación.

## 5 ELEMENTOS CLAVE QUE AYUDAN A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN



**Crea espacios seguros:** crea o identifica espacios dentro de los cuales los miembros de la transformación puedan elaborar estrategias y discutir tácticas.

**Apóyate con imágenes ancla:** construye y despliega símbolos que simultáneamente creen un sentimiento de solidaridad y demarquen quiénes son y qué representan para el mundo exterior. Los símbolos de solidaridad ayudan a definir el límite entre "nosotros" y "ellos" para los movimientos.

Recuerda que la cultura y la estructura dominantes de las organizaciones actuales están perfectamente diseñadas para producir sus

comportamientos y resultados. En este proceso de transformación el desafío del liderazgo es evitar el uso de la autoridad, por eso, en un enfoque de cambio basado en movimientos, una cantidad moderada de fricción es positiva. Una ausencia completa de fricción probablemente significa que realmente poco está cambiando. Busca los lugares donde el movimiento enfrenta resistencia y experimenta fricción, a menudo indican dónde puede necesitar evolucionar el diseño organizacional dominante y la cultura.

Si bien es importante articular una misión y cambiar las estructuras de la empresa, recuerda que el cambio

cultural sólo ocurre cuando las personas toman medidas. Así que comienza allí.

El resultado neto de esta forma única de gestionar la influencia es una estrategia de gestión de la cultura altamente distintiva que se caracteriza por el intercambio de muchas, muchas breves conexiones, cada una de las cuales tiene la oportunidad de influenciar y ser influenciada; estas conexiones son una razón principal para lograr un área ejecutiva exitosa capaz de multiplicar los comportamientos deseados y alcanzar niveles exponenciales de cumplimiento en los objetivos de negocio.



**Claudia Elena Enríquez**  
Gerente de Recursos Humanos,  
Planta Saltillo, Daimler



**Luis Fernando Betancourt Suárez**  
Gerente de Recursos Humanos,  
Planta Santiago, Daimler



VIVE UNA EXPERIENCIA ÚNICA EN ECUADOR

CINEMARK®

PREMIER

D-BOX  
SITIOS CON MOVIMIENTO



4 SALAS PREMIER CON SERVICIO A TU BUTACA



PRIMERA SALA FULL D-BOX DE LATINOAMÉRICA



COLOR, SONIDO Y BRILLO INSUPERABLES  
EN NUESTRA ESPECTACULAR SALA XD



UNA PROPUESTA GASTRONÓMICA DIFERENTE  
QUE POTENCIARÁ TUS SENTIDOS



VILLAGE  
PLAZA

# Deloitte.

Fundada en 2002, Deloitte Consulting se especializa en talento humano, servicios financieros, estrategia y operaciones, *risk advisory*, responsabilidad corporativa, entre otras.

[www.andeanecuador.com.ec](http://www.andeanecuador.com.ec)

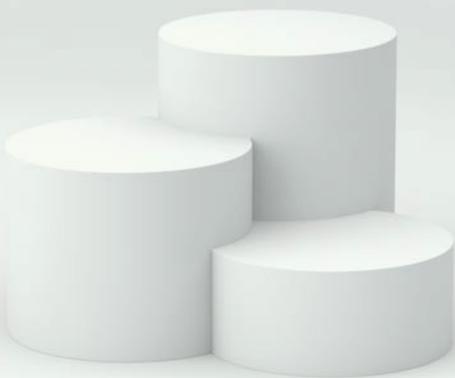
## Equidad y Competitividad

Durante siete años, en Deloitte hemos medido la realidad laboral de las mujeres en el país. Con considerables cambios en la mentalidad y práctica de las empresas, hemos visto cómo el talento femenino tiene cada vez mayor presencia en la alta dirección.

En la edición 2019 de Mujeres Ejecutivas, en la que participaron 94 empresas con sus importantes respuestas, sobresale un dato que es relevante y abrumador: el 86% de los participantes considera que las políticas de equidad de género contribuyen decisivamente a la competitividad de sus organizaciones. Tomando esta referencia, se abre un cuestionamiento: ¿cuáles son los obstáculos para que aún no se pueda concretar efectivamente esa inclusión de las mujeres ejecutivas a plenitud en las distintas compañías de nuestro país?

Sin duda este es el principal desafío que se presenta en la actualidad:

crear las condiciones apropiadas para que el talento femenino tenga los espacios que le permitan desarrollar una carrera profesional sin restricciones de ninguna índole. En un entorno cada vez más competitivo y con desafíos constantes, aquellas empresas que genuinamente consideren la equidad de género como una ventaja estratégica podrán consolidar sus posiciones de liderazgo. Además, si existe esta firme convicción, crearán los mecanismos de inclusión e igualdad de oportunidades como parte de su cultura organizacional. Este estudio de Deloitte es una puerta abierta para conocer y entender estas transformaciones que están sucediendo en el país.

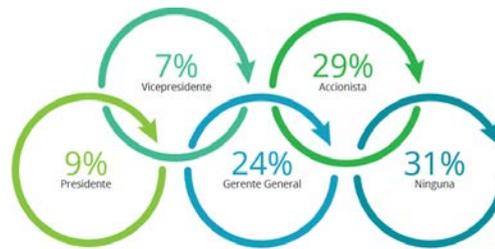


El 86% de los participantes considera que las políticas de equidad de género contribuyen decisivamente a la competitividad de sus organizaciones.



Si hablamos de condiciones salariales, los empresarios encuestados reconocen que aún persisten diferencias entre la remuneración que reciben hombres y mujeres. ¿Las razones? La primera radica en una menor negociación por parte de las mujeres (25%), seguida por factores culturales que promueven la creencia de que los hombres deben ganar más (24%). A no valorar de igual forma el trabajo le corresponde un 19%, versus el 23% del año anterior. Un 18% indica que no existen diferencias salariales, mientras que un 8% atribuye estas discrepancias a que las remuneraciones y comisiones son mayores para los hombres. Iniciativas de inclusión, áreas y posiciones destacadas de desempeño de las mujeres ejecutivas, competencias

Indique si hay mujeres en su organización que ocupen estas posiciones:



¿En qué rango de edad aproximadamente se encuentran las ejecutivas que laboran en la empresa?



¿Cuáles son las tres áreas principales en su empresa que concentran a la mayoría de ejecutivas? (RH, Marketing, etc.)



Dentro de su organización, ¿qué políticas de flexibilidad laboral existen para las madres ejecutivas?



**¿Cuáles son los tres principales factores que considera usted que las mujeres valoran al momento de escoger sus carreras profesionales?**



**¿Qué políticas de equidad de género ha implementado su empresa en los últimos cinco años?**



**¿Qué competencias profesionales busca su empresa al momento de contratar a una mujer?**



**En su organización, ¿qué oportunidades de desarrollo podrían ajustarse para impulsar la equidad de género?**



valoradas en la actualidad, situación de quienes son madres y ejecutivas a la vez, oportunidades de desarrollo y bienestar que ofrecen las empresas y políticas públicas vigentes en nuestro entorno laboral, son algunos de los temas que aborda el estudio de Deloitte.

Compartimos con la comunidad empresarial cifras interesantes para que saquen sus propias conclusiones, como un insumo para desarrollar o fortalecer todas las iniciativas tendientes a crear un entorno donde el talento femenino pueda dar lo mejor de sí.



**Roberto Estrada**  
Socio

*Deloitte Consulting*

# Deloitte.



## Implementación, organización y desafíos

Ayudamos a nuestros clientes a transformar la función de RRHH, alineando las estrategias de Capital Humano con los objetivos de la organización. Creamos valor a través de un equipo con perspectiva dinámica, metodología y herramientas que integran nuestra experiencia. Somos expertos en la selección del mejor talento humano.

[www.andeanecuador.com.ec](http://www.andeanecuador.com.ec)

AndeanEcuador Consultores Estratégicos C.L. es firma miembro de la red global de Deloitte Consulting.

Consulting





# El poder de la sonrisa: abre puertas y cierra negocios

Según expertos en RR. HH., se recomienda vivamente sonreír en la foto de perfil de LinkedIn. Las personas que no aparecen haciéndolo son percibidas claramente como menos competentes y amigables. Si usted quiere reafirmar su capacidad de liderazgo, no dude en sonreír e, incluso, en reír a carcajadas en su perfil. Una sonrisa abierta transmitirá una impresión muy clara de confianza en uno mismo.

Hoy en día, la imagen o «marca» personal que proyectamos es fundamental para avanzar en la construcción de nuestras carreras profesionales. Estamos inmersos en un mercado laboral cada vez más saturado, complejo y competitivo. Una adecuada gestión de nuestra imagen personal debe abarcar tanto nuestras capacidades, experiencias y valores, como la proyección de nuestra personalidad a través de nuestra salud, lenguaje corporal y presencia.

Una sonrisa sincera, acompañada por unos dientes limpios, sanos, blancos, armónicos y bien alineados, abre las puertas del corazón de quien la recibe, sea este un amigo, familiar, posible socio o empleador. Por esta razón, todos los ejecutivos deben considerar a la salud bucal como una inversión que potenciará su aceptación y rendimiento.

En la actualidad, el ejecutivo valora cuatro aspectos fundamentales en cualquier tratamiento odontológico: rapidez, eficacia, seguridad y comodidad. La odontología digital hace esto posible por medio de tecnologías innovadoras de digitalización y procesamiento de imagen, junto con sistemas robóticos para la elaboración de nuevas piezas dentales y prótesis.

En Ecuador, Dentalaser tiene más de 30 años a la vanguardia de la tecnología digital, incorporando modernos sistemas odontológicos que ayudan a realizar procedimientos menos dolorosos, de mayor precisión, en menor tiempo y con resultados garantizados. Trabaja con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la normativa ISO 9001 y mantiene la certificación de la empresa SGS, lo que garantiza su cumplimiento.

Dentalaser pone a su disposición servicios odontológicos de la más alta calidad, por medio de:

- ◆ Tecnología de punta
- ◆ Material de primera
- ◆ Ambiente de calidad (orden, limpieza, pulcritud, disciplina, estandarización, constancia, coordinación, compromiso y organización)
- ◆ Equipo odontológico e instrumental libre de riesgos de infección
- ◆ Profesionales competentes
- ◆ Atención personalizada

Que la sonrisa sea su carta de presentación. Agende su consulta y perciba usted mismo las grandes ventajas que le ofrece Dentalaser, líder en odontología digital.

**Dirección en Quito: Av. de los Shyris 1900 y El Zuriago  
(593 2) 2273 270**

**Dirección en Tumbaco: Ventura Mall, tercer piso  
(593 2) 2377 159**

**Correo electrónico: [dentalaser2000@yahoo.com](mailto:dentalaser2000@yahoo.com)  
[www.dentalaser.com.ec](http://www.dentalaser.com.ec)**



**DENTALASER**®  
La Nueva Odontología



**Líderes en  
Odontología  
digital !**

[www.dentalaser.com.ec](http://www.dentalaser.com.ec)  
PBX : 227 3270

Comprometidos  
con la **Excelencia**



P



Fundada en 2005, la Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) se especializa en educación empresarial, capacitación, consultoría en desempeño y rendimiento.

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



# Educación Virtual: Tecnología y Gente

Gracias a la tecnología y la comunicación global, la educación virtual es una alternativa para fortalecer el aprendizaje corporativo, profesional, y universitario. Aunque en sus años de auge se predijo que cambiaría radicalmente a la educación, fue más bien una revolución de 'accesibilidad' que actualmente, más que una tendencia es un 'reto' de calidad que necesita conjugar a la tecnología con la gente.

La educación a distancia nace en el siglo XVIII y gracias al desarrollo tecnológico, el acceso a oportunidades de estudio se multiplicó. Así como las primeras modalidades de educación a distancia cambiaron (correspondencia, radio, televisión e Internet), la educación virtual también. Con la expansión de Internet y nuevos sistemas de gestión del aprendizaje, en los noventa las clases virtuales crecieron rápidamente con la predicción de incluso 'sustituir' a las clases tradicionales. Para el 2012, éstas representaron en promedio un 30%

de las clases en universidades de Estados Unidos; desde entonces, esa cifra se mantiene y en algunos casos se redujo.

Muchos programas fracasaron debido a una falta de procesos de enseñanza, aplicación pedagógica y estilos de aprendizaje para ambientes virtuales, (que difiere de las clases presenciales), compromiso insuficiente por parte de profesores, y falta de apoyo y liderazgo organizacional. En resumen, aunque los cursos virtuales siguen siendo importantes en las universidades por la accesibilidad, flexibilidad y asequibilidad, su



**El aprendizaje es un proceso clave para la innovación que ocurre durante toda la vida profesional, y que más allá de la tecnología y modalidad de educación, depende de la motivación por aprender.**

crecimiento se estancó porque se ignoraron principios de calidad de la educación, planificación y gobernanza educativa (Kentnor, 2015). En ámbitos corporativos, en 2011 el 65% de empresas estadounidenses incluyeron a la educación virtual como una estrategia a largo plazo. En 2017, si bien la mayoría de las horas de capacitación profesional dictadas fueron presenciales, la demanda de cursos virtuales va en aumento (Ho, 2018). Según el reporte de la *American Training Development (ATD), Learning Management Technology*, el 90% de organizaciones con menos de 10.000 empleados y el 94% con más de 10.000 siguen usando plataformas virtuales, y el 72% de instructores incrementó su uso en los últimos dos años, pero solo el 9% de profesionales cree que los sistemas son efectivos por su falta de actualización. Junto con la modalidad virtual, la expansión de los *massive, open, online courses (MOOCs)*, abrió oportunidades de estudio sin costo para estudiantes universitarios y profesionales de diferentes contextos

culturales y socioeconómicos alrededor del mundo. El último reporte *MOOCs: Expanding the Scope of Organizational Learning* de ATD, indica que, aunque cerca del 70% de empresas no usa MOOCs, el 22% de profesionales acceden para mejorar sus habilidades y el 36% planea hacerlo. Directivos de desarrollo organizacional creen que este medio es útil si se combina con clases presenciales, cursos virtuales auto regulados, y con proyectos colaborativos entre empleados. La vigencia de las tecnologías virtuales sigue en pie, así como la importancia de consolidar su calidad. Los estándares de educación continua y capacitación en ambientes virtuales de la *International Association for Continuing Education and Training (IACET)* proponen el uso de parámetros de diseño instruccional para garantizar la calidad de programas académicos, profesionales o de capacitación empresarial. La guía propone cumplir con procesos de planificación, desarrollo, entrega, evaluación y actualización continua,

con el soporte de una gestión de control responsable, el rediseño periódico y la obtención de *Continuing Education Units (CEU's)* como indicador formal de desempeño que reconoce internacionalmente a la educación continua. El uso de estos estándares depende del enfoque de los programas virtuales. Comúnmente, cursos universitarios suelen cumplir con estándares de alto involucramiento de profesores y estudiantes, más teorías académicas y evaluaciones. Cursos profesionales o de educación continua, muestran un nivel medio de involucramiento, mientras que la capacitación empresarial es más auto dirigida con participación de profesores baja o nula. Quizá el bajo involucramiento y por tanto uso de menos estándares de calidad, afecta los resultados esperados y al relativo estancamiento de iniciativas virtuales. Adicionalmente, tanto para la educación corporativa como universitaria, implementar educación virtual sin el cumplimiento de estándares de calidad mínimos es

un riesgo no solo para los resultados académicos, financieros y de desempeño, sino para su reputación e imagen organizacional (Kentnor, 2015). Las organizaciones que invierten en cursos virtuales deben asegurar la existencia de equipos de desarrollo para innovar la capacitación, así como optar por plataformas diseñadas para cumplir con expectativas de usuarios que prefieren tecnologías intuitivas, fáciles de usar, placenteras y disponibles en su lugar de trabajo. Deben además crear experiencias de aprendizaje personalizadas, adaptables y que se puedan complementar con opciones de movilidad y portabilidad (Ho, 2019). Sin embargo, la disponibilidad de plataformas de calidad no garantiza su uso. Existe un factor que la tecnología en sí no puede asegurar. El aprendizaje es un proceso clave para la innovación que ocurre durante toda la vida profesional, y que más allá de la tecnología y modalidad de educación, depende de la motivación por aprender. Empresas referentes han consolidado culturas de aprendizaje debido al impacto positivo en los niveles de *engagement* (satisfacción, lealtad y compromiso). La ATD indica que el 50% de empresas de alto rendimiento apoyan el aprendizaje auto dirigido, y el 55% el aprendizaje permanente como factores que influyen en el éxito empresarial. Si bien el uso de nuevas tecnologías y los sistemas de aprendizaje son esenciales, igual o más importante es el desarrollo de



competencias de gente que apoya el aprendizaje permanente. Los profesionales que promueven una cultura de aprendizaje son auto motivados, curiosos, arriesgados, de mente abierta, inteligentes, que se conocen a sí mismos y ven el aprendizaje como una oportunidad de crecimiento, y lo más importante, tienen un mejor desempeño. Son las personas del trabajo que hacen preguntas, intentan cosas nuevas, investigan por su cuenta, aprovechan las oportunidades, se capacitan por su cuenta, aplican lo aprendido, y lo comparten con sus equipos (Ho, 2019). Es gente que aprende. Los cursos virtuales aun tienen brechas por mejorar. Muchos profesionales coinciden en que solo el 50% de las empresas cuentan con recursos para crear sistemas de aprendizaje efectivos (Ho, 2019) y

por eso los líderes empresariales que apuestan por el desarrollo del talento deben priorizar a la capacitación, crear hábitos de aprendizaje auto dirigido, desarrollar competencias de apoyo a la educación, validar a la educación como una estrategia clave del negocio, y luego entonces, implementar modernas tecnologías que faciliten la actualización de conocimientos de forma accesible, portátil, flexible y personalizada, como lo es la educación virtual. Finalmente, la gestión de la educación virtual debe tomar en cuenta que el aprendizaje permanente no depende sólo de la tecnología, la cual sin duda seguirá cambiando, sino de la motivación interna para aprender ya que es el principal activador para transferir el aprendizaje, y por tanto lograr cambios significativos en las empresas.



**Ana Ma. Novillo-Rameix, Ph.D.**  
**Directora**  
**Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ)**



¡Líderes en Educación Empresarial  
y únicos acreditados internacionalmente!

## PROGRAMAS ABIERTOS

Certificaciones, certificados y cursos enfocados en la actualización de conocimientos y el desarrollo profesional.

## PROGRAMAS IN-COMPANY

Programas académicos hechos a la medida de las necesidades organizacionales, alineados a objetivos estratégicos y que mejoran el desempeño del talento y la productividad.

## PROGRAMAS BAJO DEMANDA

Programas para empresas, prediseñados, implementados con éxito y creados por expertos de acuerdo a la realidad del mercado. Precios preferenciales.



Cree en ti...  
¡Invierte en ti!



Fundada en 1999, Espacio Empresarial® se especializa en consultoría, incubación de negocios, formación de capacidades, desarrollo y certificación de competencias, organización de eventos empresariales y conferencias, gestión de proyectos, etc.

[www.espacioempresarial.com.mx](http://www.espacioempresarial.com.mx)



# Talento Generacional de la Empresa: 4.0

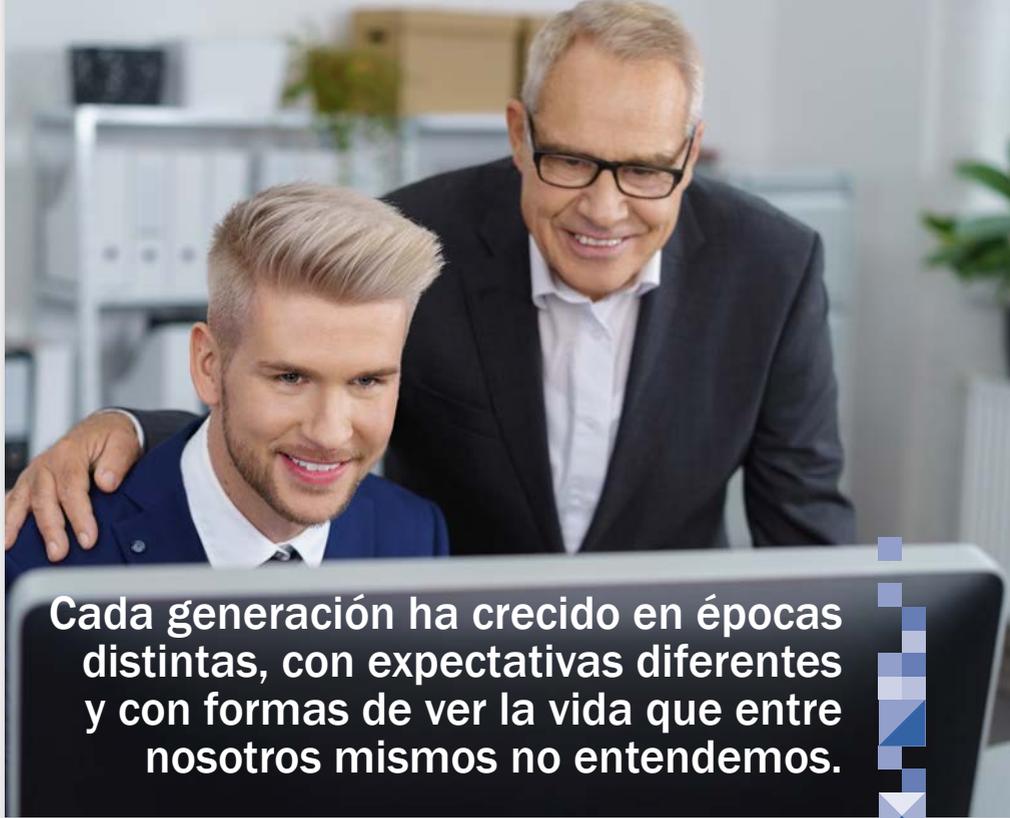
Ante la inminente llegada de la automatización como parte de la conocida Industria 4.0, las competencias blandas cada día están cobrando más valor sobre las competencias técnicas, lo que implica, para la gestión de talentos generacionales, un reto mayor. La capacidad de aprender, comunicarnos, trabajar en equipo y liderar, es a lo que debemos apostar para incrementar nuestros niveles de competitividad.

Imaginemos tres autopistas que intersectan en un punto, éstas son: las distintas generaciones que hoy conviven en el mundo laboral, las competencias blandas y la cuarta revolución industrial. Suena complejo ¿verdad?, pues la intersección ya se dio, la estamos viviendo, es nuestra realidad actual. Recorramos cada autopista y veamos cómo prepararnos para la intersección. Desde hace algunos años quienes integramos las organizaciones nos hemos estado enfrentando al reto de convivir con lo que hoy sabemos son las distintas generaciones a

las que pertenecemos quienes integramos el mundo del trabajo. Muchas personas consideran que no es importante, pero tiene mayor relevancia de lo que a veces nos imaginamos debido a que cada generación ha crecido en épocas distintas, con expectativas diferentes y con formas de ver la vida que entre nosotros mismos no entendemos. Las generaciones se clasifican principalmente por los años en que nacieron y los avances tecnológicos que cada una ha tenido que enfrentar y vivir. Aunque hay diferentes teorías al respecto que a veces discrepan

uno o dos años en los intervalos generacionales, podemos concluir que hoy día convivimos seis generaciones, de las cuales cinco integramos el mundo laboral:

- 1. Baby Boomers:** los nacidos entre 1946 y 1964, se reconocen porque nacieron en la posguerra (Segunda Guerra Mundial). Buscan modos de vivir y de existir estables y a largo plazo. No le dedican mucho tiempo al ocio y a la recreación, las mujeres no se han terminado de incorporar al mercado laboral y persiste el concepto “ideal” de la familia tradicional.
- 2. Generación X:** los nacidos entre 1965 y 1977, esta generación trabaja mucho y logra un equilibrio, en su mayoría son felices con su vida. Les tocó vivir el nacimiento de Internet, grandes cambios tecnológicos y sociales. Tienen una vida social activa presencial y una equilibrada relación con la tecnología. Son más propensos a ser empleados que emprendedores.
- 3. Generación Xennial:** son los nacidos entre 1978 y 1983, personalmente me refiero a ellos como la generación “perdida”, debido a que son una generación que vivió la transición entre los X y los *millennials*; lo cual implica que, dependiendo de su entorno de crecimiento, pueden asemejarse a los X o a los *millennials*.
- 4. Generación Y:** nacidos entre 1983 y 1996 —aunque algunos dicen que iniciaron en 1981—, esta generación conocida también como *millennials* hoy en día tiene gran participación en el mercado laboral; están muy adaptados a la tecnología; la vida virtual es una extensión de la vida real; son *multitasking*; no son *workaholics*; son emprendedores; aman viajar, conocer el mundo y compartirlo en redes sociales. Según estudios



## Cada generación ha crecido en épocas distintas, con expectativas diferentes y con formas de ver la vida que entre nosotros mismos no entendemos.

duran en promedio dos años en sus trabajos, por ello es importante crear políticas de fidelización.

- 5. Generación Z:** nacidos después de 1997, conocidos como *centennials*. Desde niños han usado Internet; son autodidactas, creativos y sobreinformados. Comparten su vida privada en redes sociales y aspiran a ser *YouTubers*; su éxito se mide en *likes*.

Interesante... ¿verdad?, ahora imagina que con las grandes diferencias que nos caracterizan y tipifican convivimos todos los días en las organizaciones. La gran pregunta es ¿cómo lograr que compartamos objetivos comunes?, si parece que somos de mundos diferentes y vamos a lugares distintos. Es aquí donde cobra importancia identificar y reconocer las competencias blandas más relevantes para hacer frente a los retos de la industria 4.0.

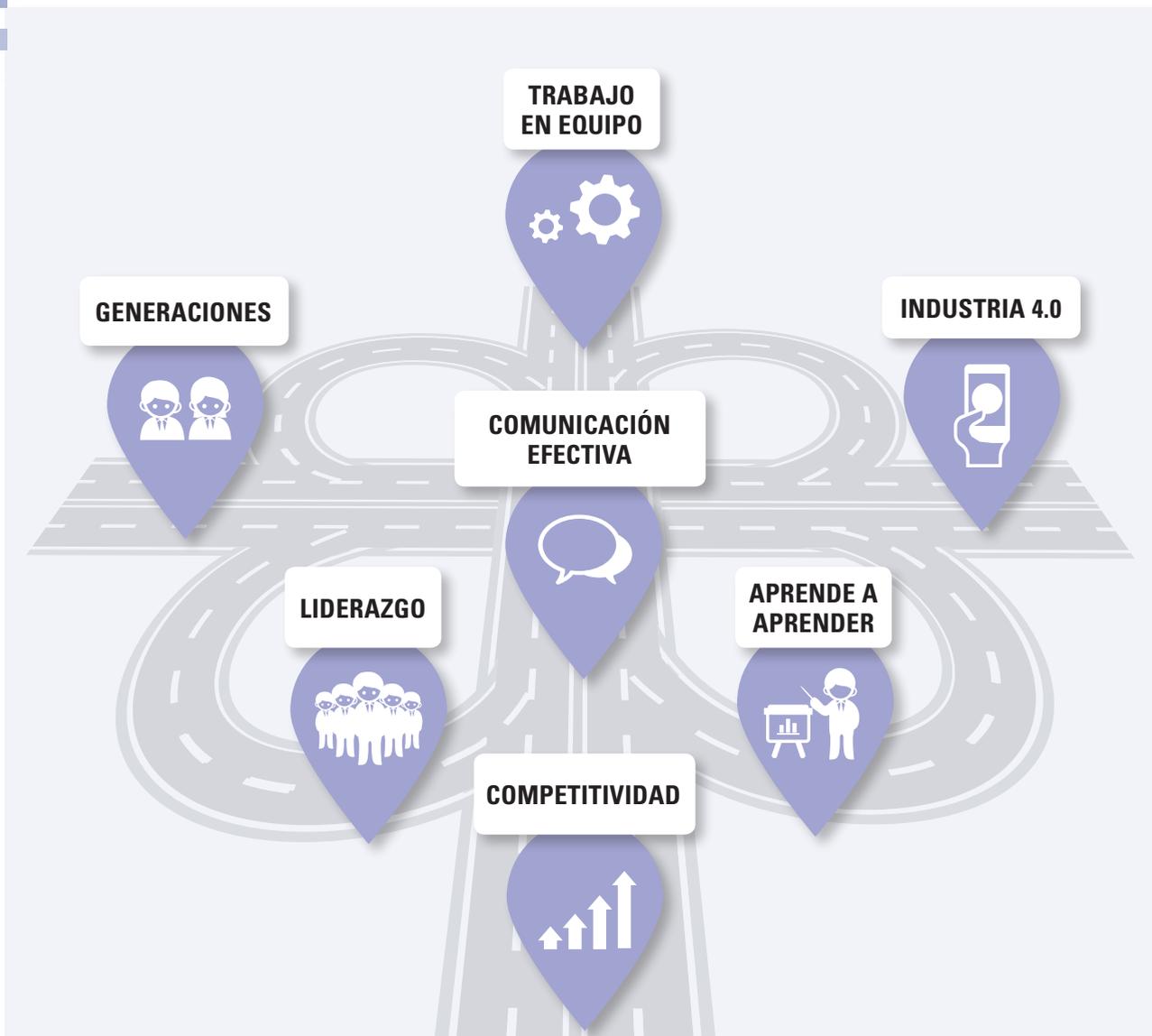
Ahora viajemos por otro carril, el de las competencias blandas, y aquí les quiero compartir un poco de mi experiencia personal: cuando comencé mi vida empresarial y

tuve que contratar a los primeros colaboradores, decidí apostarle a las ganas de aprender más que a las habilidades técnicas que tuvieran en ese momento. El perfil que requería era complicado por la novedad de los servicios que ofrecíamos al mercado en aquel momento; 25 años después, estoy más que convencida de que las habilidades blandas tienen mayor peso que las técnicas, por dos motivos claros:

1. Si uno quiere aprender lo puede hacer y entonces obtener las competencias técnicas.
2. Muchas de esas competencias, con la llegada de la tecnología, la automatización y todo lo que está por venir, se pueden sustituir, pero las blandas no.

### ▶ ¿En qué competencias blandas debemos concentrar esfuerzos?

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), a través de uno de sus Comités de Gestión por Competencias liderado por Manpower®, publicó desde 2015 una



serie de estándares de competencias blandas. En este artículo analizaremos las cuatro que considero prioritario poner en práctica entre las distintas generaciones para mejorar la convivencia y gestión organizacional (ver tabla). Ahora vamos al tercer carril rumbo a la intersección, la cuarta revolución. Ya estamos viendo que la automatización está reemplazando los trabajos mecánicos y rutinarios, las competencias blandas no se pueden reemplazar con una máquina, por lo cual, cada vez cobrará más sentido seleccionar talento que las tenga y capacitarlo en las

competencias técnicas, tomando en cuenta que cada generación, desde sus vivencias y expectativas, practica las competencias blandas de formas distintas. La buena noticia es que estas habilidades también se practican y, con el paso del tiempo, se pueden dominar, lo que nos abre una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, profesional y generacional. Trabajemos en fortalecer nuestras competencias blandas y las de nuestros colaboradores. Si tenemos bien desarrollada esta variable de la ecuación, las habilidades técnicas no serán problema.



**Rosalinda Pizarro Santos**

**Directora General,  
Espacio Empresarial**

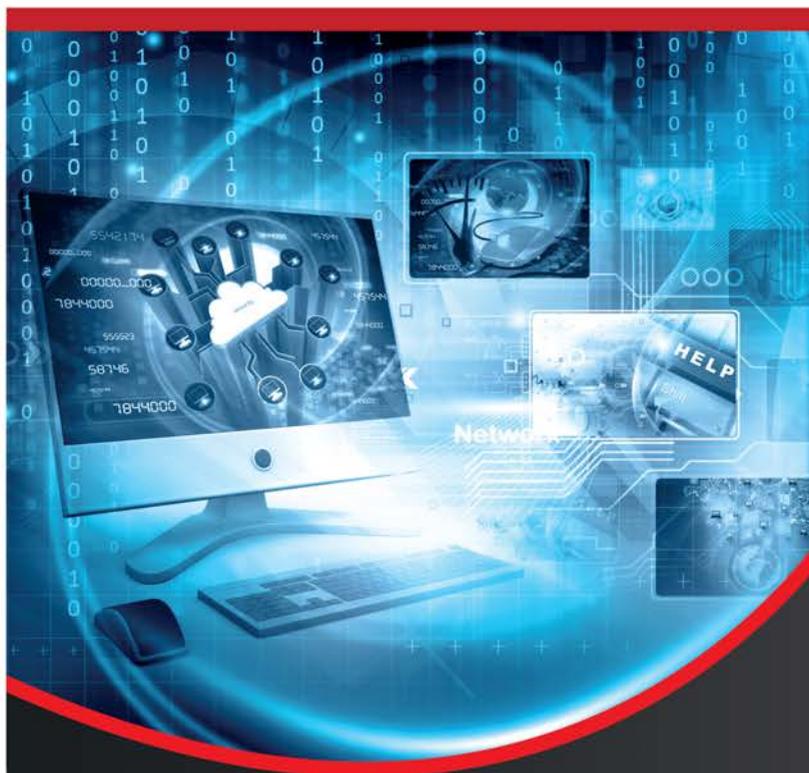
	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Comunicación efectiva en el trabajo.	Habilidad para comunicar ideas con buenos resultados, tanto de forma oral como por escrito, así como saber escuchar activamente.
2	Trabajo en equipo.	Habilidad que permite comunicarnos de manera incluyente sin perder de vista la orientación a la tarea, fomentando la colaboración entre los miembros del equipo.
3	Aprender a aprender.	Habilidad personal que permite gestionar nuestro aprendizaje, por medio de un plan que contemple las mejores condiciones de aprendizaje y aplicación del mismo.
4	Liderar generacionalmente a una organización.	Habilidad que ante el reto de las distintas generaciones del talento en las organizaciones es capaz de atraer, inducir y fomentar la colaboración; potencializando lo mejor de cada generación, a través de la consecución de las distintas expectativas, sin perder de vista la orientación al resultado.

Cada generación es sumamente valiosa y tiene mucho que aportar a las organizaciones. Cada una ha puesto en práctica sus competencias blandas de diferente forma y ante diferentes circunstancias, el reto es gestionar estas relaciones intergeneracionales con el objetivo de encaminar los esfuerzos hacia los mismos canales; los aportes de cada generación no son contrapuestos, por el contrario, se complementan y permiten alcanzar resultados increíbles y enriquecedores. Ante los grandes retos de la industria 4.0, la forma en que cada generación está poniendo en práctica sus competencias marcará la diferencia entre ser o no competitivo, y para ello el papel del líder generacional es vital. Primero, porque él también pertenece a una generación, y segundo, porque su equipo es intergeneracional. Aprender a gestionar las competencias blandas generacionales, podría ser el eslabón más valioso en el camino a la competitividad.

I



## SISTEMA INTERMIX ERP e-Bizness



- Administrativo Financiero
- Talento Humano
- Gestión Electrónica de documentos
- Facturación Electrónica
- Procesos BPM

P

Fundada en 2002, Evolucionone se especializa en subcontratación de personal, maquila de nómina, promotoría y reclutamiento.  
*evolucionone.mx*

# Cómo Impacta la Automatización a los Recursos Humanos

Cuando el checo Karel Capek propuso la palabra “robot” (en checo *robotnik*, que significa trabajador) para darle nombre a los humanos artificiales producidos en masa, que eventualmente aniquilan a la raza humana en su obra de teatro *R.U.R.* de 1920, no imaginó el impacto que esta palabra tendría en los siglos siguientes.

Es difícil definir la palabra en la actualidad, dado que ha venido evolucionando con el tiempo. Generalmente la asociamos con entes que tienen sensores para obtener información del medio, que tienen la capacidad de desenvolverse y pueden emular procesos cognitivos de manera autónoma. La realidad es que han surgido por la necesidad de ahorrar esfuerzo físico y mental. A partir de la Revolución Industrial que inicia en la década de 1780, el desarrollo tecnológico ha sido incesante. Hasta la fecha, las máquinas y computadoras no han desplazado por

completo al ser humano, sino que han modificado las labores con las cuales se procuraba un ingreso. Pasamos de una gran cantidad de hábiles artesanos en el siglo XVIII a la especialización de grandes cantidades de obreros en pequeñas partes de un proceso productivo.

La carrera por la productividad ha acelerado su paso y el uso de inteligencia artificial, máquinas, algoritmos y dispositivos para desempeñar tareas humanas va en aumento. Algunos estudios demuestran que la computarización de los procesos de producción ha



conducido a una disminución de los salarios en las actividades laborales rutinarias (Vázquez Bravo, 2013). La Organización Mundial del Trabajo (2017) presentó unas estadísticas que muestran que a nivel mundial la generación de empleos ha crecido en más de un billón de plazas (comparando niveles de empleos de 1991 contra 2016); sin embargo, si se compara la tasa de empleos contra población económicamente activa, el margen se ha reducido (ver gráfico).

### El reemplazo de empleos por robots en México y Latinoamérica

El cambio tecnológico es el mayor impulsor de crecimiento y desarrollo. Desde 2010 el número de robots que operan en industrias ha venido incrementándose a un promedio de 9% anual (ILO, 2017). Los estudios que hablan de la generación o destrucción de trabajos bajo el contexto del cambio tecnológico proveen información relevante del cambio natural que se presentará en los empleos. De acuerdo al estudio más reciente de la firma McKinsey & Company (2017), en México el 52% de los empleos pueden ser automatizados, es decir, reemplazados por robots o máquinas. Traducido al número de empleos, estamos hablando de que 25.5 millones de los 49.3 millones de trabajos podrían ser sustituidos. Para que veamos mayores evidencias, de acuerdo a la Asociación Industrial Robótica (Amandan, 2015), entre 2014 y 2015 en México se triplicaron las órdenes de compra de robots, llegando a las 6,320 unidades.

### ¿Cuáles son los empleos que serán o no sustituidos, en el corto plazo, por robots?

De acuerdo al reporte McKinsey, en la siguiente década la automatización



## La carrera por la productividad ha acelerado su paso y el uso de inteligencia artificial, máquinas, algoritmos y dispositivos para desempeñar tareas humanas va en aumento.

borrará por completo sólo algunos de los empleos actuales, pero afectará en mayor o menor grado a la gran mayoría de los puestos que existen —60% de los empleos verán parte de sus funciones automatizarse en el corto plazo—.

El estudio se enfocó en analizar actividades de trabajo que se ejecutan como parte de una ocupación, para evaluar qué tan técnicamente factible es la automatización de la actividad. Los trabajos físicos predecibles, el procesamiento de información y la recolección de datos tienen altas factibilidades de automatizarse, mientras que actividades como la administración o guía de otros y la aplicación de la experiencia, tienen menor probabilidad.

Sin embargo, la automatización depende de más factores, no sólo de la factibilidad técnica. El estudio menciona otros cuatro: costos de automatizar; escasez, habilidad y costo de los recursos humanos; beneficios de la automatización contra los costos laborales de la sustitución; y factores regulatorios y de aceptación social.

### Los empleos del futuro

De acuerdo al Foro Económico Mundial de 2016, se espera que

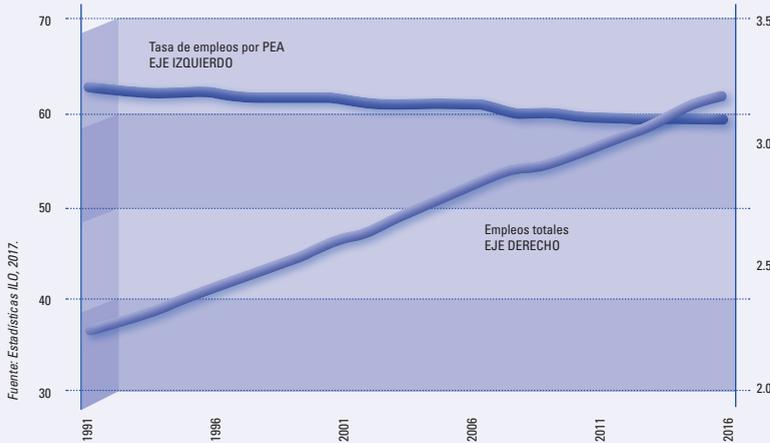
el 65% de los niños que en este año están entrando a la primaria terminarán trabajando en puestos que aún no existen. Para 2020, más de un tercio de las habilidades básicas de la mayoría de las ocupaciones estará compuesto por habilidades que hoy no son consideradas cruciales.

Carl Benedikt Frey y Michael A. Osborne de la Universidad de Oxford realizaron un estudio, en 2013, cuyo objetivo era calcular la probabilidad de automatización de los empleos durante los próximos 20 años.

De acuerdo a sus resultados, sectores como servicios, papelería y oficina, comunicaciones y transportación son los de mayor riesgo de desaparecer. Actividades que implican una mayor interacción humana son las que presentan menor riesgo, como son las que involucran habilidades gerenciales de negociación y persuasión, las creativas, las de conocimiento abstracto y de resolución de conflictos.

### Los nuevos retos de Recursos Humanos ante la automatización

Si bien la automatización tiene claros beneficios de desempeño y productividad para las empresas, el asunto es más complicado para los individuos. La Organización Mundial del Trabajo



(ILO, 2017) plantea que uno de los retos que se nos presenta como humanidad ante el avance tecnológico es el saber repartir el beneficio. Los responsables de las áreas de Recursos Humanos tenemos ante nosotros un reto muy importante. Primero debemos notar que, aunque los estudios nos dicen que existen muchos empleos que “pueden ser reemplazados”, no quiere decir que “vayan a ser reemplazados”. De acuerdo al panorama que se viene pronosticando, es menester evolucionar e innovar en políticas que ayuden a nuestros trabajadores y a nuestras instituciones a adaptarse al impacto de la automatización sobre los empleos. La OMT (ILO, 2017) plantea que los costos que implicarán a las empresas el movimiento de personal y de recursos debido al cambio tecnológico puede ser catastrófico para aquellas organizaciones que no se preparen

previamente. Veo dos actividades primordiales para RH: replantear los esquemas de la educación y entrenamiento, así como reformular el sentido de vida de los colaboradores. Para el primer punto, es necesario que las personas se involucren cada vez más con las máquinas y los robots, para que vayan adquiriendo nuevas habilidades que puedan ser requeridas en el futuro. Este es el camino que ha mostrado la modernidad: cuando llegan nuevas herramientas al trabajo, mueren ciertos empleos pero surgen nuevos que requieren habilidades diferentes. El trabajar en planes que aporten habilidades para el trabajo del futuro es fundamental. También se pueden plantear políticas que fomenten que los mismos trabajadores busquen el soporte para adquirir habilidades y competencias que serán necesarias en el futuro del trabajo. El segundo punto es más profundo porque el ser humano, al ser

desplazado por máquinas, también tendrá que encontrar un sentido de vida diferente. Hemos aprendido que trabajar es la manera de ganarnos la vida, y muchos no concebimos una vida sin trabajo. ¿Qué pasará mañana si los empleos dejan de existir? Quizá surjan nuevas formas productivas de ganar dinero que hoy no nos imaginamos. Por lo pronto es responsabilidad de los líderes cuestionar el sentido de vida de los colaboradores y reorientar la cultura empresarial para tocar temas más humanos y holísticos. El avance tecnológico es una realidad y en el terreno laboral presenta diversos beneficios y oportunidades para mejorar. Sabemos que los empleos que hoy conocemos serán muy diferentes en cinco o diez años. El impacto es considerado hasta el nivel de considerarse la Cuarta Revolución importante en la humanidad. Podemos tomar una posición pasiva ante el cambio, pero esto nos puede acarrear costos muy altos. El papel activo de RH toma un sentido relevante y comprometido con las organizaciones, ya que no sólo se trata de gestionar adecuadamente, sino de dar dirección y generar las condiciones adecuadas para que los trabajadores vivan experiencias que les permitan tener un sentido de vida diferente y aprovechar los beneficios que la automatización traerá. El fomento del desarrollo del talento hacia las habilidades que los trabajos del futuro solicitarán y darán un mayor sentido de vida a los trabajadores son dos acciones puntuales que quedan de tarea.



**Gabriela Méndez Carbajal**

**Directora Ejecutiva,  
Evolucione**



V E I N T E A Ñ O S

# Leto 20



RH EN LAS EMPRESAS  
NUESTRO HIJO  
PROGOLF MEDIA:  
REVISTA OFICIAL DEL  
PGA TOUR LATINOAMÉRICA  
LETO DEPORTES



WWW.LETO.COM.MX

Fundada en 1958, IESE Business School se especializa en la formación y el desarrollo de líderes empresariales. Educar e inspirar a todos los directivos que aspiran a ejercer un impacto positivo en las personas, las empresas y la sociedad; es su misión.

<https://www.iese.edu/es/>



# No Hay Progreso Sin Virtudes en Gobernantes y Gobernados

El progreso social necesita de un mayor número de personas dispuestas a poner su granito de arena en la construcción de mejores instituciones, empresas y familias de las que se encontraron cuando entraron a formar parte de ellas. Una institución, una empresa y una familia mejora cuando está más integrada y cohesionada; cuando la creciente diversidad no degenera en conflictos irresolubles sino en complementariedades y dinámicas de aprendizaje positivo; cuando ofrece oportunidades de progreso social con base en la meritocracia; y cuando se fomentan las relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.

**T**odos estos elementos de mejora son fruto de decisiones y conductas libres que toman personas con nombre y apellido. Por lo tanto, la regeneración de las instituciones tiene su epicentro en la mejora de las decisiones y conductas de las personas que formamos parte de ellas. En consecuencia, una institución

sana requiere personas con hábitos intelectuales, emocionales y conductuales sanos. La falta de virtud de los gobernantes y de los gobernados es casi siempre la causa del derrumbe de las instituciones. Esta observación es una constante histórica. Las conductas son decisiones libres que se toman en función de diversos factores que dependen

**Por contexto entendemos las circunstancias de la sociedad, la cultura de las empresas y de las familias, el contenido de los trabajos, la inspiración que recibimos o no de los líderes, etcétera.**



fundamentalmente de la calidad del interior de las personas. Pero, junto a los elementos que configuran la calidad de pensamiento, corazón y voluntad de la gente, las conductas vienen también condicionadas, en mayor o menor medida, por el contexto en el que se vive.

Por contexto entendemos las circunstancias de la sociedad, la cultura de las empresas y de las familias, el contenido de los trabajos, la inspiración que recibimos o no de los líderes, etcétera.

Hay contextos que sacan la peor versión de uno mismo y otros que actúan justo en la dirección contraria. Los contextos son «sistemas» de refuerzos que acaban influyendo en la inteligencia, corazón y voluntad, y por lo tanto en el perfil de las conductas de los individuos.

La calidad interior de las personas se hace sentir en la fuerza y predisposición para promover el bien común, con inteligencia, corazón y voluntad. Ello tiene un impacto inmediato en las relaciones entre las personas y en la habilidad para que construyan «tartas»

mayores y mejor «repartidas».

Consecuentemente, la regeneración del tejido social requiere actuar tanto en la mejora del contexto como en el desarrollo de buenos hábitos y virtudes en las personas.

En la sociedad hay un pulso épico entre la fuerza y el signo (bueno o malo) del contexto y del interior de las personas.

Un contexto disfuncional en personas con poco corazón, inteligencia o voluntad se retroalimenta de manera peligrosa degradando a la sociedad y al individuo. Un contexto sano y un número creciente de personas con calidad en su interior auguran una sociedad más sana, progresista y sostenible.

Ese pulso entre contextos y calidad de las personas es el que decidirá la batalla entre la proporción de bien y mal que tendremos en la sociedad, en las empresas, en las familias y en la economía.

Determinará el mundo y el país que heredarán nuestros hijos y nietos. Nos interesa crear contextos y personas que impulsen la mejora

de las relaciones interpersonales, que fomenten la confianza y el respeto mutuo. Necesitamos personas que sean capaces de «coser» las desintegraciones y desestructuraciones de nuestras ciudades, empresas y familias.

En este sentido, las nuevas tecnologías pueden provocar un cambio sustancial en el contexto en el que las personas tomamos decisiones. Estas tecnologías hacen que la huella (digital) que dejamos las personas a lo largo de nuestra vida contenga una información más amplia y más pública acerca de quiénes somos y qué hacemos. Ello tiene algunos aspectos positivos y otros negativos. Destaquemos al menos uno de los primeros.

La huella digital podría añadir más luz sobre quienes son de verdad las personas con las que nos cruzamos en la vida y debería incentivar el ser un mejor individuo (o al menos tener mejores conductas) con fórmulas evolucionadas de los *ratings* que hoy utilizamos en Airbnb, eBay o Uber.

Ya sabemos que un mejor *rating* trae



ventajas tangibles y se compensa el esfuerzo por hacer las cosas mejor. Las conductas deshonestas requieren de un cierto grado de anonimato para que sean «rentables» a sus autores. El mal vive de la mentira. Esta requiere de la oscuridad y del ocultamiento. Por eso, la mayor transparencia sobre quiénes somos y cómo actuamos podría actuar como un sistema de refuerzo de conductas generando más refuerzos positivos a las buenas conductas y viceversa. Sería estupendo que la opción personal y libre de ser mejor persona estuviera además incentivada y estimulada por las reglas de juego con las que se rigen los contextos en los que vivimos.

Al insigne médico-humanista español Gregorio Marañón le gustaba recordar que en la vida acaba siendo más importante la bondad que la inteligencia. Lo interesante es hacer que ambas realidades se refuercen entre sí de manera positiva y que más personas se propongan crear en su interior ese círculo virtuoso, simbiótico, entre voluntad, inteligencia y bondad. Para ello, hemos de generar contextos y personas cuya influencia nos inspire a seguir pautas de conductas más inteligentes y más cercanas al bien común. Este último se sirve mejorando la calidad de las relaciones entre los actores que habitan un ecosistema. Las relaciones han de estar presididas

por el respeto a la diversidad y la capacidad de acercar los intereses legítimos de las personas. Fabriquemos más ideas y estímulos que hagan posible la ambición de crear una mejor sociedad. Afilemos nuestra capacidad de influencia en el contexto y, sobre todo, aprovechemos la travesía de la vida para ser cada día mejores personas, para sacar de nuestro interior la mejor versión de nuestra cabeza, corazón y voluntad. Si lo conseguimos, es muy probable que nos convirtamos en imanes de buenos negocios y familias, que generemos un entorno con valores y que tengamos la oportunidad de realizar nuestra travesía en la vida en buena compañía.



**Luis Huete**  
**Profesor**

**IESE Business School**





La Escuela de Gobierno del IDE, Universidad de Los Hemisferios, es un espacio académico que aporta a la formación y el fortalecimiento de capacidades en líderes públicos y políticos con herramientas de liderazgo y estrategia en gestión pública; para que, desde su ámbito de acción, se conviertan en gestores de un cambio sostenible para el país; fortaleciendo así la democracia y la gobernabilidad en el Ecuador. Con principios sólidos en ética, bien común y compromiso con la sociedad.

## PROGRAMAS

**PGLP** PROGRAMA DE GOBERNANZA Y LIDERAZGO POLÍTICO

Fecha de Inicio: Mayo 2019

**PEPM** PROGRAMA EJECUTIVO DE GERENCIA Y LIDERAZGO PÚBLICO PARA MUJERES

Fecha de Inicio: Octubre 2019

**PLIP** PROGRAMA DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN PÚBLICA

Fecha de Inicio: Abril 2019

**PLDL** PROGRAMA DE LIDERAZGO Y DESARROLLO LOCAL

Fecha de Inicio: Agosto 2019

**CNDP** CERTIFICACIÓN EN NEGOCIACIÓN Y DIÁLOGO POLÍTICO

Fecha de Inicio: Junio 2019

**¡SÉ EL PROTAGONISTA DEL CAMBIO!**

Contáctanos

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec) | [in](#) [t](#) [f](#) [i](#)

**GUAYAQUIL:**

Kilómetro 13 vía a la costa  
PBX: (593-4) 371 25 60 Ext: 250  
mail: [escueladegobiernoide@ide.edu.ec](mailto:escueladegobiernoide@ide.edu.ec)

**QUITO:**

Nicolás López 518 y Marco Aguirre (Pinar Bajo)  
PBX: (593-2) 382 79 99 Ext: 132, 133  
mail: [escueladegobiernoide@ide.edu.ec](mailto:escueladegobiernoide@ide.edu.ec)



Jessica Buelga

Psicología | Formación | Coaching

# El Efecto Mary Poppins

Siempre me ha resultado fascinante este personaje a quien nos acercó Walt Disney en una producción mítica tras 20 años de duras negociaciones con Pamela Lyndon Travers, la autora de la saga que dio vida a esta peculiar e inolvidable institutriz londinense. No sé a quién debo agradecer todo lo que yo veo en este personaje, si a la innovación de Walt Disney o la tozudez de Pamela Lyndon de mantenerse firme en determinados aspectos de la niñera que la llevó a la fama. Pero lo cierto es que, insisto, me fascina.

Veo la película siempre que la vuelven a pasar, me conozco sus canciones (incluso sus bailes) y siempre encuentro algún nuevo matiz interesante. Y como el pasado diciembre estrenaron *El regreso de Mary Poppins*, he retomado viejas costumbres y en esta última experiencia lo he visto claro: el efecto Mary Poppins. (Si eres un experto en el tema, por favor, quédate con el personaje de la película de Disney,

no con la idea original de los libros de Travers, ni con la parte autobiográfica que puede haber de ella en su saga). Y es que estoy decidida a no ver solamente síndromes limitantes, sino también efectos potenciadores en los que puedas apoyarte y pueda apoyarme yo también para ser mejor profesional. Por eso quiero compartir contigo las bases de lo que hace tiempo llevo observando y he llamado el efecto Mary Poppins en el





«Con un poco de azúcar esa píldora que nos dan, la píldora que nos dan... pasará mejor».

desarrollo profesional, que no es ni más ni menos que todo lo bueno que veo en este personaje y que podrías poner en marcha en tu práctica diaria:

**Utiliza métodos revolucionarios para conseguir sus objetivos:** tan estrambóticos, raros e innovadores que incluso son rechazados en muchos momentos. ¿Qué hay de ese bolso del cual salen lámparas, espejos o plantas para hacer más

acogedora su habitación? ¿Y de las preguntas retadoras y reflexivas que lanza al señor Banks (padre de los niños)? Es transgresora e incluso llega a ser irreverente en algún momento...

**No es aceptada de primeras... y tampoco le preocupa:** cree firmemente en sí misma y no le importa resultar borde, fría o egocéntrica si consigue lo que se propone: un beneficio que va más allá de sí misma y que recae en las personas a las que

acompaña en ese proceso de cambio. Posee una autoestima firme que le permite afrontar las situaciones con las que se encuentra de una manera valiente (me encanta el momento en el que le dice al señor Banks que ella nunca da explicaciones a nadie...).

**No pierde de vista el objetivo:** nunca pierde el foco ni la perspectiva de lo que la ha llevado a ese lugar. Mide los tiempos, hace cesiones, negocia y adapta su estrategia



según se van desarrollando los acontecimientos. Pero tiene siempre claro su cometido, no desiste aun en el peor de los escenarios posibles.

**Se vale de la gestión emocional, la música y la gamificación en su cometido:**

es divertida, muy divertida, y con ello consigue hacerse entrañable y ocupar un lugar importante en tu corazoncito mientras aprendes. Además, se hace respetar porque sabe fijar con soltura y precisión los límites en las relaciones, en las situaciones. Posee un gran autocontrol, que infunde en cada acción que emprende e intenta promover en su entorno y lo hace

a través del autoconocimiento y moviendo las piezas fundamentales de la motivación en cada uno de las personas clave de la historia. Si esto no es trabajar con inteligencia emocional...

**Es una gruñona pero adorable**

**estratega:** busca un cambio de comportamiento en un grupo de personas, y con cada una de ellas adopta una estrategia diferente sin olvidar nunca el objetivo global. Sabe perfectamente el lugar que ocupa cada persona en el equipo y maneja las reglas del juego, ya que previamente ha observado con detenimiento y se adapta a ellas, mientras consigue guiar los resultados

a unos valores óptimos para todos. Y todo esto lo consigue con sonrisa y firmeza a partes iguales...

**Adapta su comunicación a su interlocutor:**

nunca olvida que habla con niños y busca conseguir una comunicación clara pero con calado emocional (música, juegos). También convive con adultos, con quienes consigue hacer llegar su mensaje de manera concisa y directa (no anda con rodeos, y eso... ¡me encanta en ella!). Y así, con cada relación que establece, siempre se adapta a las necesidades comunicativas del otro, sin dejar de lado el objetivo de lo que quiere obtener ¡No hay mayor muestra de empatía en la comunicación que esa!

**Nunca busca protagonismo, siempre está en un segundo plano:**

aunque destaca por muchos motivos (solo hay que verla llegar volando con su paraguas en un día de viento...), no es lo que pretende, sino todo lo contrario. Busca ocupar un papel secundario dando relevancia a los auténticos protagonistas de la historia, de su historia. Sabe con total seguridad que cada persona debe ocupar un papel principal en su propia vida tomando decisiones y siendo quien destaque, por eso no busca en absoluto agradecimientos, premios o medallas. Prevalece su sentido de servicio a los demás y de las cosas bien hechas.

**Llega, pero no para quedarse:**

desde que llega sabe que su presencia tiene un final y ese será su éxito: conseguir que las personas a las que acompaña sean autónomas. No genera dependencias ni teje oscuros entramados emocionales: desde el primer día sabe que se irá cuando cambie el viento. Conoce que ha llegado para irse, que su presencia tiene los días contados, y que la situación ideal se dará cuando ella no esté. Es «asquerosamente independiente», como diría alguien a quien aprecio mucho. Y no todo ego está preparado para eso...

**Deja una huella imborrable, pero de las buenas:** con una de cal y una arena, con sus bailes y juegos, con sonrisa y severidad, a través de los retos que plantea y los cambios que facilita, consigue ser alguien con un valor incalculable en tu vida a pesar de no estar físicamente presente. Una vez que se va, en tu cabeza resuenan sus frases, sus argumentos y reflexiones, te comportas como a ella le hubiese gustado, y desde lo más profundo de tu corazón le agradeces que haya formado parte de tu vida y siga estando presente de alguna manera en ti.

Y ahora, ¿te imaginas lograr este efecto cuando acompañas a tus clientes en un proceso de cambio? ¿Y si fueses la Mary Poppins de tu equipo? Tanto desde el lugar del líder del equipo como el de uno de sus componentes... ¿Y si fueses tú quien da esa pizca de azúcar para hacer más llevadera esa amarga píldora que aparece en todas las organizaciones? ¿Y si fueses ese loco del bolso gigante y repleto de magia que canta canciones extrañas y a la que tus colegas recuerdan con una sonrisa en la boca? No sé tú, pero yo quisiera ser Mary Poppins, tu Mary Poppins, siempre que lo necesites.



**Jessica Buelga**  
**Consultora en desarrollo de talento, formación y empleo.**  
**Psicóloga experta en coaching.**







actualmente están surgiendo en las empresas (holocracia, holarquía, teal, etc.); fue entonces cuando desde esa gran humildad me compartió: Hace un año pasé miedo, por no saber cuál era mi trabajo en la empresa...

Era el jefe del departamento, pero estaba viviendo una pérdida de protagonismo. Había enfocado mi trabajo en hacer crecer a la gente, en hacerla más relevante y darle mayor liderazgo. A lo largo de un año delegué los dos proyectos más importantes a dos personas, pero sentí un vacío. ¿Dónde estaba mi trabajo si eran otros los que lideraban los proyectos? Tenía que transformarme en algo diferente que siguiera aportando valor. ¿Qué significaba ser jefe? ¿Cómo podía justificar un mayor salario? Esto me generaba desasosiego al no poder justificar de forma cuantitativa mi aportación de valor.

Su reto era «engrasar» todas las piezas de su organización:

- Gente tan o más inteligente que tú.
- Anticipar problemas.
- Definir objetivos.
- Buscar negocios.
- Hacer que 18 personas estén dando el 100% y, a su vez, evolucionando constantemente.

Soy consciente de que mi trabajo es mantener al equipo vivo, conectado,

dando lo máximo y haciéndolo evolucionar tanto desde el punto de vista profesional como humano, puesto que la satisfacción y la felicidad son variables que debemos cuidar. Son tareas no operativas pero que afectan al grupo.

Una pregunta que le perseguía en su cada vez mayor *empowerment* y compartir el liderazgo era: ¿Cómo justifico ante los demás mis horas de pensar? Hay que explicarlo, hacerlo entender al equipo y que lo vea. Tiene que entenderlo. Ahí creo que cumplí, pues llegaron a trasladarme el temor a que me quemara. Tardé muchísimo tiempo en entender que mi horario no tenía que ser presencial, sino en el que aportara mayor valor. Habitualmente es en la oficina, pero en un momento dado podría ser en otro lugar. En esta fase de la conversación, decidí preguntarle: ¿Cómo evolucionaste en el día a día? Él me respondió: Tuve que aprender a callar, a no dirigir, a no controlar y dejar las riendas. Ser coach de equipo a nivel humano, menos intervencionista y dejar que el propio equipo se autogestione.

### ▶ Gestión del miedo

Tenía miedo, y quienes sean jefes deben tenerlo, si no se transforman. Alguien que solo es jefe porque ha aprendido a ser el protagonista, el

epicentro, si no está dispuesto a transformarse, debe tener miedo. Y es razonable porque supone un cambio radical. Es como pasar de ser Ronaldo a ser el entrenador.

Eso sí, he descubierto el placer de no estar metido en la microgestión, en los detalles, y de empezar a disfrutar de más tiempo para lo que tengo que dedicarme:

- La estrategia.
- Garantizar que los nuevos líderes lo sigan siendo: hablar con ellos, acompañarlos en sus dudas, ser confesor, apoyo, *coach*, acompañante y ¡alumno!

Incluso tuvo que evolucionar en su tendencia natural en la gestión de personas. Fue retado por algún compañero (ya no son subordinados) a que fuera más estricto y exigente para equilibrar su rol natural de cohesionador. Era contra natura, pero aprendió a hacerlo.

### ▶ De jefe a facilitador

Lo reté a que hiciera una comparativa entre estos dos roles:

**Jefes:** yo pienso, yo ordeno, yo te controlo.

**Facilitador:** ayudo a pensar; genero inteligencia colectiva de forma eficiente; acompaño y ayudo

## Soy consciente de que mi trabajo es mantener al equipo vivo, conectado, dando lo máximo y haciéndolo evolucionar tanto desde el punto de vista profesional como humano, puesto que la satisfacción y la felicidad son variables que debemos cuidar.

a mantener el ritmo; genero el ecosistema de la autogestión; clarifico conceptos, metas y objetivos; ayudo a encauzar cualquier iniciativa alineándola con los objetivos, establezco un rumbo, no un destino, porque la realidad te lo va a cambiar; busco equilibrar servicio al cliente con rentabilidad; hacer evolucionar a las personas en la forma de pensar y trabajar.

### ■ Evolución del equipo con el cambio de cultura

Los primeros pasos en la aplicación de metodologías ágiles son maravillosos: libertad, iniciativa, etc. Al poco tiempo surge la confusión, porque hay una serie de perfiles que descubren que, al no tener la figura del jefe que está tras la nuca, están obligados a pensar por sí mismos. El jefe jerárquico te guía, es cómodo, y a la vez puedes echarle la culpa. Pero cuando se da libertad, puede que surja el desconcierto: necesitan que alguien les diga qué esperan de ellos. Para mí fue sorprendente. Hay gente que se marchó.

Luego estaba el «lobo solitario»: yo marco mis objetivos y yo me lo hago. No se trataba de ser líder individualista, sino líderes colectivos. Podía resultarles difícil ponerse en sintonía con el resto del equipo, debatir, ceder. O se frustra o se marcha. Y ahí apareces tú, para encauzar, suavizar e integrar estos enfoques, estas energías y estas idiosincrasias.

### ■ El propio equipo propone despedir

Por otro lado, en este hacer crecer a sus compañeros a través del liderazgo colectivo, estando de vacaciones, el propio equipo le pidió que echara a un compañero. Sorprendente, ¿no? Era tal la responsabilidad y el compromiso creado que los propios miembros, aun reconociendo la calidad técnica y humana de dicha persona, veían que no encajaba ni respondía a lo que se necesitaba.

Como me dijo: Era como si en un equipo de remo, uno de ellos lo hace de forma asincrónica, haciendo que el resto tenga constantemente

que corregir el rumbo, en lugar de seguir avanzando. Se reunieron sin mí, pero eso sí, como colegas. No era una situación para celebrar, ni hablábamos de gente mala, sino de perfiles. Antes de la decisión, los propios compañeros le dieron avisos. Pero a su vez, debían tomar una medida, pues todos se sentían responsables del trabajo que hacían.

### ■ Síntesis

En resumen, poder escuchar y aprender de alguien que ha sabido evolucionar de jefe a facilitador es un lujo que me ayuda a dar respuesta a muchos directivos que no se atreven a hacer la pregunta: «¿Y cuál es mi futuro en estos modelos colaborativos y de liderazgo colectivo?», en muchas de las charlas que me toca dar. Lo que no perciben, o no sé explicar debidamente, son los enormes beneficios:

- Centrarse en aportar valor y no emplear tiempo en controlar.
- Mayor calidad de vida dentro y fuera del trabajo (¿Acaso seguimos pensando en el trabajo fuera del trabajo? ¿Hasta cuándo?)
- No emplear tiempo físico y mental en resolver problemas que el propio equipo puede resolver.
- Invertir tiempo en la mejora continua y no en estar apagando incendios.
- Dedicar un espacio para la innovación.

Gracias, Javier, por estas lecciones tanto profesionales como humanas. Ojalá sirvan para ayudar a quienes están en medio de esta evolución.



**Juan Ferrer, consultor y speaker internacional especializado en la Gestión del Cambio y en la Inteligencia y Liderazgo Colectivo. Formado en la Harvard Kennedy School y en el MIT en liderazgo y en la creación de organizaciones de alta velocidad.**

[www.juanferrer.es](http://www.juanferrer.es)



# + Ágiles + Humanos

XXVII CONGRESO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN HUMANA

## Dirigido a:

- Presidentes, Gerentes Generales, Líderes transformadores, Gerentes de Personas, RRHH, Talento Humano, Activistas del Cambio e Innovación, Empresarios,

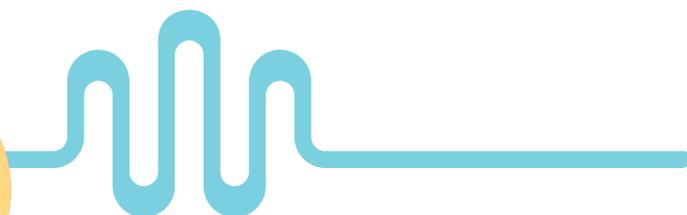
## Contenido:

- Conferencia Magistral de apertura: "Más Ágiles, Más Humanos: implantación de lo ágil en equipos y a gran escala", Juan Ferrer, España.
- Liderazgo Transformador y Engagement como impulsor del cambio cultural.
- Gig Economy, Cultura Colaborativa.
- El Talento Senior y sinergia intergeneracional.
- Rol de RRHH en la transformación digital.
- RRHH en una organización ágil.
- Espacios abiertos y su impacto en la cultura.
- Competencias digitales de liderazgo.
- El poder de los abrazos en la era digital.
- Knowmads, los trabajadores del futuro, Raquel Roca, España.
- Empresas familiarmente responsables (EFR). conciliación, teletrabajo, bienestar y salud laboral, Esther Astrada, España.
- "La historia del Kilimanjaro", Sebastián "Zuko" Carrasco-Ecuador.
- "Vive de forma que te duela marcharte", Pablo Arribas-España.

## Inversión individual:

Descuento por pago <b>hasta 30 junio 2019</b>	Afiliados ADGHE USD 350 más iva por persona. No afiliados USD 390 más iva por persona.
A partir <b>1 de julio 2019</b>	Afiliados ADGHE USD 450 más iva por persona. No afiliados USD 490 más iva por persona.

\*En el valor de la inscripción están incluidos los materiales, certificado de participación, coffee breaks y almuerzos.



Hotel Swissotel Quito  
**19-20 de septiembre 2019**



Fundada en 1975, Microsoft se especializa en tecnología, *software* e informática.

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

**Takeaways:** Las reglas del desarrollo de carrera han cambiado. La meta de ser gerente pierde fuerza en un contexto donde las estructuras organizacionales son cada vez más livianas y disminuyen los cargos de management. Se recomienda adoptar un enfoque multivariado del plan de carrera, a través de seis opciones de experiencias que aportarán a tu crecimiento profesional, incluso sin cambiarte de cargo.

# Desarrollo de Carrera 4.0: las Nuevas Claves de la Empleabilidad

Recientemente, leí un libro breve llamado *Up is not the only way* (algo así como *Arriba no es el único camino*), donde tres consultoras estadounidenses analizaban las nuevas claves del desarrollo de carrera.

Parten señalando lo siguiente:

- La «escalera» asociada al crecimiento de carrera (con una ruta predefinida y ascendente) está *out*.
- No aconsejan tener como aspiración de carrera ser gerente. El nuevo contexto ha llevado a las empresas a tener estructuras cada vez más livianas, con menos niveles (*layers*) y cargos de *management*.
- Están cambiando las reglas del juego en la gestión del talento. En los *talent reviews* cada vez se privilegia más a profesionales con amplitud de habilidades (generalistas) versus los especialistas.
- La valoración de la «calidad de vida» aparece con fuerza en los últimos 15 años, dejando atrás una generación de *yuppies* estilo Charlie Sheen en *Wall Street*,

para quienes el trabajo era todo y podían matar por seguir ascendiendo (¡menos mal!).

- El contexto de negocios y la disrupción de nuevas tecnologías nos lleva a que los cargos cambien con mayor frecuencia y que aparezcan nuevas posiciones (*Community Manager*, *Technical Evangelist*, *Data Analyst*).

Si todo esto cambió, ¿cuáles son las nuevas reglas del juego?

La clave, señalan, consiste en tener una mirada mucho más amplia y rica de tu propio desarrollo de carrera.

Esto te dará más alternativas y más posibilidades de éxito que si apuestas todo por una sola meta (ser gerente).

El crecimiento profesional se basa en el aprendizaje constante, en avanzar

con microcambios, estar expuesto a diversidad de experiencias, recibir *feedback* (no solo del jefe) y aprender a través de otros. Por ello, es importante definir al menos dos o tres alternativas para tu desarrollo de carrera actual, que no necesariamente implican un cambio de rol. Las elecciones de carrera deben considerar tres aspectos:

- Tus habilidades (para qué eres bueno).
- Tus intereses (qué disfrutas hacer).
- Tus valores (qué es importante para ti).

### Seis caminos de desarrollo de carrera

Tomando en cuenta estos tres elementos, puedes escoger qué caminos seguir para tu plan de carrera. Tus habilidades te abren puertas a ciertas profesiones y áreas donde puedes trabajar; si tus intereses están en un área donde no tienes experiencia, pero de verdad te apasiona (por ejemplo, *marketing*) puedes ponerte como meta la vía «exploratoria» y tomar desafíos de esta área que no impliquen más del 10-20% de tu tiempo. Por último, los valores hablan de lo que es importante para ti, y te llevan a delimitar cargos/empresas donde desarrollarte. Por ejemplo, pasarlo bien en el trabajo, aportar socialmente o tener balance vida-trabajo son valores que no están presentes en todas las empresas, y eso tienes que evaluarlo como parte de tu *fit* y plan profesional. El siguiente paso es ser consistente

con tus habilidades, intereses y valores, para poder elegir un camino en el desarrollo de tu carrera, entre alguna de estas opciones:

- 1. Enriquecimiento:** crece dentro de tu propio cargo: toma proyectos nuevos, ten más visibilidad, conecta con otros equipos.
- 2. Exploratorio:** sí trabajas en RH, pero siempre te fascinó *marketing*, conoce más de esta área haciendo *shadowing*, participando en actividades conjuntas, tomando un proyecto adicional a tu rol.



- 3. Lateral:** toma un nuevo cargo lateral, dentro o fuera de tu área, te permitirá adquirir nuevas habilidades, conocimientos y ampliar tu *networking*.
- 4. Realineamiento:** es totalmente válido buscar un cargo con menor nivel de responsabilidades. Ya sea por una mejor calidad de vida —por ejemplo, una profesional que acaba de tener su tercer hijo

y quiere tener más tiempo— o en el caso de una persona a quien no le gusta tener personas a cargo y quiere volver a un rol de contribuidor individual.

- 5. Vertical:** tomar un cargo de mayores responsabilidades sigue siendo una opción. Lo importante es que no sea la única, y que previamente busques ampliar tus habilidades para desempeñar este nuevo rol, por ejemplo, siendo mentor de otros.
- 6. Relocación:** si ves que no encontrarás el crecimiento de carrera dentro de tu organización, es válido buscar alternativas fuera en una empresa que se ajuste a tus valores, intereses y habilidades.

Tomando todo esto, podemos decir que en el nuevo mundo laboral ya no será válido medir tu reputación con base en el nombre de tu puesto, el número de personas que tienes a cargo o el tamaño de tu oficina. Aquellos profesionales con mejor empleabilidad serán aquellos que sepan navegar en el cambio, tengan apertura al aprendizaje, sepan orquestar equipos multifuncionales y cuenten con una diversidad de experiencias y habilidades. Preocúpate si llevas más de cinco años ejerciendo el mismo rol, lejos de ser una señal de estabilidad puede dar cuenta de excesivo confort, aversión al riesgo y poca apertura al cambio.

Artículo originalmente publicado en [www.hrconnect.cl](http://www.hrconnect.cl)



**Denisse Goldfarb**  
Directora de Personas

Microsoft Chile  
Colaboradora en [www.hrconnect.cl](http://www.hrconnect.cl).



# E-volution

El software ideal para alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de su negocio

El *software* de recursos humanos es una de las herramientas más importantes para la eficiente gestión de personal en una organización. Aunque muchas empresas lo utilizan principalmente para la gestión de nóminas y salarios de los colaboradores, existen muchas otras funciones que lo convierten en un instrumento inmejorable en las organizaciones eficientes.

El *software* HCM (Human Capital Management) es implementado por el departamento de Talento Humano, área que maneja la atención al personal, el registro de ausencias, bajas y horas trabajadas, la gestión de nóminas y salarios, la asignación de vacaciones y otras solicitudes directas del personal. Se encarga también de los distintos procesos de selección para puestos vacantes, las evaluaciones de desempeño de trabajadores o la planificación de ascensos.

En Ecuador, el líder en el desarrollo de este tipo de aplicaciones informáticas, es E.B.S. BUSINESS SOFTWARE, empresa con más de 24 años de experiencia en el mercado. Cuenta con la certificación ISO 9001-2015 en procesos de desarrollo, control de calidad, implementación, soporte y gestión del negocio del *software* de gestión de capital humano.

E.B.S. BUSINESS SOFTWARE cuenta con una participación del 70% del mercado y una cartera de más de 150 clientes. Sus productos han encontrado demanda en el mercado internacional y ahora se los exporta a Perú, Chile y República Dominicana.

Para esto, hemos iniciado operaciones en la República del Perú con una sucursal de E.B.S. BUSINESS SOFTWARE: EBS PERU con domicilio en Urb. Chacarilla del Estanque

JR. Monterrey 341 Int. 601, en Lima, Santiago del Surco.

Su programa **E-volution** cuenta con 38 módulos para desarrollo humano, nómina, autoservicio y control de asistencia, entre otros. Además, integra a las mejores herramientas de ERP como SAP, JD EDWARDS, DYNAMICS AX, BAAN, IFS, PEOPLESOFT, etc., que acompañan a sus clientes en todo el proceso de implementación y los ayudan a mejorar sus procesos, para gestionar de forma óptima a sus colaboradores.

Su filosofía de orientación al cliente va más allá de la elección de la solución de *software* de Talento Humano; supone que esta medida debe seguir siendo la ideal en un futuro.

El ingeniero Luis Medina Guevara, gerente general de E.B.S. BUSINESS SOFTWARE, comenta: «La misión de **E-volution** es propender a un alto rendimiento empresarial y excelencia profesional, producir y ofrecer productos y servicios de *software* de recursos humanos de la más alta calidad con tecnología de vanguardia».

Asimismo, al ser un *software* de capital humano, basa sus procesos de competencias de acuerdo a las metodologías de las mayores consultoras en América Latina y el mundo.

**E-volution** está disponible en las mejores bases de datos del mercado como Oracle y SQL Server.

Conozca más acerca de los beneficios que **E-volution** puede ofrecer a su empresa visitando nuestra página web: [www.evolution.com.ec](http://www.evolution.com.ec).

# Software HCM

## Software de Gestión de Capital Humano

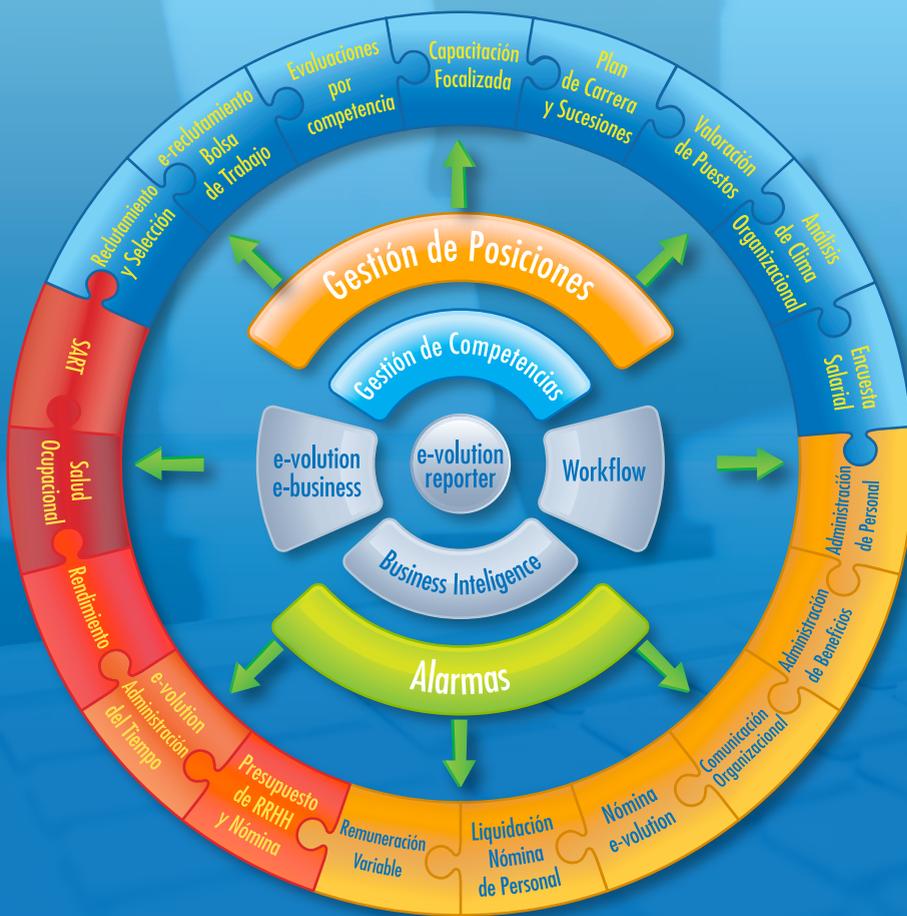


**e-volution®**  
GESTION DE PERSONAS

**38 módulos** que simplifican y automatizan los procesos de RRHH para identificar y desarrollar al talento humano de su organización

### Beneficios y ventajas

- Alinea la política de Talento Humano con la estrategia del negocio por medio del modelamiento de Gestión de Competencias.
- Descentraliza las tareas de RRHH dentro de la organización a través de employee and manager self services.
- Reduce los costos en la administración de RRHH en al menos un 40%.
- 25 años de experiencia en consultoría en software de HCM.
- 38 módulos integrados para nómina, administración del tiempo, talento humano y salud ocupacional.
- Contamos con la certificación de calidad ISO 9001:2015.
- Más de 150 clientes a nivel nacional e internacional.
- Actualización constante a la normativa laboral y tributaria vigente.



[www.evolution.com.ec](http://www.evolution.com.ec)

José Arízaga 112 y Jorge Drom, Edificio Aristo Plaza, Oficina 43, Quito-Ecuador.

• Telf.: (593 2) 3945 281 - 3945 241 - 3945 251 - 3945 270 - 3945 261 • Cel: (593 9) 8878 6887 • E-mail: [ventas@evolution.com.ec](mailto:ventas@evolution.com.ec)



Fundada en 1969, PwC se especializa en servicios de consultoría tributaria y consultoría organizacional a empresas públicas y privadas.

[www.pwc.ec](http://www.pwc.ec)

# El Rol del Género en el Mercado Laboral

La igualdad de género es un tema cada vez más relevante para la sociedad moderna. Este tópico y su impacto hace que los gestores de talento humano afrontemos un gran reto, a raíz del cual debemos replantear nuestro rol y responsabilidades dentro de las organizaciones. Hoy tenemos la responsabilidad de buscar la igualdad de oportunidades y condiciones laborales tanto para hombres como para mujeres.

Por varios años, a nivel mundial, se luchado por buscar la igualdad de género dentro del trabajo. Los esfuerzos para fomentar la participación de la mujer en la fuerza laboral han incrementado y se han generado varias iniciativas para crear espacios de trabajo que permitan a las mujeres tener un balance vida-trabajo. Como resultado de estos esfuerzos, hemos sido testigos, por ejemplo, de cómo Jacinda Ardern, primera ministra de Nueva Zelanda, gozó de su periodo de maternidad. Sin embargo, es evidente que todavía

nos enfrentamos a un sinnúmero de situaciones de desigualdad dentro del ámbito laboral. La mujer sigue estando subrepresentada, especialmente en aquellas posiciones claves para la toma de decisiones, y la brecha salarial de género persiste.

## La participación de la mujer en el ámbito laboral ecuatoriano

A pesar de que en el Ecuador la población está compuesta mayoritariamente por mujeres (51% vs. 49% de hombres), el número de mujeres





trabajando es significativamente menor al de hombres. Esto se puede apreciar al examinar la población económicamente activa (PEA), donde la participación de la mujer es del 42% y la del hombre 58% (ENEMDU, 18). Al analizar el empleo en el Ecuador, resulta evidente la necesidad de realizar más esfuerzos por garantizar la igualdad de género en el ámbito laboral. Se observa que el 48% de los hombres que forman parte de la PEA poseen empleos categorizados como plenos o adecuados; mientras que únicamente un 34% de las mujeres pertenecientes a la PEA se desenvuelven este tipo de empleo. Lo opuesto se observa al estudiar el empleo no remunerado y el empleo no pleno, donde la mujer tiene participaciones significativamente superiores a las de los hombres. El 32% de las mujeres de la PEA poseen empleos no plenos y el 18% realizan actividades no remunerados; lo cual pone en evidencia la masculinización del trabajo en el Ecuador (ENEMDU, 2018). En PwC Ecuador, estudiamos el rol del género en la fuerza laboral

en una muestra de 60 empresas, a partir de lo cual determinamos que, a pesar de la conciencia que existe con respecto a la importancia de la igualdad de género, la participación de la mujer sigue siendo un 16% menor a la del hombre. Mientras que el 58% de la fuerza laboral en estas empresas está compuesta por hombres, el 42% está representada por el género femenino. Esta realidad resulta más preocupante aún si tomamos en cuenta que las organizaciones participantes en el estudio ya han direccionado sus esfuerzos de una u otra forma hacia la igualdad de género.

### ► La participación de la mujer en posiciones de toma de decisión y liderazgo

Si bien la brecha de participación entre hombres y mujeres se da en todos los niveles organizacionales, es importante reflexionar sobre las diferencias existentes en cargos de liderazgo y toma de decisiones. Es a nivel de ejecutivos donde se agudiza la brecha de participación a favor del hombre. En efecto, el estudio llevado

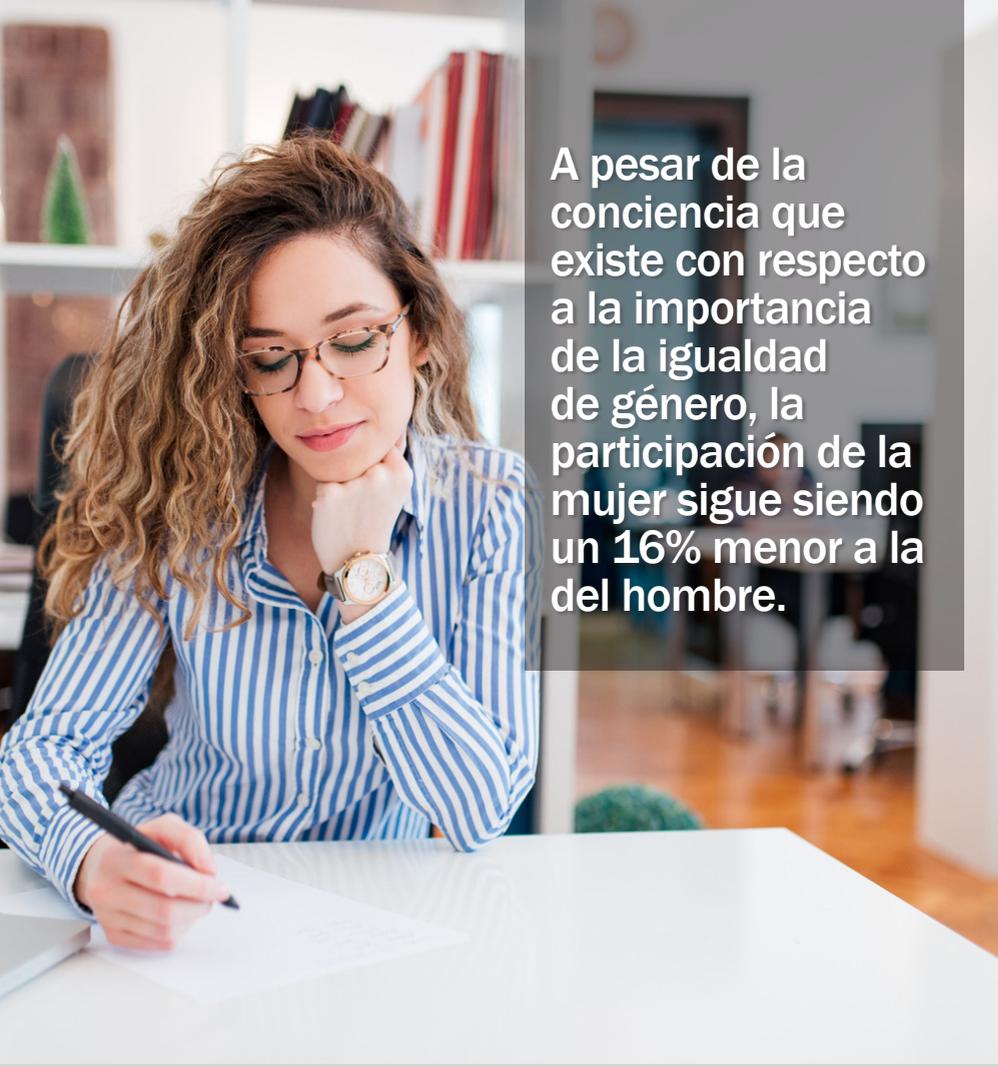
a cabo por PwC Ecuador refleja que, para el grupo de empresas estudiadas, la mayor brecha de participación se identifica en los cargos ejecutivos, donde existe una diferencia del 22% entre hombres y mujeres.

Pero no todo el panorama es negativo. En el caso de los mandos medios, nuestro estudio refleja una menor brecha de participación con respecto a lo observado en mandos ejecutivos. En este caso, la participación de los hombres es 6% mayor a la de las mujeres. Este comportamiento podría ser el reflejo del énfasis que están realizando algunas organizaciones para desarrollar y capacitar a las mujeres e involucrarlas posteriormente en posiciones de toma de decisión y liderazgo. Para los colaboradores, en cambio, la muestra de empresas analizada refleja una brecha de participación a favor de la mujer. Para los ocupantes de cargos a este nivel, se observa una participación del 52% de mujeres y 48% de hombres. El hecho de que para colaboradores y mandos medios la brecha de participación sea cada vez menor nos permite esperanzarnos en relación a que cada vez las organizaciones están destinando más esfuerzos y recursos para garantizar la igualdad de género. La disminución de la brecha para ciertos mandos podría ser un reflejo de que muchas empresas ya tienen planes de carrera y sucesión determinados para sus colaboradores sin importar su género.

### ► La brecha de ingresos en el Ecuador

La grieta en la participación laboral se ve reflejada en la brecha salarial de género. En el estudio realizado por PwC, se observa que a medida que la primera se cierra, la segunda también disminuye. En general pudimos determinar que, para la





**A pesar de la conciencia que existe con respecto a la importancia de la igualdad de género, la participación de la mujer sigue siendo un 16% menor a la del hombre.**

de los países pertenecientes a esta organización baje dos puntos porcentuales, la economía crecería en alrededor de USD 3 trillones. En el caso del Ecuador, considerando que la población de mujeres «ocupadas» es de 2 406 482, y asumiendo que el ingreso promedio de la mujer llegase a igualar el del hombre, se generaría en promedio un ingreso adicional de USD 363 378 782 para el país.

► **Nuestro rol como gestores de talento humano**  
Dada la coyuntura a la que nos enfrentamos en la actualidad, es tiempo de replantearnos nuestras responsabilidades y el alcance de nuestra gestión. Teniendo en cuenta que el manejo del talento está en nuestras manos, es nuestro deber y obligación garantizar la igualdad de género dentro de nuestras organizaciones. Esto se puede materializar a través de la garantía de procesos de selección y compensación transparentes e independientes del género del ocupante. Asimismo, como responsables del talento humano, debemos incorporar acciones relacionadas con la diversidad organizacional dentro de nuestra estrategia y propuesta de valor. Es preciso establecer objetivos y metas con respecto a la diversidad de género en el ámbito laboral, comunicarlos de manera clara y transparente e incorporar KPIs que nos permitan evaluar la eficiencia de nuestra gestión con respecto a este tema de interés social.

muestra de empresas estudiada, los hombres ganan en promedio 14% más que las mujeres.

Al estudiar la realidad de nuestro país, la ENIGHUR refleja que para la población «ocupada», el ingreso promedio de las mujeres es de USD 280, mientras que para los hombres es de USD 431 (2011-2012). Esta cifra muestra que los hombres «ocupados» tienen en promedio un ingreso 54% mayor a las mujeres «ocupadas» en el Ecuador, siendo el ingreso promedio de estas últimas menor al salario

mínimo vital establecido por ley, que en 2019 se sitúa en USD 394.

► **El impacto económico de cerrar las brechas de género**

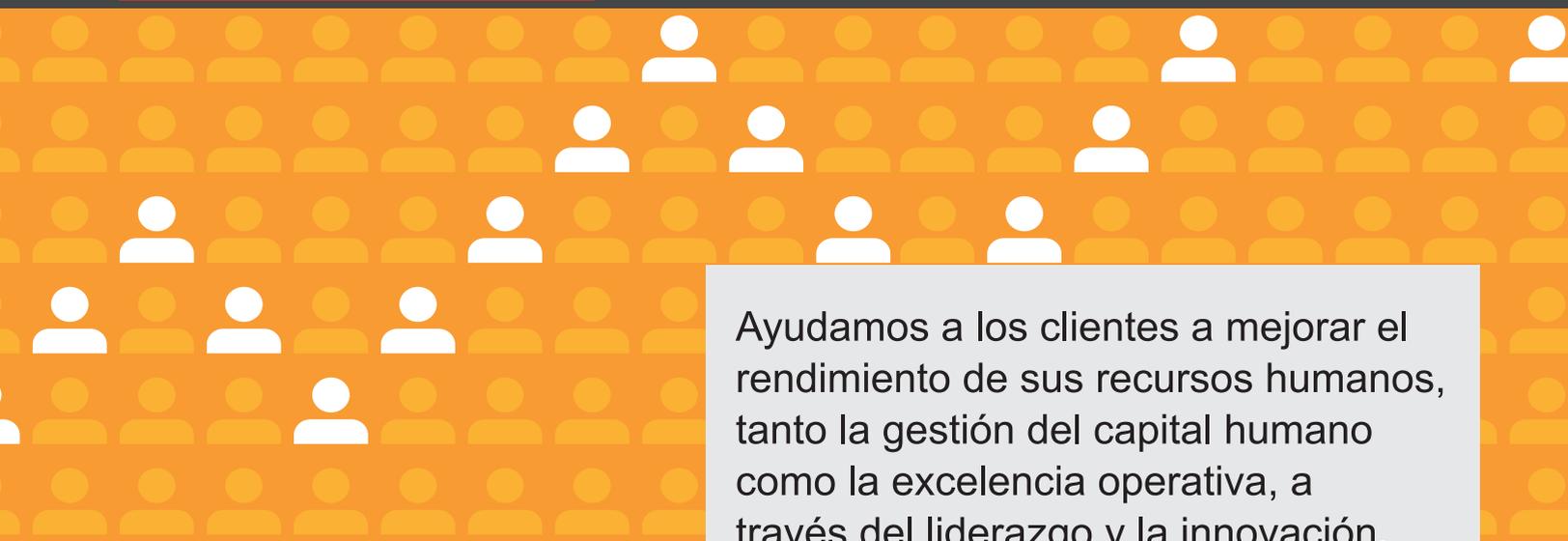
Con base en las cifras expuestas anteriormente, es importante reflexionar acerca del impacto que puede tener el cierre de la brecha de ingresos sobre la economía mundial. Un estudio llevado a cabo por PwC UK para los países de la OECD menciona que, en caso de que la brecha salarial de género promedio



**Paulina Cobo**  
**Directora de Talento Humano**  
**PwC Ecuador**

**Andrea Molina**  
**Consultora**  
**PwC Ecuador**

# Resultados extraordinarios a través de la gente.



Ayudamos a los clientes a mejorar el rendimiento de sus recursos humanos, tanto la gestión del capital humano como la excelencia operativa, a través del liderazgo y la innovación.

En una economía global las personas son la fuente más valiosa de ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones tienen que transformarse para atraer, inspirar, motivar, gestionar, desarrollar y recompensar a su gente; deben cuidar uno de sus activos más valiosos.

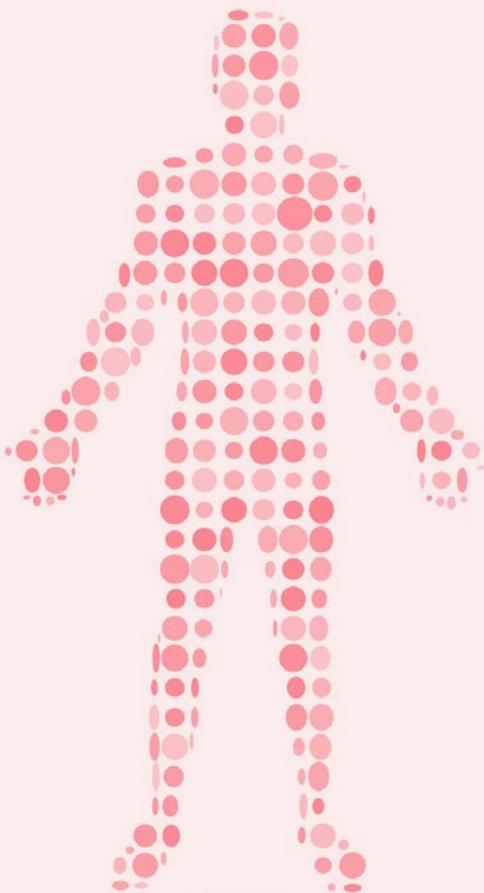
Nuestra práctica de Personas y Organización trabaja con los clientes para ayudarles a alinear su estrategia de recursos humanos y los conductores clave del negocio.





Fundada en 2018, Sirania se especializa en reclutamiento y selección en redes sociales, formación en RH y redes sociales, transformación digital aplicada a la gestión de personas.

[sirania.com](http://sirania.com)



# El Candidato Imperfecto

Hace unos días leía en LinkedIn un debate muy interesante: una persona que se encontraba en búsqueda activa de empleo comentaba que no entendía las razones por las que no era una candidata válida por el simple hecho de no estar trabajando.

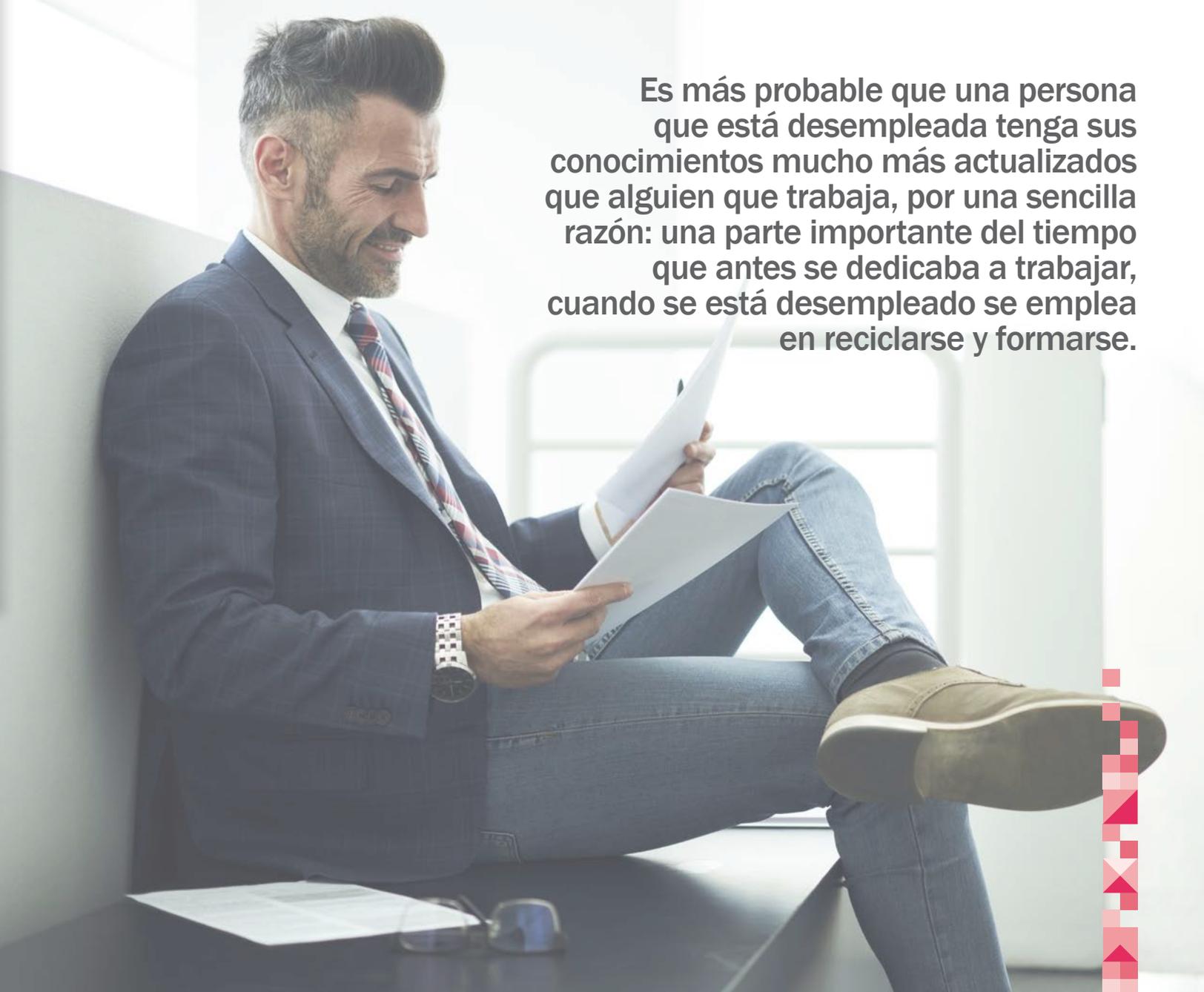
**Y** tenía toda la razón del mundo. Desafortunadamente, es algo que cada vez me

encuentro con más frecuencia: empresas que prefieren no tener a candidatos que están desempleados por razones absurdas y, desde mi punto de vista, nada fundamentadas en argumentos sólidos.

Permitidme la expresión, pero a veces tengo la sensación de que un candidato que está desempleado se convierte en una especie de «apestado» en los procesos de selección. Pocas empresas lo quieren y las que aparentemente pueden estar interesadas, aprovechan su situación de búsqueda de trabajo para tratar de renegociar las condiciones laborales, ya sea salario, contrato, etc.

Algunas de las explicaciones peregrinas con las que me he topado a lo largo de los años:

**Un trabajador desempleado tiene más posibilidades de estar desactualizado que uno que sí está trabajando:** algo que no tiene por qué ser así. Damos por hecho que alguien que está haciendo una serie de tareas de forma repetitiva es una persona que puede tener un buen nivel de desempeño. O por lo menos conoce lo que tiene que hacer en su puesto de trabajo. Lo cierto es que se suele tender a confundir la realización de tareas sin más, que muy posiblemente es lo que sucede en la gran mayoría de los casos, con la realización

A man in a dark blue suit, white shirt, and patterned tie is sitting on a dark desk. He is smiling and looking down at a stack of papers he is holding. He is wearing blue jeans and brown shoes. The background is a bright, modern office setting with a window. The text is overlaid on the right side of the image.

Es más probable que una persona que está desempleada tenga sus conocimientos mucho más actualizados que alguien que trabaja, por una sencilla razón: una parte importante del tiempo que antes se dedicaba a trabajar, cuando se está desempleado se emplea en reciclarse y formarse.

de tareas aportando valor. Es más, es más probable que una persona que está desempleada tenga sus conocimientos mucho más actualizados que alguien que trabaja, por una sencilla razón: una parte importante del tiempo que antes se dedicaba a trabajar, cuando se está desempleado se emplea en reciclarse y formarse.

**Un trabajador desempleado puede ser una persona que le cueste adaptarse a la rutina del día a día de una empresa:** si partimos

de la base de que la situación de desempleo es temporal y que nadie, por lo menos que yo conozca, desea estar eternamente sin trabajar, no encuentro razones de peso para poder afirmar esto. Al fin y al cabo, todos disfrutamos de vacaciones y el que más y el que menos pierde un poco de ritmo durante esos días.

«**Si no trabaja será por algo**»: he escuchado durante mucho tiempo esta afirmación hasta que llegó la crisis. Se consideraba que si alguien no trabajaba era porque le habían

despedido. Y si le habían despedido era por algo. Y ese «algo» debía ser lo suficientemente importante como para que esa persona ya no estuviese en la empresa. Afortunadamente, llegó la crisis. Sí, has leído bien: he dicho afortunadamente, porque solo así se pudo poner un poco las cosas en su sitio y que más de un entrevistador se viese inundado por decenas de miles de currículos de personas que estaban desempleadas y que no habían hecho nada para estar en esa situación.



## ▶ En busca del candidato perfecto, si es que existe

En definitiva, es como si se tratasen de candidatos imperfectos: personas que con el currículum en la mano podrían ser perfiles que se ajustan muy bien si no fuese por el pequeño detalle de que no están trabajando. En este debate de LinkedIn había una persona que comentaba que una entrevistadora le había dicho abiertamente que era una pena que tan solo una semana antes hubiese estado trabajando, ya que al cambiar su situación no podría seguir adelante con su candidatura, pese a que encajaba muy bien en lo que estaban buscando. Me resulta muy sorprendente que alguien que supuestamente se dedica a

la búsqueda de talento, considere que una semana en la vida de una persona y un hecho, el estar trabajando o no, puede llegar a marcar la diferencia entre un candidato válido o no. A veces pienso que a las empresas les rebosa el talento ya que no tienen ningún miramiento en descartar a candidatos por hechos tan estúpidos como este, pese a que muchas de ellas hablan abiertamente de sus dificultades para encontrar candidatos. Afortunadamente, todavía hay empresas con cordura. Hace un par de semanas un cliente me contaba la magnífica experiencia que había tenido al contratar a una persona que podríamos haber considerado casi un desahuciado del mercado de trabajo: hombre mayor de 45 años,

desempleado de larga duración y proveniente de uno de los sectores más castigados por la crisis. Su experiencia había sido tan positiva que incluso me pidió poder buscar candidatos que estuviesen desempleados ya que, desde su punto de vista, tienen un plus de empuje, ganas y motivación que a veces no se encuentra en quienes sí están trabajando.

## ▶ Radiografía del candidato perfecto

¿En qué consiste un candidato perfecto? Persona que esté dentro de un rango de edad, que puede ir desde los 28 aproximadamente hasta finales de la treintena o, como mucho, principios de los 40, que si



Me resulta muy sorprendente que alguien que supuestamente se dedica a la búsqueda de talento, considere que una semana en la vida de una persona y un hecho, el estar trabajando o no, puede llegar a marcar la diferencia entre un candidato válido o no.

no ya son muy mayores.

- Experiencia mínima de 10 años para arriba, aunque tenga 28 años. El caso es pedir.
- Que esté activo laboralmente, o por lo menos que no haga mucho tiempo que haya dejado su empresa (tres meses es un buen plazo porque se considera que todavía no le ha dado tiempo a perder ritmo).
- Que tenga una formación superior, uno o varios másteres y que hable

varios idiomas, aunque luego no haga falta usarlos en el desempeño de su puesto de trabajo.

- Total, por el mismo precio.
- Que esté altamente motivado, con ganas de dejarse la piel cada día, que no cuestione mucho algunas decisiones de la empresa, porque al fin y al cabo te están ofreciendo la oportunidad de tu vida.
- Que tenga amplia disponibilidad para poder acudir a todas las entrevistas

y demás pruebas que plantee la empresa sin rechistar mucho, ya que cuanto más largo y complejo sea el proceso de selección, más pinta de empresa seria y profesional tendrá.

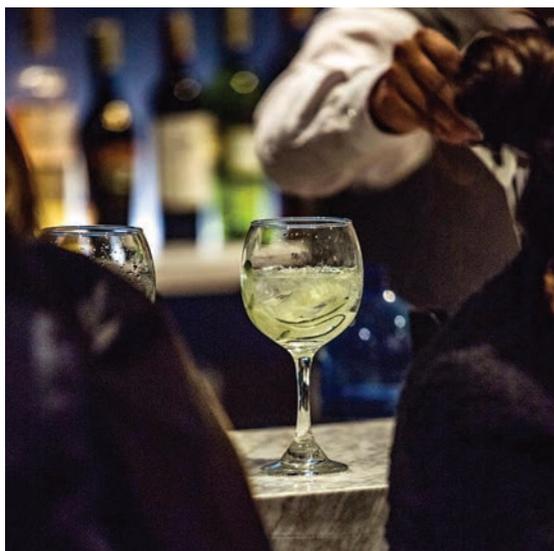
Y llegados a este punto, quizá sería bueno pensar que si parece casi un imposible encontrar al candidato perfecto, lo mismo sucede con las empresas. Prefiero las empresas imperfectas con sus candidatos imperfectos.



**Isabel Iglesias**  
**Directora en Sirania, docente en la Universidad de Alicante y ESIC Marketing & Business School, especialista en reclutamiento 2.0, employer branding y transformación digital.**



# BE PART OF SOME



TheClubHouse Uio un nuevo espacio, creado para atender las necesidades de empresarios quienes requieren de un sitio exclusivo para atender a sus clientes, hacer reuniones de trabajo, eventos sociales o empresariales, o simplemente trabajar fuera de sus oficinas.

Abrió sus puertas en el mes de noviembre de 2018 , ubicado en el corazón de Quito, Pontevedra N24-422 y Francisco Salazar, Barrio La Floresta, en una casa "patrimoniada", totalmente restaurada, con toques de modernidad y la más alta tecnología, donde encontrarán un lugar exclusivo para trabajar y compartir momentos de entretenimiento y relax. Se encuentra estratégicamente ubicada, muy cerca de la salida a los valles y del centro financiero de la ciudad.

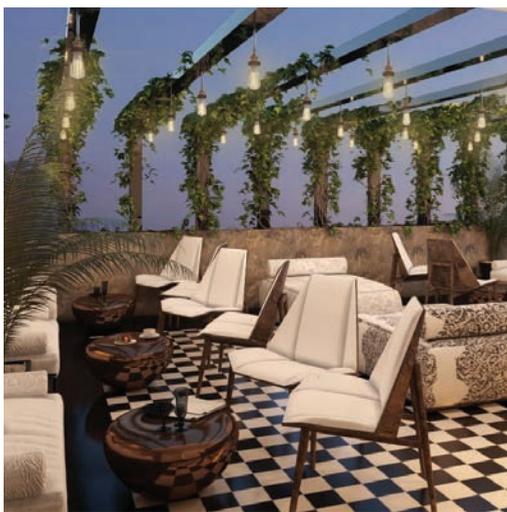
Cuenta con salas de reuniones privadas, restaurante gourmet (fusión ecuatoriana-peruana), sports bar, rooftop para eventos sociales o empresariales, salas de juegos, salas de coworking, vava de vinos y licores especiales; todo sumado a una atención de primera.

TheClubHouse Uio funciona bajo el formato de Club Privado. Para ser miembro se debe pasar el proceso de selección y hacer un pago anual, el mismo que se difiere a 12 meses sin intereses con la tarjeta Diners Club – ClubHouse, la misma que se entrega posterior a la firma del contrato. No hay ningún costo de ingreso. Los costos de alimentos y bebidas son subvencionados por el pago de las membresías con lo que tendrán un ahorro importante en sus consumos o invitaciones a clientes y colaboradores.

En pocos meses, TheClubHouse Uio se ha convertido en un lugar de encuentro de empresarios y emprendedores, hombres y mujeres, quienes además de disfrutar de sus beneficios de ser socios del club cuentan con un espacio único en Quito, un lugar que les permite expandir sus negocios y hacer nuevas conexiones empresariales.



# THING UNIQUE



RESTAURANTE GOURMET · SPORTS BAR  
ROOFTOP · COWORKING LOUNGE  
SALAS DE REUNIONES PRIVADAS  
SALA DE JUEGOS · WINE CELLAR

 theclubhousequito

098 605 6469 · 022 323 0231 · info@theclubhouse.ec  
PONTEVEDRA N24-422 Y FRANCISCO SALAZAR  
www.theclubhouse.ec



— QUITO —  
**CLUBHOUSE**

MEMBERS ONLY

· CITY CLUB ·

MEN & WOMEN WELCOME



Fundada en 1993, la Universidad Internacional SEK, Ecuador se especializa en otorgar títulos y grados académicos oficiales que se acoplan al desarrollo social y tecnológico del Ecuador, siendo la primera Universidad del país en contar con una Facultad de Ciencias del Trabajo y Comportamiento Humano dedicada a preservar el bienestar de los trabajadores y de la población en general.

[www.uisek.edu.ec](http://www.uisek.edu.ec)

# Diseño y Validación de un Cuestionario para el Diagnóstico de Riesgos Psicosociales en Empresas Ecuatorianas

Los factores psicosociales consisten en interacciones entre, por una parte, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Por tanto, una cuestión central en prevención y promoción de la salud está constituida por la identificación de aquellos factores de riesgo psicosocial que permitan intervenciones precisas para mejorar las condiciones de trabajo y estado de salud en la población trabajadora.

Son numerosos los instrumentos de evaluación de riesgos psicosociales desarrollados y aplicados a nivel mundial y en Latinoamérica. Si bien en Ecuador se han realizado varios estudios para medir estos factores de riesgo, aún sigue siendo escaso el conocimiento de esta problemática y además todos ellos han empleado instrumentos validados en otros países. Como

menciona Pando y colaboradores, existe la necesidad de contar con instrumentos de medición de riesgos psicosociales ajustados al contexto y que recojan información desde los trabajadores y, que a su vez sean confiables y válidos. Por tanto, en relación a los antecedentes anteriormente expuestos y su pertinencia, esta investigación tiene por objetivo

presentar el proceso de diseño, construcción y validación de un cuestionario fiable y de fácil manejo para el diagnóstico de riesgos psicosociales en empresas ecuatorianas de más de 10 trabajadores que permita implementar futuros programas de prevención. Igualmente se muestran los resultados de la población trabajadora encuestada según características socio-demográficas, laborales, de empleo y nivel de riesgo global.

## Material - Método

Se trata de un estudio descriptivo, observacional de corte transversal desarrollado en 2 fases: (i) diseño del marco conceptual y construcción del cuestionario y; (ii) valoración de la validez y consistencia interna del mismo para el diagnóstico de riesgos psicosociales en empresas e instituciones públicas y privadas, cuyo organismo ejecutor fue la el *Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Integral de Riesgos* entre los meses de marzo a noviembre del 2017.

### Fase I. Diseño del marco conceptual y construcción del cuestionario

Para diseñar el marco conceptual (dimensiones e ítems) se revisaron teorías, estudios e instrumentos similares disponibles en la literatura científica, a través de la búsqueda y recuperación en bases de datos internacionales, así como la normativa legal vigente del país. En una primera versión del cuestionario se establecieron 83 ítems agrupados en ocho dimensiones. Entre los meses de junio y julio, el *Ministerio del Trabajo* convocó en dos mesas de trabajo consecutivas a expertos nacionales en la temática (empresas e instituciones públicas/ privadas y universidades) para la adecuación y validación de las

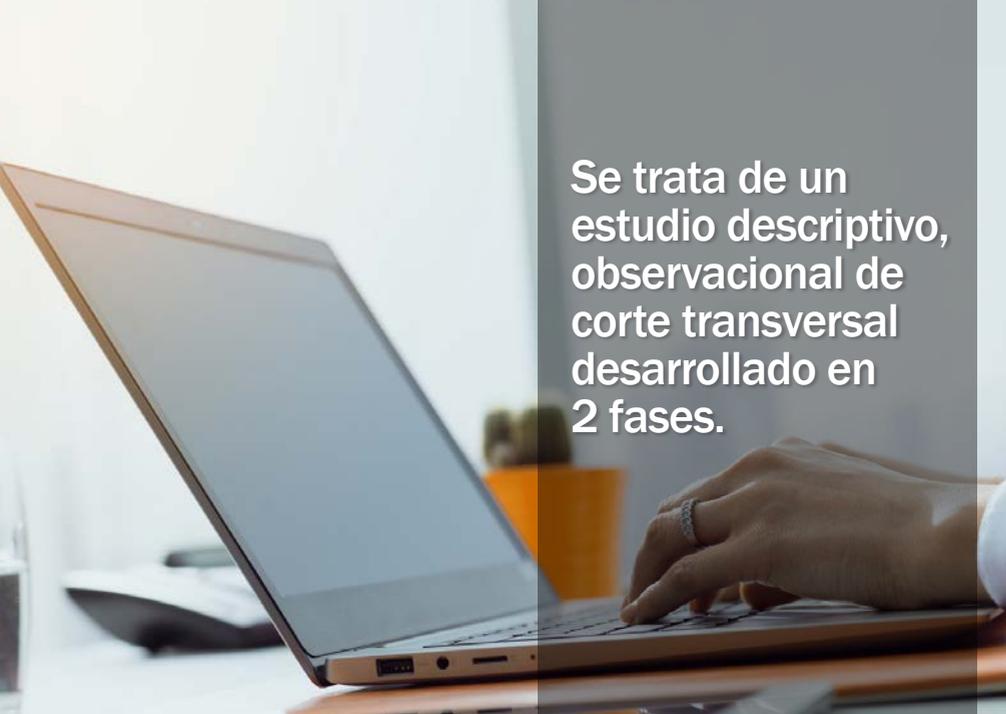


dimensiones e ítems de la primera versión, así como, el grado de comprensión y adecuación al contexto sociocultural del país. Se obtuvo la versión definitiva del cuestionario (58 ítems): carga y ritmo de trabajo (4 ítems); desarrollo de competencias (4 ítems); liderazgo (6 ítems); margen de acción y control (4 ítems); organización del trabajo (6 ítems); recuperación (5 ítems) y; soporte y apoyo (5 ítems), además otros aspectos: acoso discriminatorio (4); acoso laboral (2); acoso sexual (2); adicción al trabajo (5); condiciones de trabajo (2); doble presencia (2); estabilidad laboral y emocional (5) y; salud auto-percibida (2)\*. Cada ítem del cuestionario consta de cuatro opciones de respuesta: 4, completamente de acuerdo; 3, parcialmente de acuerdo; 2, poco de acuerdo; y 1, en desacuerdo, a menor puntuación mayor riesgo psicosocial. La suma de los ítems por dimensión así como la suma de todos los ítems del cuestionario agrupados por terciles permite obtener tres rasgos de riesgo psicosocial, el resultado global es la suma de todas las dimensiones: riesgo bajo (puntuaciones de 175 a 232) efecto mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos; riesgo medio (puntuaciones de 117 a 174) efecto moderado y que puede generar a

mediano plazo efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y posibles enfermedades profesionales y; riesgo alto (puntuaciones de 58 a 116) impacto potencial efecto alto e inmediato\*.

### Fase II. Validez y consistencia interna del cuestionario

El universo está compuesto por las empresas e instituciones públicas y privadas con más de 10 empleados, pertenecientes a todas las ramas de actividad económicas y legamente constituidas en el país. Estas se encuentran desagregadas por todas las actividades económicas, de acuerdo a las bases de datos que cuenta el *Ministerio del Trabajo* para sus procesos de inspección, como es el *Directorio de Empresas de 2016* del *Instituto Nacional de Estadística y Censos, Portal de información / sector societario de la Superintendencia de Compañías*, fuentes disponibles de información pública y actualizada a la fecha de realización del diseño muestral. La selección de las empresas dentro de cada provincia del país se realizó de forma sistemática y aleatoria, mediante el muestreo aleatorio simple de forma que la proporcionalidad entre las actividades productivas y tamaño de las empresas por número de personas trabajadoras y fuesen representativas (n=385).



## Se trata de un estudio descriptivo, observacional de corte transversal desarrollado en 2 fases.

A la empresa y/o institución seleccionada se le comunicó vía telefónica la participación voluntaria al estudio garantizando la confidencialidad, aceptada la participación se remitió mediante correo electrónico el oficio circular de invitación formal. Es importante mencionar que en algunos casos no hubo respuesta y/o negación, por lo que se optó por comunicarse con la segunda empresa y/o institución según el marco muestral. Para cada una de las empresas y/o instituciones seleccionadas y en función a su número total de personas trabajadoras se aplicó un muestreo probabilístico, no proporcional y representativo (nivel de confianza del 95% y un margen de error del  $\pm 5\%$ ) permitiendo determinar el tamaño muestral final ( $n=4.346$  encuestas). Previo al trabajo de campo para la aplicación de la encuesta se procedió a capacitar a los analistas de seguridad y salud en el trabajo (11) y analistas de atención de grupos prioritarios (9) del *Ministerio del Trabajo*, quienes acudieron personalmente a las respectivas empresas e instituciones para la aplicación del cuestionario y recogida de información durante los meses de

julio, agosto, septiembre del 2017. Finalizada esta fase, los cuestionarios fueron tabulados en la aplicación *Excel* de *Microsoft Office* y sometidos a un proceso de validación y depuración para la detección y corrección de errores mediante el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versión 25) para *Windows*, finalmente se validaron un total de 3.225 encuestas. Periódicamente se supervisó la aplicación de la encuesta por los responsables del *Ministerio del Trabajo* para garantizar la calidad de los datos. Los trabajadores encuestados fueron informados sobre los objetivos y finalidad del cuestionario y contestaron de manera auto-administrada in-situ en la propia empresa y/o institución. Para el caso de trabajadores con instrucción básica fue asistida por los analistas, se contó con el debido consentimiento de los participantes, el anonimato y el tratamiento adecuado de los datos personales. Para evaluar la consistencia interna de las escalas de respuestas del cuestionario se empleó el valor *Alfa de Cronbach* para cada ítem por dimensión y total de ítems, considerando aceptables valores  $\geq$

0,600 y buenos cuando eran  $\geq 0,700$ . Previo al análisis factorial exploratorio (componentes principales con rotación *Varimax*) para evaluar la validez de constructo del cuestionario, se evaluó la adecuación del análisis factorial mediante las pruebas de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) y de esfericidad de Bartlett. Finalmente, se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson ( $p < 0.01$ ) para conocer la asociación estadística para cada uno de los ítems del cuestionario.

### Resultados

La población trabajadora encuestada para la validación del instrumento fue de 3.225 trabajadores (68% fueron hombres y 32% mujeres) con una edad media de 35,4 (D.E. 9,6), siendo el grupo de edad más amplio entre los 25 a 43 años ( $n=2.268$ ; 70%) con estudios igual o superior al Bachillerato. El sector servicios e industria concentran la mayor parte de los trabajadores, principalmente de grandes empresas ( $\geq 100$  trabajadores) y con una antigüedad laboral superior a los 3 años ( $n=2.300$ ; 71%).

La distribución porcentual de los trabajadores encuestados de las empresas participantes según provincia: el 27,0% en la provincia del Guayas ( $n=871$ ); el 23,7% Pichincha ( $n=763$ ); el 11,3% Tungurahua ( $n=363$ ), el 8,2% El Oro ( $n=264$ ); el 6,0% Loja ( $n=192$ ); el 4,8% Manabí ( $n=154$ ); el 4,4% Imbabura ( $n=141$ ); el 3,3% Azuay ( $n=106$ ); el 3,0% Chimborazo ( $n=98$ ); el 2,5% Cotopaxi ( $n=82$ ); el 2,4% Napo ( $n=77$ ); el 1,8% Esmeraldas ( $n=59$ ); el 1,0% Sucumbíos ( $n=32$ ) y; el 0,7% en la provincia del Carchi ( $n=23$ ).

De los resultados del análisis se observa un nivel de riesgo bajo ( $n=2.378$ ; 73,7%) en la mayoría de la población trabajadora encuestada, no obstante, un 24,4% ( $n=786$ ) y un 1,9% ( $n=61$ ) se encuentran en un

riesgo medio y alto respectivamente. Los niveles más altos los presentan aquellos trabajadores del sector agrícola e industrial, sin encontrar diferencias por grupos de edad y antigüedad laboral.

El resultado del análisis de fiabilidad global del instrumento mediante el empleo de *Alfa de Cronbach* fue de 0,968 para el total de ítems, apunta a una excelente consistencia interna, lo cual denota un nivel alto de precisión de las respuestas de los trabajadores encuestados y un alto grado de heterogeneidad en la muestra. No obstante, algunas dimensiones no superaron valores aceptables ( $\alpha \geq 0,600$ ), en particular, las sub-dimensiones de la otras Dimensiones: Doble Presencia ( $\alpha=0,490$ ), Condiciones de Trabajo ( $\alpha=0,504$ ) y Salud Auto-Percebida ( $\alpha=0,509$ ), Tabla 2. A pesar de estos valores, se observa que los ítems número 46 y 49 de la sub-dimensión Doble Presencia presentan una correlación significativa ( $r=0,329$ ;  $p<0,01$ ), los ítems 40 y 47 de Condiciones de Trabajo ( $r=0,338$ ;  $p<0,01$ ) y los ítems 44 y 58 de Salud Auto-Percebida ( $r=0,345$ ;  $p<0,01$ ). Los resultados de las pruebas de KMO fue de 0,980 ( $>0,50$ ) y *esfericidad de Bartlett* de 93818,0 con

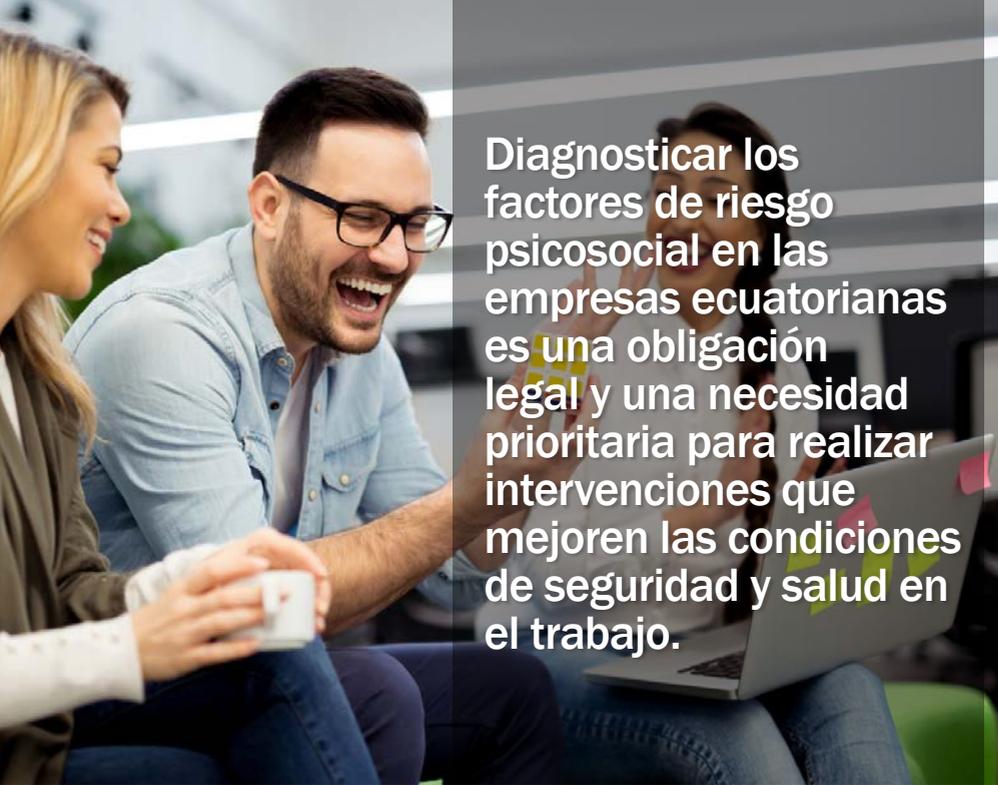
una significancia de 0,000 ( $<0,05$ ), en ambos casos los resultados presentan valores favorables para continuar con el análisis factorial. Los 58 ítems fueron distribuidos en siete factores, presentando globalmente una varianza explicada de 53,0%, aceptando valores superiores a 0,3.

## Discusión

Diagnosticar los factores de riesgo psicosocial en las empresas ecuatorianas es una obligación legal y una necesidad prioritaria para realizar intervenciones que mejoren las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. El *Ministerio del Trabajo*, en su afán de facilitar que los empleadores cuenten con herramientas de evaluación de riesgos psicosociales desarrolla el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales, el cual fue consensuado entre los expertos y profesionales en seguridad y salud de empresas e instituciones públicas y privadas; representantes de trabajadores y universidades, y ante el *Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo*, esto con la finalidad de garantizar el principio de tripartidismo y de esta forma fomentar la participación de la sociedad civil en la elaboración de políticas públicas.

El resultado global del *alfa de Cronbach* fue de 0,9, indica que el instrumento posee una alta fiabilidad en términos de consistencia interna y similares a los obtenidos en el método de evaluación *FPSICO* del *Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo* ( $\alpha=0,8$ ), en la *Guía de Identificación de Factores Psicosociales* realizada en México ( $\alpha=0,8$ ), la traducción al castellano del Cuestionario ISTAS21 ( $\alpha=0,8$ ), el *Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo para Perú* ( $\alpha=0,9$ ) y el *Cuestionario para Evaluar Riesgos Psicosociales en el Ambiente Laboral de Chile* ( $\alpha=0,9$ ), así como, en otros instrumentos: *Evaluación de riesgos psicosociales en el entorno laboral* (cuestionario DECORE); *Encuesta de Quebec sobre condiciones de trabajo, empleo, salud y seguridad laboral* (EQCOTESST; adaptación para Chile) y; *Primera Encuesta sobre Seguridad y Salud en el Trabajo* (I-ECSST; Ecuador). Las dimensiones del presente cuestionario permiten valorar diferentes aspectos sobre los riesgos psicosociales incluidos en otros instrumentos de medición. Así, pueden valorarse los requerimientos mentales y físicos del trabajador en su puesto y actividad laboral (carga y ritmo de trabajo), desarrollo de





## Diagnosticar los factores de riesgo psicosocial en las empresas ecuatorianas es una obligación legal y una necesidad prioritaria para realizar intervenciones que mejoren las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

competencias; liderazgo; margen de acción y control; organización del trabajo; recuperación y; soporte y apoyo, además otros aspectos: acoso discriminatorio; acoso laboral; acoso sexual; adicción al trabajo; doble presencia; estabilidad laboral y emocional y aspectos relacionados con condiciones de trabajo y salud auto-percibida decir I-ECSST. Estos resultados se pueden evidenciar también con la *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*, realizada por el *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* que en marzo 2017, indica que el 15.21% de los trabajadores con empleo se encuentran descontentos en su trabajo debido a muchas horas de trabajo el 8.91% por excesiva carga de trabajo en horarios normales, 14,88% por las actividades o tareas que realiza, 2,56% por el ambiente de trabajo

(malas relaciones entre compañeros o jefes) y el 69.98% por las pocas posibilidades de progresar, el 28,24% no le han informado sobre los riesgos a los que está expuesto por desempeñar su trabajo actual, y el 40,34% no ha recibido alguna capacitación o se ha capacitado (...) para prevenir accidentes y minimizar los riesgos a los que está expuesto en su trabajo actual. Esta nueva propuesta para diagnosticar el nivel de riesgo psicosocial en la población trabajadora ecuatoriana no está exenta de limitaciones. Dado que en el país no existen hasta el momento instrumentos de medición, conlleva a no poder contrastar los resultados. En todo caso, la ausencia de unos valores que sirvan de referencia, para lo que todavía queda un largo camino por recorrer, no debe ser motivo para impedir el uso de este

instrumento. Sin embargo, para futuras investigaciones se hace evidente realizar nuevos estudios confirmatorios, proporcionando en este sentido una oportunidad de mejora del cuestionario. Por otra parte, la finalidad de la aplicación de este instrumento se basa en el diagnóstico, lo cual refuerza la necesidad del empleo de otros instrumentos de medición más específicos, de tal manera que sea posible obtener una visión más puntual del riesgo psicosocial por dimensión y permitan diseñar programas de intervención en las empresas, cuyo papel lo debe desempeñar un especialista en psicología en conjunto con otros actores. Igualmente, para futuros estudios surge la necesidad de elaborar una guía de apoyo para la implementación de programas de prevención de riesgos psicosociales.

### Conclusiones

Considerando que la tarea de diseñar instrumentos validados para la medición riesgos psicosociales no es fácil en los países de Latinoamérica. En términos generales, el proceso de diseño, construcción y validación realizados, así como los resultados obtenidos, permiten recomendar el uso de este cuestionario para el diagnóstico de riesgos psicosociales en empresas y organizaciones ecuatorianas de más diez trabajadores. Puede concluirse que este estudio contribuye a generar una herramienta de gran utilidad, orientando a mejorar las condiciones de trabajo para el Ecuador.

**Lars T. Moreno Alestedt, Santiago M. Vaca Morales, Diana I. Martínez Changuan, Pablo R. Suasnavas Bermúdez, Isabel M. Cárdenas Moncayo, Antonio R. Gómez García, PhD Antonio Gómez-Director de Investigación e Innovación, PhD (c) Pablo Suasnavas-Decano Facultad de Ciencias del Trabajo Universidad Internacional SEK**

\*Moreno L, Vaca S, Martínez D, Suasnavas P, Cárdenas I, Gómez A. Diseño y Validación de un Cuestionario para el Diagnóstico de Riesgos Psicosociales en Empresas Ecuatorianas. *Revista Ciencia & Trabajo*. 2018; 20(63): 160-168.



UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
**SEK**

## Maestría en Gestión del Talento Humano

**Matrículas Abiertas**  
Octubre 2019

**POSTULA**

1800 800 100  
(02) 398 4800

[www.uisek.edu.ec](http://www.uisek.edu.ec)

**Personalización  
en serio**



Willis Towers Watson, nace en 2016 de la fusión entre Willis (1841) y Towers Watson (1978), se especializa en capital humano y beneficios; riesgo corporativo y corretaje; e inversiones, riesgo y reaseguro.

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

# El Futuro del Trabajo es Ahora y RH, una Fuerza de Transformación

La transformación en el mundo laboral no es nueva, sin embargo, la cuarta revolución industrial se presenta con una fuerza avasalladora, alcanzando espacios y contextos que antes permanecían ajenos al área laboral y a la condición del individuo como parte de la fuerza de trabajo, abriendo la puerta a la automatización y a una evolución necesaria de la función de Recursos Humanos.

**E**n esta revolución industrial, que da inicio a partir de la primera década de los 2000, encontramos muchas empresas que son plataformas para que el trabajo se realice, reduciendo la intermediación y dando entrada a un mundo hiperconectado, caracterizado por avances sin precedentes como: desarrollo genético, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D y biotecnología. ¿El desafío para Recursos Humanos? Usar esto a su favor.

El mundo ya cambió: Facebook es el país más poblado del mundo, los

*millennials* tendrán entre 10 y 14 empleos antes de cumplir 40 años, el 65% de los niños que están ingresando a la escuela tendrán empleos que todavía no existen. Y esta realidad es la que las compañías ya están empezando a entender como el nuevo panorama bajo el cual el trabajo se realizará y por lo que el 45% se cuestiona si sus modelos de negocio o de operación serán obsoletos en cinco años, o menos.

La noción de un empleo tradicional está cambiando y se están habilitando nuevas estructuras organizacionales, que responden principalmente a las



“Cinco Fuerzas del Cambio”:

1. Reconfiguración social y organizacional: la democratización del empleo está cambiando la relación entre empleado y empleador; mientras el trabajo y las relaciones laborales se tornan más flexibles, las jerarquías y esquemas tradicionales se están reemplazando por colaboración y liderazgo colectivo.
2. Todo incluido, mercado global de talento: la potencial fuerza laboral está creciendo cada vez más diversa y longeva. Como la naturaleza del trabajo cambia, el mercado de talento potencial se expandirá con relaciones laborales más flexibles, formas de trabajar más ágiles, nuevas políticas, etc., para cumplir con las diferentes necesidades del talento.
3. Un mundo verdaderamente conectado: tal como la posibilidad de conectar casi con cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento aumenta, la naturaleza del trabajo cambia, impactando en cómo se hace el trabajo y la esencia de la relación empleado-empleador.
4. Cambio exponencial en la tecnología: el rápido desarrollo en inteligencia artificial y automatización impactará en las competencias requeridas para la fuerza laboral, convirtiendo en obsoletas algunas y creando otras. Las posiciones laborales están cambiando con mayor rapidez, y los trabajadores deben tener la habilidad de adaptarse a dichos cambios.
5. Colaboración humana y automatización: algunas tareas previamente realizadas por humanos ahora serán reemplazadas por la automatización, o requerirán una interfaz humano-automatización. Los negocios requerirán empleados



**Se espera que en los siguientes tres años el 35% de las corporaciones agregue la flexibilidad en su operación y 64% rediseñe posiciones con mayores habilidades críticas.**

Las “Cinco Fuerzas del Cambio” pueden dividirse en dos temas clave:

DEMOCRATIZACIÓN DEL TRABAJO	EMPODERAMIENTO TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nuevas relaciones empleado-empleador.</li> <li>■ Menor duración.</li> <li>■ Mayor balance compañía-individuo.</li> <li>■ Mayor agilidad, visión más responsiva.</li> <li>■ Relaciones construidas con un propósito.</li> </ul>	<p>Empoderamiento del individuo mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprendizaje automatizado.</li> <li>■ Análisis mediante algoritmos.</li> <li>■ Almacenamiento y programación basados en la nube.</li> <li>■ Impresión 3D.</li> <li>■ Sensores y dispositivos.</li> </ul>

que se adapten a estos cambios para optimizar el trabajo. Estas inminentes fuerzas de cambio han creado un alto nivel de incertidumbre en las corporaciones, que han hecho que las compañías empiecen a replantearse cómo lograr los objetivos del negocio, lo que dará inicio a un nuevo ecosistema laboral. La existencia de dicho ecosistema se presenta en la mente de muchos como un escenario peligroso, similar a la película *Terminator*, sin embargo, el gran potencial de desarrollo que trae consigo la evolución de las corporaciones, nos hace pensar en un escenario más similar a *Ironman* en el que “Jarvis” —su sistema de inteligencia artificial— es un aliado del superhéroe. La creación de dicho ecosistema

busca resolver cómo, dónde y quién realiza el trabajo, abriendo la puerta a la pluralidad del talento, en donde el trabajo puede ser realizado por empleados tradicionales, *freelancers*, agentes libres; o productores asociados, alianzas corporativas, plataformas de talento, voluntarios, robots o inteligencia artificial. Esta tendencia ha hecho a las corporaciones cuestionarse si la búsqueda de la automatización está vinculada a la reducción de costos y a minimizar el error humano. La realidad es que el 65% de las empresas en México (participantes de la encuesta *Future of Work* de Willis Towers Watson) tienen como meta principal de la automatización, lograr el aumento en la productividad y el desempeño de su gente.

1

Foco en los vínculos entre **Compensación Total** y bienestar del talento.

2

Foco en **Nuevas Habilidades** (agilidad, comunicación-traducción digital, implementación global).

3

Foco en **Desarrollo de Carrera** (horizontal y vertical), contrario a una trayectoria tradicional.

4

Foco en ser un **Experto en Análisis de Datos** (y entender al talento como consumidor).

5

Transformarse de **Rígido a Inspirador**, de **Adverso al Riesgo a Innovador**, con una filosofía de crecimiento.

6

Habilitar el **Objetivo de la Organización** e inculcar valores saludables en la compañía a través de la cultura.

7

Inculcar un **Pensamiento Evolutivo** a través de la flexibilidad, personalización y cultura de liderazgo.

## ¿Cómo impacta esta evolución tecnológica y social al talento?

La evolución hacia un nuevo ecosistema laboral se hace imperativa; se espera que en los siguientes tres años el 35% de las corporaciones agregue la flexibilidad en su operación y 64% rediseñe posiciones con mayores habilidades críticas. Los profesionales de Recursos Humanos están reconociendo la necesidad de un acercamiento novedoso en talento y compensación para contratar, construir, compensar y liderar a su fuerza de trabajo a través de la transformación de sus empresas. De acuerdo al estudio *Future of Jobs* del *World Economic Forum*, el 2020 demandará que el talento que se integra a las corporaciones cuente con habilidades más enfocadas en la conducta que en la especialización técnica como:

- (5) Coordinación con otros: implica la habilidad de poder ajustar procesos y actividades en relación con otros bajo un esquema de colaboración.
- (4) Gestión de gente: implica poder motivar a la gente, desarrollar empleados e identificar al mejor talento para determinada posición.
- (3) Creatividad: con las implicaciones de las nuevas tecnologías, crecerá la demanda por gente que pueda aplicar la creatividad al desarrollo de nuevos productos y servicios.
- (2) Pensamiento crítico: ser capaz de usar la lógica y el razonamiento para identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes soluciones y ofertas; esta habilidad será

necesaria independientemente de la automatización, haciéndola incluso más prevalente.

- (1) Resolución de problemas complejos: aun con el incremento de datos disponibles para la toma de decisiones, la gente seguirá necesitando tener la habilidad de resolver problemas complejos. 36% de todos los trabajos en todas las industrias deberán contar con esta habilidad como parte del objetivo estratégico de las empresas.

En esta evolución de las organizaciones se espera la reducción del 6% en el número de empleados de tiempo completo, mientras se da un crecimiento de entre el 2% y 3% en empleados de medio tiempo, agentes libres y productores asociados, y empleados en préstamo desde otra organización. Aunado a lo anterior cada vez más veremos el surgimiento de nuevas profesiones como: evaluador ético de inteligencia artificial, entrenador de robots, arquitecto de cultura virtual, entre otros. El desafío no es menor, y Recursos Humanos entiende que debe repensar la gestión del talento, redefinir la experiencia del empleado y replantear la visión de las soluciones desde Recursos Humanos. Recursos Humanos ya no se trata sólo de prácticas competitivas y diseño, sino de optimización del *mix* entre trabajadores propios, inteligencia artificial y terceros, así como la experiencia del empleado, como elementos esenciales para el logro de los objetivos del negocio.



**Jocelyn Pereyra**  
*Public Relations & External Affairs, Region Leader,  
Latin America, Willis Towers Watson*



**Alberto Mondelli**  
*Global Services And Solutions - Human Capital &  
Benefits, Region Leader,  
Latin America, Willis Towers Watson*

# Decodificamos el riesgo del talento y maximizamos su potencial

Gracias a nuestra perspectiva única que combina talento, activos e ideas, desarrollamos el potencial de nuestros clientes.

Mientras algunos sólo buscan mitigar los aspectos negativos, nosotros observamos cómo un enfoque unificado sobre las personas y el riesgo es un camino hacia el crecimiento.

Con raíces que se remontan a 1828, somos líderes en Consultoría de Recursos Humanos, Compensación, Beneficios, Corretaje, Gestión de Riesgos y Reaseguro.

# Galería de eventos ADGHE

XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTION HUMANA  
"Transformación Cultural para el Crecimiento: Primero las PERSONAS"



Programa de especialización en nómina, prestaciones sociales, compensaciones y beneficios  
Instructora: Cristina Larrea



Programa Internacional "Transformación Cultural, liderazgo y Gestión del Cambio"  
Expositor: Juan Ferrer (España)



Conferencia magistral ¿Por qué debes gestionar tu Marca Empleadora?  
Expositora: Carolina Borracchia ( Argentina)





#### Asociación de Gestión Humana del Ecuador

**Presidente:** Diego Román; **Vicepresidente:** Oswaldo Jarrin; **Directora General:** Pilar Moncayo E.;  
Junta Directiva y afiliados Asociación de Gestión Humana del Ecuador.

www.adghe.com

 @adghe\_ecuador  @adghe\_ecuador  @adghe.ecuador

Contacto:

Prolongación Av. Mariana de Jesús E7-8 y Pradera.  
Edificio Business Plus La Pradera, 6to piso, oficina 603.  
(+593) 2 557 019 | info@adghe.com



#### Editorial Leto Ecuador

**Gerente General:** Lorena Larrea Crespo;  
**Director de Mercadeo & Comercialización:** Rodrigo F. Fonseca Ashton;  
**Comité Editorial:** Pilar Moncayo, Sahira Herrera, Lorena Larrea,  
Rodrigo F. Fonseca; **Corrección de Estilo:** Mauricio Montenegro.

Contacto:

Centro de Negocios Quorum, Oficina #2.  
Vía Interoceánica, C.C. Paseo San Francisco,  
Cumbayá - Quito 170904, Ecuador.  
(+593) 99 442 8291 | comercial@matchdayconsulting.com



#### Editorial Leto

**Presidente:** Stephan Porias; **Director General:** Alejandro Moreno; **Comercial:** Alejandro Garza,  
Yuridia Ibañez, Nelly Reyes, Jesús Ordóñez; **Contenidos:** Karen Villacorta; **Diseño Gráfico:** Paul Rodríguez,  
Jessika Fraile; **Asistente de Dirección:** Cristina Sánchez; **Logística:** Sergio Tinajero, Oscar Moreno;  
**Contabilidad:** Hugo Aguilar; **Consejo Editorial:** Adolfo Rivas, Francisco Bas, Klaus Porias,  
Stephan Porias; **Fotografía:** fotolia.com

**Imprenta:** Ediecuatorial C.A.

Identificación del tipo de contenidos:

Informativos: **I** | De opinión: **O** | Formativos/culturales: **F**  
Entretenimiento: **E** | Deportivos: **D** | Publicitarios: **P**

ISBN: 978-9942-8698-6-9. Derechos reservados 2019, respecto a la primera edición por Editorial Leto S.A. de C.V. de México y Match Day Consultoría y Formación Deportiva de Ecuador. IMPRESO EN ECUADOR. El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de sus autores. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de sus autores o de las empresas anunciadas. Editorial Leto y Match Day Consultoría y Formación Deportiva se deslindan de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en este libro. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc., registrados o no, propias o de terceros son responsabilidad del anunciante. La reproducción parcial o total, modificación, distribución, transmisión, republicación, exhibición o ejecución de lo contenido en esta obra, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético sin la debida autorización por escrito de Editorial Leto S.A. de C.V. en México y Match Day Consultoría y Formación Deportiva en Ecuador y el resto del mundo, queda totalmente prohibida. Todos los derechos sobre las fotografías incluidas en esta publicación son propiedad exclusiva de Fotolia, quedando prohibida su reproducción parcial o total.  
Editor responsable: Stephan Porias Noriega. Este libro se terminó de imprimir en abril de 2019.



# RH

en las empresas

**septiembre 2019**

Primera revista especializada en liderazgo y talento humano

¡Reserva tu lugar!

comercial@matchdayconsulting.com  
(+593) 99 442 8291



# 113 años

impulsando el crecimiento  
de nuestra gente  
y lo seguiremos haciendo.

**#113AñosEnConfianza**

▪ ECUADOR ▪ PERÚ ▪ COLOMBIA ▪ PANAMÁ ▪ ESPAÑA ▪ MIAMI



**BANCO  
PICHINCHA**

En confianza.