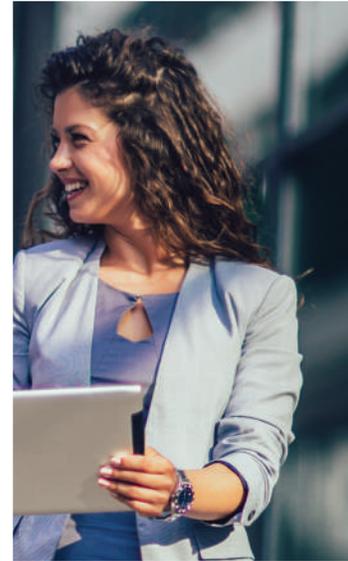
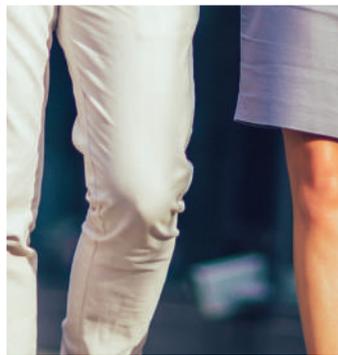


# RH

EN LAS EMPRESAS



## GESTIÓN DE TALENTO



*Primera revista  
especializada  
en liderazgo y  
talento humano.*

ISBN: 978-9942-8698-7-6  
9 789942 869876





**+ Ágiles  
+ Humanos**

**XXVII CONGRESO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN HUMANA**

**Hotel Swissotel  
Quito 2019**

**#CongresoAdghe2019  
#MásÁgilesMásHumanos**

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

 @adghe\_ecuador  @adghe.ecuador  adghe\_ecuador

## Expositores



- Conferencia de apertura: "Más Ágiles, Más Humanos: implantación de lo ágil en equipos y a gran escala", **Juan Ferrer - España**



- "Knowmads, los trabajadores del futuro" **Raquel Roca - España**



- Empresas familiarmente responsables (EFR), conciliación, balance familia trabajo y productividad empresarial, **Isabel Hidalgo-España y María Cecilia**



- "Cultura Transformacional, la fórmula del éxito en la economía digital" **Josep Salvatella - España**



- "Liderazgo sabio desde la excelencia del ser" **Natalya Muñoz - Ecuador**



- "Transformación a la Cultura Digital". **Bernardo Sombra - Perú**



- Conferencia magistral de cierre "El poder del Coaching Ontológico en la Transformación Cultural" **Alicia Pizarro - Chile**

- Panel Buenas Prácticas de Gestión Humana en una organización ágil: Diversidad e inclusión, espacios abiertos, 4ta Revolución Industrial.



**Marisi Vivas**  
VP de Personas  
Telefónica Ecuador



**Lucía Ojeda**  
Directora de Talento Humano, Corporación Maresa



**Daniel Montalvo**  
VP de Recursos Humanos, Diners Club Ecuador



### Moderador:

**José Luis Muñoz**  
VP de Recursos Humanos  
Banco Pichincha

- Historias de Campeones



**Gaby y Roberto Espinosa**  
Equipo Fulacolle Ironman inclusivo - Ecuador



**Karl Eglhoff**  
Atleta de Montaña - Ecuador



**Marialuz Arellano**  
Triatleta /Directora Ironman 70.3 Ecuador y Perú



**Sara Palacios**  
Nadadora de aguas abiertas



### Moderador:

**Millan Ludeña**  
Record Guinness



Informes:  [info@adghe.com](mailto:info@adghe.com)

T. 2557 019

#Congreso ADGHE2019



Esta nueva edición de la revista RH en las Empresas nos convoca a reflexionar acerca del cambio en las organizaciones como un proceso que incorpora la agilidad y la humanización, el rol de los directores del área como gestores del cambio, la gestión de las emociones, así como el liderazgo transformador y su impacto en los modelos de negocio. Trabajar poniendo al cliente interno como el principal objetivo nos invita a repensar la manera de liderar Recursos Humanos, desde la ejecución de programas basados en los subsistemas hasta la generación de productos y servicios reales que satisfagan las necesidades de los colaboradores.

La reinención de los sistemas de gestión de personas contempla la incorporación de innovación, trabajo colaborativo, metodologías ágiles, crecimiento y transformación de los negocios, que son consideradas capacidades organizacionales claves. Conectar lo ágil y humano como aceleradores del cambio en entornos de digitalización, innovación y crecimiento, que inspiren, comprometan y fidelicen al talento, son nuestro desafío.

En esta edición, que incluye extraordinarios artículos de autores de reconocida trayectoria, se incorporan elementos de comprensión del actual contexto organizativo y la necesidad de construir nuevos modelos de negocio. ¡Sigamos construyendo cultura colaborativa!

Un abrazo,



**José Luis Muñoz**

Presidente

XXVII Congreso ADGHE

# Varias soluciones y muchos beneficios PARA AGASAJAR A SU PERSONAL



## PLAN EMPRESARIAL NAVIDEÑO 2019

**Descuento  
en compras**

De **3% a 5%** de  
descuento en compras a partir de \$1000.  
[Depende de la forma de pago].

**Y si son  
productos**

**SUPERMAXI**

**2%**  
de descuento adicional  
a partir de \$1000.

**Descuentos  
especiales**

En pavos, pollos, piernas,  
brazos de cerdo y pavos listos  
para hornear.

**Descuentos  
en bonos**

De **3% a 5%** de  
descuento en compras de bonos.  
[Depende de la forma de pago].



**Descuentos en**

**Jugueton**

De **5% a 10%** de  
descuento.  
[Depende de la forma de pago y montos mínimos de compra].

**Crédito  
Institucional**

Crédito de consumo para tu empresa  
o para colaboradores  
con descuento en rol de pagos.

## ¡Mejoramos su cotización y ofrecemos puntos de entrega a nivel nacional!

Cualquier inquietud o propuesta que tenga contáctese a: 1800 FAVORITA (328674) o [contactcenter@favorita.com](mailto:contactcenter@favorita.com)  
Revise Términos y Condiciones en [www.supermaxi.com/plan-empresarial](http://www.supermaxi.com/plan-empresarial)

**MEGAMAXI**  
LO MÁXIMO!

**SUPERMAXI**  
el placer de comprar

**Jugueton**  
#JugarTeHaceCrecer

P

Es un honor presentar la tercera edición de la revista *RH en las empresas*. En las siguientes páginas podrá encontrar interesantes artículos que describen, desde la perspectiva de importantes profesionales en gestión del Talento Humano, diversas maneras de enfrentar nuevos desafíos, desarrollar nuestras potencialidades, mejorar el ambiente y rendimiento laboral en las empresas.

Detrás de este proyecto está la valiosa herencia y apoyo permanente de Editorial Leto México, que dio vida a *RH en las empresas* hace más de 15 años, y que actualmente cuenta con una audiencia de más de 600,000 ejecutivos en toda Latinoamérica.

El equipo de Editorial Leto Ecuador agradece la confianza de nuestra matriz en México, la valiosa alianza con la ADGHE (Asociación de Gestión Humana del Ecuador), y a todos quienes han creído y apoyado este proyecto. Esta revista se está constituyendo como el medio especializado en Recursos Humanos referente en el país.

*RH en las empresas* es un vivo ejemplo de que en Ecuador y América Latina existe un verdadero espíritu de colaboración, que va más allá de los muros de cada empresa, y que la calidad del trabajo, la empatía y la experiencia pueden ser los pilares de la humanización en el mundo laboral.

Manténgase actualizado e informado con la edición impresa de *RH en las empresas*. Búsquenos en línea por medio de nuestra plataforma digital [www.rhenlasempresas.com](http://www.rhenlasempresas.com).

Finalmente, solo me queda agradecer al equipo editorial y administrativo de *RH en las empresas*, a los patrocinadores, a cada uno de nuestros lectores, pero especialmente a los autores —líderes e influyentes—, por su valioso aporte para la continuidad del éxito y calidad de esta revista.

Esperamos que disfrute de la lectura.



**María Lorena Larrea**  
Gerente General  
Editorial Leto Ecuador



# 29/30 OCTUBRE

Q U O R U M C U M B A Y Á

## ATRÉVETE A INNOVAR Y A ROMPER LAS REGLAS

EXMA, la principal plataforma de aprendizaje y networking en América Latina con más de **15** eventos anuales en **9** países.

### SPEAKERS

Andy Stalman  
Estefanía Cárdenas  
David Gomez  
Rodrigo Saa  
Paola Aldaz  
Jonatan Loidi  
Verónica Ruiz Del Vizo  
Fernando Anzures  
Felipe Gomez  
Julian Gonzalez



**KEN SEGALL**  
EX DIRECTOR  
CREATIVO DE  
APPLE



**IAN KAHN**  
COLABORATOR OF  
FORBES Y FUTURIST  
TECHNOLOGY  
DESTACADE IN CNN

[exmalatam.com/exec](http://exmalatam.com/exec)

**EXMA**  
2019



THE  
MARKETING  
ECONOMY

[ #GAMECHANGERS ]

# C O N T E N I D O



Asociación de Gestión Humana del Ecuador (ADGHE) 8  
CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN MÁS DIVERSA E INCLUSIVA



Alicia Ro 12  
LAS SEIS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO QUE TRIUNFAN HOY

AMALIOREY

Amalio Rey 14  
¡DEJAD DE DECIR QUE EL FRACASO ES BUENO!



Bernardo Sombra 18  
LA VERDADERA TRANSFORMACIÓN NO ES DIGITAL

Deloitte.

Deloitte Consulting 20  
TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO 2019



Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) 24  
AGILIDAD DE LIDERAZGO: COMPETENCIAS Y APRENDIZAJE



Fundación Másfamilia (Isabel Hidalgo) 28  
LA PERSONA EN EL CENTRO

HRCONNECT

HR CONNECT 32  
TRABAJO DIGITAL: EL CAMINO HACIA UN EMPLEO MÁS COLABORATIVO Y EFICIENTE

JORGEULSEN

Jorge Ulsen 38  
SEIS PREGUNTAS PARA QUE LOS JEFES AUMENTEN EL COMPROMISO DE SUS COLABORADORES

JUAN FERRER  
CONSULTOR / FORMADOR / SPEAKER

Juan Ferrer 40  
¿SABEMOS DAR EL SALTO DESDE LA INTELIGENCIA "COLECTIVA" A LA "COLABORATIVA"?

MARCVIDAL

Marc Vidal 44  
¿A QUÉ NOS VAMOS A DEDICAR CUANDO LAS MÁQUINAS LO HAGAN TODO?



People First Consulting (Antonio Peñalver)  
OCHO CLAVES DEL LIDERAZGO COLABORATIVO

48



PwC  
TRANSFORMACIÓN CULTURAL DIGITAL, UNA REVOLUCIÓN  
PARA LAS PERSONAS

52

RAQUELROCA

Raquel Roca  
"SILVER SURFERS": EL FUTURO LABORAL ES PARA  
LOS MAYORES DE 40

56



Twi!ns HRM  
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL ROL DE RH EN  
ESTE IMPORTANTE DESAFÍO

62



Universidad Internacional SEK  
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y  
SALUD EN EL TRABAJO: PANORAMA ACTUAL DE LAS  
EMPRESAS ECUATORIANAS

66

## REFERENCIAS

### ASOCIACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DEL ECUADOR (ADGHE)

- McKinsey&Company. (2013). *Women matter, Gender diversity in top management*.
- McKinsey Quarterly. (2016). *CEO's Guide to Gender Equality*.

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

- De Paul, G., A. (2016). *Nine practices of 21st century leadership: A guide for inspiring creativity, innovation, and engagement*. Boca Raton: CRC Press.
- Joiner, B., Josephs, S. (2007). *Leadership agility: five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knechtman, R. (2019). Learning agility can be more important than experience. *Cornerstone International Group*. Recuperado de: <https://www.cornerstone-group.com/2018/08/23/learning-agility>
- Valcour, M. (2015). Managing yourself: 4 ways to become a better learner. *Harvard Business Review*. 76.

### PEOPLE FIRST CONSULTING (ANTONIO PEÑALVER)

- Kinsey Goman, C. (2014). *8 Tips for Collaborative Leadership*. Recuperado el 21 de agosto de 2019, de: <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2014/02/13/8-tips-for-collaborative-leadership/#10d564b85fd9>

### PwC

- Arana, R. (2019). Qué es la transformación digital y por qué es necesaria para cualquier negocio. *Planeta ttandem*. Recuperado de: <https://www.ttandem.com/blog/que-es-la-transformacion-digital-y-por-que-es-necesaria-para-cualquier-negocio/>
- Harshak, A., Schmaus, B., Dimitrova, D. (2013). Building a digital culture: how to meet the challenge of multichannel digitization. *strategy&*. Recuperado de: [https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Building-a-Digital-Culture.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Building-a-Digital-Culture.pdf)
- Marquina, J. (2019). *Las 8 competencias digitales que todo profesional debe tener*. Recuperado de: <https://www.julianmarquina.es/las-8-competencias-digitales-que-todo-profesional-debe-tener/>
- PowerData. (S/F). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. Recuperado de: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Russell Reynolds Associates. (S/F). *Culture as Key Success Factor in Industrial Digital Transformation*. Recuperado de: <https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/Culture%20as%20Key%20Factor%20in%20Industrial%20Digital%20Transformation.pdf>

# CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN MÁS DIVERSA E INCLUSIVA

¿LAS MUJERES PODEMOS ALCANZAR POSICIONES DE ALTA DIRECCIÓN? DEFINITIVAMENTE SÍ.

**D**urante la última década, las organizaciones han venido desarrollando con ímpetu programas de liderazgo que buscan promover y robustecer sus planes de sucesión para posiciones de Alta Dirección, en los cuales el criterio de diversidad de género ya no es una alternativa sino una decisión.

En este período muchas mujeres han avanzado maravillosamente y se han convertido en modelos a seguir para futuras lideresas, inspirando y dejando huella con sus logros. Ejercer este protagonismo en los distintos sectores empresariales me lleva a preguntarme: ¿cuáles son los principales atributos en los que las mujeres y las organizaciones debemos seguir trabajando para potencializar nuestro desarrollo y alcanzar mayores niveles de efectividad y eficiencia? McKinsey (2014) asegura que el impacto en las empresas, al tener una estrategia de diversidad e inclusión, alcanza un ROI 54 % más alto, rendimiento en ventas 43 % más alto y 17 % más en el valor de sus acciones.

A nivel organizacional, uno de los catalizadores principales para elevar a las mujeres en los roles de alta dirección son sus líderes, quienes configuran y desarrollan una cultura inclusiva, donde es posible que las mujeres prosperen. Los líderes que se diferencian en este sentido, no solo hacen mención a la diversidad y la inclusión, sino que toman

acciones concretas al respecto, son activos en promover el talento femenino y en facilitar oportunidades para que las mujeres se desarrollen y crezcan.

Esta cultura inclusiva tiene en su ADN el pilar de diversidad e inclusión, lo cual facilita que la organización sea catalogada como un gran lugar para trabajar para nosotras, las mujeres, ya que es posible encontrar un ambiente seguro, familiar, con políticas transparentes y oportunidades de crecimiento formales. Esto se impregna no solo al interior de la organización, sino también a través de su cadena de valor, externamente.

Otro de los factores que contribuye a la cultura inclusiva es la igualdad de oportunidades para todos los empleados, es decir, una cultura de gran talento en la cual la atracción, retención y crecimiento de sus empleados es clave. En estos entornos, el crecimiento y el desarrollo son posibles y tangibles.

Ahora bien, a nivel individual las mujeres podemos presentar ciertas barreras a medida que avanzamos en nuestra carrera, razón por la cual alcanzamos posiciones de Alta Dirección en menor medida; según McKinsey (2016) las estadísticas nos muestran que en posiciones de *entry level*, la proporción de hombres y mujeres es del 54 % y 46 %, respectivamente, mientras que en posiciones *C-Suite*, la proporción es 81 % y 19 %.

Entre las principales barreras que encontramos las mujeres en posiciones de Alta Dirección puedo mencionar:

1. Barreras estructurales tales como: cultura predominantemente masculina, falta de referentes o *role models*, y falta de visibilidad/*networking*.
2. Estereotipos marcados y sesgos inconscientes.
3. Autolimitaciones en comportamientos y aspiraciones.
4. Conciliación entre vida personal y laboral.

Es importante mencionar que las mujeres solemos tener los mismos niveles de ambición que los hombres, solo que los expresamos con menos confianza cuando se trata de alcanzar posiciones de Alta Dirección.

Por lo tanto, con el fin de expandir nuestro impacto, es necesario tener en cuenta algunos aspectos, entre los cuales considero los más importantes:

- Propósito claro, tener un horizonte definido o lo que en una organización llamamos Plan de Carrera identificado, es decir, saber para dónde vamos. Si nos comparamos con los hombres, las mujeres tendemos a tener menos claridad sobre nuestros siguientes pasos en lo profesional, lo cual da como resultado recibir menos patrocinio para nuestro desarrollo y crecimiento.
- Mostrar nuestros logros; los resultados no hablan por sí mismos y las oportunidades no aparecen solas, aunque a veces creamos que sí. Este es un comportamiento crítico que necesitamos aprender dado que en la organización no van a venir a buscarnos en nuestros puestos, aunque nuestros resultados sean extraordinarios. Las mujeres exitosas definitivamente sabemos cómo mostrar nuestras fortalezas y logros; además, dejamos claro cómo vamos agregar valor a la organización.
- Derribar barreras, pues los estereotipos y/o sesgos inconscientes están presentes tanto en las mujeres



como en los hombres, lo cual puede impactar en el avance de nuestras oportunidades. Necesitamos retar y expandir nuestra propia mentalidad y creer verdaderamente que no hay barreras para lograr lo que soñamos; así seremos capaces de minimizar o eliminar aquellos factores que están alrededor y que podrían evitar nuestro éxito.

- Desarrollar a otros y delegar, con el fin de ocupar nuevos roles, avanzar a cargos superiores, o hacer tiempo para liderar nuevos proyectos que ayudarán a nuestro crecimiento. Las mujeres tenemos que aprovechar el desarrollo de otros con la delegación.

Bajo este contexto, invito a las organizaciones a crear políticas de inclusión de género que fomenten el desarrollo del liderazgo femenino no solo por equidad sino porque es un buen negocio, y, a nosotras las mujeres a ser protagonistas de nuestros sueños en los roles que ejerzamos ya sea a nivel organizacional o en la sociedad misma. 

La **Asociación de Gestión Humana del Ecuador (ADGHE)** fue fundada en 1977. Su principal objetivo es capacitar y formar a los involucrados en gestionar personas, a través de la difusión y actualización de las nuevas herramientas, técnicas y procedimientos que contribuyan a desarrollar el potencial de sus colaboradores, garantizando un clima laboral óptimo para la productividad y competitividad de las organizaciones.

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



**PAMELA PITA**  
Vicepresidenta  
**Asociación de Gestión Humana del Ecuador (ADGHE)**

# 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 Politècnica de Catalunya, en España, con requerimientos académicos adicionales. Se ofrecen instancias presenciales optativas de apoyo.



**ADEN** International  
Business School

## **CAPACITACIÓN IN HOUSE A LA MEDIDA DE LAS EMPRESAS Y CONSULTORÍA**

- Red Educativa Global.
- **70.000 ejecutivos egresados** en toda Latinoamérica y España.
- **Ejecutivos de más de 40 nacionalidades formándose.**
- Metodología experiencial con uso intensivo de **simuladores.**  
World Class **e-Learning Platform.**
- Profesores internacionales con **experiencia directiva.**
- **Convenios Internacionales.** Titulaciones Europeas.
- **Semana Académica en Barcelona o Panamá.** Vive una experiencia de networking internacional.

**ATRÉVETE A SER  
UN EJECUTIVO INTERNACIONAL**

**#CHALLENGEYOURSELF**

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

# LAS SEIS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO QUE TRIUNFAN HOY

HOY QUIERO COMPARTIR CONTIGO LAS SEIS CLAVES DEL TIPO DE COMUNICACIÓN EN PÚBLICO QUE ACTUALMENTE SIRVEN PARA LLEGAR A LOS DEMÁS, IMPACTAR Y DEJAR HUELLA.

**P**ienso que son fundamentales a la hora de preparar cualquier ponencia, charla, conferencia, reunión o clase. Si alguno de estos ingredientes falta, es posible que el mensaje no llegue a calar en los demás.

## SEIS CLAVES PARA HABLAR EN PÚBLICO E IMPACTAR

Para descubrir el tipo de comunicación en público que triunfa, solo tienes que pensar en ti como espectador o usuario. Cuando alguien te está transmitiendo un mensaje, ¿cómo tiene que ser ese discurso para que llame tu atención y te guste? Piénsalo un momento. Mientras tanto, te voy a contar lo que creo yo, a ver si estamos de acuerdo. La comunicación que hoy triunfa es la que reúne estas seis características: cercana, auténtica, valiosa, entretenida, empática y emotiva. Así tienes que ser tú como comunicador cuando des una ponencia,

una clase o cuentes tu proyecto a un grupo de gente. Pero vamos por partes.

### 1. Cercana

De tú a tú. Sin distancias. **Humana.** El público se va a identificar más contigo si siente que eres de carne y hueso. *Como comunicador, te interesa mostrarte cercano y vulnerable para conectar con tu público.*

### 2. Auténtica

Hay que hablar con el corazón y con las tripas, **desde la verdad.** Para eso es importante que domines mucho el contenido, que te guste y que lo hagas tuyo. *Comunicar de verdad, de corazón a corazón, hará que tus mensajes lleguen más a tu audiencia.*

### 3. Valiosa

Lo que cuentas tiene que aportar valor, debe ayudar y servir para algo a los otros. De lo contrario se van a

**alicia ro**

LA COMUNICACIÓN CERCANA  
QUE TE HACE LLEGAR LEJOS



desconectar, no les va a interesar.  
*El contenido de valor, tan usado en marketing, también es fundamental para comunicar en público.*

#### 4. Entretenida

La gente no se puede aburrir. Si la idea es interesante pero la forma de transmitirla es un muermo, no hay nada que hacer. No significa que aquello tenga que ser el Club de la Comedia y te pongas a contar chistes sin parar. Pero sí es fundamental cuidar la **estructura**, el **ritmo**, la dinámica, incluir anécdotas y tener un buen *storytelling*.

*Por muy serio que sea el tema del que hablas, si lo cuentas de forma entretenida calará más.*

#### 5. Empática

El comunicador tiene que estar atento en todo momento a la **reacción del público**. No puedes soltar tu parrufada de forma cercana, auténtica, valiosa, entretenida, y olvidarte de los que están ahí escuchándote. Si estás

pendiente de cómo va cayendo lo que cuentas, tienes más posibilidades de acertar y ofrecer lo que esperan. ¿Esto significa dejar un pequeño margen a la **improvisación**? Sí, pero muy pequeño. La esencia y el meollo de tu mensaje siguen siendo los mismos. Lo único que puede cambiar un poco es la forma de transmitirlos.

*Empatía y escucha son dos requisitos fundamentales de todo GRAN COMUNICADOR.*

#### 6. Emotiva

Si entran en juego las emociones tienes más garantías de llegar a los demás.

*El comunicador que provoca emociones tiene más posibilidades de meterse al público en el bolsillo.*

Así que recuerda, la fórmula mágica para que tus discursos triunfen es que sean cercanos, auténticos, valiosos, entretenidos, empáticos y emotivos. Si esto se produce conseguirás impactar con tus mensajes en público. Ese es el objetivo: **IMPACTAR.** 

**Alicia Ro** es comunicadora experta en técnicas para hablar en público, video y marca personal.  
Ganadora #PremiosBlogs2017



**ALICIA RO**

# ¡DEJAD DE DECIR QUE EL FRACASO ES BUENO!

EL BUENO DE FÉLIX LOZANO NOS INVITÓ POR TWITTER A UN DEBATE, EL OTRO DÍA, CON ESTA PREGUNTA:

*¿QUÉ QUERÉIS QUE LE PREGUNTEMOS [AL PONENTE DE HOY] SOBRE EL*

*EXCESO DE USO DEL TÉRMINO #FRACASO EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS?; Y ESTA OTRA:*

*¿ES TAN IMPORTANTE APRENDER A FRACASAR PARA HACER BIEN LAS COSAS?*

**E**sta invitación la hacía a propósito de una *Teamlabs Talks* que llevaba el título de: "El éxito de fracasar". Lo que menos importa es el ponente, porque, además de que no quiero personalizar, hablamos de una tendencia generalizada que se ha puesto de moda para mucha gente.

¿"El éxito de fracasar"? Pues sí, resulta que ahora fracasar es exitoso. Sorprendente paradoja que, ya adelanto, no se sostiene. Me resulta cansina esa nueva moda del *management* de venerar el fracaso como un paso necesario para el éxito seguro. Apúntate esto: ¡No hay evidencias de causalidad entre uno y el otro! Está bien aprender a aceptar el error, cuando hacemos las cosas mal, pero **predicar eufóricamente sobre las virtudes del fracaso como algo que merece vivirse por sí mismo me parece banal e hipócrita**. Ahora vender el fracaso como necesidad se ha

convertido, de hecho, en un negocio más, de los muchos que nos ponen cada año en los escaparates de las tendencias de pensamiento a las que nos empujan a apuntarse.

En la tesis que defienden las virtudes del fracaso suelen citarse una "selección de fracasos que cambiaron el mundo" pero que, como ya sabemos, tienen mucho sesgo de confirmación. La fórmula, de la que usan y abusan los predicadores del fracaso, es seleccionar interesadamente unos pocos personajes que llegaron al éxito después de un "fracaso" sonado, para hacernos creer que esa es la regla, cuando en muchos casos es la excepción. Solo cuentan las historias con final feliz, para hacernos creer que el mundo siempre funciona así. Esa lectura sesgada, por cierto, es una práctica común de la mentira del *management*, que tiene muy poco de ciencia.

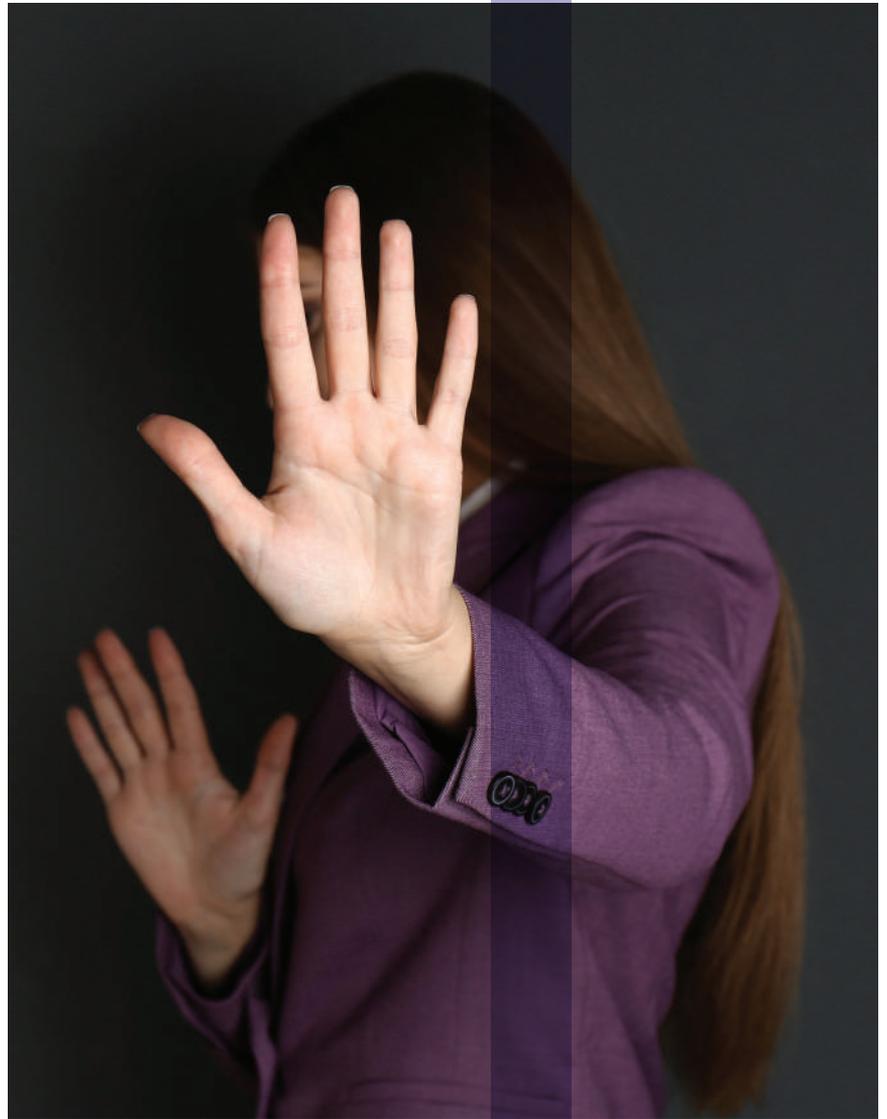
En todo caso, me gustaría que esta reflexión se leyera en positivo, así que voy a centrar mis argumentos en estas cuatro ideas:

1. Dejemos de usar la palabra "fracaso" porque es excesiva. El lenguaje es importante. En su lugar, por favor, hablemos de errores.
2. Las historias sobre el fracaso, contadas desde el éxito, son siempre sesgadas. Yo quiero escuchar, y aprender, de los que siguen buscando una salida.
3. Reduce el error en la medida que puedas. No te arriesgues sin necesidad. Ser prudente es un hábito recomendable en la inmensa mayoría de los casos. Equivocarse no es bueno per se, y se pueden hacer cosas para que eso ocurra menos.
4. Si no queda más remedio que equivocarse, entonces intenta gestionar bien las emociones, y convierte el error en algo inteligente. O sea, procura aprender de él todo lo que puedas.

A partir de ahora voy a desarrollar un poco mejor estas cuatro ideas:

## DESTIERRA LA PALABRA FRACASO DE TU VOCABULARIO

Una cosa que se llame "fracaso" no la quiero para mí en ninguna de sus versiones. La palabra ya espanta, así que mejor prescindir de ella. Si lo que queremos es naturalizar el error, es contraproducente usar términos tan drásticos. Hablar de "fracaso" y, peor aún, de "fracasado/das", suena lapidario. Sugiere algo irreversible, que es demasiado extremo por tener una carga emotiva muy alta (por cierto, lo mismo pienso del "éxito", que me parece una palabra empalagosa e idónea para el autoengaño). **Yo prefiero que hablemos de "errores" o, incluso, de "equivocarse a lo grande"**, si quieres ser más preciso/a para referirte a errores que nos impactan mucho. Alguien sugería, en el debate que tuvimos por Twitter, la posibilidad de "resignificar" el término



para darle un sentido más positivo, pero yo me niego a caer en esa trampa semántica que nos abriría a nuevas excusas para seguir vendiendo sus virtudes. Hay palabras que no tienen remedio. El coste de ponerlas en valor es inasumible. El esfuerzo que implica naturalizar el error, cuando hablas en lenguaje de fracaso, se multiplica. Prefiero sustituirla por algo menos exagerado.

En todo caso, **lo que hay que resignificar es el sentido de la vida, o sea, cuáles son las prioridades.** Una vez que se hace eso, entonces adaptamos el lenguaje a esa nueva escala de valores. De esa manera, es bastante posible que lo que a algunos les suene a *fracaso* (por

Si no queda más remedio que equivocarse, entonces intenta gestionar bien las emociones, y convierte el error en algo inteligente.



**Amalio Rey** es experto en inteligencia colectiva, estrategia de la innovación, diseñador y curador de contenidos.

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



**AMALIO REY**  
Director  
eMOTools

manejar unas prioridades equivocadas), a otros les parezca un simple error.

### **DESCONFÍA DEL FRACASO CONTADO DESDE EL ÉXITO**

Mucha gente anda por ahí paseando sus "fracasos" anteriores, **pero solo cuando han vuelto al éxito**. A más sonado sea este, más bonito y necesario se presenta el fiasco vivido. En mi opinión, es muy fácil contar lo bueno que es el "fracaso" si puedes presumir de lo bien que te va ahora. Incluso cuando no haya intención de desvirtuar los hechos para hacer *marketing* personal, la emoción del éxito presente hace, también, que la memoria falle.

El relato de lo mal que lo pasaste entonces cambia mucho, y las lecciones que aprendiste de aquello también. Por eso pienso que puedo aprender más de aquellos que todavía siguen buscando una salida, que no han maquillado todavía ese pasado (y la memoria) con éxitos rutilantes. Quiero escuchar a quienes todavía no han conseguido levantarse del todo: ¿dónde están? ¿Qué puedo aprender

de ellos? Porque pienso que su relato va a estar más ajustado a la realidad que el de los ahora triunfadores y que, como tales, ya están en *modo marketing*, incluso de forma inconsciente.

Al hilo de esto, se habla mucho de las famosas *Fuckup Nights*, un evento mediático sobre las virtudes del fracaso que se inició en México, y que se ha extendido por todo el mundo. Estas charlas son, sin duda, un avance, y me parecen más interesantes que aquellas que solo hablan de personajes exitosos que nunca se equivocan. Pero, siendo honestos, es fácil darse cuenta de que están concebidas dentro del mismo paradigma de "ahora-que-estoy-muy-bien-puedo-contarte-lo-mal-que-me-fue". Ese optimismo es selectivo (o sea, sesgado) y mucho más fácil de resignificar que cuando estás sufriendo el momento de fracaso. Es cierto que también se presenta gente que, como me decían, "habla desde la lona", pero es la minoría. La inmensa mayoría habla desde el éxito, y a toro pasado es ventajista. No se puede concluir nada de eso.

### **REDUCE EL ERROR SIEMPRE QUE PUEDAS**

Lo primero que debe hacer una persona sensata e inteligente es intentar no equivocarse a lo bestia. Es de idiotas buscar el error solo para aprender. **El error no se busca, sino que se encuentra, una vez que uno ha tratado de hacer las cosas lo mejor que puede**. Pero, claro, se encuentra más (el error) si se es imprudente o se ignora la importancia de escuchar y tomar ciertas precauciones.

Insisto en esto de "tomar precauciones", no porque sea conservador, ni porque no me atreva a tomar riesgos, sino precisamente porque creo que **esa tendencia a banalizar el fracaso está llevando a cierta gente a ser irresponsable**, o a tomar decisiones demasiado rápido sin darse cuenta de cómo estas pueden impactar en sus

vidas. En el mundo del emprendimiento esto ocurre como el pan de cada día, lo que genera verdaderos dramas personales y familiares, sobre todo en quienes, por su edad, u otras razones, tienen menos oportunidades para recuperarse. Lo que quiero decir es que está bien probar y exponerse a retos nuevos, pero hay cosas que uno podría saber sin necesidad de probar, si averigua e investiga bien. Preocuparse por acceder al conocimiento y la información que se necesita para tomar decisiones, allí donde esté, si es accesible, es un hábito muy recomendable, antes de venerar el fracaso. Los "errores de aprendizaje" lo son, y están justificados, solo cuando te has informado lo mejor posible, y entonces ya no queda más remedio que adentrarse en lo desconocido si se quiere avanzar. Uno debe tratar de reducir la incertidumbre todo lo que pueda, y a partir de ahí, entonces abandonar el espacio que conoce, y ponerse en modo riesgo. Es lo que alguien llamaba "intuición informada", que es un término que me gusta mucho.

Si te equivocas, entonces intenta aprender. Incluso después de que cometa el error, todavía hay mucho margen para pensar, y actuar, de forma positiva. Después de "equivocarme a lo grande" (recuerda, lo que otros llaman "fracaso"), debería intentar hacer dos cosas: usar recursos emocionales para reconstruirme lo mejor que pueda, y salir adelante, intentando no dramatizar en exceso y aprender del error todo lo que sea posible.

También me parece crucial *dedicar tiempo a analizar por qué la cosa ha ido mal*. No es lo mismo un "error de aprendizaje", o sea, el que se produce al hacer algo por primera vez, que una "negligencia", cuando uno ya sabía que no debía hacer algo y, sin embargo, lo hace. Esa distinción es importante. En el primero, no hay razón ninguna para sentirse mal. En el segundo, veo lógico que pasemos por un rato incómodo, estemos



algo decepcionados con nosotros mismos, e incluso nos llamemos a capítulo. Tampoco tiene el mismo significado, ni la naturaleza del aprendizaje es la misma, cuando el fiasco se debe a factores externos, que no controlamos, a si es algo que sabemos que podíamos haber evitado si nos hubiéramos informado mejor.

### **CON EL FRACASO NO SE JUEGA...**

El fracaso, tal como suena, es jodidamente malo. Si puedes evitarlo, haz todo lo que puedas para que no te pille. **No es cierto en absoluto que "si fracasas, no pasa nada". Decir eso es irresponsable.** Digamos la verdad: a menudo hiere más que enseña, y casi siempre es una situación desagradable. Si puedo elegir, no lo compro a cambio de aprendizaje. Si me encuentra, pues mira, intentaré gestionarlo lo mejor que pueda, pero no lo voy a buscar como abogan algunos predicadores. La clave, cuando ocurre, es **cómo nos sentimos y eso depende en buena medida de cómo pensamos**, o sea, interpretamos lo que nos pasa. Sé, por otra parte, que las cosas correctas hay que hacerlas, y siempre se asume algún riesgo. El miedo a equivocarse no debe paralizarnos. Pero, insisto, con el "fracaso" no se juega, ni se puede vender como una ventaja.

Incluso después de que cometa el error, todavía hay mucho margen para pensar, y actuar, de forma positiva.

# LA VERDADERA TRANSFORMACIÓN NO ES DIGITAL

SUMARSE A LA DIGITALIZACIÓN SOLO POR MODA, SIN REFLEXIÓN NI CONVENCIMIENTO REAL,  
ES UN CAMINO AL FRACASO. Y NO HAY MARGEN NI TIEMPO PARA ESE ERROR.

**D**igitalizarse es solo un medio para conseguir un fin superior: que la empresa sobreviva. La fiebre por la digitalización invade las empresas. No distingue tamaño, industria o giro de negocio. Y sin duda la transformación digital es una tarea que hay que emprender. Nadie quiere terminar como Kodak o Blockbuster, ni ser derrotado por un *startup* o *Fintech*.

Pero, por irónico que parezca, luego de visitar y escuchar en los últimos tres años a líderes de empresas como Spotify, Netflix, McKinsey, Zappos, ING Bank, Sberbank, Google, Microsoft y DBS Bank, estoy convencido de que embarcarse en una "transformación digital" también puede ser un error.

Cada vez que escucho a alguien contagiado por la fiebre digital, veo los mismos síntomas: instalación de mesas ágiles, creación de un presupuesto estratégico para la digitalización, remodelación de oficinas al estilo *open space*, cambio del *dress code* para aceptar los *jeans* y las zapatillas, y

adopción de una nueva jerga corporativa, con palabras como *scrum master*, *developer* y *squad*. Todo ello, para mí, es un anticipo del fracaso.

La digitalización es fundamental para competir en esta era. Pero digitalizarse es solo un medio para conseguir un fin superior: que la empresa sobreviva siendo rentable y exitosa en un entorno incierto. Ser digital por ser digital no tiene valor. Las organizaciones necesitan una transformación completa, en cuatro placas estructurales: cultura, modelo de gestión, formas de trabajo y modelo organizativo. Esa es la transformación: todo lo anterior es copiable y no constituye una verdadera ventaja competitiva. Comparto algunos consejos para el líder de cualquier organización que no sea nativa digital y acepte este gran reto:

■ Invierte tiempo en una primera fase de reflexión. No emprendas una transformación si el directorio y los demás líderes no comparten plenamente las razones por las que hay que emprenderla. Esto es válido





tanto para empresas en problemas y que buscan sobrevivir como para las que son exitosas hoy, pero podrían dejar de serlo mañana.

- No uses el término transformación digital, pues confunde. Hace que parte de los colaboradores sienta que es lejana a su realidad o que se trata solo de tecnología, y termina dividiendo a la organización entre "los digitales" y "los no digitales", o peor aún, "los transformados" y "los no transformados".
- Crea el contexto y conecta los puntos. El contexto explica el momento por el que pasa la industria, la urgencia de la transformación y los objetivos de mediano plazo. Asimismo, asegura que se entienda la relevancia de cada acción o proyecto como una pieza del proceso y su aporte al logro de los objetivos establecidos.
- Asegura un proceso participativo. Una transformación no se puede hacer *top down*. Es crucial involucrar a todos los colaboradores para imaginar y dibujar juntos la evolución de la empresa y las características que la harán exitosa. Nadie más autorizado que ellos

para opinar sobre lo que es necesario cambiar para lograr una extraordinaria experiencia de los clientes.

- Evita caer en la tentación de hacer una hermosa campaña de comunicación si no se van a dar cambios estructurales que remuevan los cimientos de la organización en pos de un futuro mejor. Sin dolor no hay cambio.
- Acepta que el principal creador de cultura es el comité de dirección. Si ahí no hay convencimiento y compromiso de cambio, todo esfuerzo y presupuesto serán irrelevantes. La transformación es la adopción de comportamientos nuevos, como foco en el cliente, colaboración y aprendizaje del error, y otros que son muy difíciles de adoptar si no se instalan mecanismos de refuerzo que los aseguren.

Esta no es una receta, sino solo la opinión de alguien convencido de que la reflexión es crucial antes de la acción, que sumarse a modas puede ser un camino al fracaso, y que saber diferenciar el medio del fin desde el inicio es una de las decisiones más importantes. ■

**Bernardo Sambra** lidera el proyecto de transformación cultural Samay. Es administrador de la Universidad de Lima, Máster en Finanzas de la Universidad del Pacífico y egresado del Advanced Human Resource Executive Program de Michigan Ross. Ha llevado programas de gestión del talento y transformación en Stanford, London Business School y MIT, y de gobierno corporativo en Harvard.



**BERNARDO SAMBRA**  
Gerente Corporativo de Gestión y Desarrollo Humano  
**BCP Y CREDICORP**

# TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO 2019

EL ESTUDIO QUE ANUALMENTE REALIZA DELOITTE ACERCA DE LAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, SOBRE UNA BASE DE APROXIMADAMENTE 10,000 PARTICIPANTES A NIVEL GLOBAL, NOS PRESENTA UN PANORAMA EN EL CUAL LAS EMPRESAS PROMUEVEN CADA VEZ MÁS EL CONCEPTO DE LA NUEVA “ORGANIZACIÓN SOCIAL”, ES DECIR, UN ENTE QUE SE PREOCUPA NO SOLO DE GENERAR UTILIDADES, SINO TAMBIÉN DE MEJORAR LAS CONDICIONES DE SUS DISTINTOS *STAKEHOLDERS*.

**E**n ese marco, presentamos un esquema en el cual las tendencias se clasifican en las siguientes dimensiones: el futuro de la fuerza laboral, el futuro de las organizaciones y el futuro del área de RH.

Como tendencias más relevantes en estas dimensiones, podemos destacar:

■ **Fuerza laboral alternativa:** es creciente el número de personas que conforman lo que se conoce como la “economía gig”, es decir, trabajadores contingentes que brindan sus servicios por períodos cortos para tareas específicas. Los *millennials* buscan tener más de un trabajo y generar ingresos de distintas fuentes.

■ **Los “supertrabajos”:** el auge de la robótica e inteligencia artificial ha

generado el surgimiento de nuevas formas de trabajar, menos operativas y más enfocadas en el valor agregado. Los trabajadores deberán estar al día con estos cambios para seguir teniendo oportunidades.

■ **Liderazgo para el siglo XXI:** es una convergencia entre las capacidades tradicionales que poseen los líderes con lo que el mercado actualmente demanda: manejo de la incertidumbre, cambio acelerado, inclusión, diversidad y destrezas tecnológicas. Además de que los líderes en la actualidad tendrán que prepararse cada vez más para manejar trabajadores estables y, también, contingentes.

■ **Experiencias para los trabajadores:** las áreas de RH están enfocadas en



buscar formas de crear situaciones significativas en el día a día que impacten a los empleados. Así como las empresas lo hacen con sus clientes externos, la nueva tendencia es volver la mirada hacia el interior, es decir, hacia sus colaboradores.

■ **Desempeño organizacional:** promover los equipos interfuncionales y descentralizados en toda la empresa, para que operen autónomamente en

la búsqueda de nuevos proyectos o cumplimiento de metas.

■ **Compensaciones:** replantear los esquemas de incentivos y beneficios, buscando modelos más personalizados en los distintos segmentos de colaboradores, atendiendo así sus necesidades inmediatas y específicas.

■ **Atracción del talento:** las empresas consideran que este es un aspecto

**Deloitte Consulting** fue fundada en 2002. 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)



**ROBERTO ESTRADA**  
Socio  
Deloitte Consulting

fundamental y que no están siendo eficientes al utilizar especialmente los recursos tecnológicos que hoy existen, tales como inteligencia artificial para el análisis de candidatos y sistemas de evaluación que permitan profundizar en sus competencias. Además, hay el reconocimiento de la dificultad para encontrar talentos en el mercado.

- **Aprendizaje:** se vuelve imperioso redefinir los sistemas de capacitación. Los *millennials* aprenden mediante textos cortos y videos. Las empresas necesitan ajustar sus programas haciéndolos más didácticos para este público.
- **Movilidad del talento:** si el mercado es restringido, las empresas no pueden dejar de ver hacia adentro

con qué talentos cuentan, para considerarlos en los momentos que se necesiten.

- **RH en la nube:** se invierten millones de dólares en tecnologías para RH, pero aún sigue habiendo empresas que utilizan varios sistemas a la vez, lo cual complica la autogestión de los empleados para resolver sus necesidades.

En conclusión, es preciso que su empresa reflexione acerca de estas tendencias y analice si necesita actualizarse, reorganizarse (es decir, cambiar su dirección estratégica) o recodificarse (empezar desde 0). Consideramos que una buena aproximación sería escoger unas cuantas tendencias, para dedicarse de lleno a trabajar sobre ellas y proyectar su organización hacia el futuro. 





## ¿Puede Recursos Humanos potencializar el talento en la 4ta. Revolución Industrial? ¡Absolutamente!

La fuerza laboral cada vez es más digital, más tecnológica y más global. Al mismo tiempo, las expectativas, necesidades y demandas del negocio evolucionan más rápido que nunca.

Apoyamos a tu organización en la transición hacia un futuro contingente, colaborativo y automatizado, donde la fuerza laboral aumentará cada vez más. Es tu oportunidad para evolucionar.

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

# AGILIDAD DE LIDERAZGO: COMPETENCIAS Y APRENDIZAJE

LOS RÁPIDOS CAMBIOS DEL ENTORNO PARECEN SER LA RAZÓN Y, A LA VEZ, LA CONSECUENCIA DE NUEVAS ESTRATEGIAS DISRUPTIVAS. ES COMÚN ESCUCHAR ACERCA DE LA NECESIDAD DE CAMBIOS EFECTIVOS Y ÁGILES DEBIDO A LA CONSTANTE EVOLUCIÓN DE DIFERENTES PATRONES EMPRESARIALES. UNA FORMA DE LOGRARLO ES LA AGILIDAD DE LIDERAZGO, QUE SE REFIERE A LA HABILIDAD DE ACTUAR SABIA Y EFECTIVAMENTE EN AMBIENTES COMPLEJOS Y CAMBIANTES. ESTE ENFOQUE IMPLICA MEJORAR CONTINUA Y ÁGILMENTE COMPETENCIAS PERSONALES PARA INFLUIR DE FORMA POSITIVA EN LA GENTE.

**A**l igual que los padres aprenden y mejoran habilidades paternas para que sus hijos logren tejer su propio futuro por sí solos, los gerentes tienen el potencial de influir en el desempeño de sus equipos; por eso el desarrollo de competencias y prácticas de liderazgo no solo es deseable, sino requerido para una productividad sostenible.

Uno de los enfoques más interesantes para comprender las habilidades que proactivamente anticipan y promueven cambios en ambientes complejos es la agilidad de liderazgo. Luego de estudiar a más de 600 gerentes, Joiner y Josephs (2007) identificaron cinco niveles de agilidad de liderazgo con sus respectivas características en cuanto a estilos de conversación, relación con equipos y gestión organizacional.

El primer nivel de agilidad de liderazgo es el *experto*, y describe a un líder orientado a resolver problemas, con un estilo de conversación fuerte, dedicado a la supervisión y gestión de su unidad. El líder *cumplidor* se orienta a

resultados estratégicos, conversa de forma asertiva y se enfoca en ser gestor de nuevas iniciativas organizacionales en su sector. El nivel *catalizador* se trata de un líder visionario que equilibra un estilo asertivo y flexible según las circunstancias, para lo cual promueve la participación y el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo.

El liderazgo *cocreador* describe a alguien orientado a la colaboración activa y objetivos comunes, que integra diversas perspectivas y se adapta a varios estilos de liderazgo; se trata de un líder que logra la colaboración de su equipo y desarrolla relaciones con interesados estratégicos. Finalmente, el nivel de agilidad de liderazgo de *sinergias* identifica a líderes con orientación holística y enfoque en la transformación personal, centrado en el liderazgo consciente, el beneficio mutuo, así como el desarrollo de la empatía y la sinergia para transformar conflictos en oportunidades.

De cierta forma, quienes conocemos de cerca el trabajo de los padres, o lo



somos, sabemos que, dependiendo de las circunstancias, se aplican diferentes intensidades de liderazgo. Quizá en los primeros años de los hijos, es común identificarse con el liderazgo experto y cumplidor; en la adolescencia, suele ser adecuado un liderazgo catalizador; mientras que en la edad adulta los liderazgos cocreador y de sinergias pueden ser más comunes.

Igual sucede con los equipos de trabajo: los niveles se aplican dependiendo del tipo de decisiones, trabajo y la escala de desarrollo profesional. Por ejemplo, una decisión operativa podría requerir de una agilidad de experto, mientras que una estratégica podría necesitar de una agilidad de liderazgo de cocreador o sinergias. Es decir, este enfoque no implica que un nivel sea mejor que otro, sino que propone diferentes aplicaciones según las circunstancias.

Quizá el mayor reto es mejorar las competencias para ejercer un liderazgo adecuado. Joiner y Josephs (2007) proponen diferentes competencias que influyen en los niveles de liderazgo, que evolucionan en conjunto y se basan en la agilidad de contexto, de compromiso, creativa y de autoliderazgo.

La agilidad de contexto se refiere a la habilidad para evaluar el entorno para proponer iniciativas realizables. Requiere de la capacidad para analizar ambientes internos y externos, y conocer claramente el propósito personal y organizacional. La agilidad de compromiso se enfoca en las relaciones claves que influyen en las decisiones y requiere de la capacidad de identificar el propio estilo de poder, así como comprender diferentes perspectivas.

La agilidad creativa implica transformar problemas en resultados, para lo cual se debe mejorar la habilidad para integrar diferentes ideas y aportes, así como tomar decisiones sobre la base de un



pensamiento crítico. Finalmente, la agilidad de autoliderazgo se enfoca en el análisis de pensamientos, sentimientos y comportamientos propios para lograr mejores resultados; requiere de la capacidad de análisis personal y el nivel de motivación para el desarrollo del liderazgo, propio y de los demás.

La agilidad de liderazgo es un enfoque de acción alineado a otras propuestas contemporáneas que se centran en un proceso de influencia bidireccional entre el líder y su equipo para lograr metas compartidas. Según De Paul (2016), el liderazgo es una disciplina del desempeño que ayuda a madurar en la gente cualidades mentales y morales, capacidades y comportamientos, para lo cual, se deben aplicar diferentes prácticas que se nutren del crecimiento y aprendizaje continuos.

La agilidad es relevante en ambientes de cambio, pero además se debe recordar que el liderazgo es un proceso que inevitablemente afecta a todos los involucrados, y requiere de esfuerzo y compromiso personal para mejorar. Al igual que en casi todas las relaciones, la calidad de la siembra suele ser opcional, pero la cosecha es obligatoria. Entonces, para mejorar la consecución de metas a través de la gente, un líder efectivo sabe que debe cultivar nuevas

**La agilidad del liderazgo es un enfoque de acción alineado a otras propuestas contemporáneas que se centran en un proceso de influencia bidireccional entre el líder y su equipo para lograr metas compartidas.**



**Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ)** fue fundada en 2005.

Se especializa en educación empresarial, capacitación, consultoría en desempeño y rendimiento.

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



**ANA MA. NOVILLO RAMEIX, PH.D.**  
Directora  
Escuela de Empresas USFQ

formas de influencia positiva. Una de ellas es la habilidad para aprender.

La agilidad de aprendizaje se refiere a la capacidad de aprender permanente y rápidamente de la experiencia a través de prácticas concretas, tales como hacer buenas conexiones de lo sucedido, renunciar a lo que ya no aporta y desaprender para incursionar en nuevas posibilidades (Valcour, 2015). Según este autor, la gente que aprende ágilmente se orienta a nuevas experiencias; establece y cumple con objetivos para enriquecer conocimientos; aplica lo que aprende; busca retroalimentación y por eso no es defensiva; reflexiona de forma sistemática; valora, disfruta y se motiva a aprender; y toma riesgos sabiendo que cometer errores y ser vulnerables es necesario para aprender.

Al igual que el liderazgo necesita de habilidades, la agilidad de aprendizaje requiere de algunas acciones que fomentan su hábito; por ejemplo, pedir retroalimentación para entender la percepción del equipo de trabajo. Siempre se puede mejorar. Otra acción es experimentar con nuevos comportamientos propios para mejorar las

relaciones, así como promover la creatividad analizando roles o procesos de profesiones ajenas a las propias, para así cultivar la innovación. Finalmente, el autor propone crear el hábito de reflexionar siempre acerca de lo aprendido, para así identificar objetivamente oportunidades de mejora realizables.

Junto con la capacidad de adaptabilidad, la agilidad de aprendizaje no solo es fundamental para mejorar las competencias de liderazgo, sino que es un indicador universal del mejor talento. Según Knegtman (2019), las nuevas tendencias de contratación indican que, más allá de la experiencia, los mejores profesionales muestran resiliencia, adaptabilidad, búsqueda de retos, y capacidad de aprendizaje ágil en contextos cambiantes.

Agilidad de liderazgo, desarrollo de competencias y agilidad de aprendizaje son entonces variables que potencian un mejor desempeño profesional del talento, tanto para líderes como para sus equipos; pero principalmente son enfoques que necesitan ser aprendidos a través de la verificación práctica y el aprendizaje que nutre el desarrollo profesional de forma permanente. ■



**¡Cree en tu equipo...  
Invierte en tu equipo!**

## Programas In-Company

Hechos a la medida de tu organización.

Únicos en el Ecuador acreditados por la *International Association for Continuing Education and Training IACET* y la *International Society for Performance Improvement ISPI*.

- ✓ Actualizamos competencias alineadas a las necesidades profesionales, realidad del mercado y actualidad empresarial.
- ✓ Únicos en aplicar el Modelo de Desempeño (MODE).
- ✓ Identificamos factores organizacionales e individuales que afectan el desempeño.
- ✓ Acceso a la plataforma de educación virtual Brightspace by Desire2Learn D2L para una mayor flexibilidad y administración del tiempo de estudio.

## Programas Bajo Demanda

hasta un  
**40%**  
de descuento  
para grupos  
empresariales

Resultados comprobados y replicables.

- ✓ Portafolio de más de 30 programas con precios preferenciales para grupos empresariales.
- ✓ Prediseñados e implementados con éxito en diferentes empresas.
- ✓ Creados por expertos de acuerdo a la realidad del mercado y que se adaptan a nuevos pedidos.

**¡Líderes** en Educación Empresarial  
y **únicos** con acreditación internacional!



# LA PERSONA EN EL CENTRO

EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO, ESTAMOS ANTE UN ENTORNO QUE PERMUTA CONSTANTEMENTE  
EN UN CONTEXTO GLOBAL, POR PRIMERA VEZ EN LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD.

Las relaciones personales, las relaciones laborales y la relación con el cliente son rápidas, instantáneas y se customizan hasta dar con la clave de la diversidad compleja y real en la que vivimos.

La población envejece, cada vez nacen menos bebés, en unas ciudades que no paran de crecer frente a un medio rural que se va quedando atrás en cuanto a brecha tecnológica.

Y la tecnología no para de avanzar, a pesar de la desconfianza que nos generan las *fake news* o el fenómeno *Techlash*, que se define como la reacción violenta al cambio tecnológico, término acuñado por *Financial Times* para definir la creciente animadversión pública hacia las grandes plataformas de Silicon Valley. Y el hecho de que los hijos de los grandes tecnólogos del mundo no utilicen dispositivos móviles. Estos son muchos de los desafíos que vivimos como personas y como organizaciones en el presente, y que comenzamos a gestionar para el futuro. Pero ¿dónde reside la solución? Son muchos los expertos que coinciden en

la necesidad de volver al origen, a la persona en el centro de la sociedad y de las empresas. La solución está en nosotros.

Desde nuestra Fundación y, a través de la Iniciativa EFR, buscamos sensibilizar y transformar a las organizaciones de hoy para afrontar los retos del futuro con la gestión de la persona como centro de la sociedad y la empresa, el respeto a la flexibilidad (sin importar tiempo o espacio) y el equilibrio entre cuerpo y mente. Una apuesta clara por la tecnología, por la cultura del logro, por la comunicación transversal y la confianza.

## NUEVA GESTIÓN DE LOS RH: LA PERSONA EN EL CENTRO

Desde el año 2005 hemos trabajado firmemente en el diseño y en el desarrollo de una nueva cultura empresarial para la gestión de personas. Necesitamos nuevos líderes para pilotar nuestras organizaciones ante los desafíos que se presentan, y ahí es donde la conciliación se nos antoja como una potente palanca y alternativa.



Pero ¿qué es conciliación? En nuestro modelo EFR, es mucho más que una cuestión relacionada con la familia, la mujer o los horarios. Hablamos de seis grandes áreas de actuación:

**1. Liderazgo y estilos de dirección**

Son aquellas políticas dirigidas a poner en marcha, mantener o mejorar estilos de dirección o conductas directivas favorecedoras (y nunca contrarias) a la conciliación de la vida familiar y laboral y la responsabilidad familiar.

**2. Calidad en el empleo**

Son medidas que persiguen el fomento de la estabilidad y reducción de la temporalidad, desarrollo de posiciones "flexi-seguras", programas de compensación flexibles a la carta y programas de beneficios, entre otras.

**3. Flexibilidad temporal y espacial**

Son medidas para aportar flexibilidad de horarios laborable y distribución de

la jornada en otros periodos temporales, teletrabajo, permisos retribuidos y excedencias con reserva de puesto.

**4. Apoyo a la familia**

Son medidas concebidas para respetar, facilitar y fomentar las relaciones de los empleados con su entorno familiar.

**5. Desarrollo y competencia**

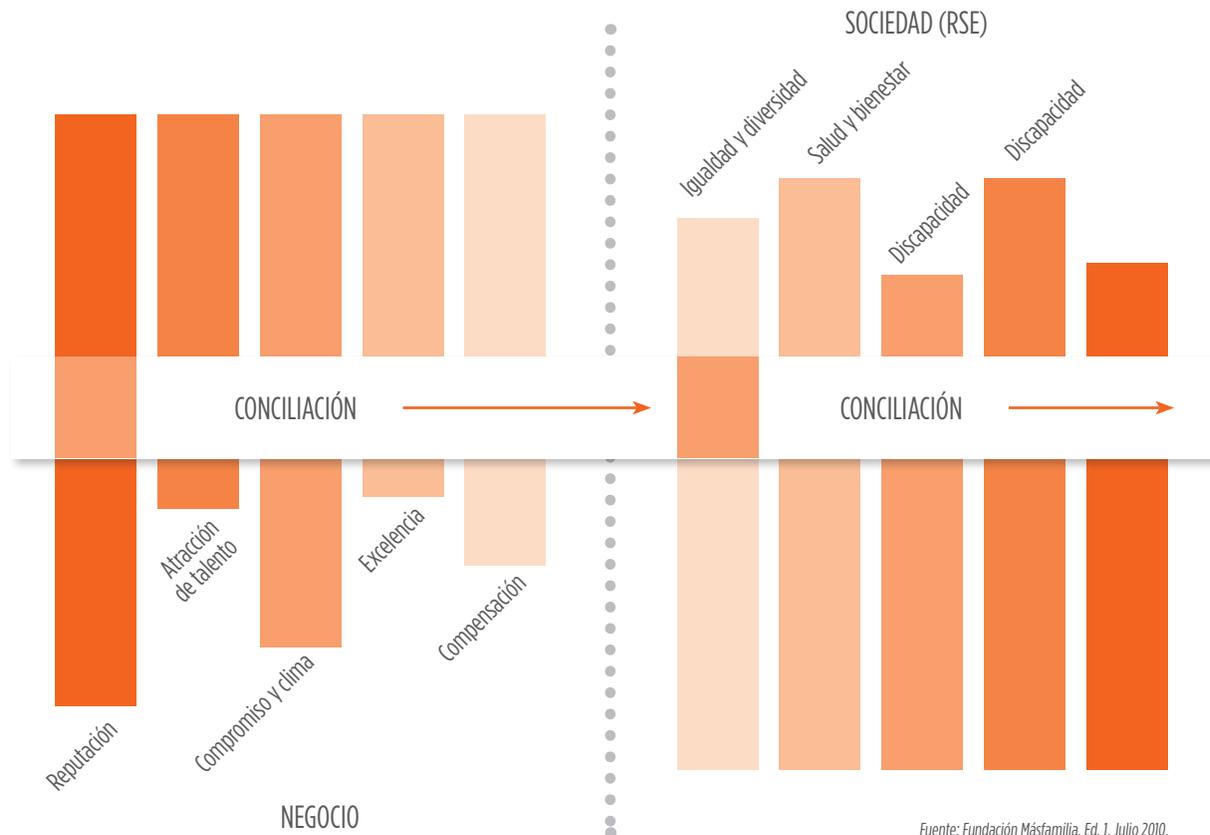
Las medidas diseñadas en este epígrafe son para concebir carreras profesionales de largo recorrido compatibles con la vida privada de los colaboradores.

**6. Igualdad de oportunidades**

Son medidas diseñadas en torno a la diversidad en el más amplio sentido de la palabra. Diversidad de género, de generaciones, de credo, nacionalidad, etc.

Además, hemos investigado sobre la enorme potencialidad e impacto de la conciliación en dos ámbitos: negocio y sociedad.

Teclash:  
Reacción violenta al  
cambio tecnológico.



Fuente: Fundación Másfamilia. Ed. 1, Julio 2010.

**Fundación Másfamilia** fue fundada en 2013. Es una organización privada, independiente y sin fines de lucro; creada para aportar soluciones innovadoras y altamente profesionales para la protección y apoyo de la familia. La Fundación surge con el fin prioritario de desarrollar acciones que, desde los diversos ámbitos de la vida —económico, educativo, laboral, etc.—, supongan una mejora de la calidad de vida y bienestar de las familias.

[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)



**ISABEL HIDALGO**  
 Manager de Comunicación  
 y Relaciones Institucionales  
**Fundación Másfamilia**  
 y la Iniciativa EFR

En esta figura presentamos algunos de los impactos que tiene la conciliación sobre resultados de negocio y los beneficios hacia la sociedad. Hemos llegado a detectar más de 40 cruces. Y es que la conciliación es palanca para mejorar el compromiso y el clima, para atraer el mejor talento o para mejorar la reputación. Pero también la conciliación ayuda a las personas con capacidades diferentes a formar parte del mercado laboral, mejora el estado de nuestra infancia o se convierte en política de cambio para la igualdad.

El modelo de gestión EFR es una herramienta que permite a las organizaciones generar un cambio, una transformación hacia las organizaciones más modernas y flexibles, más preparadas para el cambio y los nuevos tiempos, en definitiva, organizaciones más sostenibles.

Ya lo decía Charles Darwin (1859) en su obra *El origen de las especies*: "Quien sobrevive en un entorno hostil no es ni el más fuerte ni el más inteligente, sino quien posee la mayor capacidad de

adaptación a las nuevas condiciones del entorno". Así es, los tiempos han cambiado. De las empresas que cotizaban en Wall Street a principios del siglo XX tan solo queda una. Hoy la fuerza está en compañías que ni siquiera existían hace 20 años.

Debemos conocer las causas de los cambios que estamos viviendo, comprenderlas, compartirlas pero, sobre todo, adaptarnos a dichas condiciones para sobrevivir como organizaciones del futuro.

En definitiva, trabajar hacia una sostenibilidad y unos buenos resultados empresariales con un humanismo moderno, poniendo foco en la persona en el centro, es decir, en nuestra actividad con el modelo EFR.

Este es nuestro objetivo: conseguir organizaciones EFR que luchen firmemente por lograr un futuro mejor y este es aquel en el que consigamos mayores costes de respeto, justicia para con el ser humano y sus entornos esenciales como su familia.

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

# TRABAJO DIGITAL: EL CAMINO HACIA UN EMPLEO MÁS COLABORATIVO Y EFICIENTE

SEGÚN UNA ENCUESTA DE LA EMPRESA GARTNER, LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ELIMINARÁ 1,8 MILLONES DE PUESTOS DE TRABAJO A NIVEL MUNDIAL PARA EL 2020 Y, EN SIMULTÁNEO, SE GENERARÁN 2,3 MILLONES DE NUEVOS EMPLEOS DURANTE EL MISMO PERÍODO. LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA SE PRESENTA NO COMO UN MERO PROCESO QUE AUTOMATIZA DISTINTAS ACTIVIDADES, SINO QUE SE TRATA DE UN PROGRESO NATURAL QUE DEBE ACOMPAÑARSE, TAMBIÉN, DEL DESARROLLO HUMANO.

**D**e esta manera, los líderes de RH de las empresas de todos los tamaños y en todo el globo tienen el desafío de asumir un rol mucho más decisivo para las organizaciones, ayudándolas a que sean verdaderamente digitales, y no solamente a que tengan algunas características digitales.

De acuerdo con cifras de la consultora Deloitte, el 56% de las empresas está rediseñando sus programas para impulsar herramientas digitales y móviles, el 33% usa algún tipo de tecnología de inteligencia artificial para proveer soluciones, y el 41 % desarrolla activamente aplicaciones móviles para proveer servicios internos de comunicación y recursos humanos.

Sin embargo, estas tendencias solo se adoptan realmente cuando los líderes abrazan este desafío. Los sistemas de comunicación en las empresas hoy en día permiten que se agilicen funciones y operaciones como solicitar servicios o información, y mejorar la comunicación entre pares. Las herramientas como los chats persistentes

y las videollamadas permiten a una organización estar conectada y optimizada en el día a día, así como tener un contacto más directo entre el líder y el liderado. De ese modo, se puede humanizar y facilitar la participación y la colaboración, a la vez que se automatizan los procesos.

Un claro ejemplo son los ejecutivos de multinacionales que tienen que viajar constantemente para interactuar con equipos de otras filiales, dentro o fuera de su país de origen, o los casos de empresas que actúan en ubicaciones que afrontan adversidades, especialmente naturales (como los huracanes, los terremotos, etc.). Allí, la tecnología permite el seguimiento constante del equipo, con más cercanía y precisión. George Paiva, Gerente de Recursos Humanos para América Latina de Orange Business Services, explica:

En muchos países de América Latina la realidad de la integración de la tecnología en el trabajo es compleja. Debido a la falta de conocimiento y de especialización, las personas

que pierdan sus empleos tendrán más dificultades para reinsertarse. El camino está en el conocimiento. Para los profesionales —más grandes o jóvenes, con más o menos experiencia— buscar más capacitación, ejercitar su creatividad y seguir las tendencias, son aspectos obligatorios. Para las empresas, ir más allá de la tecnología en esta nueva organización de la sociedad significa, más que nunca, entender que no hay inteligencia artificial sin inteligencia humana. Es la inteligencia emocional, algo que las máquinas y *softwares* jamás van a tener, lo que sienta la base para todo tipo de evolución.

En la salud, por ejemplo: la inteligencia artificial ya permite garantizar la seguridad de la información y generar órdenes médicas para el paciente, pero aún el seguimiento de un profesional médico es imprescindible. En este contexto, desarrollar habilidades tecnológicas se vuelve esencial en la carrera de Medicina —lo que no vemos reflejado en el sistema de educación, atrasado en el proceso de transformación—. Como resultado, se siguen formando médicos que todavía no entienden el mundo digital. Eso mismo pasa con profesionales de diversas áreas como el derecho, administración, artes y muchas otras.

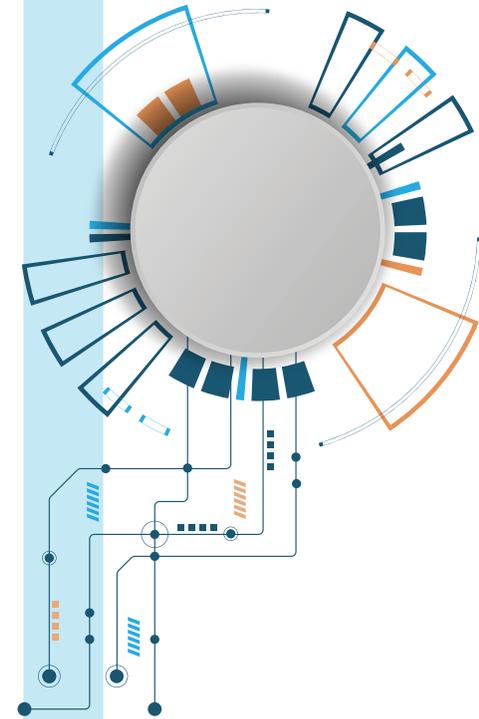
## TELETRABAJO: ¿CUÁL ES EL PANORAMA EN LATINOAMÉRICA?

Muchos países en Latinoamérica están dando pasos firmes en pos de habilitar esquemas de trabajo más flexibles. La mayor parte de las empresas autorizan uno o dos días de teletrabajo por semana, para algunas áreas, aunque hay empresas que autorizan hasta cuatro días según la función. A nivel de reglamentaciones y normativas gubernamentales, en Brasil legalizaron la práctica del teletrabajo a fines del año pasado; y en Chile se está impulsando la ley de teletrabajo.

En Argentina, hay 970 000 argentinos que realizan *home office*, donde 170 000 directamente no concurren a la oficina o asisten muy de vez en cuando, mientras que los 800 000 restantes son teletrabajadores mixtos, un sistema que combina tareas a distancia con presenciales. La Ley de Contrato de Trabajo (LCT) no contempla entre las condiciones posibles el teletrabajo, aunque existen resoluciones del Ministerio de Trabajo y de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo que establecen lineamientos generales de esta modalidad laboral. El marco normativo del teletrabajo está aún incompleto ya que solamente se han establecido pautas generales relativas a las condiciones de trabajo, condiciones de la seguridad e higiene y las obligaciones de las partes, entre ellas la obligación del empleador de brindar al trabajador/a una silla ergonómica, un matafuego, un botiquín de primeros auxilios y un *mouse pad*.

En Chile, desde el 1º de abril de 2017 entró en vigencia la Reforma Laboral para definir las reglas que enmarcan la figura del teletrabajo. Sin embargo, todavía existen muchas empresas nacionales que se resisten a implementarla. El año pasado se comenzó a discutir un proyecto de ley impulsado por el gobierno que regula los empleos a distancia, a lo que se suma la intención de crear el Día del Teletrabajo. En este escenario, es imposible no preguntarse cómo será el ambiente de trabajo del futuro. Según la encuesta World at Work, el 89 % de las empresas en Estados Unidos ya poseen prácticas estructuradas para el teletrabajo. Un ejemplo muy interesante es el de la empresa Automattic, dueña de la plataforma de blogs WordPress, que cerró su oficina de San Francisco (EE. UU.), y pasó a permitir que sus 500 colaboradores trabajaran desde donde ellos quisieran. Paiva agrega:

Es importante resaltar que el trabajo remoto va mucho más allá de dejar al empleado libre para trabajar



El 56% de las empresas está rediseñando sus programas para impulsar herramientas digitales y móviles.

desde cualquier lugar. No basta con conectarse al correo electrónico corporativo desde un *smartphone*, o a la red de la empresa usando Internet de casa. Es necesaria una estructura que englobe la política de movilidad de la organización, haciendo posible la estrategia de implementación y de gestión de las plataformas y de las aplicaciones utilizadas por los colaboradores remotamente. Esto permite garantizar el acceso a la información y la interacción con otros miembros del equipo de la empresa en cualquier ambiente.

Asimismo, esta modalidad de trabajo trae desafíos de conectividad para la creación de un espacio de trabajo totalmente digital (o *digital workspace*), lo que genera un cambio más profundo en las organizaciones, a través de la utilización de herramientas que promuevan la colaboración, no solo entre colaboradores, sino también con clientes, socios y proveedores.

Muchas empresas todavía se resisten a la adopción de este método por creer que no es posible tener la misma interacción permitida en el ambiente físico. Para ello, las plataformas para conversaciones corporativas en grupo y pantallas interactivas pasan a permitir debates sobre proyectos, compartir ideas, sugerencias de mejoras e involucrar al cliente en el trabajo en tiempo real, componiendo este *digital workspace*, que crea una dinámica mucho más flexible de comunicación entre equipos, ya sea por audio, video o mensajes de texto.

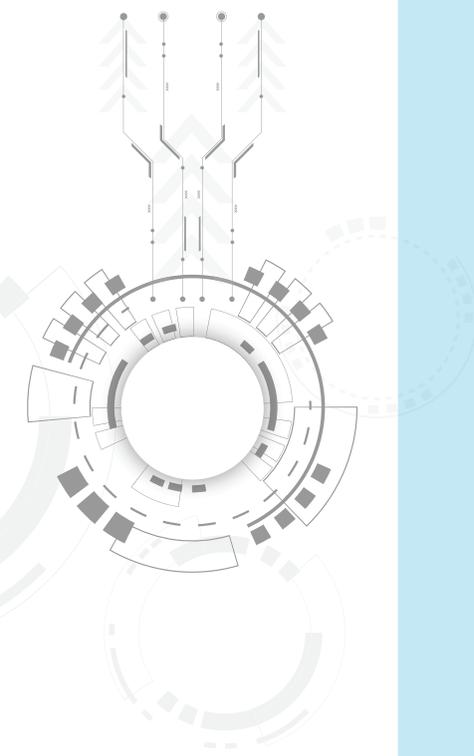
Paiva finaliza con estas palabras:

Si el teletrabajo ya es una realidad como presenta el estudio Oxford, tenemos que imaginarnos un ambiente digital acondicionado para la interacción, que realmente proporcione la conectividad necesaria para que el trabajador no necesite estar en una oficina física. El nuevo ambiente de trabajo, a partir de

eso, pasa a ser compuesto no solo por la oficina a la que ya estamos acostumbrados, sino que hace posible trabajar desde múltiples lugares: un taxi, cafetería, casa de campo o de cualquier otro lugar que el empleado desee. Además el teletrabajo y el *home office* le aportan tiempo extra al empleado que puede invertir en otros intereses que aporten a su calidad de vida (ir al gimnasio, viajar menos, pasar más tiempo con la familia, o realizar un *hobby*).

Este es el futuro del trabajo, que también implica una verdadera modificación estructural en las empresas. Además de una tecnología flexible, los procedimientos internos deben seguir la misma línea. Por ejemplo, pierde importancia un rígido control de horas trabajadas y el trabajador necesitará ser evaluado por resultados alcanzados. Además, la visión de liderazgo tradicional debe modificarse. Los líderes de la compañía necesitan comprender que, en un ambiente conectado, donde todos pueden opinar e interactuar, la colaboración debe ocurrir de manera totalmente horizontal, flexibilizando la tradicional estructura rígida en forma de matriz vertical. Contar con una política formal de movilidad —que englobe estrategia de gestión, de medición de resultados y de implementación de programas, plataformas y aplicaciones— son puntos cruciales en la adopción del *home office*. Con la transformación digital y las nuevas generaciones de profesionales —más conectados y atentos a la calidad de vida—, el *home office* y la colaboración representan un camino sin retorno. La empresa que se anticipe seguramente tendrá una ventaja competitiva en la conquista de los mejores talentos. ■

*Originalmente publicado por  
Orange Business en HR Connect.*



# multitabajos

Te presenta su software de reclutamiento hiperconectado



## Publicaciones automáticas

Ahorra tiempo publicando en redes sociales, portales de empleo y micrositio corporativo.

## Employer Branding

Potencia tu marca empleadora customizando dominio web e imagen corporativa.

## Analytics

Accede a un panel preciso de indicadores y métricas específico a la gestión realizada.

## Evalúa a tus postulantes

Envía evaluaciones disc y filtra a tus candidatos de mayor potencial.

Comienza gratis:

[www.hiringroom.com](http://www.hiringroom.com) • [avega@multitabajos.com](mailto:avega@multitabajos.com)

(02) 50000 60 ext:620 - 098 8 55 50 55



# Intermix

## el socio ideal en soluciones informáticas para el crecimiento estratégico de su negocio

Actualmente, las empresas están inmersas en entornos cada vez más competitivos, en los cuales es fundamental disponer de herramientas y sistemas fiables de análisis que permitan transformar los datos de una organización en información, y esta, a su vez, en conocimiento, con el objetivo de optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

Las empresas constantemente están generando grandes volúmenes de información interna y, al mismo tiempo, procurando información de su entorno. La analítica de datos ciencia que surgió durante la Segunda Guerra Mundial cuando los Aliados desarrollaron una máquina llamada Enigma, que fue capaz de analizar y decodificar documentos cifrados por los alemanes ha progresado gracias a los avances tecnológicos hasta evolucionar en Sistemas de Información que permiten adoptar estrategias empresariales con la finalidad de situar nuestro negocio por delante de la competencia.

En Ecuador, el líder en el desarrollo de soluciones informáticas es INTERMIX S.A., empresa con 20 años de experiencia en el mercado.

La misión de Intermix es ofrecer soluciones informáticas fáciles de usar y de alta tecnología que contribuyan al crecimiento de las empresas y sean un verdadero apoyo en la toma de decisiones.

Intermix cuenta con especialistas en diversos ramos de negocios, y es con base en este conocimiento que la empresa busca la mejor solución a los problemas que presentan los procesos administrativos de sus clientes, gracias al apoyo de las herramientas que ofrece la tecnología informática.

Intermix dispone de un amplio portafolio de soluciones informáticas, que incluye:

- **Intermix ERP – Sistema Administrativo Financiero:** para pequeñas y medianas empresas comerciales o de servicios; cubre todas las áreas del negocio con herramientas de análisis, totalmente integradas con un enfoque de procesos y ajustados a un presupuesto establecido por la institución cumpliendo con toda la normativa legal ecuatoriana.
- **Intermix ERP – Sistema de Control de Producción:** permite controlar los costos directos e indirectos involucrados en los procesos productivos de diferente tipo que tienen las empresas en la elaboración de sus productos a través de órdenes de producción, órdenes de trabajo o proyectos.
- **Intermix ERP – Sistema de Facturación Electrónica:** se encarga de la publicación, almacenamiento y distribución en grandes volúmenes de toda la documentación electrónica emitida y recibida por la institución.
- **Intermix ERP – Sistema de Talento Humano:** realiza la gestión integral del talento humano de las



## **SISTEMA INTERMIX ERP e-Business**



instituciones más grandes de nuestro medio cubriendo todas las áreas y cumpliendo con la normativa legal ecuatoriana.

- **Intermix ERP – Sistema de Gestión Electrónica de Documentos:** trabaja independientemente o integrado en su totalidad con los otros antes mencionados, de tal manera que siempre tiene a su disposición de forma electrónica toda la documentación relacionada con un proceso de cualquier tipo o con un empleado.
- **Intermix ERP – Sistema de Inteligencia de Negocios:** convierte toda la data generada y almacenada por las aplicaciones en información para la toma de decisiones oportunas.

Según el tipo de actividad a la que se dedique la empresa, a su tamaño y objetivos, esta deberá enfrentar desafíos propios de su negocio para alcanzar sus metas. Intermix es el aliado ideal para la implementación de una solución informática personalizada que le permita enfrentar eficazmente sus problemas y capitalizar las oportunidades.

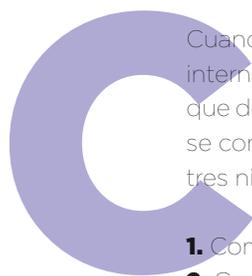
*Conozca más acerca de los beneficios que Intermix puede ofrecer a su empresa visitando nuestra página web [www.intermix.com.ec](http://www.intermix.com.ec) o llame al teléfono 0999 728 927*



- **ADMINISTRATIVO FINANCIERO**
- **CONTROL DE PRODUCCIÓN**
- **FACTURACIÓN ELECTRÓNICA**
- **TALENTO HUMANO**
- **GESTIÓN ELECTRÓNICA DE DOCUMENTOS**
- **INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**
- **PROCESOS BPM**



# SEIS PREGUNTAS PARA QUE LOS JEFES AUMENTEN EL COMPROMISO DE SUS COLABORADORES



Cuando hablamos de comunicación interna estratégica, uno de los factores que debemos tener en cuenta es cómo se conjugan, potencian y equilibran los tres niveles que la componen:

1. Comunicación directiva.
2. Comunicación de los mandos medios.
3. Comunicación especialista, dirigida por el Departamento o Gerencia de Comunicación.

Al contrario de lo que muchos creen, la responsabilidad de la comunicación no es solo recae en el tercer nivel, sino en los tres en su conjunto, siendo vital que exista conexión, retroalimentación, apoyo y coherencia entre ellos.

Ahora bien, donde más frecuentemente se encuentran los principales "cuellos de botella" en este proceso es en el segundo nivel. Al menos así lo he comprobado en diversos diagnósticos de

comunicación interna que he realizado y, también, es muy frecuente encontrar estos hallazgos en los resultados de la encuesta *Great Place to Work*.

Considerando lo anterior, es fundamental que las jefaturas (mandos medios) fortalezcan sus habilidades de comunicadores, reciban el apoyo de las áreas especialistas y, por qué no, pongan en práctica algunos consejos en sus reuniones individuales y/o grupales para mejorar la calidad de los diálogos y resultados que logran con sus equipos. Aquí entonces algunos tips o, más bien, seis preguntas que los mandos medios deberían considerar periódicamente para guiar la conversación con sus equipos.

Este modelo de seis interrogantes fue creado por el experto en comunicaciones estadounidense Roger D'Aprix, quien asegura que el compromiso de los empleados solo se logra después



| PREGUNTA                          | FOCO U OBJETIVO   |
|-----------------------------------|---|
| ¿En qué consiste mi trabajo?      | Entender rol, responsabilidades y límites.                      |
| ¿Cómo lo estoy haciendo?          | Retroalimentación positiva y correctiva. Rendimiento.           |
| ¿Le importa a alguien mi trabajo? | Apoyar, entregar recursos necesarios, incorporar en el sistema. |
| ¿Cómo lo está haciendo mi área?   | Objetivos, logros, dificultades. Hacer partícipe.               |
| ¿Hacia dónde vamos?               | Visión, misión, valores. Sentido de pertenencia.                |
| ¿Cómo puedo aportar?              | Empoderamiento, motivación.                                     |

que las preguntas básicas son resueltas adecuadamente. El nivel de profundidad y periodicidad para abordarlas dependerá de distintos factores como: antigüedad de la(s) persona(s) en la empresa, características de cada individuo o grupo, contexto organizacional, etc.; por lo tanto, el criterio y el estar conectado con el entorno y las personas son las únicas recetas para saber cuándo aplicarlas.

**Takeaways:** Para aquellas jefaturas que reconozcan una brecha importante

en sus habilidades comunicacionales, pueden apoyarse con el área especialista para construir las respuestas de manera más efectiva y hacerse acompañar en las primeras sesiones. Luego, con la práctica, este tipo de conversaciones deberían ir fluyendo más naturalmente 

*Originalmente publicado por Jorge Ulsen en HR Connect*

**Jorge Ulsen** es un ejecutivo con más de 20 años de trayectoria en Chile y el extranjero, en empresas nacionales y multinacionales, públicas y privadas. Cuenta con experiencia liderando transformaciones organizacionales, a través de la gestión del cambio, comunicaciones, cultura, liderazgo, RR. LL. y otras materias de capital humano y gestión.



**JORGE ULSEN**  
 Director y Asesor en Cambio,  
 Comunicaciones, RH /  
 Director Ejecutivo.  
**DeciDes**

# ¿SABEMOS DAR EL SALTO DESDE LA INTELIGENCIA “COLECTIVA” A LA “COLABORATIVA”?

¿CUÁNTA INTELIGENCIA, IDEAS Y TALENTO SE ENCUENTRAN “DORMIDOS” EN TU ORGANIZACIÓN?

¿QUÉ SUCEDERÍA SI TUS CLIENTES SE CONVIRTIERAN EN TUS ASESORES DE INNOVACIÓN?

¿TENEMOS UNA ESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS, PERO, SOBRE TODO, ACTITUD PARA “ESCUCHAR”

LA SABIDURÍA COLECTIVA QUE SE TRANSFORME EN INTELIGENCIA COLABORATIVA?

**S**eguramente las respuestas a estas tres preguntas serían: “ni idea”; “jamás lo había pensado”; “¿de qué me estás hablando?” Así está la mayoría de las empresas. Sin embargo, hay organizaciones que ya han puesto en marcha una estructura para retar a sus integrantes (e incluso a sus clientes y proveedores) a pensar juntos cómo resolver determinadas cuestiones.

Un ejemplo es la farmacéutica *Lilly*, que hace tiempo tomó conciencia de que por sí misma no podía resolver los problemas que se le planteaban, por lo que activó, a través de Internet, un sistema para que todo el que quisiera pudiera resolverlos a cambio de una recompensa económica. Desde jubilados, profesores y profesionales hasta aficionados a la química podrían aportar soluciones. ¿El resultado? La creación de InnoCentive, una empresa donde compañías, gobiernos, ONG y demás organizaciones plantean retos complejos o necesidades para que más de 160 000 personas, entre ingenieros, universitarios, científicos, etc., de más de 175 países inviertan su tiempo para resolverlos a cambio de una recompensa.

El ratio de solución es del 30 % y el tiempo medio es de 30 a 90 días.

Pero no hace falta irse a grandes multinacionales para entender y aplicar el concepto de la inteligencia colaborativa. Hoy en día existen herramientas, aplicaciones y programas para tejer una red de conexiones internas donde los expertos, o sencillamente cualquier persona, pueda aportar con su propuesta de solución a la red, y por ello ser reconocido y recompensado de múltiples formas.

## ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE LA INTELIGENCIA COLECTIVA Y LA COLABORATIVA?

Antes que nada, habría que aclarar estos dos conceptos; sin duda, el maestro Amalio Rey lo aclara muy bien mencionando a dos expertos como Levy y Surowiecki.

Podríamos llamar inteligencia colectiva cuando el resultado es fruto de sumar acciones independientes. Es decir, cuando no se da una interacción entre los participantes.

Un ejemplo sería Amazon con su sistema de recomendaciones o el propio Google (con sus más y sus menos, pues en su buscador ya presenta una categorización que se retroalimenta). Por otro lado, la inteligencia colaborativa supone la interacción consciente entre los miembros del grupo. Hay un diálogo entre ellos. Un ejemplo que plasmaría este concepto sería *Wikipedia*, donde la inteligencia es fruto de las conexiones voluntarias, conscientes, y del interés de dar, recibir y compartir.

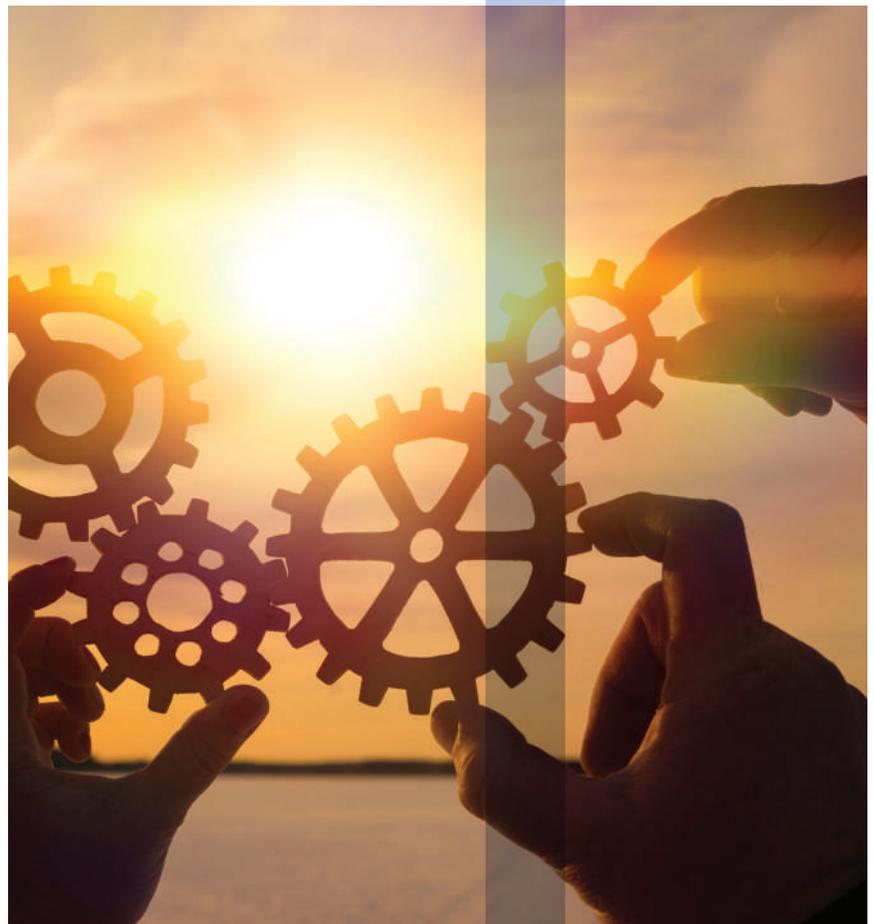
La elección dependerá del tipo de problema que se quiera resolver. Si necesitamos un gran volumen de datos, la "colectiva" da respuesta a esta demanda. Pero si buscamos resolver activamente un reto, la conversación, interacción y el diálogo entre los agentes puede enriquecer la búsqueda de la solución.

## ELEMENTOS PARA CREARLA EN UNA ORGANIZACIÓN

Si nuestra intención es activar ambas inteligencias dentro de la organización, hay una serie de elementos que considero deberían tenerse en cuenta.

Primero, una apuesta decidida por parte de la dirección a crear este sistema. En el fondo, hacerlo es un acto de inteligencia, pues supone, que en este mundo salvajemente cambiante, disponer de todas las neuronas de la compañía para resolver un problema, un reto o fructificar las ideas innovadoras que en cualquier escala de la organización andan tapadas o desechadas, ya sea porque un día no fueron escuchadas o respondidas tras haber sido depositadas en un "buzón de sugerencias". En segundo lugar, hace falta gente experta en montar este sistema, puesto que requiere que se respondan varias preguntas:

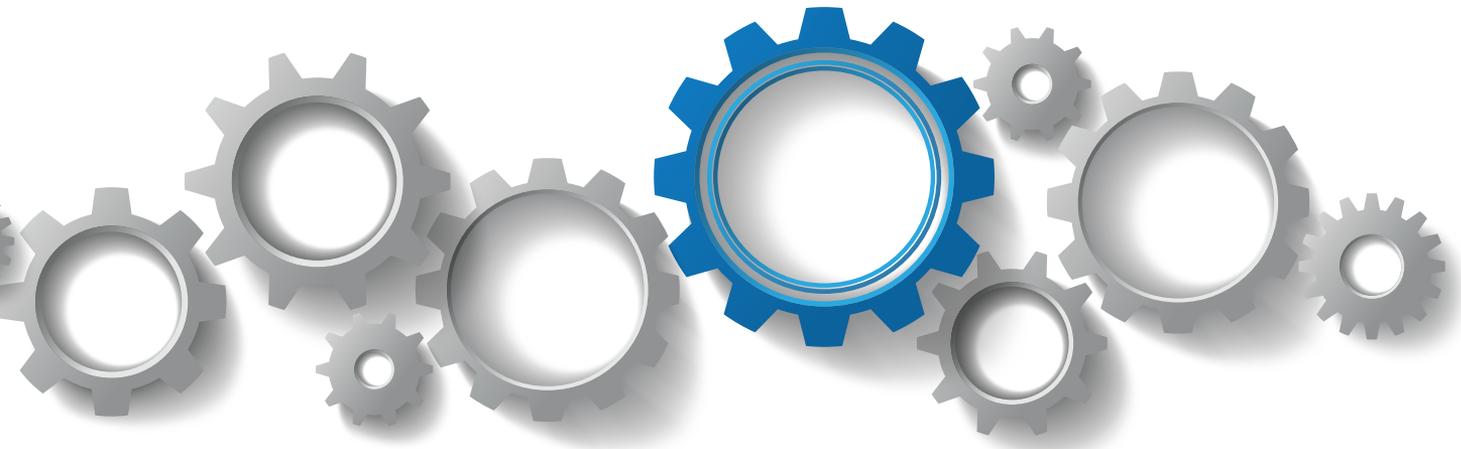
- ¿Qué tipo de retos se pueden plantear?
- ¿Cómo activamos la participación?
- ¿Quién determina qué ideas se pondrán en marcha?



- ¿Qué tipos de recompensa se pueden dar?
- ¿Con qué periodicidad se puede activar el "cerebro colectivo" para generar implicación?
- ¿Cómo pueden todos votar por las mejores ideas, e incluso mejorarlas?
- ¿Qué errores hay que evitar?
- ¿Qué departamentos pueden o deben liderar esta captación de ideas?
- ¿Cómo hacer para que toda la organización sea el Departamento de Innovación o de Mejora Continua?
- ¿Qué parámetros servirán para hacer un *ranking* de ideas?

Otro elemento importante es la aplicación tecnológica que nos permita hacer algo a medida con la versatilidad y exigencias de nuestra organización, pero sobre todo que sea muy amigable y de fácil uso tanto por parte de

Hacerlo es un acto de inteligencia, pues supone [...] disponer de todas las neuronas de la compañía para resolver un problema, un reto o fructificar las ideas innovadoras.



**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)



**JUAN FERRER**

quienes lo manejarán en la empresa, como para visitar y hacer seguimiento de una idea propia o votar y mejorar la de un compañero.

Una de las claves para activar la sabiduría colectiva es la diversidad, y es aquí donde, desarrollando esta estructura, daríamos cabida a que cualquier persona (y no solo los que están en lo alto de la pirámide) pueda aportar con ideas que el día a día, el contacto con el cliente o simplemente algo que se ha visto en otro sitio, ayuden a ser mejores, más eficientes y más innovadores.

El reto que les quiero plantear es ¿qué ganaríamos como organización si creáramos una infraestructura para captar, filtrar, aglutinar, estructurar y materializar las ideas y sugerencias de todo nuestro personal? Y todo esto cada cierto tiempo, activando la implicación en un "win-win" por esta aportación de valor.

### **LOS CLIENTES COMO ASESORES DE INNOVACIÓN**

Pero voy más allá. ¿Qué pasaría si nuestros clientes fueran asesores o también formaran parte del Departamento de Innovación? ¿Qué aprenderíamos si nos respondieran "¿qué han visto en la competencia que les gustaría que tuviéramos?"? ¿Serviría esta información? ¿Y con los proveedores? ¿Nos darían ideas para facilitarles el trabajo?

### **HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS: SOFTWARE CONECTOR DE NEURONAS**

En estos últimos años he podido descubrir algunas aplicaciones que responden a esa ambición de algunos directivos visionarios, que desde la humildad han sido conscientes del potencial desperdiciado y de cómo participar en esta red de ideas o cerebro colectivo ayudaría a descubrir nuevos talentos, mantener y acrecentar el compromiso con la organización, y en cuanto a los clientes, hacerles sentir que son parte importante en esa "marca" que un día les cautivó y que sigue contando con ellos.

Es fascinante ver cómo un reto lanzado a la organización activa toda una serie de ideas, voluntades y talento que hasta genera sorpresa, pues uno se pregunta: ¿qué hemos hecho hasta ahora sin aprovechar toda esta valiosa información? ¿Y saben qué es lo mejor? Cuando al subir una idea, el propio colectivo la vota e incluso hace sugerencias mejorándola y ajustándola con más información que estaba desperdigada y oculta en nuestra propia casa, en nuestra propia empresa. No sigamos desperdiciando el valor que tenemos alrededor nuestro y busquemos la manera para activar la inteligencia "colectiva" y hacerla evolucionar para generar inteligencia "colaborativa". Todo esto forma parte de ese nuevo liderazgo que requieren las organizaciones.

# RH

EN LAS EMPRESAS

# 2020

*PRIMERA REVISTA ESPECIALIZADA EN  
LIDERAZGO Y TALENTO HUMANO.*



*RESERVA TU ESPACIO Y COMPARTE TU CONOCIMIENTO  
EN LA MEJOR REVISTA DE TALENTO HUMANO.*



WWW.LETO.COM.MX

P

# ¿A QUÉ NOS VAMOS A DEDICAR CUANDO LAS MÁQUINAS LO HAGAN TODO?

AMERICAN EXPRESS NACIÓ EN 1850 COMO EMPRESA DE TRANSPORTES EN LO QUE SE CONOCÍA COMO “DILIGENCIA”. A MEDIDA QUE LA EXPERIENCIA DE USUARIO LES OFRECÍA DATOS PARA ENTENDER LAS NECESIDADES DE UN MERCADO EN CRECIMIENTO, DECIDIERON CONVERTIRSE EN UNA COMPAÑÍA QUE OFRECÍA CHEQUES PARA VIAJEROS. MUCHO TIEMPO DESPUÉS, PUES LA PRIMERA TARJETA DE CRÉDITO FUE CREADA POR DINERS CLUB, ENTENDIERON LA ENORME OPORTUNIDAD QUE SE LES OFRECÍA EN EL SECTOR FINANCIERO. DE HECHO, DE ALGUNA MANERA, NO HAN DEJADO DE VENDER LO MISMO, PERO CON DIFERENTES PUNTOS DE CONTACTO CON EL CLIENTE. AHORA INICIAN UNA CARRERA MUY INTERESANTE HACIA LA OFERTA DE SERVICIOS VINCULADOS A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

La Empresa del Gladiador no ha hecho nada que no pueda hacer cualquier otra, grande o pequeña, con mayor o menor dificultad: adaptarse a los tiempos, pero a partir de la gestión de la tecnología existente y del conocimiento de las necesidades del cliente contemporáneo. Curiosamente, muchas empresas que ahora se dedican a vender productos concretos bien podrían derivar en la oferta de servicios tremendamente revolucionarios. Mi trabajo consiste en eso: localizar modelos de negocio nuevos, a innovar a partir de la transformación digital, en todo tipo de empresas que deciden enfrentarse a la disrupción desde dentro. Por eso, me vais a permitir que, en la lista que resaltaré a continuación, que surge del libro publicado por el grupo Cognizant, *When Machines Do Everything*, formule un juego sobre la generación de nuevos modelos de negocio, empleos o tipos de empresa; incluso rozando la ciencia ficción, a fin

de ver hasta dónde somos capaces, hoy en día, de aceptar la necesidad de repensarlo todo. Ahí van 16 ideas de las 21 que el libro describe:

1. Las empresas que se dedican a estudios de mercado deberán convertirse en **“detectives de datos”**. Analizarán la información de todo tipo de dispositivos IoT (*Internet of Things*) para proporcionar a otras empresas información basada en datos. Sus proveedores serán Alexa y empresas similares.
2. Las empresas que ahora se dedican a cualquier tipo de entretenimiento, en el futuro necesitarán profesionales del tipo **“walker/talker”** (algo así como caminante/hablador). Este trabajo está pensado para un futuro cuando, gracias a la biotecnología, las personas vivan más que nunca y exista una población de ciudadanos de la tercera y cuarta edad proporcionalmente enorme. Gente mayor que necesitará a alguien con quien hablar.

3. Las empresas que se dedican a ofrecer servicios de instalaciones energéticas o lampistería bien podrían ser, en el futuro, **analistas de ciudades inteligentes** pues a partir de los billones de datos que las ciudades emitirán, será necesario recopilarlos con los sensores disponibles, pero, sobre todo, mantener el valor de esos datos y saber modificar lo que recolectan según las necesidades.
4. Las empresas constructoras y promotoras inmobiliarias de hoy en día deberán, tal vez, evolucionar hacia una especie de **constructores de espacios virtuales**, bien diseñados, conforme a necesidades humanas, pero en entornos no existentes. Calcular esos espacios deberá ser muy distinto a lo que necesitamos físicamente. El éxito de un espacio virtual dependerá de cosas muy diferente a las que rigen en un lugar analógico.
5. Las agencias de viajes podrían convertirse en el futuro en una especie de **creadores de experiencias virtuales**, y ser pioneras en lo que se denomina la economía experiencial. Hablamos de que el agente de viajes podría ser un escritor con mucha imaginación, capaz de crear argumentos y espacios únicos para clientes con poco tiempo o capacidad de viaje tradicional.
6. Los gimnasios del futuro podrían precisar de un profesional que se intuye desde ya cuando vemos el uso masivo de algunas aplicaciones para estar en forma. Hablamos de que se deberán convertir en una especie de **consejeros virtuales para el compromiso físico**. Para ello, el usuario cederá el acceso a sus constantes vitales, agenda diaria, dieta, etc., a estos centros que estarán permanentemente encima del cumplimiento de todos los preceptos para estar saludable. Muchas empresas exigirán en el futuro, o no, esta cadencia informativa a los candidatos a otros empleos. Los clientes del *fitness*



del futuro permitirán que un rastreador de actividad y un consejero de compromiso de actividad física los mantengan motivados en su guerra diaria por estar en forma.

7. Los centros sanitarios del futuro van a cambiar mucho. Por lo menos los de asistencia ambulatoria, de primer contacto o de asistencia básica. Estas organizaciones precisarán **técnicos de asistencia sanitaria asistida por Inteligencia Artificial**. Los pacientes no irán al médico, los técnicos de asistencia sanitaria, asistidos por IA, aparecerán en tu puerta antes de que tú sepas que los necesitas. Todos ellos utilizarán un *software* para realizar diagnósticos con base en un sistema experto e, incluso, realizarán pequeñas cirugías con ayuda de sistemas robóticos portátiles sin necesidad de tener titulación alguna.
8. Si en tu empresa te dedicas ahora mismo a cualquier labor comercial sabes que tienes los días contados. El futuro está en la venta predictiva y la automatización de todo lo que tiene que ver con el marketing. Inclusive algunos aspectos creativos pueden estar en juego. Pero ¿qué pasa con los datos que se generan masivamente ahora que ya no se pueden vender entre empresas? Facebook ya no puede vender tus

Las empresas que se dedican a estudios de mercado deberán convertirse en “detectives de datos”.

**Marc Vidal** es especialista en transformación digital, conferenciante internacional y divulgador económico.

[marcvidal.net](http://marcvidal.net)

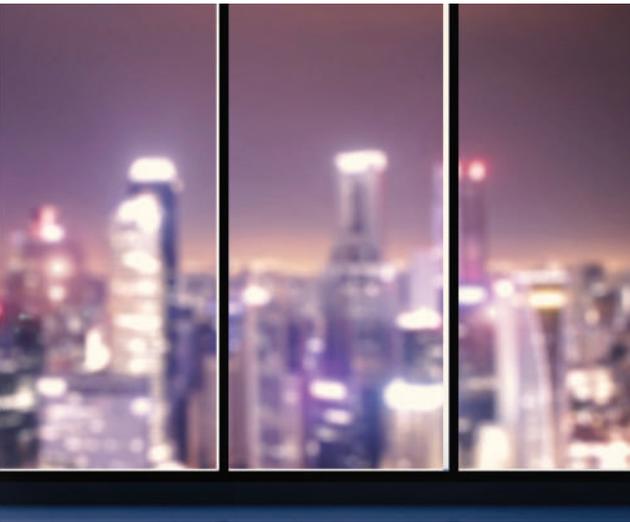


**MARC VIDAL**

datos a Amazon. Por lo que un nuevo empleo puede nacer al necesitarse **un intermediario de datos personales** que los supervise y comercialice para que un cliente los obtenga.

9. Una vez se prohíba la circulación de vehículos conducidos por humanos en las ciudades, los coches autónomos tomarán las calles. Eso pasará antes de lo previsto por algunos y, además, sucederá fundamentalmente en vías urbanas y en autopistas. Algún día, en todas partes. Cuando esto pase no todo podrá estar en manos del control autónomo de los vehículos; será imprescindible una especie de **controlador de vehículos autónomos** asistido por sistemas inteligentes. Se necesitarán controladores para dirigir y administrar las carreteras y calles para garantizar que se gestionen de manera correcta atendiendo a las predicciones de sistemas inteligentes.
10. El día que entremos en una tienda de ropa para comprar pero no haya nada estaremos ante el comercio del futuro hecho presente. Poco a poco el comercio digital va imponiendo sus reglas. Iremos a centros comerciales a visualizar cosas que no estén allí, pero tal vez podamos sentir y tocar virtualmente, así como tener la asistencia física de un vendedor. Esas conversaciones, sensaciones y datos irán directamente a un **sastre virtual** que tomará esos aspectos para ofrecerte en un rato una oferta ideal para ti.
11. Los bancos tienen un futuro raro, por decirlo suavemente. En el futuro inmediato aquellos profesionales de banca que no se adecúen a un espacio de relación muy distinta lo tienen crudo. En un mundo donde el dinero físico se va a desvanecer, los pagos con criptomonedas y los microcréditos vinculados a los *Neobanks* o los *iBanks* vayan creciendo, se impondrá la necesidad de una especie de **asesor de gestión financiera virtual** que atenderá virtualmente en cada momento como hacen algunas Fintech ahora mismo, pero personalizando el trato. Un asesor financiero será una especie de app humana.
12. Surgirán problemas médicos en el futuro, limitaciones que nuestro cuerpo no podrá superar fácilmente. Las personas viviremos más que nunca, pero los avances en la memoria y otros cuidados de salud relacionados con el cerebro difícilmente podrán estar al mismo nivel de progreso. Nos harán falta empresas que sean capaces de conservar nuestra memoria creando espacios virtuales con nuestros propios recuerdos. Los notarios de hoy en día deberán transformarse en fedatarios de la memoria virtual.
13. En todo tipo de empresas hará falta un profesional muy especial. No tiene que ver con un sector concreto; de hecho, lo interesante es que habrá organizaciones que ofrecerán este servicio. Se trata del gestor o **manager de relaciones hombre-máquina**. El futuro del trabajo depende de qué tan bien puedan colaborar los seres humanos y las máquinas. El gerente de los equipos del futuro inmediato será el responsable de descubrir cuáles son los puntos





fuertes de la máquina y cuáles son las fortalezas de los humanos, y combinarlos para formar un equipo de trabajo mucho más productivo.

14. Las aseguradoras ya saben que su futuro está muy comprometido. La aparición de modelos industriales que reducen los costes de asegurar algo es enorme. El entrenamiento virtual en escenarios de riesgo, los coches autónomos sin accidentes, la impresión 3D que elimina los problemas de transporte, el *blockchain* que modifica la cadena de valor del seguro tradicional, etc. Por eso, entre tanta complicación de relaciones con la confianza, estas empresas deberán ofrecer un nuevo servicio: **el director de confianza** que otorgue nuevas ofertas que precisarán un usuario o cliente en la era de lo virtual y de la falta de riesgo más allá del dinero digital.
15. Las empresas de consultoría tradicional también tenemos los días contados. Muy felices nos las prometíamos los que nos dedicamos a decirles a otros cómo deben hacer las cosas para afrontar la disrupción. Resulta que eso también llega por aquí. Para los trabajos de análisis de negocios tocará aprender a gestionar de un modo completamente diferente. Los consultores del futuro

inmediato serán **responsables de combinar el procesamiento cuántico de la información** con el aprendizaje automático para estimular soluciones mejores y más rápidas a los problemas comerciales del mundo real. El objetivo final será siempre construir sistemas de inteligencia que puedan aprender de los datos. De ahí que el consultor futuro tendrá que saber muy bien qué supone todo esto y, seguramente, algo de matemáticas.

16. Los responsables de recursos humanos también deberán abrazar a los algoritmos; los periodistas tienen ante sí el reto de comprender su verdadero papel; los responsables de *marketing* o cualquiera que se considere intocable será tocado. Entre ellos hay dos responsabilidades muy interesantes. Los directores de compras y los directores generales. Los primeros no podrán superar la eficiencia de cálculo de un algoritmo decidiendo qué es mejor comprar, cómo y con base en qué negociación. Los segundos no podrán establecer más criterios estratégicos que un modelo de análisis de datos empresariales y de IA. Tarde o temprano, ambos precisarán ofrecer una habilidad imposible de sustituir por una máquina: la ética. Se precisarán empresas o profesionales que se denominen **supervisores de compras ética o directores éticos**. Un trabajo para cuando las grandes corporaciones decidan tomar decisiones basadas en lo que es ético, no en lo que es rentable.

Seguro que se te ocurren más, pero estas nuevas profesiones podrían empezar a responder a la pregunta: **¿qué haremos cuando las máquinas lo hagan todo?** ■

Para los trabajos de análisis de negocios tocará aprender a gestionar de un modo completamente diferente. Los consultores del futuro inmediato serán responsables de combinar el procesamiento cuántico de la información con el aprendizaje automático.

# OCHO CLAVES DEL LIDERAZGO COLABORATIVO

Los líderes de hoy en día necesitan un repertorio ampliado de habilidades y una nueva mentalidad para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más acelerado, caótico, líquido y altamente competitivo. Deben ser capaces de pensar estratégicamente en un contexto global, articular una visión inspiradora en todas las culturas y tomar decisiones sabias en medio de la complejidad y la incertidumbre. Tienen que liderar equipos globales, crear redes dinámicas y aumentar la capacidad de la compañía para competir en todo el mundo. Cada vez más, esto requiere de un liderazgo colaborativo y la creación de culturas colaborativas que puedan aprovechar el conocimiento y la experiencia de todas las partes interesadas para innovar, asociarse eficazmente, competir y ganar. Por liderazgo colaborativo, nos referimos al proceso de involucrar a la inteligencia colectiva para entregar resultados a través de las fronteras organizacionales cuando los mecanismos ordinarios de control están ausentes. Se basa en la creencia de que todos nosotros juntos podemos ser más inteligentes, más creativos y más competentes que cualquiera de nosotros solos, especialmente cuando se trata de abordar los tipos de problemas novedosos, complejos y multifacéticos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad.

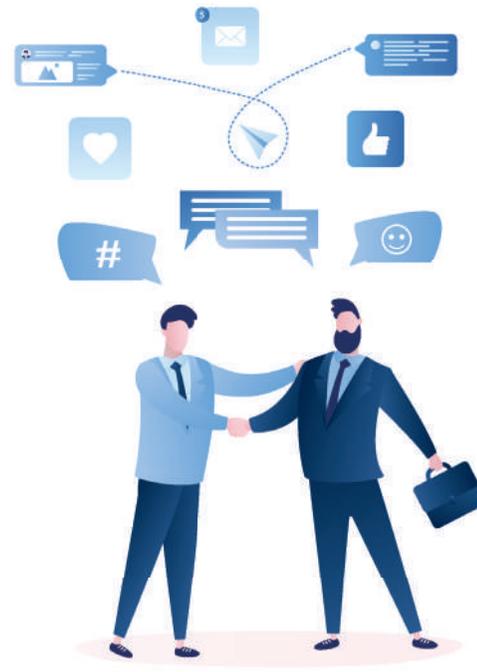
Se necesitan líderes capaces de usar el poder de la influencia en lugar de la autoridad posicional para involucrar y alinear a las personas, enfocar sus equipos, mantener el impulso y actuar. El éxito depende de la creación de un ambiente de confianza, respeto mutuo y aspiración compartida en el que todos puedan contribuir plena y abiertamente al logro de los objetivos colectivos. Los líderes deben centrarse tanto en las relaciones como en los resultados, y el medio a través del cual operan es una conversación de alta calidad. La corporación actual existe en un océano de cambio cada vez más complejo y cambiante. Como resultado, los líderes necesitan confiar más que nunca en la inteligencia y el ingenio de su personal. La colaboración no es una filosofía organizacional "agradable de tener". Se trata de un ingrediente esencial para la supervivencia y el éxito de la organización. Y no son solo las ganancias corporativas las que sufren cuando la colaboración es baja: la fuerza laboral también pierde algo. Las personas pierden la oportunidad de trabajar en el tipo de entorno inclusivo que da energía a los equipos, libera creatividad y hace que trabajar juntos sea productivo y alegre. Según Carol Kinsey Goman, en su artículo publicado en la revista Forbes (2014), estos son ocho consejos para que el líder construya la colaboración en su equipo u organización:



**1.** Date cuenta de que los silos pueden matar tu negocio. La mentalidad de silo es una actitud presente cuando ciertos departamentos o sectores no desean compartir información con otros en la misma empresa. Este tipo de mentalidad reducirá la eficiencia en la operación general, disminuirá la moral y puede contribuir a la desaparición de una cultura empresarial productiva. Silo es un término comercial que se ha transmitido y discutido en muchas salas de juntas en los últimos 30 años. A diferencia de muchos otros términos de gestión modernos, este es un problema que no ha desaparecido. Los silos se consideran un dolor creciente para las organizaciones de todos los tamaños. Dondequiera que se encuentre, una mentalidad de silo se convierte en sinónimo de luchas de poder, falta de cooperación y pérdida de productividad.

**2.** Desarrolla tu estrategia de colaboración en torno al elemento humano. Al tratar de capturar y comunicar la sabiduría acumulada de una fuerza de trabajo, los sectores público y privado han invertido cientos de millones de dólares en portales, software e intranets. Pero la colaboración es más que la tecnología que la respalda, e incluso más que una estrategia empresarial destinada a optimizar la experiencia de una organización. La colaboración es, antes que nada, un cambio en la actitud y el comportamiento de las personas en una empresa. La colaboración exitosa es un problema humano.

**3.** Utiliza la colaboración como una estrategia de cambio organizacional. En los últimos 25 años, se ha dicho lo siguiente de los líderes con mucho talento: sin importar cuán creativo, inteligente y listo pueda ser uno de ellos, no puede transformar una organización, un departamento o un equipo sin el poder del cerebro y el



compromiso de los demás. Ya sea que el cambio implique la creación de nuevos productos, servicios o procesos, o una reinención total de cómo la organización debe verse, operar y posicionarse para el futuro, el éxito exige que las personas afectadas por el cambio participen en el cambio desde el principio.

**4.** Haz que la visión sea un deporte de equipo. Los líderes más exitosos de hoy guían a sus organizaciones no a través del comando y el control, sino mediante un propósito y una visión compartidos. Estos líderes adoptan y comunican una visión del futuro que impulsa a las personas más allá de los límites y límites del pasado. Pero si la visión del futuro pertenece solo a la alta gerencia, nunca será un motivador efectivo para la fuerza de trabajo. El poder de una visión entra realmente en juego solo cuando los propios empleados han tenido parte en su creación.

**5.** Utiliza la diversidad en la resolución de problemas. Los experimentos en la Universidad de Michigan descubrieron que, cuando se los desafiaba con un problema difícil, los grupos

Los líderes deben centrarse tanto en las relaciones como en los resultados, y el medio a través del cual operan es una conversación de alta calidad.



compuestos por miembros muy hábiles se desempeñaban peor que aquellos cuyos miembros tenían diferentes niveles de habilidad y conocimiento. La razón de este resultado aparentemente extraño tiene que ver con el poder del pensamiento diverso. Los miembros del grupo que piensan igual o están entrenados en disciplinas similares, con bases de conocimiento similares, corren el riesgo de volverse insulares en sus ideas. La diversidad hace que las personas consideren perspectivas y posibilidades que de otro modo serían ignoradas.

- 6.** Ayuda a las personas a desarrollar relaciones. El resultado de cualquier esfuerzo de colaboración depende de relaciones personales bien desarrolladas entre los participantes. No dar tiempo a esto puede ser un error costoso. Por ejemplo, con demasiada frecuencia, en las prisas por comenzar un proyecto, los líderes de los equipos reúnen a las personas y les dicen que "se pongan a trabajar". Se obtendrán mejores resultados si se da tiempo a su grupo (por adelantado) para conocerse, descubrir las fortalezas y debilidades de cada uno, crear lazos personales y desarrollar un entendimiento común sobre el proyecto.
- 7.** Enfócate en construir confianza. Esta es la creencia que una de las partes tiene en la confiabilidad, integridad y honestidad de otra parte. Es la expectativa de que la fe que uno pone en alguien más será honrada. También es el pegamento que mantiene unido a cualquier grupo. Hace poco, realicé

una encuesta a gerentes de nivel medio en un intento por identificar el estado de confianza y el intercambio de conocimiento en sus diversas organizaciones. Lo que encontré es una crisis de confianza: los empleados sospechosos y cínicos no están dispuestos a colaborar; aún se considera que compartir conocimiento debilita una "base de poder" personal. Los líderes demuestran su confianza en los empleados mediante la comunicación abierta, sincera y continua, que es la base de la colaboración informada.

- 8.** Observa tu lenguaje corporal. Para mostrar que estás receptivo a las ideas de otras personas, descruza tus brazos y piernas. Coloca los pies sobre el piso y usa gestos de palma abiertos (que es una visualización del lenguaje corporal que invita a otros a la conversación). Si deseas que las personas te den sus ideas, no multipliques tareas mientras lo hacen. Evita la tentación de revisar tus mensajes de texto, revisar tu reloj o ver cómo reaccionan los demás participantes. En cambio, concéntrate en aquellos que están hablando al girar la cabeza y el torso para enfrentarlos directamente y al hacer contacto visual. Inclinar hacia adelante es otra forma no verbal de mostrar que estás comprometido y prestando atención, al igual que la inclinación de la cabeza (este es un gesto universal de prestar oído a la otra persona). Para alentar a los miembros del equipo a ampliar sus comentarios, recuerda realizar tres asentimientos a intervalos regulares. 

**People First Consulting** fue fundada en 2007. Se especializa en *executive search*, formación y desarrollo, y consultoría de recursos humanos

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



**ANTONIO PEÑALVER**  
Socio Director  
**People First Consulting**

# EL EQUIPO

Existe y esta alineado a la Estrategia.

Llegar a cristalizar la estrategia o los objetivos empresariales en resultados tangibles, conlleva una serie de acciones. Dos de gran relevancia son: 1) asegurar que exista equipo 2) que este equipo, esté alineado.

Usualmente el Presidente Ejecutivo/Gerente General o quien dirige un equipo, solicita a los integrantes que vayan en la misma dirección, que exista complementariedad, que existan acciones dialogadas, coordinadas, consensuadas, que exista diálogo y cooperación.

El solicitar no es suficiente. El líder debe gestionar y actuar para construir equipos, para lograr el alineamiento y obtener esos resultados.

**AT Gestion Humana es su socio para lograr :**

## Cómo determinar si hay equipo y si este está alineado



- Tienen una visión de futuro compartida, y saben hacia donde va el negocio
- Se responsabilizan individual y colectivamente por los resultados
- Las acciones y prioridades de cada uno de los miembros del equipo conducen al logro del objetivo común
- Cada miembro del equipo tiene los conocimientos y comportamientos apropiados para cumplir la estrategia y existe una comunicación fluida, transparente y oportuna
- Las reuniones del equipo son productivas; se enfocan en resultados, en aspectos críticos y en generación de valor.

## Entender las personalidades de los miembros del equipo



Construir un equipo es un proceso y tiene ciclos y alinear al equipo demanda una serie de acciones empezando por el conocimiento que cada miembro debe tener sobre si mismo y sobre el resto de colegas, para luego compartir la visión, los objetivos del negocio y engranar las acciones para obtener resultados.

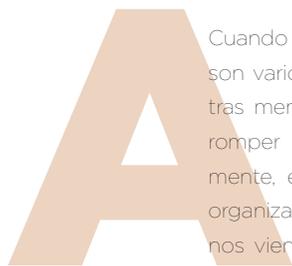
## Adquirir un lenguaje comun de comunicacion



Cambios de estrategia, cambios de estructuras, nuevos productos o servicios, nuevos integrantes, cambios en la economía, etc. Requieren una atención especial para revisar si el equipo está bien integrado y sobre todo alineado. Especial atención hay que poner en la primera línea gerencial de quien se permea los lineamientos organizacionales.

# TRANSFORMACIÓN CULTURAL DIGITAL, UNA REVOLUCIÓN PARA LAS PERSONAS

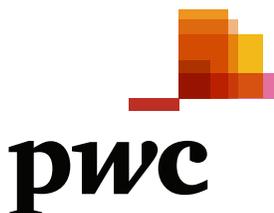
EN EL MUNDO GLOBALIZADO EN EL QUE VIVIMOS HOY EN DÍA, TENEMOS CLIENTES CADA VEZ MÁS EXIGENTES Y MENOS LEALES. A SU VEZ, HAY COMPETIDORES MÁS ÁGILES Y MÁS RÁPIDOS. NOS DESENVOLVEMOS EN UN ENTORNO CAMBIANTE Y, POR ELLO, LAS ORGANIZACIONES DEBEN RENOVARSE Y REINVENTARSE SIGUIENDO LAS NUEVAS TENDENCIAS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN, SATISFACIENDO ASÍ, LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES, OPTIMIZANDO SUS PROCESOS Y SIENDO MÁS COMPETITIVOS EN EL MERCADO.



Cuando hablamos de transformación digital, son varios los términos que vienen a nuestras mentes: cambio, velocidad, innovación, romper paradigmas, reaprender, abrir la mente, entre otros. Cuando pensamos en organizaciones que viven lo anterior, se nos vienen a la mente marcas como Uber, Amazon, Google, Facebook o Airbnb, pues estas son empresas que han sabido llevar e implementar éstas características de transformación a sus culturas organizacionales. Por otro lado, al escuchar sobre marcas como Kodak, Blockbuster y BlackBerry, que en su tiempo fueron líderes de mercado, no nos queda más que recuerdos de una buena época que poco a poco se ha desvanecido con el surgimiento de nuevas tecnologías e innovaciones. ¿Por qué? lamentablemente existen varias empresas que no han sabido estar un paso por delante de sus competidores y consumidores y adaptarse al cambio que esto implica. Es así como finalmente se han extinguido.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital es la incorporación de nuevas tecnologías en todas las áreas de una organización, desafiando constantemente su *status quo* y contribuyendo al manejo eficiente de los recursos y a la creación de valor agregado para los clientes. Entre los resultados más relevantes que la transformación digital trae para la empresa está el poder ser más competitivos en el mercado, pero para que esto sea una realidad hay que considerar las implicaciones que tiene sobre toda la organización. Se debe empezar por cambiar la mentalidad de los líderes y colaboradores, rompiendo de ese modo el viejo paradigma: "Así se hacen las cosas aquí". Además, se debe dejar de castigar el error y verlo como una fuente valiosa de aprendizaje. El gran reto está en aprender a sentirse cómodos con el fracaso. Para esto, se tienen que desarrollar nuevas competencias, principalmente en las



posiciones de liderazgo, para así garantizar un cambio en la cultura organizacional que canalice la transformación digital.

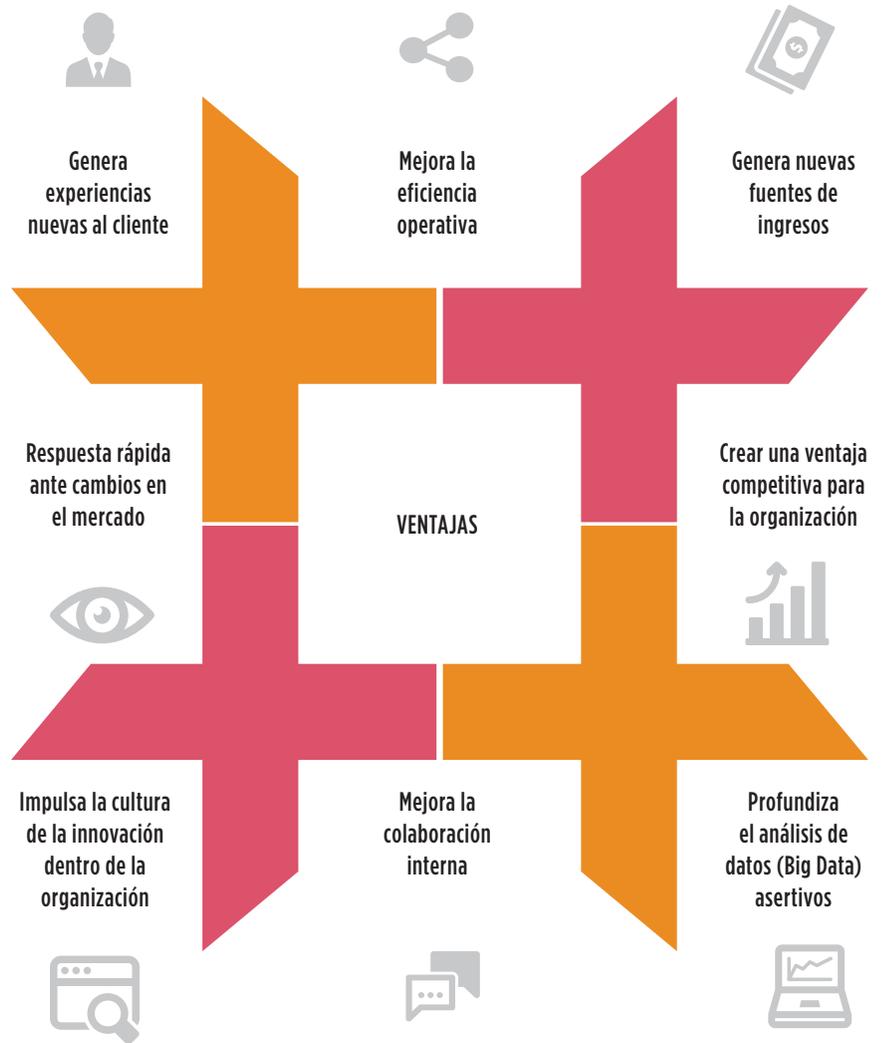
Está en nuestras manos, como individuos u organizaciones, ver este cambio como una amenaza o como una oportunidad. Sin embargo, debemos siempre recordar que la clave para adaptarse a cualquier cambio es verlo como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, permitiendo así que en esta etapa nuestra organización adopte las mejores prácticas y procesos del mercado, obteniendo los resultados que se muestran en la figura de la derecha.

La transformación digital es un reto estratégico al cual se enfrentan hoy en día las organizaciones, en el que no nos podemos olvidar que la cultura organizacional desempeña un papel decisivo.

## NUESTRA OPORTUNIDAD COMO ÁREA DE TALENTO HUMANO

Estudios llevados a cabo por PwC reflejan que, en general, las áreas comerciales son las que lideran en mayor proporción los proyectos estratégicos de la organización. Mientras que el 34% de las empresas participantes mencionan que el área comercial lidera proyectos de esta naturaleza, **solo el 6% de las empresas reportaron al área de Talento Humano como líderes en proyectos estratégicos.**

Nuestro rol como gestores de talento humano cobra relevancia hoy en día más que nunca, dado que la transformación digital no es posible sin un cambio en la cultura organizacional. Es ahí donde nosotros tenemos una gran responsabilidad sobre el éxito de este proceso de transformación y evolución. Debemos ayudar a nuestra gente a desarrollar nuevas competencias y a nuestros líderes a transformar sus estilos



de liderazgo; somos la pieza clave para que todo esto se realice bajo una adecuada gestión del cambio. Recordemos que el talento humano es gente y la gente es la que hace posible cualquier cambio o evolución. Debemos pasar de un enfoque en el cual se integraba cultura, talento y estrategia, a uno en el cual, además, se incorpore la tecnología y la digitalización.



## EXISTEN CINCO ELEMENTOS CULTURALES CRUCIALES PARA IMPULSAR UNA AGENDA DIGITAL

**Agilidad:** las empresas deben despertar en sus colaboradores y en sus operaciones el sentido de urgencia con el objetivo de alcanzar resultados, para lo cual es clave fomentar estructuras colaborativas y participativas.

**Insights:** la comunicación es fundamental en este proceso. Todos los colaboradores deben conocer los proyectos en curso, las necesidades de los clientes, las nuevas tendencias de mercado, las actividades de la competencia y otros.

**Visión a futuro:** las empresas deben anticiparse a las tendencias, por lo que es fundamental promover una cultura orientada hacia ellas, que sepa gestionar adecuadamente el presente, utilizando la data que tiene pero con miras a leer el comportamiento de mercado, no solo actual sino futuro.

**Orientación digital:** los colaboradores son los primeros que deben sentirse cómodos adaptando las nuevas tecnologías como herramientas de trabajo y adaptarlas dentro de sus procesos, de tal manera que las vean como un aliado en la consecución de sus objetivos.

**Innovación:** los colaboradores y líderes deben caracterizarse por la curiosidad y el interés por aprender y participar en

conversaciones de tendencia. De ese modo, nunca se tiene que considerar como alternativa mantenerse cómodo con el conocimiento que se tiene, sino ser un *learner* constante.

**Competencias de liderazgo en entornos digitales:** además, para que el proceso de transformación digital sea exitoso, debemos desarrollar las siguientes competencias en nuestros líderes:

1. Capacidad de guiar el negocio y al equipo hacia el éxito sabiendo también liderar la gestión del cambio.
2. Capacidad de generar empatía y compromiso por parte de los integrantes del equipo.
3. Capacidad de interpretar la información y cuestionarla, para así tomar decisiones oportunas.
4. Capacidad de comunicarse de manera clara y concisa, y encontrar los medios adecuados para hacerlo.
5. Capacidad de manejar situaciones ambiguas a través de su habilidad para adaptarse y para tomar decisiones sin necesariamente contar con toda la información requerida.
6. Habilidad para distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado. Estar abierto a escuchar nuevas ideas.

De ese modo, tal como lo muestra el siguiente gráfico, ellos dominarán ciertas características digitales. 

PwC presente en Ecuador desde 1969. Se especializa en servicios de consultoría tributaria y consultoría organizacional de empresas públicas y privadas.

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



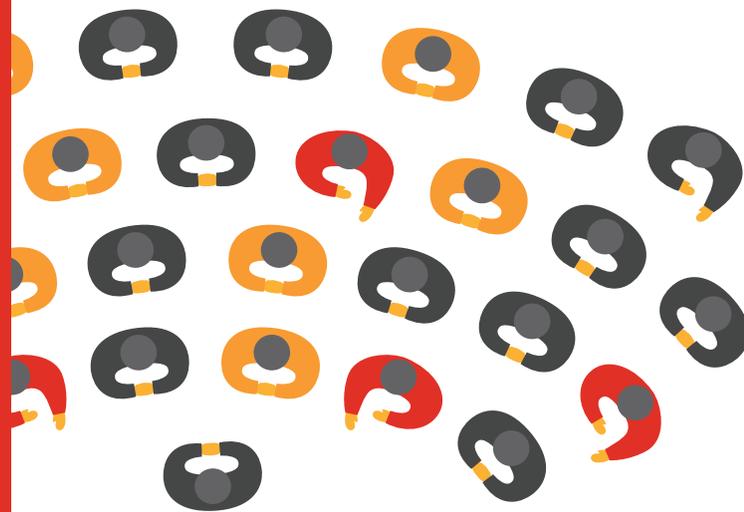
**PAULINA COBO**

Directora de Consultoría de Talento Humano

PwC Ecuador



# Cultura, talento y estrategia + tecnología y digitalización



Las estrategias, los procesos y las tecnologías, por muy sólidos que sean, no consiguen resultados por sí solos.

Son las personas quienes aceptan, impulsan y sostienen los cambios para conseguir un impacto tangible.

Por ello, la importancia de trabajar en la cultura organizacional.

PwC es una firma especializada en brindar servicios de Consultoría Organizacional de alto valor profesional. Sumamos conocimiento, experiencia y estrategia para apoyar las decisiones que las empresas necesitan tomar en sus negocios.



# “**SILVER SURFERS**”: **EL FUTURO LABORAL ES PARA LOS MAYORES DE 40**

EL FUTURO SERÁ PARA LOS ROBOTS Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL; SÍ, JUNTO CON QUIENES SEAN CAPACES DE SURFEAR LAS CONSTANTES OLAS DE CAMBIO QUE ESTÁN POR LLEGAR. LA PERIODISTA Y CONSULTORA RAQUEL ROCA ANALIZA LAS NUEVAS POSIBILIDADES DE LOS TRABAJADORES VETERANOS EN SU LIBRO *SILVER SURFERS* (LID).

La tasa de envejecimiento en los países europeos se ha triplicado en los últimos cuarenta años. ¡Triplicado! España, por ejemplo, ya es el país más saludable del mundo y el que tiene mayor esperanza de vida, incluso por delante de Japón! En 2040 llegaremos a los 86 años de media según el *Bloomberg Healthiest Country Index de 2019*. Eso sí, con poca gente joven en la población: en 2065 el 40% serán personas mayores de 65 años, según los datos del *Instituto Nacional de Estadística* (INE). Brutal. Muchos países del continente asiático llevan ya el mismo recorrido: en veinte años China tendrá más personas en edad de jubilarse que toda la población de Estados Unidos. Por no hablar del continente americano. México, por ejemplo, envejece aceleradamente, con una población de mayores de 65 años que aumentará hasta un 16,2% para 2050. Igual de rápido que Chile, cuya tasa de fecundidad, el promedio de hijos por mujer, ya está por debajo del 1,79%. Por no hablar de Uruguay, Brasil, Costa Rica o Panamá, que están a punto de agotar su bonus demográfico.

Una enorme parte del mundo ha dejado de tener hijos. Por otro lado, hemos conseguido vivir más, vivir mejor. La edad biológica del ser humano se está alargando hasta los 100 años. Es más, el 50% de nuestros niños actuales será centenario el día de mañana. Impresionante. Feliz y larga vida hasta los ochenta o noventa y pico años... Sí. Pero, por favor, que sea en una posición de cierta libertad financiera y prosperidad. Realizados, con significado, digitalizados, generando, haciendo, cotizando, construyendo, y derribando, amando, sintiendo, creando, innovando, disfrutando, sumando, aprendiendo, colaborando, compartiendo, conviviendo, en activo y aportando valor. Bien, eso es ser *knowmad*. Pero si además te toca añadir el plus de la edad (más de 40, 50, 60 años), aparecen inevitablemente nuevas reflexiones y responsabilidades en el horizonte laboral. Porque el tiempo de repente apremia y el futuro adquiere un nuevo significado. Porque cuando ya no todo vale, lo que te pide el cuerpo es calidad. Porque es precisamente en esta parte de la vida cuando aparece la

**RAQUELROCA**



maldita o bendita crisis existencial. Y ya no queremos tirar para adelante como el correccaminos; necesitamos significado, propósito y unas cuantas políticas de teletrabajo y flexibilidad también, ya de paso. Porque te notas más sabio y más diablo. Porque la mochila de la experiencia nos viene, que ni pintada, cuando estamos rodeados de otras generaciones más jóvenes —*millennials*, generación Z—, pero qué bien nos sienta también recibir transfusiones de ideas nuevas, irreverentes y frescas. Porque llevamos toda la vida tomando el café con los de siempre, pero tocará pasarse al cóctel intergeneracional, compartiendo la guinda del conocimiento. Porque cuando eras joven y buscabas trabajo te preguntaban qué experiencia tenías, y ahora, que experiencia te sobra, van y te quieren prejubilar.

Porque cuando haces cálculos sobre tu pensión futura no te salen las cuentas. Porque, aunque te salgan, aún te queda mucho que aportar. Porque a veces creemos que estamos tan de vuelta de todo que acabamos sin querer otra vez en la casilla de salida, y nos toca empezar de cero. Y nos morimos de miedo... para finalmente asomar la nariz por la ventana de la reinención, de la segunda carrera o del emprendimiento. Y otra vez a comerse el mundo. Porque el futuro de los viejos sistemas y las viejas mentalidades que han dibujado para nosotros ya no encaja con nuestra realidad. Porque cuando seamos mayores, mayores de verdad, queremos seguir siendo significativos, visibles, brillantes. Porque sabemos cuán difícil resulta tener un propósito de vida en una cultura que nos dice

«Cuando seamos mayores, mayores de verdad, queremos seguir siendo significativos, visibles, brillantes».

**Raquel Roca** es consultora, *speaker* y docente —*Future of Work & Transformación Digital*—; autora de *Knowmads* y *Silver Surfers*



**RAQUEL ROCA**

Directora del Máster Gestión del Talento en la Era Digital

**LaSalle International Graduate School & LIDlearning**



que ser mayores es viajar hacia la invisibilidad. Pero justo por eso —si lo sabemos hacer bien hoy— nos van a necesitar. Nuestra larga vida laboral nos invita y obliga a desarrollarnos como trabajadores ágiles, en continuo (re)aprendizaje para convertirnos en exploradores de soluciones (*solvers explorers*) de lo desconocido. Y estaremos preparados. Ahora es el momento de hacer piña para potenciar el cambio que el entorno profesional asociado a la edad aún requiere —empezando por nosotros mismos—, y poder así diseñar y planificar adecuadamente nuestra longevidad.

El futuro será para los robots y la inteligencia artificial, sí, junto con quienes sean capaces de surfear las constantes olas de cambio que están por llegar. Todo esto es ser *silver surfers*. Profesionales *knowmads*, solo que de cabello y talento plateado (el color blanco grisáceo de la plata y el valorpreciado del metal), que deben hacer frente a una longevidad profesional activa con la que casi nadie contaba. Constructores y receptores de una nueva economía, personas que se preocupan y comprometen con mejorar el entorno profesional y económico de

las personas con más edad.

Generación sénior, *goldworkers*, generación U (*unretired*), *viejennials*, generación de las canas. Ponle el nombre que más se acomode a ti. Personalmente, como defensora de los términos que transmiten buenas vibraciones, ya que cronológicamente me toca ser *silver* sí o sí, escojo que la forma de vivir esta etapa sea *surfer*: por la libertad de poder elegir y construir el futuro que nos merecemos; por el talento que nunca debemos dejar de pulir y por la energía que hay que cuidar y tangibilizar; por seguir estando en la cima digital; por tener la flexibilidad para adaptarnos a lo que vaya llegando, la fuerza para cambiar todo eso que juntos debemos cambiar y la sabiduría para aceptar que los eureka de la vida aparecen cuando se potencia la diversidad intergeneracional... Y si me apuras, hasta ver en la oscuridad y transportarnos a otras dimensiones, como nuestro colega de *Marvel*.

Es el momento de repensar no solo qué significa trabajar, sino la naturaleza misma del trabajo. Construir una buena vida longeva activa y participar en la concienciación social de que sumar años nunca resta, multiplica. **RM**



VIVE UNA EXPERIENCIA ÚNICA EN ECUADOR

CINEMARK®

PREMIER

D-BOX  
SUTAGAS 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

# LA UDLA POTENCIA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La revolución tecnológica ha impactado directamente en el mercado laboral, en las formas productivas, en la educación e incluso en la manera en la que nos relacionamos. En la actualidad, la gestión del talento humano en las compañías tiene una importancia supremamente relevante. Aprender a manejar personas determina el éxito de una empresa. La gestión del talento humano tiene una vinculación íntima con la producción, con el rendimiento y crecimiento de las compañías. Desde un concepto económico, las personas somos un recurso productivo primordial.

Si miramos hacia atrás, la Revolución industrial dejó como resultado a los *blue collars*, como se conocía a la mano de obra pura. Luego entramos en la era del conocimiento y de los *white collars*, en la que se daba prioridad a la inteligencia y la racionalidad sobre la mano de obra. Ahora, estamos en una nueva economía impulsada por los *emotional collars*, categoría que se refiere a las personas que trabajan estimulados por su emocionalidad.

Es en este contexto que la Universidad de Las Américas ha creado un nuevo programa de *Maestría en Gestión del Talento Humano*, mención en *Desarrollo Organizacional* para impactar positivamente en los profesionales que se desempeñan en este campo.

Daniel Montalvo, candidato a PhD y con 28 años de experiencia en Recursos Humanos, tanto en empresas locales como

multinacionales, es el profesional que dirige esta nueva maestría. De su mano se ha diseñado una malla curricular que combina equilibradamente práctica y teoría.

## ¿Qué ha cambiado en la conceptualización de los Recursos Humanos?

Antes se creía que la persona de Recursos Humanos en una compañía era el policía, es decir, exclusivamente el encargado de custodiar y controlar los ingresos. Con el tiempo se incorporaron abogados porque se necesitaban personas que conocieran el Código del Trabajo, y luego psicólogos que generaron tests para medir el talento humano. Esta evolución nos deja ver que necesitamos nuevos profesionales con distintas capacidades. La maestría ofrece esa formación integral.

## ¿De qué tipo de capacidades estamos hablando?

De nuevas líneas de conocimiento que deben integrarse, como comunicación, leyes, procesos, números, tecnología y conducta. Principalmente conducta.

## ¿Cómo se estudia la conducta?

Ahora que estoy concluyendo mi doctorado en Lérida, me he enfocado en la conducta humana y eso es algo que nunca termina. Hay que desarrollar más experiencia que conocimiento porque la conducta está en constante evolución. Es sumamente

*udla*  
25 años

importante que los ejecutivos volvamos a las aulas. Lo que estudiamos ayer, hoy ya cambió. Y la manera en la que estudiamos también.

### ¿Por qué es tan importante gestionar el talento humano?

Porque es un recurso productivo de la compañía. Actualmente estamos en una era de evolución digital. En las empresas conviven personas de cuatro generaciones. La incorporación de los *millennials* y de los *centennials* también ha traído cambios. Son generaciones que tienen acceso ilimitado a la información. Ellos comparten experiencias laborales con sus amigos, buscan espacios de trabajo para asumir riesgos, quieren mayor retroalimentación de sus jefes. Y de cara a esto, los gerentes de recursos humanos debemos pensar en cómo gestionaremos para que las personas quieran estar en la compañía, crecer en ella, contribuir y, sobre todo, hablar de la compañía.

### ¿Por qué es tan importante esa retroalimentación y aceptación que menciona?

Porque estamos en la generación de los *likes*. Un estudio de Cornell revela que el 80 % de los *millennials* busca retroalimentación y el 75 %, un mentor, alguien que sirva de guía. Eso genera una oportunidad en el campo de los recursos humanos.

### ¿Cuál es el enfoque de la maestría?

Hemos aterrizado en elementos prácticos. Desde cómo se hace la planeación de recursos humanos, cómo se trabaja un proyecto de desarrollo organizacional, cuál es el impacto del *endomarketing* en la gestión de personas, hasta cómo se maneja el tema laboral legal y las nuevas estructuras nodales y funcionales. Nuestros alumnos también van a aprender a negociar y generar indicadores de la gestión.

### ¿Qué nos permite la analítica?

Es un campo supremamente importante. Generando indicadores se puede hacer proyecciones que me ayuden a bajar costos de rotación, mejorar niveles de *engagement*, a focalizarme en las mejores formas de entrenamiento y saber si las capacitaciones invertidas están retribuyendo a la compañía, entre otras cosas.

### Generar *engagement* es otro punto importante...

Las personas de Recursos Humanos atendemos a nuestros clientes, que son las líneas medias de la organización.



Entonces, es fundamental estudiar el bienestar organizacional, pero no entendido como *happiness*. La felicidad como tal es responsabilidad de cada persona. Lo que debe entenderse desde la organización es que debo mejorar la infraestructura, la relación entre colegas, la relación con los jefes y que todo eso genere un ambiente apropiado de bienestar.

### ¿Cuánto tiempo dura la maestría?

Es una maestría de 12 meses, con 10 asignaturas, y un proyecto de tesis que arranca desde el inicio de clases. En este proyecto se van aplicando y validando los conocimientos que se desarrollan a lo largo del programa.

### ¿Cuál es el perfil de los profesores?

Contamos con un mix adecuado de desarrollo del conocimiento y la práctica. Hay vicepresidentes de empresas locales y también profesores de México, Argentina y España que vienen haciendo consultoría y que son expertos en distintas áreas. Buscamos impartir conocimiento desde la realidad.

### ¿A quiénes está dirigido?

Va dirigido a cualquier profesional que quiera formarse y manejar personas. El liderazgo no se trata acerca de lucirse, sino de servir a los demás. Desde esa filosofía, puede aplicarse tanto para profesionales de Recursos Humanos como para ejecutivos o emprendedores que manejan equipos de trabajo. También para quienes hacen consultoría.

**UDLA, Universidad de Las Américas** fue fundada en 1994. Ofrece programas de pregrado, posgrado y educación continua; incluyendo el programa de Maestría en Gestión del Talento Humano, mención en Desarrollo Organizacional.

[udla.edu.ec](http://udla.edu.ec)



**DANIEL MONTALVO**  
Director de la Maestría Gestión del Talento Humano, mención en Desarrollo Organizacional.  
**UDLA, Universidad de Las Américas**

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL ROL DE RH EN ESTE IMPORTANTE DESAFÍO

EL CRECIMIENTO Y LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA SIEMPRE HAN IMPULSADO UN DESARROLLO POSITIVO EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, LA ECONOMÍA EN GENERAL Y LA SOCIEDAD.

**E**n este contexto de velocidad exponencial, extrema complejidad y con un alto grado de incertidumbre, aún no está claro si los cambios tecnológicos darán lugar necesariamente o directamente a una mayor tasa de desempleo, pero sin duda nos exponen a desarrollar nuevas habilidades técnicas y sociales como profesionales para estar a la altura de las exigencias del mercado laboral o de los modelos económicos del futuro. A la vez, nos impulsan a hacer más eficiente la gestión de las organizaciones. Las alarmas están encendidas desde hace tiempo, sobre todo cuando nos preguntamos si la 4ª Revolución Industrial, va a terminar con los trabajos rutinarios, si los robots van a reemplazar a los humanos, si la inteligencia artificial y las computadoras autoaprendientes van a volver obsoleta la forma en la que conocemos la capacitación, desarrollo y educación. Estas y otras tantas preguntas que nos hacemos sobre el futuro, nos generan miedo y nos paralizan. Más aún cuando descubrimos que ese futuro inquietante ya comenzó hace mucho tiempo, con las cabinas de telepeajes; las sucursales de bancos cada vez más vacías; las impresoras 3D que elaboran ropa, casas y puentes; con *Trilobite*, el primer robot que aspira y limpia los pisos de las casas, o las máquinas agrícolas autónomas de siembra, cosecha y ordeño, entre otras. Independientemente de lo maduros que estén los países, las organizaciones y las personas en materia de tecnología,

robótica o transformación digital, pensar que estas situaciones no nos van a afectar es negar y evadir la realidad y, consecuentemente, no prepararnos para lo que viene (o ya vino). La tecnología, no solo reemplazará muchos empleos, oficios y profesiones actuales, sino que mejorará ampliamente la *performance* y la productividad de los humanos en cada uno de los ámbitos donde se desarrolle, no solo debido a la capacidad de memoria, el procesamiento de altísimos volúmenes de datos, el invariable nivel de precisión o el *machine learning*, sino también porque no se enferman, no faltan, no hacen huelgas, no se cansan, no pagan impuestos ni tienen problemas personales que afecten su motivación. Estamos en un nuevo paradigma que plantea formas diferentes de organizaciones, economías y trabajos. A la vez, nos exige un desaprender, aprender y reaprender mucho más veloz. Los cambios que estamos viviendo nos obligan a repensar lo que se hace en negocios, las estructuras de las empresas, en cómo consideramos el trabajo en sí, la forma en la que el trabajo se organiza y cómo la gente lo organiza. Entonces, si la digitalización está entendida como la mejora u optimización alcanzada desde la transformación de los procesos de negocio mediante la utilización de nuevas tecnologías, ¿cómo podemos ayudar desde RH para no enfrentar lo que viene, sino para adaptarnos a ello, mejorarlo o cocrearlo?

En este contexto, el rol del área de RH se torna aún más estratégico y fundamental, sobre todo en los siguientes aspectos:

• **Acompañar a las organizaciones en el proceso de cambio hacia una cultura digital**

Siendo el área de Talento el guardián de la cultura, el nexa entre la visión y la estrategia con la actitud, el rendimiento y el comportamiento de los colaboradores; acompañar el proceso de transformación se vuelve necesario para que la organización pueda adaptarse. ¿Cómo se hace? Modificando las creencias de las personas, cambiando su comportamiento, transformando los sistemas de medición y recompensa para propiciar los comportamientos requeridos. Es preciso trabajar en elementos y programas de motivación intrínseca y extrínseca para orientar a las personas hacia "la nueva forma de hacer"; y mudando la filosofía gerencial hacia los estilos de liderazgo participativos, colaborativos y transformacionales.

• **Desarrollar habilidades en los colaboradores sobre las competencias que el nuevo ámbito requiere**

Desde su función de desarrollo de RH, el área de Talento debe trabajar a largo plazo en la definición y el diseño de los nuevos puestos y las competencias que requiere el contexto, a la vez que tiene que desarrollar esos conocimientos y actitudes en los colaboradores en el mediano y corto plazos. Para lograrlo, debe poner en marcha las herramientas de diseño organizacional y las de gestión del talento como la selección de profesionales, la capacitación y el desarrollo de habilidades, potenciando el rendimiento de cada uno. Para conocer y entender las distintas destrezas que el trabajo exige desarrollar a los profesionales, podemos contemplar tres enfoques (ver gráfico).

• **Sumarse desde su propia gestión interna a la ola de digitalización, la tecnología para volver más eficiente su propia función**

Como no está exento del proceso de transformación al ser parte importante



de la operatoria diaria de la organización, RH debe también reinventarse y adaptar sus productos, sistemas y conductas al nuevo entorno. Los principales desafíos en esta línea podrían ser:

- Crear una experiencia de empleo aspiracional que genere atracción, fidelidad y compromiso.
- Adaptar los modelos de entrenamiento a las nuevas formas de aprendizaje (gamificación, aprendizaje colaborativo y gestión digital del conocimiento).
- Ampliar el paradigma de la evaluación a potenciar el rendimiento y fomentar la apreciabilidad multidireccional.
- Complementar los procesos con metodologías ágiles para acortar los ciclos de gestión y mejorar día a día.
- Optimizar y fortalecer los vínculos, la integración y la comunicación multidireccional.
- Subirse al proceso de transformación digital implementando tecnología en la gestión, mejorando los medios de comunicación en dispositivos diversos, incorporando elementos de auto-gestión descentralizados para llevar a cabo los programas del área, obteniendo información para la toma de decisiones basadas en datos a través

¿Cómo podemos ayudar desde RH para no enfrentar lo que viene, sino para adaptarnos a ello, mejorarlo o cocrearlo?

| DOMINIO TECNOLÓGICO Y DE LA COMPLEJIDAD   | DOMINIO SOCIAL Y EMOCIONAL   | DOMINIO DEL CAMBIO Y EL CONTEXTO   |
|---|--|--|
| Flexibilidad cognitiva  | Inteligencia colaborativa  | Aprendizaje continuo   |
| Resolución de problemas complejos   | Inteligencia social y emocional, empatía e intuición                           | Flexibilidad y adaptabilidad al cambio continuo. Resiliencia                       |
| Pensamiento computacional   | Colaboración en entornos de red, virtuales, multiculturales y descentralizados | Dinamismo y capacidad de respuesta   |
| Pensamiento crítico   | Liderazgo auténtico  | Creatividad e innovación   |
| Desarrollo de conocimiento técnico (usar, manipular, interpretar y crear tecnologías y datos) | Ética y transparencia  | Transdisciplinariedad (trabajo, desarrollo y aprendizaje en múltiples disciplinas) |

**Twins HRM** es parte de Ziontechnologie S.A. (integrador de sistemas, consultor y proveedor de soluciones informáticas flexibles).

Se especializan en el área de optimización de procesos y tecnología, en la gestión del talento humano.

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



**GUILLERMO DAUD**  
Managing Director  
**TWiNS Cono Sur**  
Join Up Consultora

de *dashboards* de indicadores en vivo, análisis y predictibilidad de datos, etc.

Alineado directamente con este último punto, y relacionado con los anteriores, la implementación de herramientas tecnológicas en el área de RH es un factor crítico de éxito en el desafío de la transformación digital. Los sistemas tecnológicos de gestión de talento permiten:

- Con un sistema de administración de Personal se pueden gestionar los datos, documentos e información relativa a los empleados de forma rápida, dinámica, segura y desde cualquier lugar.
- Con Intranets o aplicaciones de comunicación se pueden poner a disposición todo tipo de comunicaciones, segmentar datos y documentación, y circular normas, políticas y aspectos culturales. Enviar y recibir mensajes, alertas, notificaciones, recordatorios de cumpleaños, eventos y fechas especiales, e inclusive acceder a información de compensaciones y beneficios.
- Con sistemas de autogestión, los asociados pueden solicitar licencias, vacaciones, realizar evaluaciones, asistir a cursos de *e-learning*, consultar calendarios, revisar su plan de carrera o realizar todo tipo de encuestas.
- Con herramientas informáticas de gestión de talento, la organización puede administrar estratégicamente las funciones de reclutamiento y selección, inducción, *e-learning* y capacitación, y

evaluaciones de desempeño; idear y darles seguimiento a planes de sucesión, cuadros de reemplazo y esquema de carreras, siempre vinculando los requerimientos, conocimientos y competencias de cada puesto, con la experiencia y la historia de cada persona.

- Con los aplicativos de nómina o *payroll* se pueden administrar de manera simple, flexible e integral todo lo referente a planillas, cálculos, liquidación de haberes y períodos de pago de la nómina de tu empresa; son integrables a cualquier otro sistema y de fácil carga masiva de datos. Además, es posible realizar simulaciones de costos y evoluciones salariales, gestionar los programas de remuneración, darle seguimiento a los fondos de pensión o ahorro y demás beneficios salariales.
- Con sistemas de seguridad, salud, gestión de riesgo y control de acceso, se puede administrar la seguridad y salud en el trabajo de la empresa, gestionar el riesgo a través de un correcto diagnóstico, y armar planes de prevención y vigilancia que permitan responder oportunamente ante cualquier eventualidad.

Mucho mejor, por supuesto, si la organización cuenta con un solo sistema integrado para coordinar todas las funciones del área de forma simple, transparente y amigable. Una de estas herramientas es **TWiNS HRM**, una plataforma integral de gestión del talento. Nuestro sistema de talento humano en línea es la primera herramienta para la gestión del personal con un enfoque hacia el colaborador y la importancia de su trabajo dentro de los resultados de la organización. Esta es la razón por la que hemos puesto especial importancia en la interfaz y la experiencia del usuario al usar la plataforma. **TWiNS HRM** combina alrededor de 20 módulos dentro de cinco pilares estratégicos de la gestión del talento humano, los cuales permiten una administración ágil e integral, optimizando recursos y logrando un compromiso genuino y un aporte estratégico dentro de las compañías. ■■

management 

Tu  
equipo  
de  
trabajo...

humantalent 

...el  
éxito  
de tu  
compañía.

payroll 

health&safety 

**twi!ns**  
Team Wit Inside

Plataforma líder en **Gestión del Talento Humano** para empresas.

 innovación

 desarrollo

 implementación

rafael.benitez@ziontech.com.ec  
+593 2 353 0374

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

# RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: PANORAMA ACTUAL DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE), TAMBIÉN CONOCIDA COMO RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, HA EVOLUCIONADO EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, ADEMÁS DE SER CONSIDERADA COMO UN COMPROMISO VOLUNTARIO DE LAS EMPRESAS EN INTEGRAR LAS DIMENSIONES SOCIAL Y AMBIENTAL EN SUS OPERACIONES DE NEGOCIO Y EN SUS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS, ES UN PRINCIPIO RECTOR PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.

**D**iversos autores afirman la relación directa entre la RSE y la seguridad y la salud en el trabajo (SST), puesto que el bienestar de los trabajadores es uno de los aspectos tomados en cuenta para medir el progreso general de las empresas, contribuye a la mejora de la imagen social y orienta en la toma de decisiones para el éxito empresarial.

Es preciso reconocer que las empresas no pueden ser sensibles y realizar prácticas externas de RSE, mientras que su desempeño social interno sea pobre, específicamente en lo referente a la SST de sus trabajadores.

Para el caso de Ecuador son escasas las investigaciones realizadas sobre esta temática; hasta el momento, no existen certezas que revelen la integración entre la RST y SST en las empresas del país. Las encuestas nacionales constituyen una herramienta fundamental para la generación de estadísticas y fuente principal de información válida sobre determinantes sociales, laborales y estado de salud en la población en su conjunto.

En particular, la reciente Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU, 2018) realizada por el Instituto Nacional de Estadística

y Censo (INEC) de Ecuador, incluye por primera vez preguntas sobre las condiciones de trabajo y calidad de vida laboral de la población ocupada según actividad económica y tamaño de empresa, acordes a las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre el Trabajo Decente y la Agenda 2030.

Considerando el desconocimiento actual sobre esta cuestión planteada y contar con datos recientes, aunque no exhaustivos como se quisiera, han permitido la realización de este estudio, cuyo objetivo es determinar el desempeño social interno y gestión de la seguridad y salud en el trabajo de las empresas ecuatorianas a través de las declaraciones de la población trabajadora. Los resultados obtenidos permiten conocer el panorama actual de la integración entre la RSE y SST en el contexto empresarial del Ecuador.

## INVESTIGACIÓN

Estudio descriptivo de diseño transversal que utilizó la información procedente de ENEMDU, realizada en las principales zonas urbanas y rurales de las provincias más representativas de

## GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TAMAÑO DE EMPRESA

|   | Agricultura<br>(n=471) | Construcción<br>(n=175) | Industria<br>(n=902) | Servicios<br>(n=2 239) |
|---|------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| <b>Trabajadores que declaran no haber realizado exámenes médicos ocupacionales periódicos</b>   |                        |                         |                      |                        |
| ≤99 trabajadores  | 93,2 %                 | 84,8 %                  | 80,4 %               | 85,1 %                 |
| ≥100 trabajadores   | 78,1 %                 | 77,1 %                  | 69,4 %               | 73,6 %                 |
| <b>Trabajadores que declaran no haber recibido formación en materia de prevención de riesgos laborales</b>                                      |                        |                         |                      |                        |
| ≤99 trabajadores  | 71,4 %                 | 71,4 %                  | 68,5 %               | 74,8 %                 |
| ≥100 trabajadores   | 63,4 %                 | 51,4 %                  | 53,5 %               | 61,8 %                 |
| <b>Trabajadores que declaran no haber recibido información y/o instrucción frente a los riesgos laborales presentes en el puesto de trabajo</b> |                        |                         |                      |                        |
| ≤99 trabajadores  | 44,3 %                 | 40,0 %                  | 45,2 %               | 53,1 %                 |
| ≥100 trabajadores   | 38,0 %                 | 37,1 %                  | 33,7 %               | 42,9 %                 |
| <b>Trabajadores que declaran haber padecido una enfermedad causada por el desempeño de su trabajo actual durante los últimos 12 meses</b>       |                        |                         |                      |                        |
| ≤99 trabajadores  | 4,7 %                  | 3,8 %                   | 5,6 %                | 3,0 %                  |
| ≥100 trabajadores   | 7,2 %                  | 7,1 %                   | 6,4 %                | 3,5 %                  |
| <b>Trabajadores que declaran haber sufrido un accidente de trabajo en los últimos 12 meses</b>  |                        |                         |                      |                        |
| ≤99 trabajadores  | 4,7 %                  | 3,8 %                   | 2,8 %                | 1,5 %                  |
| ≥100 trabajadores   | 2,2 %                  | 2,9 %                   | 4,0 %                | 2,4 %                  |

Ecuador. La población incluida en este estudio está compuesta por personas mayores de 15 años que refieren estar ocupados, asalariados, con relación de dependencia, afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, del sector privado formal y pertenecientes a todas las actividades económicas.

Se identificaron aquellos ítems del cuestionario permitiendo agruparlos en las siguientes dimensiones: (i) variables sociodemográficas y de empleo, (ii) satisfacción laboral, (iii) responsabilidad social empresarial y (iv) gestión de la prevención de riesgos laborales.

Se tuvieron en cuenta las variables sociodemográficas (sexo, edad y nivel educativo), de empleo (ocupación, tipo de contrato laboral, antigüedad laboral en la empresa actual y horas de trabajo semanales).

Se analizó la satisfacción laboral, grado de motivación y perspectivas del trabajador frente a su trabajo, así como el posible motivo del descontento por ingresos bajos, exceso de horas de trabajo y horarios inconvenientes, sobrecarga de trabajo, descontento por las actividades que realiza, estabilidad en el empleo, pocas posibilidades de desarrollo, malas relaciones laborales, ambiente perjudicial, trabajar en la calle y posibles accidentes de trabajo.

En cuanto a responsabilidad social empresarial, se consideraron los beneficios recibidos por parte de la empresa en los últimos 12 meses: alimentación, transporte, ropa de trabajo, seguro médico privado, guardería y cursos de capacitación recibida.

Respecto a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, se tomó en cuenta: información frente a los riesgos laborales presentes en el puesto de trabajo y sus respectivas medidas preventivas, formación en materia de prevención de riesgos laborales, accidentes de trabajo y enfermedades causadas por el desempeño de su trabajo durante los últimos 12 meses, y exámenes médicos ocupacionales periódicos en el último año.

Finalmente, se analizó la percepción del encuestado sobre la inseguridad laboral de su empleo actual.

## RESULTADOS

El porcentaje de hombres es mayor al de mujeres, la edad media se sitúa en 38 años. La población trabajadora se concentra mayoritariamente en el sector servicios (destaca el comercio al por mayor y al por menor), seguido de la industria, agricultura y construcción. Por población trabajadora, el 51 % de ≤99 trabajadores y el 49 % de ≥100 trabajadores. Principales características demográficas y laborales

Por condiciones de empleo, la mayor parte de los encuestados desempeñan sus funciones como trabajadores de servicios y comerciantes (19 %), como técnicos-profesionales de nivel medio (14 %), seguidos por operadores de instalaciones y/o máquinas, profesionales científicos e intelectuales, empleados de oficina y trabajadores no calificados (ocupaciones elementales) principalmente.

La mayor parte de los encuestados

Se analizó la satisfacción laboral, grado de motivación y perspectivas del trabajador frente a su trabajo, así como el posible motivo del descontento.

La **Universidad Internacional SEK** fue fundada en 1993. 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)



**PABLO SUASNAVAS BERMÚDEZ**  
Decano Facultad de Ciencias del Trabajo  
**Universidad Internacional SEK**



**ANTONIO GÓMEZ GARCÍA**  
Director de Investigación e Innovación  
**Universidad Internacional SEK**

declaran disponer de un contrato laboral permanente/indefinido respecto a contratos temporales/obra y con una antigüedad laboral en la empresa actual superior a los dos años (86%), 2 a 5 años (40,7 %) y de 6 a 10 años (23,1 %).

Si bien el 65 % de los trabajadores indican trabajar 40 horas semanales, mientras un 30 % manifiesta trabajar más de 40 horas/semana.

Principales características de empleo

En relación con el grado de satisfacción de los trabajadores encuestados en la empresa actual donde laboran, se observa que el 86 % manifiestan estar contentos o plenamente satisfechos; el 14 %, un grado de descontento y/o sentimiento de inconformismo en cuanto a las condiciones laborales actuales.

En cuanto al motivo del descontento observado por el total de trabajadores, destaca por orden de relevancia: el 12,4 % por ingresos bajos, el 7,7 % por escasas posibilidades de desarrollo, el 4,8 % por exceso de horas de trabajo y el 3,3 % por horarios inconvenientes.

En cuanto a los beneficios de empresa recibidos por los trabajadores, se observan los siguientes resultados: el 98 % no disponen de seguro médico privado; el 89 % no recibe de la empresa el servicio de transporte para acudir y volver del domicilio al lugar de trabajo; el 74 % declara no haber recibido cursos de capacitación por parte de su empresa; el 65 % indica no disponer del servicio de alimentación en su lugar de trabajo; y un 46 % no recibe ropa de trabajo ofrecidos por el empleador.

Respecto a la percepción de los trabajadores sobre la inseguridad física o posibles daños a la salud por exposición a los riesgos laborales por el desempeño de las actividades diarias en el puesto de trabajo, se advierte que el 45 % declara percibir riesgos laborales, principalmente en hombres (72,9 %).

## CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema de interés actual en Latinoamérica; no obstante, en Ecuador

se estima que 8 de cada 10 ecuatorianos desconocen qué es la RSE. Asimismo, las empresas asocian la RSE con acciones y compromisos con el medio ambiente, el entorno comunitario, programas de ayuda a damnificados, sin considerar el bienestar, la seguridad y salud del trabajador.

En particular, si bien la gran mayoría de los trabajadores encuestados manifiestan satisfacción, es importante considerar que la insatisfacción laboral por ingresos bajos es preocupante; el salario básico actual (USD 394) es insuficiente en relación con el costo de vida, así como también la imposibilidad de desarrollo dentro de la empresa, implicando en este sentido desigualdades sociales.

Otro aspecto que llama la atención es el exceso de horas de trabajo; las jornadas de trabajo prolongadas inciden en la conciliación con la vida familiar y son consideradas como un factor de riesgo determinante en la aparición de posibles enfermedades de origen laboral, generando ausentismo y, por consiguiente, pérdidas productivas para las empresas. En cuanto a los resultados sobre la gestión en seguridad y salud en el trabajo, podemos afirmar que existe un alto incumplimiento legal en esta materia. La RSE, en la cual se integra la SST, debe abordar la protección de los trabajadores y mejora de la calidad de vida laboral y extralaboral.

El principal grupo de interés que deben considerar las empresas del país es el trabajador, entre otras razones porque el capital humano es el principal recurso de la organización.

El análisis de los resultados ha permitido revelar el bajo nivel de desempeño social interno, así como la insuficiente gestión de la seguridad y salud en el trabajo, imposibilitando, a corto y mediano plazos, llegar a la deseada cultura de empresas saludables. De este modo, podemos afirmar que aún queda un trabajo importante por hacer para generar comportamientos socialmente responsables en las organizaciones del país. ■



UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
**SEK**

## Maestrías

- **Gestión del Talento Humano**
- **Psicología mención Psicoterapia**
- **Seguridad y Salud Ocupacional**

**Matrículas Abiertas**  
Octubre 2019

Solicita información:  
1800 800 100  
(02) 3984800 ext:103 / 106

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

# FOTOGALERÍA ADGHE

Programa de Actualización Laboral.



Programa: Atracción, Selección y Compromiso  
Analytics de Talentos, entrevistas, herramientas de productividad, evaluación de personalidad.



HR Summit Guayaquil "Primero las personas".



## EDITORIAL LETO ECUADOR



Gerente General: Lorena Larrea Crespo  
Coordinación Editorial: Francisco Fonseca A.  
Comité Editorial: Pilar Moncayo, Lorena Larrea, Francisco Fonseca A.

Colaboradores:  
Periodismo: Lorena Ballesteros  
Corrección de Estilo: Mauricio Montenegro

Contacto:  
(+593) 99 442 8411 | comercial@matchdayconsulting.com

## EDITORIAL LETO



Presidente: Stephan Porias; Director General: Alejandro Moreno  
Comercial: Alejandro Garza, Yuridia Ibañez, Nelly Reyes, Jesús Ordóñez;  
Contenidos: Karen Villacorta; Digitales: Paulina Pizano; 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: shutterstock.com

## ASOCIACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DEL ECUADOR



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

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

Imprenta: Ediecuatorial C.A.

Identificación del tipo de contenidos:

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

ISBN: 978-9942-8698-7-6. 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 este libro son propiedad exclusiva de shutterstock.com, y de cada una de las empresas e instituciones que colaboraron con artículos y contenidos; quedando prohibida su reproducción parcial o total.  
Editor responsable: Stephan Porias Noriega. Este libro se terminó de imprimir en septiembre de 2019.

Maestría en:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MENCIÓN  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

udla  
25 años

RPC-SO-15-No.224-2018

# INVIERTE EN TI Y APRENDE DE LOS MEJORES

Obtén tu maestría de la mano de profesores de renombre, sin salir del país, en una universidad con acreditación internacional.

OBTÉN TU  
MAESTRÍA EN **1** AÑO\*

**INSCRÍBETE YA**

Inicio de clases: **octubre 2019**

☎ 096 133 5031

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

\*Los programas tienen una duración desde 12 meses.





# Juntos no existen fronteras.

Apoyamos el crecimiento de las personas  
a través de la inspiración y la confianza.

**#EsMuchoMásLoQueNosUne**

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

 **BANCO  
PICHINCHA**

En confianza.