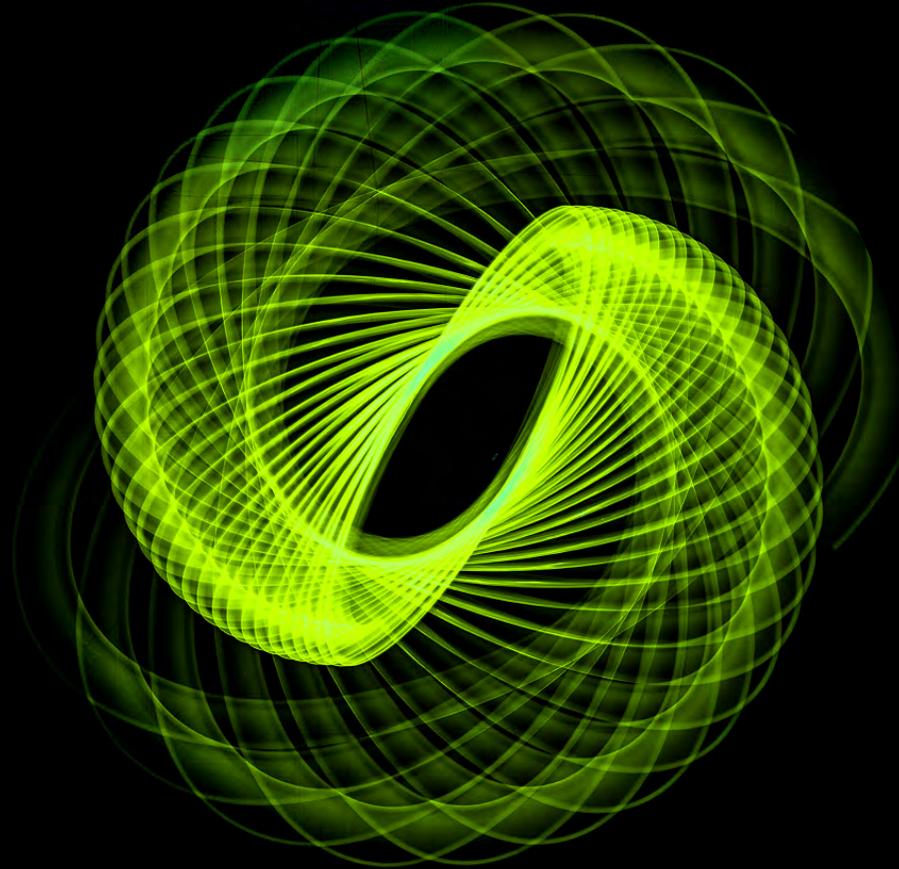


Deloitte.



2019-2022: el punto
de inflexión que lo
cambió todo

Capital Humano, diciembre de 2022

Contenido

01	2019-2022: el punto de inflexión que lo cambió todo	3
02	Línea de tiempo	4
03	Demografía	6
04	Perspectivas económicas	7
05	Nuevas tendencias	15
06	Transformación digital	17
07	Atracción de talento	22
08	Teletrabajo	25
09	Bienestar e inclusión	28
10	Los desafíos humanos de la próxima década	30
11	Conclusiones	36
12	Contactos	38



2019-2022: el punto de inflexión que lo cambió todo

2019-2022: el punto de inflexión que lo cambió todo

La recuperación postpandemia es uno de los temas más importantes del ámbito macroeconómico de la región, así como las proyecciones para el inicio de 2023.

Ante situaciones de cambio, son fundamentales los procesos de adaptación en los que las empresas se han apoyado, como el *upskilling* y el *reskilling*. Asimismo, la transformación digital, que se vio acelerada por la reciente coyuntura, ha generado ajustes en las organizaciones en temas como las modalidades de trabajo, la capacitación, el bienestar e inclusión, entre otros.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

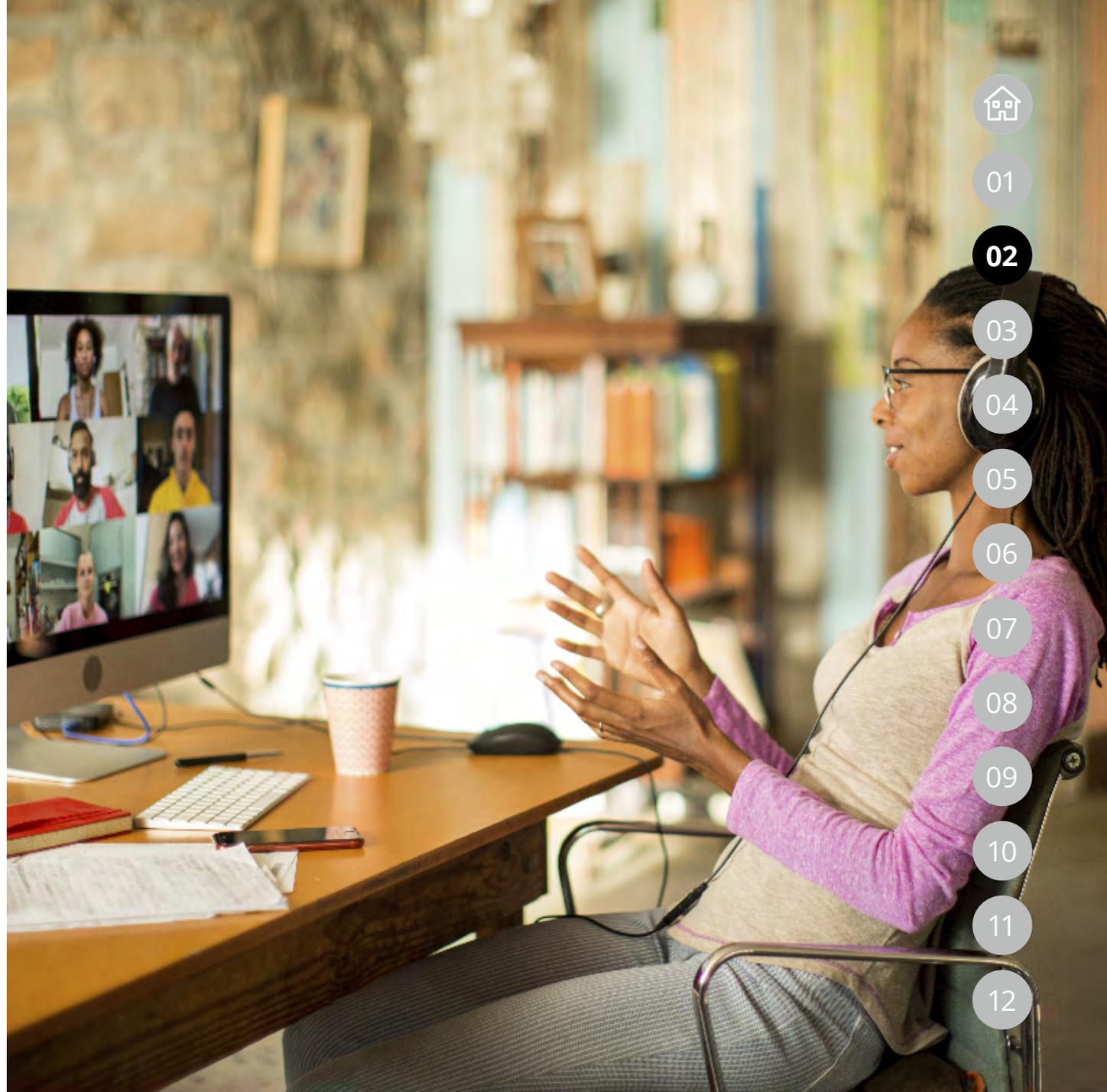
11

12

Línea de tiempo

En 2019, Ecuador se vio afectado por una recesión, la cual provocó que no hubiera un crecimiento significativo en el PIB y, además, evidenció en mayor medida la importancia de la transformación digital.

Para 2020, por efectos de la pandemia, hubo grandes avances en materia de tecnología y desarrollo de nuevas habilidades, ya que se alcanzó un escenario al que se esperaba llegar dentro de 5 o 6 años, y ello impactó, en gran medida, a la sociedad y a las organizaciones.



Línea de tiempo



El COVID-19 generó un entorno de incertidumbre en diferentes temas laborales y las empresas, en ese momento, detuvieron cualquier tipo de incremento salarial, pues la prioridad fue la supervivencia. En medio de este contexto se implementó una manera completamente distinta de trabajar: el ámbito virtual.

En 2021, se empezaron a percibir los primeros matices de la reactivación a través de la transformación digital y la gestión dinámica de las áreas de recursos humanos. Además, se identificaron cuáles eran las competencias que en el mundo digital se requería seguir reforzando con los colaboradores y que, como parte de la transición, fueron impactando en la cultura organizacional.

En 2022, con las experiencias del contexto de la pandemia, las compañías aprendieron a priorizar el bienestar de sus trabajadores, adaptándose a nuevas formas de trabajo, con una mente abierta al cambio y a la flexibilidad laboral. En medio de este panorama, se empezó a evidenciar el interés de las empresas en la implementación de ajustes salariales, proyectos enfocados en temas intergeneracionales sobre el bienestar, el equilibrio vida-trabajo y la creación de nuevos puestos, entre otros temas.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Demografía

El presente análisis recopila información proporcionada por 155 empresas del mercado ecuatoriano, de las cuales 67% es de origen de capital nacional y 33% es multinacional. Las organizaciones pertenecen a distintos sectores, como el de servicios con una participación de 49%, industrial con 31% y comercial con 20%.

En esta investigación, las empresas participantes reportaron 110,496 trabajadores, de las cuales 19% indica tener hasta 100 colaboradores, 31% cuenta entre 101 hasta 300, 26% señala entre 301 hasta 1,000 y 24% reporta poseer más de 1,000 colaboradores.

También se indica que la participación de las empresas por actividades es: sector financiero con 15%, consumo masivo con 13%, seguros con 9% y automotrices, farmacéuticas y de tecnología con 7%, entre otros.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

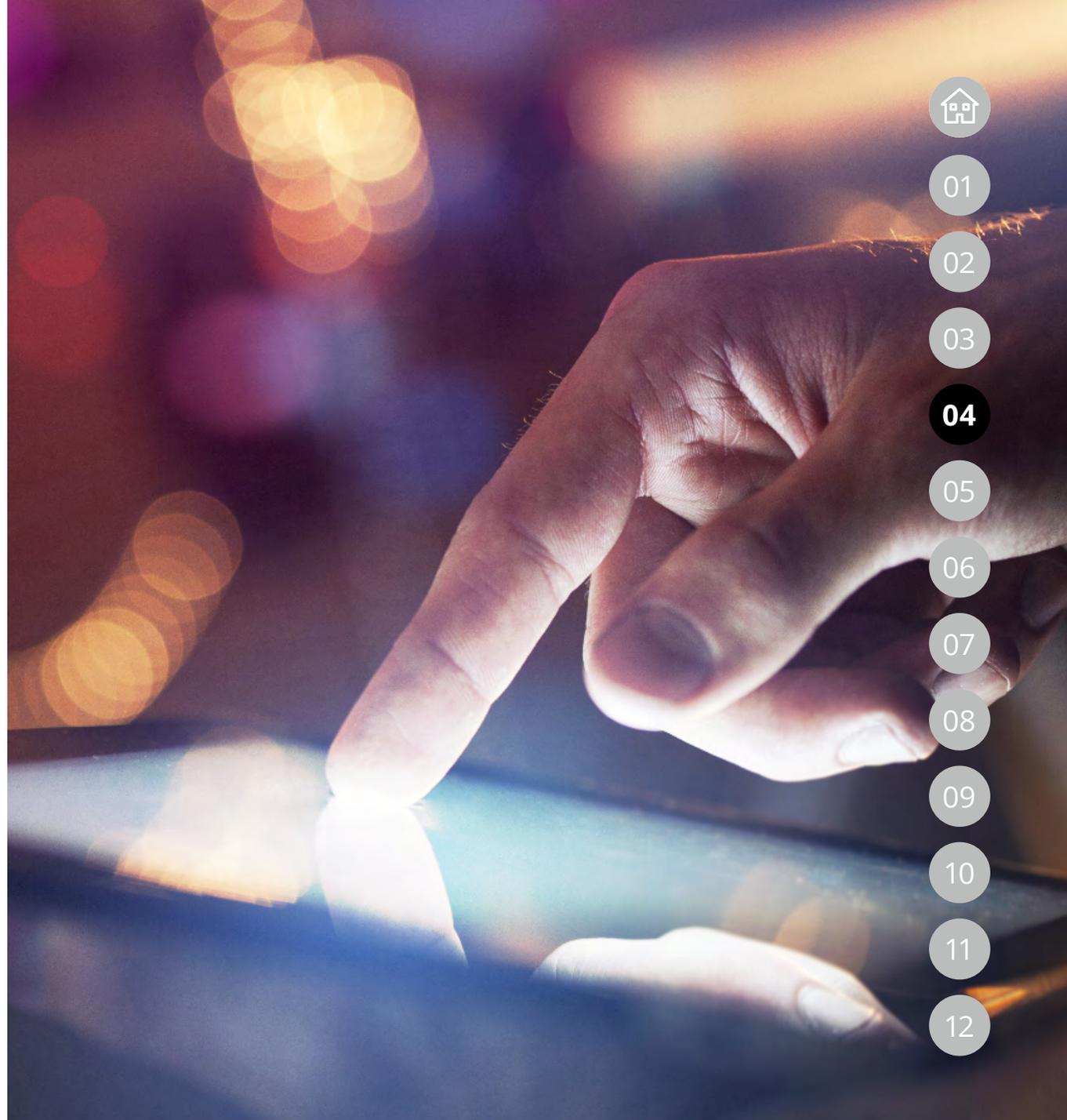
12

Perspectivas económicas

Porcentaje anual de crecimiento

De acuerdo con los datos históricos y proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), Ecuador tuvo un crecimiento de 0.1% en 2019, en 2020 tuvo una caída de -7.8%, en 2021 tuvo un crecimiento de 4.2% y se proyecta 2.4% de incremento en su PIB para 2022.

Esta cifra ubica a Ecuador como el cuarto país con menor crecimiento dentro de la región, únicamente superando a Paraguay, El Salvador y Chile. Países como Panamá y Colombia tendrán los mayores aumentos en su PIB: de 7.5% y 7.6% respectivamente.



01

02

03

04

05

06

07

08

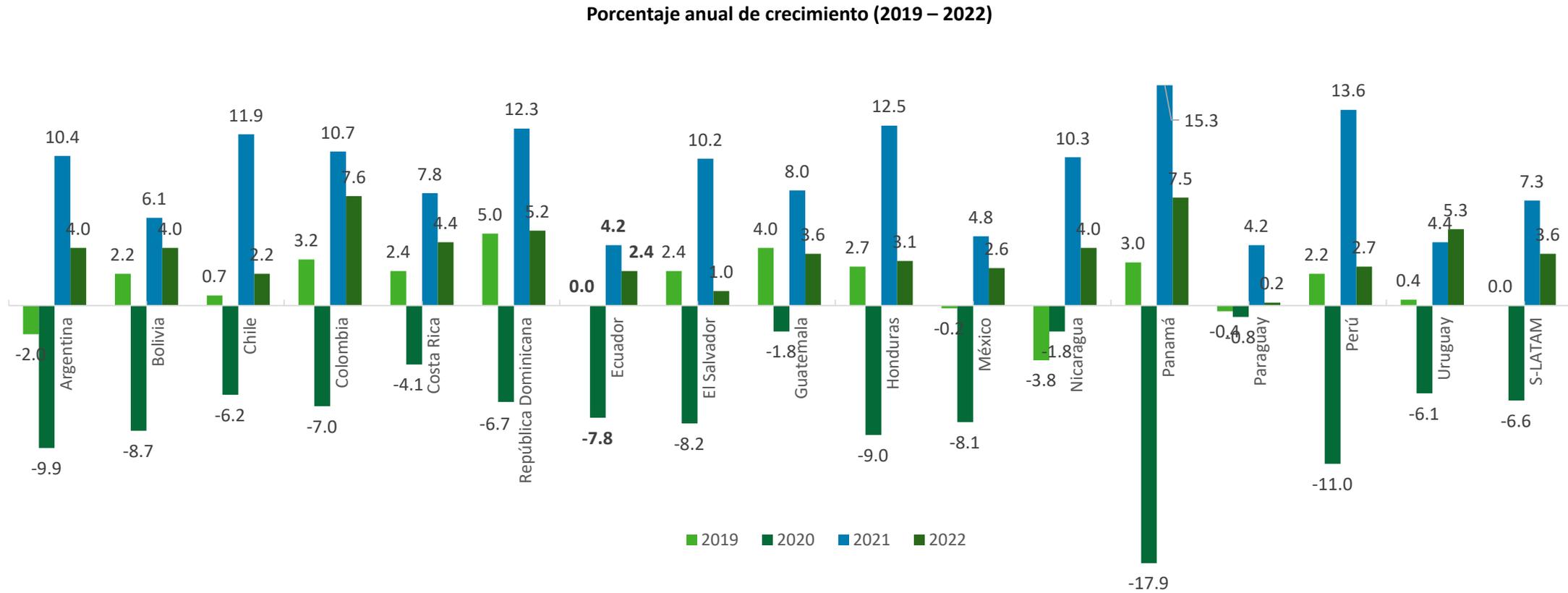
09

10

11

12

Figura 1: porcentaje anual de crecimiento (2019 – 2022)



Fuente: *Fondo Monetario Internacional (FMI), octubre de 2022.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Perspectivas económicas

PIB en precios corrientes

El valor del PIB en precios corrientes de Ecuador ha fluctuado en relación con los últimos cuatro años, ya que, en 2019, de los *USD* 108MM fue hasta los *USD* 115MM en 2022, lo que implica un incremento de 7%.

Inflación

En noviembre de 2022, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 110.05. Con esto, la inflación mensual es de -0.01%, comparada con el mes anterior que fue de 0.12%, mientras que en noviembre de 2021 se ubicó en 0.36%.

Al analizar los valores de la inflación anual de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y Mercado Común del Sur (MERCOSUR), se observa que, a noviembre de 2022, Ecuador se encuentra en segundo lugar por debajo del promedio. A este mes, la inflación anual en Ecuador es de 4.02% mientras que la de Perú 8.28%, Colombia 12.22% y Bolivia 2.89%.

En la canasta del IPC existen 12 divisiones de consumo. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de noviembre de 2022 fueron: prendas de vestir y calzado (-0.0225%); salud (-0.0123%); y transporte (-0.0097%).



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Perspectivas económicas

Indicadores nacionales



Población Económicamente Activa (PEA) Ecuador: este indicador pasó de 8.5 millones en enero de 2022 a 8.6 millones en octubre de 2022, lo que significó un incremento de 2%.



Empleo adecuado/pleno (33.74%): los datos obtenidos destacan que 2,928,005 personas se encuentran con empleo adecuado o pleno, ya que perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo y trabajan igual, menos o más de 40 horas a la semana, lo cual evidencia un incremento de 4.1%.



Subempleo / Empleo no pleno (62%): en este caso, 5,383,750 personas se encuentran subempleadas o con empleo no pleno, teniendo un incremento de 3.8%. Lo anterior está relacionado con la insuficiencia de tiempo de trabajo por ingresos o personas con empleo que no perciben ingresos laborales.



Desempleo (4.09%): 354,509 personas no estuvieron empleadas y están disponibles para trabajar en el periodo de referencia, lo que denota un decrecimiento de -22.7%.



Empleo no clasificado (0.13%): se destaca que 11,546 personas se encuentran con empleo no clasificado, inadecuado o no remunerado por falta de información. Se construye como residuo del resto de categorías, razón por la cual se refleja una disminución de -75.3% dentro del periodo de análisis.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



Indudablemente, las cifras de desempleo cayeron en el periodo comprendido entre enero y noviembre de 2022, pero es importante resaltar que paralelamente la Población Económicamente Activa también creció en ese mismo periodo de 8.5 a 8.6 millones. Por ende, no todas las personas que se incorporan al mercado laboral han conseguido un empleo adecuado, debido a que se suman al grupo de los subempleados que también ha crecido. Cada vez se incorporan más personas al campo laboral, sobre todo jóvenes que están en edad de trabajar y personas que han terminado su carrera universitaria y que quieren comenzar a laborar, razón por lo que sube el nivel de la Población Económicamente Activa pero no puede ser completamente absorbida en el grupo de quienes tienen empleo adecuado o empleo pleno. Consideramos que la única manera de solucionar esta problemática es la atracción de empresas multinacionales que promuevan la inversión extranjera, lo que abriría nuevas plazas de trabajo.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Perspectivas económicas

Salario Básico Unificado (SBU) 2023

En cuanto al Salario Básico Unificado, al compararlo con el costo de la canasta básica y haciendo una retrospectiva de la década, en 2012, se encontraba en *USD* 292 y, en ese entonces, el costo de la canasta básica estuvo en *USD* 581, representando una brecha de 199%. Para enero de 2023, se tendrá un salario básico de *USD* 450 por decreto oficial y el costo de la canasta básica será de *USD* 761, lo que implicará una brecha de 169%.

En términos generales, se evidencia una mejora en la capacidad adquisitiva de acuerdo con los análisis y estudios que hace el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC): por cada familia hay 1.6 miembros que tienen una actividad, por lo tanto, se estaría cubriendo el tema del costo de la canasta básica.

Año	Canasta básica	Salario básico	Brecha
2012	\$581	\$292	199%
2014	\$628	\$340	185%
2016	\$676	\$366	185%
2018	\$712	\$386	184%
2019	\$720	\$394	183%
2020	\$716	\$400	179%
2021	\$712	\$400	178%
2022	\$724	\$425	170%
2023	\$757	\$450	168%

Lo importante, en relación con esta información, es el análisis de las compañías sobre si los niveles de productividad en la organización han avanzado en ese mismo ritmo durante este año en comparación con el crecimiento del salario básico, debido a que este incremento

no depende de la voluntad ni decisión de la empresa, sino que se produce por decreto oficial por parte del gobierno, que tiene que ser aplicado por todas y cada una de las organizaciones.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Perspectivas económicas

Incremento salarial efectivo 2022

El promedio de incremento salarial efectivo para 2022 fue de 3.07%, lo que corresponde a apenas 45% de empresas de la muestra, es decir, menos de la mitad de las 155 empresas que participaron en el estudio realizaron un incremento salarial.

En mayor detalle, podemos destacar que, dentro de ese 45% se encuentran empresas de origen nacional, las cuales reportaron un incremento de 3.43% y de origen multinacional con 2.71%. Al desglosar por sector, el industrial tuvo un incremento de 3.24%, servicios de 3.06%, y el comercial un crecimiento de 2.81%. La mayoría de las empresas realizaron su incremento salarial en el primer semestre del año.



Incremento proyectado 2023

Para 2023, 86% de las empresas reportan proyección de incrementos con un valor promedio de 4.07%, mientras que, únicamente 11% reportó que no realizará incremento y 3% aún no lo decide. Se puede denotar que las empresas de origen nacional realizarán un incremento de 4.45% y las multinacionales solo proyectan un incremento de 3.59%. Por otro lado, al analizar por sector, se remarca que el de servicios realizará un incremento de 4.47%; el comercial 4.26% y el industrial proyecta un incremento de 3.58%.

Incremento salarial 2022 – Sector de negocio

En un análisis más a detalle del promedio de incremento salarial efectivo del año 2022 que es de 3.07%, correspondiente al 45% de empresas de la muestra, los incrementos realizados de acuerdo con los sectores que se pueden destacar es el de seguros con 4.78%, financiero con 4.01%, automotriz con 3.56%, consumo masivo con 3.38%, y petrolero con 3.24%.

Incremento proyectado 2023 – Sector de negocio

Del promedio de incremento salarial proyectado para 2023, de acuerdo con las diferentes actividades económicas, se pueden destacar el sector financiero con 5.59%, construcción con 4.70%, seguros con 4.70%, consumo masivo con 3.96% y tecnología con 3.67%.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

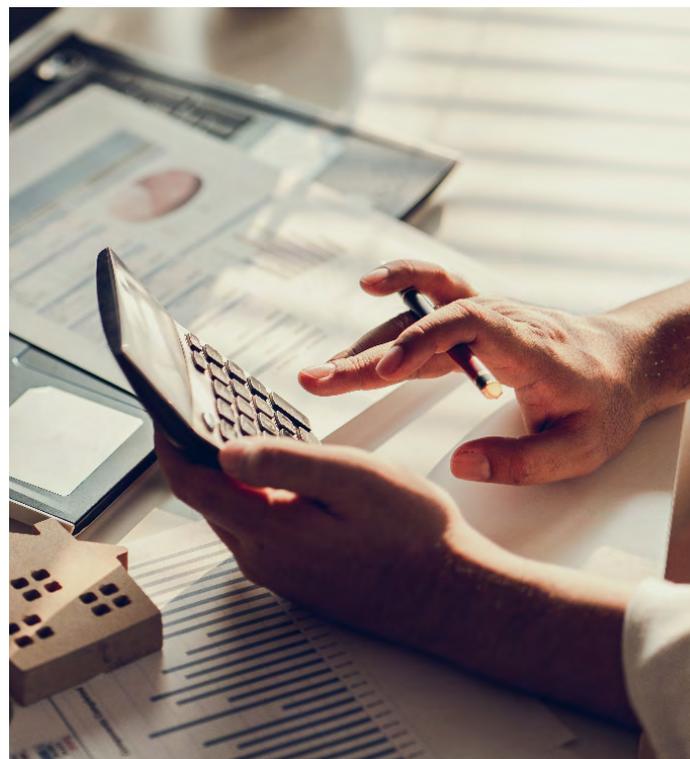
Perspectivas económicas

Repartición de utilidades

La reactivación económica y la mejora en los resultados obtenidos por las compañías dentro del periodo correspondiente al ejercicio fiscal de 2021, comparado con el periodo 2020, ha sido evidente en el reparto de utilidades que se pagaron en abril de 2022.

En promedio, fue de *USD* 2,650 por la base de 10% y por carga de 5% de *USD* 863. Ese promedio de la base creció en 33% versus el año anterior. Este es un dato significativo debido a que las utilidades son parte del paquete salarial y, principalmente, para compañías que regularmente mantienen niveles estables de su utilidad, se convierten en otro rubro importante para los colaboradores, los cuales lo tienen en cuenta al momento de aceptar una oferta laboral o de continuar en una organización.

Otro aspecto que vale la pena resaltar es que 41 empresas de las 155 que respondieron la encuesta están entre el promedio y el máximo del valor de la utilidad repartida contando con una base de *USD* 30,600 y por cada carga *USD* 11,514.



Headcount

Respecto al número de empleados, las compañías nacionales empezaron el año con 64,464 colaboradores y terminan con 65,134. Por otra parte, las empresas multinacionales empezaron con 42,991 y están terminando con 43,947. Por actividad económica, todas prácticamente han crecido, es decir, se ha tenido que contratar más personal, lo que se refleja de cierta manera en la caída del desempleo.

En cuanto a la rotación promedio de las compañías, es de 11.74% entre ingresos y salidas de los colaboradores. Es importante destacar que la rotación es parte de la dinámica normal dentro del mundo organizacional, especialmente con las nuevas generaciones, ya que se evidencia que es más difícil retenerlas y mantenerlas por largos periodos de tiempo y tienen una mentalidad distinta en cuanto a lo que debe ser su carrera profesional en una compañía.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Nuevas tendencias

Reskilling y Upskilling

El *Reskilling* (también conocido como reciclaje profesional) busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa y el *Upskilling* busca enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño. Estas estrategias se convierten en aspectos determinantes en la gestión de talento humano, como se deduce del estudio global de tendencias del año anterior, en el que se evidenció que la mitad de los líderes consideraba necesario contar con personal que adquiriera o fortalezca competencias para poder hacer frente a los cambios que se están dando cada vez más en los roles y funciones que tienen sus puestos en las estructuras organizacionales.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Nuevas tendencias



Asimismo, se demostró el impacto que ha tenido la transformación organizacional, pues 89% de las empresas participantes en la investigación considera que las funciones en su organización han experimentado cambios en estos últimos tres años. En este sentido, las áreas más afectadas han sido: tecnología con 23%, operaciones con 22% y talento humano con 18%.

En cuanto a las jerarquías, tanto los niveles estratégicos como tácticos han tenido una recurrencia de 55% mientras que los niveles operativos han sido los mayormente impactados con 82%. Esto se debe por la mayor presencia de la robótica, la automatización y la inteligencia artificial en las líneas de producción, en centros de distribución y en los grandes núcleos operativos de las compañías.

Entre los aspectos más significativos, se encuentran la redefinición de cargos y/o unificación de posiciones debido a la adaptación al mercado en cuanto a la generación y desarrollo de nuevos productos y servicios; todo lo relacionado con digitalización, eficiencia y optimización de los procesos que cada vez son mucho más exigentes; y en los que se requiere mayor presencia de profesionales en tecnología, manejo de bases de datos ágiles, entre otros.

Tecnología, *marketing* digital, *e-commerce*, *business intelligence* y todo lo relacionado con *UX* y *customer experience* han sido las grandes tendencias en las que se ha requerido el desarrollo del personal.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Nuevas tendencias

Cargos mejor remunerados

En relación con los cargos más competitivos, debido a la alta demanda que existe en el mercado y los pocos profesionales que se encuentran especializados o capacitados para ejercer la función, son los mejor remunerados comparativamente con cargos de su mismo nivel en otras áreas.

Las posiciones más destacadas son *community managers*, coordinadores de innovación y de transformación digital, especialistas de innovación, ingenieros de *software*, analistas de procesos y vendedores de canales digitales. Esta información se puede evidenciar principalmente en áreas comerciales, de tecnología y fundamentalmente en niveles estratégicos.

Métodos de capacitación más utilizados

Las áreas de talento humano, indudablemente, tienen que repensar la forma de capacitar. Para este acondicionamiento, se implementaron modalidades de capacitación híbridas, *e-learning*s y *microlearnings*, entre otras, que se detallan a continuación:

- Capacitaciones híbridas (79%): combina un proceso de aprendizaje intercalando un modelo presencial y virtual.
 - *E-learning*s sincrónicos (43%): método de capacitación virtual en el que el instructor prepara el material y el participante se conecta, según su disponibilidad.
 - *E-learning*s asincrónicos (41%): esquema en el que el instructor y el participante se conectan al mismo tiempo, pero en espacios virtuales diferentes.
 - *Microlearnings* (26%): basado en aprendizaje por secciones cortas o fragmentos.
- 
- Otros (11%): *assessments*, capacitación tradicional *in house*, diplomados y certificaciones, escuela de ventas.



01

02

03

04

05

06

07

08

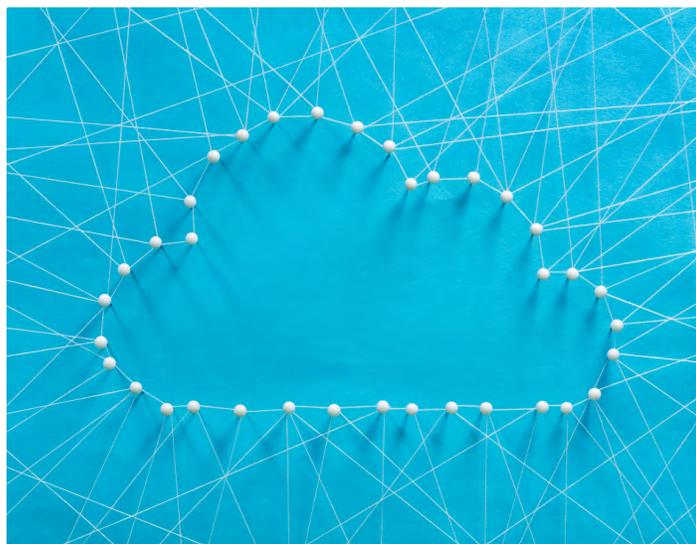
09

10

11

12

Nuevas tendencias



Habilidades del futuro

Entre las denominadas habilidades del futuro, el estudio denota 85% de conocimiento en nuevas tendencias tecnológicas, 81% en la flexibilidad de adaptación a cambios, 77% en la innovación, 57% tiene que trabajar en liderazgo e influencia y, por último, 53% en creatividad e iniciativa.

Programas de *reskilling*

53% de las empresas comenta que ha implementado programas de *reskilling* en los que se identificaron y desarrollaron nuevas metodologías y competencias, se han ejecutado metodologías ágiles, se ha impulsado a personas de alto desempeño que puedan migrar a otras áreas (contratación interna) y también han realizado capacitaciones especializadas para el nuevo uso de herramientas digitales.

Un valioso ejemplo de *reskilling* es el programa Pioneras, desarrollado por el Banco Pichincha, en el que se trabajó en la formación de siete jóvenes que desempeñaban labores como cajeras o anfitrionas en agencias, quienes fueron elegidas para capacitarse, manteniendo su salario, durante seis meses en *bootcamps* (metodología intensiva de estudio) de desarrollo *web* y diseño de experiencia de usuario.

Por otro lado, 47% no ha implementado programas de *reskilling* aún, comentan que se debe a que no se ha generado la necesidad, no existen programas enfocados a este tema o se encuentran en desarrollo y a pesar de que sí se realizan capacitaciones, las mismas no son enfocadas en desarrollo de nuevas competencias.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Transformación digital

Madurez digital

Aunque la transformación digital se veía distante en 2019, tres años después es una realidad. La investigación realizada muestra que 79% de las empresas considera que tiene un nivel de madurez digital entre intermedio (65%) y maduro (14%).

Esto se debe a que han realizado cambios tecnológicos con rapidez hacia el propósito de digitalizar sus procesos y de realizar actualizaciones constantes. Por otro lado, en nivel básico solo se encuentra 21%.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Transformación digital

Las organizaciones que se encuentran en un nivel básico expresan que todavía no poseen una cultura que les permita migrar hacia un modelo digital, tienen desconocimiento de los beneficios de las implementaciones y no ven la necesidad de digitalización de procesos y servicios, ya que su giro de negocio no lo permite. Las empresas que se encuentran en un nivel intermedio de madurez digital comentan que están en proceso de implementación acorde con las modalidades de trabajo.

Las organizaciones que se consideran maduras digitalmente expresan que han atacado un *core* de negocio que está enfocado en el desarrollo tecnológico porque han dado mucho énfasis a la digitalización de los procesos y a la implementación de nuevas fuentes de innovación, esto les ha permitido crear elevados niveles de desempeño en los colaboradores y experiencias significativas con los clientes.

Impacto

Entre los principales efectos de la transformación digital en las empresas, 75% mencionó la implementación de nuevas herramientas de automatización de procesos e información, 65% expresó que fue el nuevo modelo de trabajo virtual, 45% comentó que se ha visto en la necesidad de la creación de nuevas posiciones y el otro 45% indicó que se tuvo que redefinir la cultura organizacional.

Figura 2: ¿Qué impacto ha tenido la transformación digital en su empresa?



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Transformación digital

Digitalización

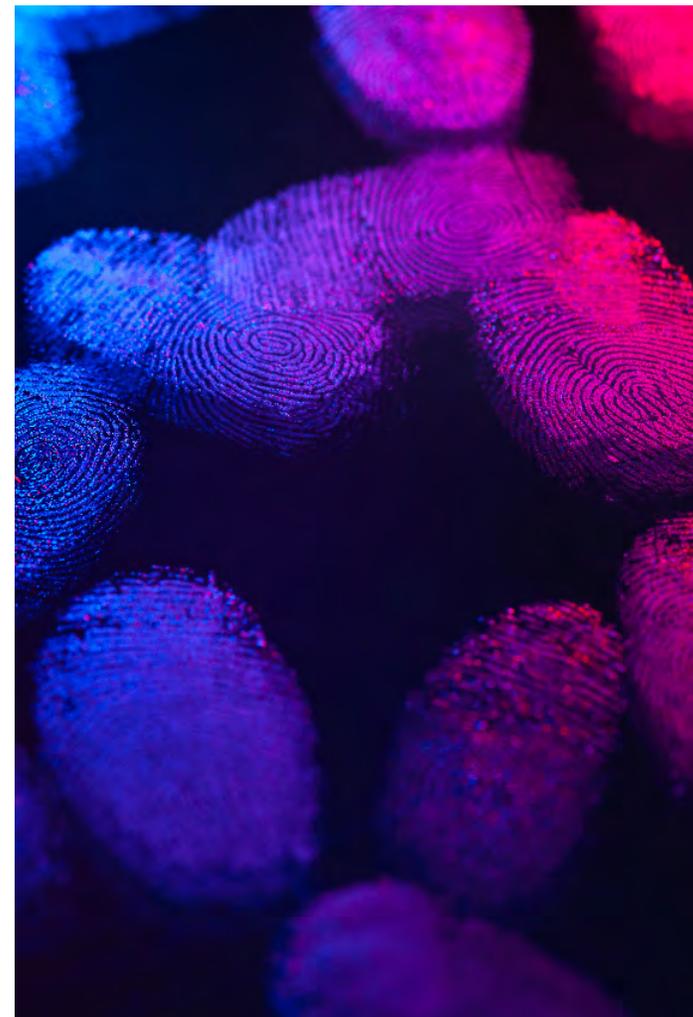
En estos tres años, se ha visto en tendencia la digitalización de la gestión del talento humano: las empresas reportaron que 62% ha buscado implementar portales de autoservicio para el personal, ya sea para solicitar un certificado, por una solicitud de vacaciones, préstamos o algún tipo de permiso, dejando que mucha carga operativa se libere del área de talento humano para enfocarse en otras cosas que realmente generen valor y que la gente pueda por su propia iniciativa tener esa interacción cuando lo necesite.

A su vez, 43% de las empresas reportó que está incorporando analítica de datos, lo que resulta de suma importancia para entender cuál es la dinámica o las tendencias de las personas que trabajan en la organización y, de esta manera, poder asesorar y guiar de mejor forma a los líderes de las otras áreas que en ocasiones no comprenden ciertos temas que se están dando

en el personal. Con datos y cifras esto puede ser más viable.

42% ha trabajado en la automatización de subprocesos, 20% ha implementado *chatbots* para atención de necesidades y 18% ha avanzado en temas como firma electrónica de documentos, capacitaciones y entrevistas virtuales, políticas de cero papel, portales de autoservicio de proveedores, línea privada y gratuita de atención de trabajo social.

En este sentido, las principales herramientas que se han implementado son: Analítica de *Human Resources*, Herramienta de gestión de competencias personales *Compers*, *Human Capital Management (HCM)* con Oracle, *HR Cloud*, LinkedIn y la adquisición de plataformas para *e-learning* de capacitación.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Atracción de talento

Atracción de talento

Marca empleadora

En lo que concierne a marca empleadora, las empresas, para poder ser lo suficientemente atractivas y llamar la atención de nuevos perfiles, tienen que considerar adaptarse a los nuevos criterios del mercado de talentos. 70% de las empresas participantes en la investigación se considera como gran marca empleadora, mientras que 30% piensa que todavía no lo es.



Atracción de talento



Las empresas que han logrado este objetivo han sido reconocidas por *Great Place to Work*, les han otorgado premios nacionales e internacionales que lo avalan, tienen buenos planes de beneficios monetarios y no monetarios, brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores, han vivido procesos de transformación tecnológica y brindan estabilidad a su personal, por lo que tienen un bajo nivel de rotación.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Atracción de talento

Atraer y fidelizar

En cuanto a las estrategias para atraer y fidelizar (retener) a su talento, 75% comentan que cuentan con las mismas y que tratan de proporcionar una oferta de valor para el mercado laboral, han desarrollado proyectos desafiantes relacionadas con la transformación y el desarrollo para los colaboradores, brindan un enfoque personalizado a *key positions*, trabajan en la flexibilidad laboral y salario emocional, realizan constantes *benchmarkings* del mercado competido y velan por los beneficios y clima laboral de la organización.

En el portal de Deloitte Estados Unidos se ha empezado una campaña intensa y agresiva para reclutamiento dando mayor énfasis al talento, por lo cual, en los procesos de selección un entrevistador puede recibir a personas de diverso origen étnico, con distintas capacidades, de diferentes orientaciones y credos, pues lo que

interesa es el talento y la capacidad para generar impacto.

Otro ejemplo de compañías globales, principalmente enfocadas al área de tecnología, donde se decantan por anuncios de reclutamiento sumamente disruptivos, es expresar textos como “ésta no es la empresa tradicional”, “éste no es el puesto clásico de jefe de logística y operaciones”, “aquí vamos a hacer cosas que no te imaginas”. De esta forma, buscan posicionar y llegar a un mercado laboral de forma completamente diferente, especialmente al momento de atraer el interés de las nuevas generaciones, que son mucho más selectivas.

Procesos de selección

68% de las empresas participantes en la investigación afirma que están considerando nuevas características para la selección de perfiles con competencias digitales. Las principales están orientadas a la actualización y creación de perfiles de cargos enfocados en competencias digitales, inclusión de pruebas técnicas en el proceso de selección para evaluar competencias digitales y dentro de las áreas estratégicas como *marketing* digital, transformación digital, área comercial, entre otros, en las que la necesidad de poseer competencias digitales es prácticamente mandatorio.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

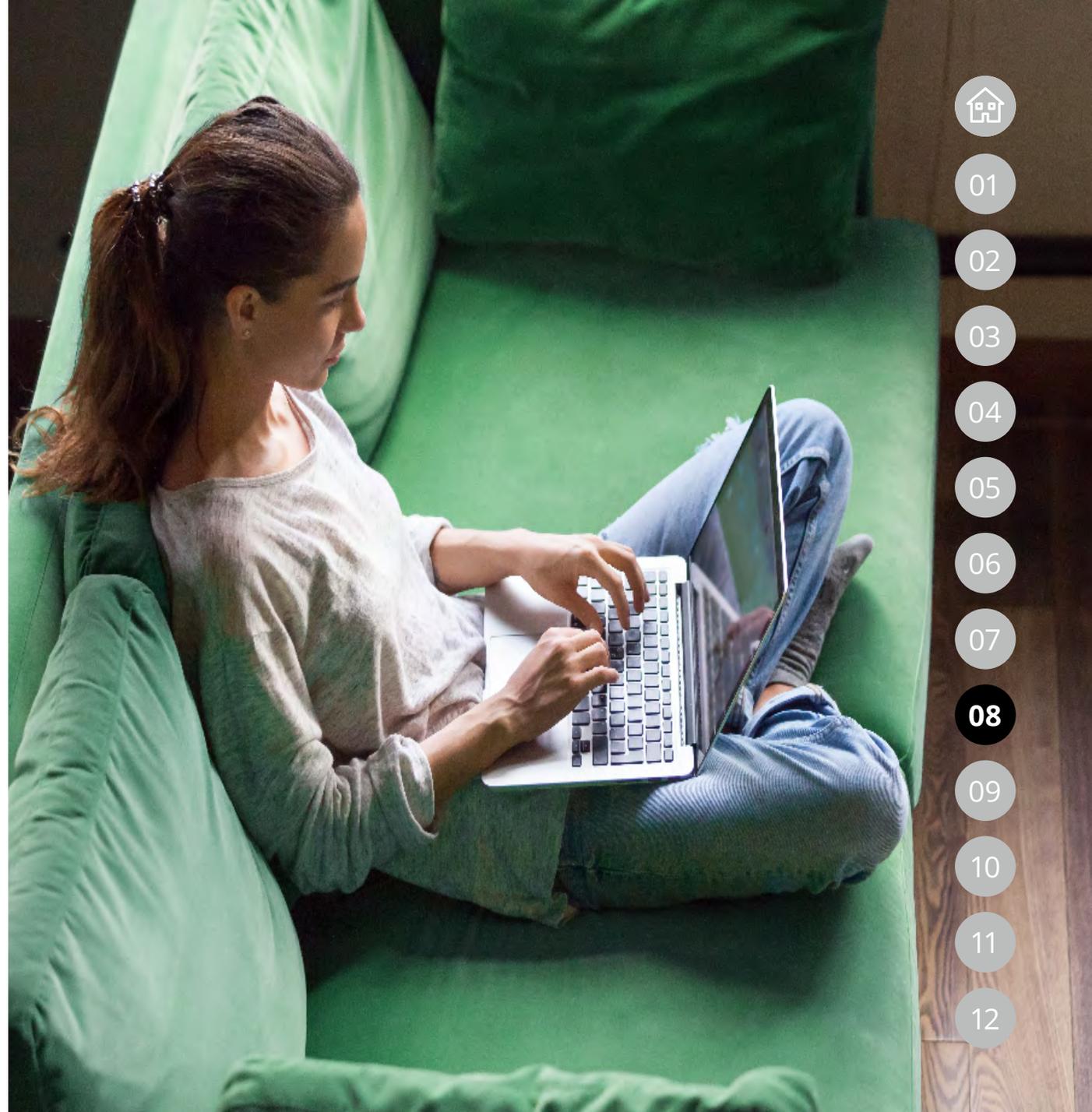
10

11

12

Teletrabajo

En materia de trabajo, existen **tres tipos de empresas**: las tradicionalistas, las más progresistas y las visionarias.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Teletrabajo

Las tradicionalistas manejan la filosofía de la presencialidad y de tener que volver lo más rápido posible a jornadas laborales de ocho horas de lunes a viernes.

Por otro lado, las empresas más progresistas entienden que los modelos híbridos funcionan y que la presencialidad puede ser combinada perfectamente con el trabajo remoto. Para esto, se debe tener una visión mucho más crítica al entender qué tareas se pueden hacer en la oficina, cuáles se pueden realizar en otros espacios o desde cualquier lugar y cuáles se pueden combinar, lo cual es parte del análisis que están haciendo últimamente las empresas.

Por último, están las empresas visionarias, que le dan libertad a su colaborador para que decida cuál es la mejor forma de trabajar y crear valor.

El porcentaje de los colaboradores que se encuentra en teletrabajo es el siguiente:

- No tienen colaboradores en teletrabajo (32%).
- Debajo de 25% de los colaboradores (30%).
- Entre 25% - 75% de los colaboradores (29%).
- Arriba de 75% de los colaboradores (6%).
- 100% de los colaboradores en teletrabajo (3%).

Igualmente, el perfil idóneo que se busca en ofertas de teletrabajo está enfocado en el cumplimiento de requisitos en criterios de conocimientos, como el manejo de herramientas digitales en general, formación académica mínima en tercer nivel y con competencias orientadas a la innovación, resolución de problemas, enfoque a resultados, comunicación asertiva y administración de tiempo.



Cultura híbrida

En cuanto a la implementación y desarrollo de las políticas para tener una cultura híbrida en las organizaciones, solo 27% los ha realizado, por lo cual se evidencia una gran oportunidad para seguir desarrollando buenas prácticas laborales. Las que sí lo han implementado mencionaron que han realizado talleres para informar sobre los riesgos, programas para colaboradores, días libres, tardes de conexión entre equipos, días de cultura, reuniones de sensibilización tecnológica y apoyo psicológico.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Teletrabajo

Impacto del teletrabajo

El teletrabajo ha tenido un gran impacto en las organizaciones, 44% ha reportado que le ha sido posible medir la productividad del mismo mediante análisis del clima, encuestas y evaluaciones, indicadores de rendimiento, productividad y eficiencia, a través de los resultados y la reducción en costos, políticas de desconexión, reportes de horas trabajadas e incluso con la implementación de un *software* de productividad (*Time Doctor*).

Espacios colaborativos

Se puede destacar que 39% ha desarrollado temas de *Hot desking* (forma de administración de oficinas en la que diversos trabajadores pueden utilizar un mismo espacio en diferentes periodos de tiempo) y espacios de trabajo colaborativos, lo cual en la práctica no ha resultado ser tan sencillo de manejar, debido a algunos aspectos sobre todo culturales y de jerarquía.

Competencias digitales

Respecto a las políticas de capacitación en competencias digitales, 47% de los participantes de la investigación expresó que sí las posee y que ha tratado de incorporar esos conocimientos a los colaboradores para que se puedan desenvolver de una manera apropiada en el teletrabajo por medio de planes de capacitación dirigidos a competencias digitales, capacitaciones sobre Power BI, Google Apps, Teams, Office y programas técnicos, inclusión de plataformas de *e-learning* e implementación de plataformas de capacitación propias.

Gestión de datos de Talento Humano

29% de las empresas está manejando temas de controles de asistencia a través de herramientas tecnológicas por medio de *Outsourcing* con expertos de aplicaciones/plataformas de registro de trabajo que indican el tiempo de conexión y desconexión, porcentajes de utilización, *Workday*,

MyADP, sistemas internos de seguimiento comercial y proyectos, control biométrico en celular, *laptop/computadora*, entre otros.

En cuanto a la seguridad de datos personales que es un tema cada vez más crítico en las organizaciones, 72% de las áreas de talento humano menciona que sí tiene políticas al respecto, realizan cursos bianuales de políticas de manejo de datos personales, sistemas por control de accesos y descargas de información a través de sistemas *Business Anti-Smuggling Coalition (BASC)* y la información personal es limitada únicamente para el uso de áreas de Tecnología y Talento Humano.

Por último, en temas de *People Analytics*, se puede evidenciar un espacio considerable para seguir trabajando, ya que solo 19% tiene modelos de investigación basados en análisis de datos de los colaboradores de la empresa.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Bienestar e inclusión

43% de los participantes expresó que tiene políticas de desconexión digital, en las que hace seguimiento cuando estos periodos de interrupción son de por lo menos 12 horas consecutivas de trabajo.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Bienestar e inclusión

También se establece el bloqueo de los usuarios, una vez que termina la jornada laboral, para evitar una saturación y respetar el espacio personal del colaborador. Existen también programas de apoyo psicológico, charlas de correcto uso y gestión del tiempo, flexibilidad de horarios, pausas activas y otros métodos de *mindfulness* y políticas de equilibrio vida – trabajo.

En temas de inclusión, 85% de las empresas menciona tener programas de diversidad e inclusión en los que se prioriza la transparencia en los procesos de selección, se respeta edad, género, ideologías, discapacidad, entre otros. Las compañías consideran y mantienen índices en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres por cargos y niveles jerárquicos y se brindan capacitaciones, *webinars* o espacios de sensibilización en los que se fomenta conciencia sobre estos temas: acoso, violencia, *bullying*, feminismo, riesgo, entre otros. Se han incluido también a mujeres en cargos y áreas operativas que antes se consideraban posiciones exclusivamente para hombres (la primer mujer montacarguista).



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

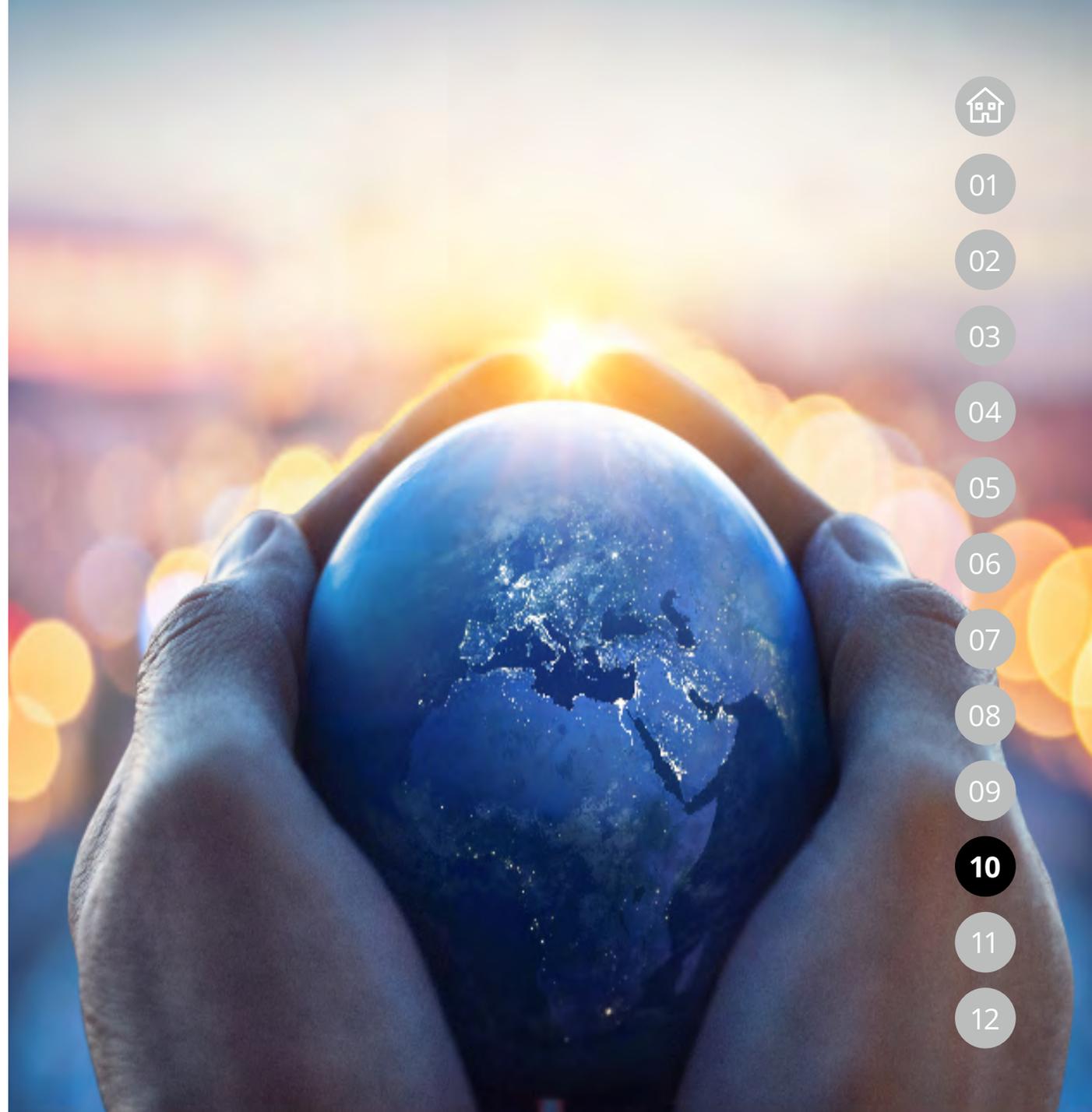
11

12

Los desafíos humanos de la próxima década

¿Qué genera grandes retos?

En la encuesta que se realizó a *CEOs* de Fortune & Deloitte, se preguntó a más de 100 directores ejecutivos qué problemas externos esperan que influyan en su estrategia de negocio en los próximos 12 meses. El principal desafío que se considera que puede generar interrupción en los modelos de negocio, anunciado por 59% de los participantes, es la escasez de talento y habilidades, ya que las empresas no pueden continuar con su crecimiento cuando no cuentan con el talento. Por otro lado, la inflación y la inestabilidad de los mercados estaría también entre los aspectos resaltados como grandes desafíos, anunciado por 82% de los participantes, la inestabilidad geopolítica (ej., tensiones internacionales) es considerada por 49% y las interrupciones en las cadenas de suministro por 45%.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Los desafíos humanos de la próxima década

Las dinámicas globales ilustran las complejidades de una fuerza laboral diversa

En el mundo, hay aproximadamente 3.3 billones de trabajadores. Este año, 31% de los colaboradores en el ámbito global trabajará remoto (combinación de híbrido y totalmente remoto) y se estima que 26% renunciaría si les pidieran retornar a la presencialidad cinco días a la semana.

En este contexto, se destacan los trabajadores independientes o *quick workers*, los cuales son personas que no se encuentran vinculadas en relación de dependencia pero que colaboran en proyectos en una organización. Dichos trabajadores han venido en gran crecimiento desde 2019 y se proyecta que para 2025 habrá un incremento de 20% a 40%. Los trabajadores independientes constituyen una gran y creciente porción de la fuerza laboral.

¿Ética organizacional o de vida?

Según la encuesta "Generación Z y *Millennials* 2022", realizada por Deloitte, se han podido evidenciar tres aspectos remarcables que pueden representar las tendencias sobre la filosofía de vida que tiene esta fuerza laboral de la nueva generación. En primer lugar, tenemos el "You Only Live Once (YOLO)". Por otro lado, en China se evidenció un movimiento importante denominado *Tang ping*: salidas masivas de colaboradores que consideran no sostenible trabajar de 12 a 16 horas diarias, ya que no consiguen tener vida personal. Finalmente, se encuentra la renuncia silenciosa, en la que los colaboradores no se encuentran totalmente comprometidos con la empresa y pueden irse en el momento menos pensado.

De acuerdo con el estudio *Well-Being* de Deloitte 2022, 70% de los líderes ejecutivos se encuentra considerando renunciar para buscar un trabajo que apoye mejor su bienestar.

En la generación Z y *millennial* se puede identificar que las principales características que buscan en un empleo son: balance de vida, oportunidades de aprendizaje y desarrollo y, en tercer lugar, remuneración. Por otro lado, las principales razones para abandonar un empleo son: remuneración, salud y estabilidad mental y *burnout*.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Los desafíos humanos de la próxima década

Cargos en tendencia

Se aprecia una escasez de talento en ciertas habilidades, junto con la creación y redefinición de puestos de trabajo. Existen menos de 10,000 especialistas en inteligencia artificial. La suma de 250,000 puestos laborales podría representar la escasez de científicos de datos que enfrentará los Estados Unidos para 2024. Por otro lado, ciberseguridad también tiene una falta de fuerza laboral de al menos 1.8M de personas para el presente año.

Otra de las tendencias que se evidencia es el crecimiento de 50 millones de nuevos empleos de tecnología en el mundo en 2030, 5 millones de nuevos empleos de atención a las personas en los Estados Unidos para 2030, mientras que en India y China habrá un crecimiento de 50% en roles creativos.

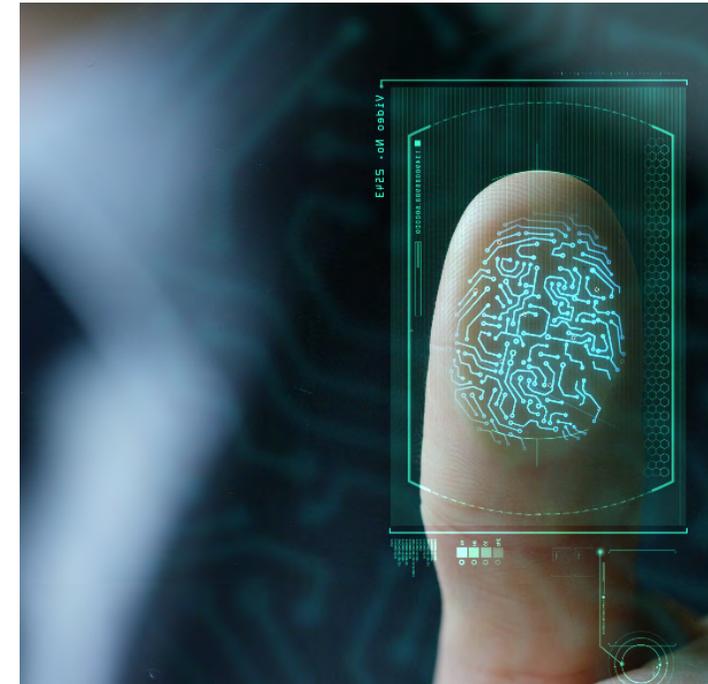
La colaboración humano-tecnológica

Una investigación que involucró a 1,500 organizaciones en una variedad de industrias reveló que se producen mayores mejoras en el rendimiento cuando los humanos y las máquinas trabajan juntos, mejorando sus fortalezas mutuamente¹.

Respecto a la colaboración humano-tecnológica, empresas que piensan única y exclusivamente en la tecnología con un enfoque de sustitución se pueden estar quedando cortas ante las que se dan cuenta de que la tecnología puede ser utilizada como una colaboración a las capacidades humanas para obtener mejores resultados.

La razón principal por la que las organizaciones utilizan IA se expresa en que 60% de éstas estaban enfocadas en asistir a los trabajadores más que en sustituirlos² y 61% de los líderes está enfocado en ver cómo transforma la manera

de trabajar para que el uso de la tecnología sea mucho más apropiado³.



Fuente:

¹ *Harvard Business Review*, July-August 2018.

² Deloitte 2020 *HC Trends*.

³ Deloitte 2021 *HC Trends*.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Los desafíos humanos de la próxima década

Vida digital / Virtual / En el metaverso

El metaverso alcanzará en 2024 los USD 800 millones y un billón de personas harán parte de él en 2030. 25% de las personas pasará al menos una hora por día en el metaverso para trabajar, comprar, aprender, socializar y/o entretenerse.

Esta tendencia ha crecido 150% desde julio del año pasado a julio de este año, y ya se han realizado las primeras inmersiones en este ambiente virtual. Un ejemplo de ello es Decentraland, que lideró la primera semana de la moda en el metaverso en marzo de 2022, con la participación de *Dolce & Gabbana*, *Tommy Hilfiger*, *Elie Saab* y otros. Uno de los bancos más importantes en los Estados Unidos ya ha empezado procesos de entrenamiento simulando escenarios virtuales para cajeros, agentes de servicio al cliente y, de esa manera, conseguir una interacción real.

Expectativas y derechos de los trabajadores

El área de Talento Humano tiene la necesidad de replantear estrategias en cuanto a las expectativas y derechos de los trabajadores.

- Existió 40% de aumento en movimientos activistas liderados por trabajadores desde la pandemia¹.
- Más de 80% de empleadores espera un aumento del activismo entre sus trabajadores para 2024².

La generación Z tiene una inclinación mayor a hablar y reclamar a las organizaciones, para que sean responsables con respecto a problemáticas sociales¹: diversidad, equidad e inclusión, impacto ambiental, apoyo de salud mental, filantropía y condiciones éticas de trabajo.

Unos ejemplos de estas nuevas tendencias pueden ser:

- Aproximadamente 3,300 trabajadores de 70 empresas de *UK* comenzaron a trabajar con base en una semana de 4 días sin reducción de salario³.
- Trabajadores presionaron al *CEO* de Disney a manifestarse respecto a la *Ley de Florida* que restringe las conversaciones LGBTQ+ en escuelas¹.
- Un sindicato ganó el derecho de representar a los trabajadores de EE. UU. por primera vez en la historia de Starbucks⁴.
- 1,200 periodistas de *NYT* se negaron a volver al trabajo para persuadir a *The NY Times* de negociar los planes de vuelta a las oficinas⁵.

Fuente:

¹ *Forbes*, May 4, 2022.

² *Forbes*, Jan 18, 2022.

³ *World Economic Forum*, June 21, 2022.

⁴ *SHRM*, April 30, 2021.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Los desafíos humanos de la próxima década

Datos y privacidad

Al terminar esta década, es posible que se evidencien cambios en torno a la propiedad de datos, donde se busca que los clientes o empleados sean los dueños absolutos de su información y puedan tomar acción sobre ella.

86% de los consumidores se preocupará por la privacidad de los datos y quiere más control. 79% está dispuesto a invertir tiempo y dinero para proteger mejor su privacidad.

Las empresas están escuchando: por ejemplo, el año pasado, el sistema operativo de Apple IOS permitió a los usuarios apagar la capacidad de recolectar datos para rastrearlos a través de diferentes aplicaciones, brindando a los clientes más poder y derecho sobre su información.

Por otro lado, algunos gobiernos están trabajando por regularizar el tema de privacidad de datos:

- Europa aprobó el *EU Charter of Fundamental Rights*.
- China introdujo una nueva *Ley de Privacidad de Datos* en agosto de 2021.
- Los estados de EE. UU. propusieron y aprobaron 27 proyectos de privacidad de datos en 2021.

Vidas más largas, más oportunidades

El promedio de expectativa de vida en varios países, especialmente del primer mundo, ha aumentado, por lo tanto, se abrirán oportunidades laborales en el sector del cuidado a las personas, tanto para 2025 como para 2030, lo que significa vidas más largas que requerirán personas que estén dedicadas a la atención de la salud.

La demografía de la fuerza de trabajo seguirá cambiando, 20% de trabajadores temporales,

desde consultores independientes hasta conductores de vehículos compartidos, tiene más de 50 años y casi un tercio de ellos tiene más de 65 años.

En este sentido, siguen surgiendo nuevas industrias y empleos, por lo tanto, 97 mil nuevos roles serán creados para 2025 a medida que humanos, máquinas o algoritmos trabajen juntos. El sector del cuidado es el que muestra mayor crecimiento en el mundo, proyectando la adición de 150M de trabajos para 2030.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Los desafíos humanos de la próxima década

Involucramiento de actores clave en cuestiones sociales

86% de los empleados encuestados por Deloitte dijo que espera que su *CEO* se pronuncie sobre cuestiones sociales, lo que demuestra que los colaboradores desean que las organizaciones lideren con el ejemplo. Según una investigación de *Gartner*, cuando una organización actúa en temas sociales, la proporción de trabajadores altamente comprometidos aumenta de 40% a 60%.

En la encuesta de *CEO* de Deloitte/Fortune, los líderes consideran factores como: alineación con la estrategia, el propósito y los valores de la organización, sentimiento de los empleados, alineación de valores personales y capacidad de influir significativamente en el problema, cuando se toma una posición abiertamente sobre temas sociales.

Los líderes deben adaptarse a los desafíos únicos de los próximos años

El liderazgo en sí mismo debe cambiar para adaptarse y reinventarse en un nuevo modelo humanizado con el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo.

Los líderes, para adaptarse a estos desafíos, deben ser:

- **Constructores de confianza:** establecer principios y adoptar valores que fomenten la confianza entre el empleado y el empleador.
- **Creadores de propósito:** definir el propósito de la organización para forjar conexiones significativas entre los empleados y la organización en general.
- **Defensores del balance trabajo-vida:** demostrar compromiso profundo con el bienestar para influir en los comportamientos de bienestar de la organización.

- **Orquestadores de ecosistemas:** crear un ecosistema bien definido que impulse la estrategia de la organización.
- **Facilitadores de conexión:** diseñar el lugar de trabajo físico y digital, "*fi-gital*", a fin de fomentar un entorno creado para prosperar en la realidad híbrida.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

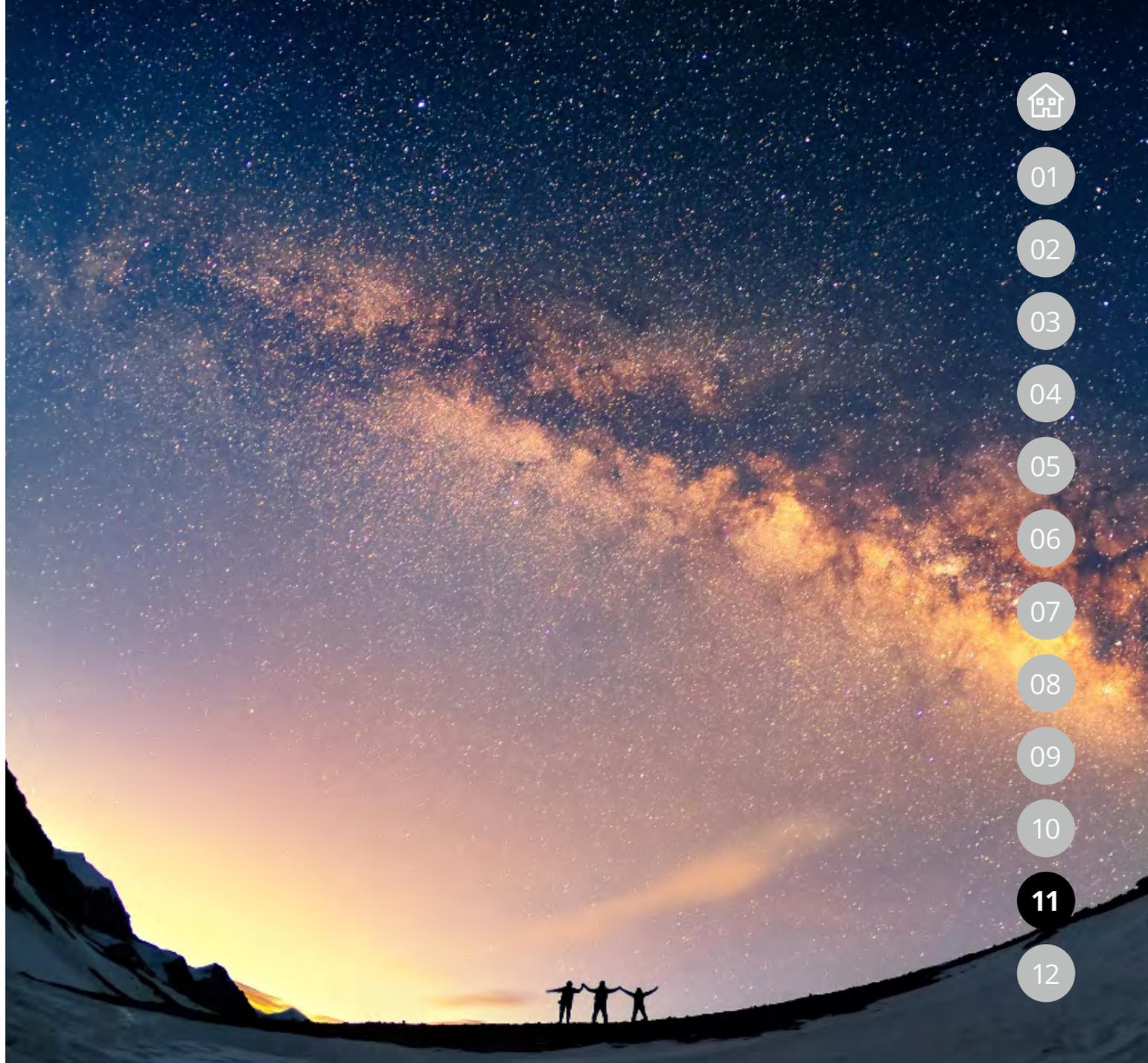
11

12

Conclusiones

Conclusiones

Estos tres años han dejado algunas enseñanzas, entre las cuales se encuentran la efectividad de los modelos de trabajo híbrido. Para esto, es necesario reducir la resistencia de las empresas y promover las tendencias a desarrollar una marca empleadora moderna, resaltando una cultura organizacional flexible y atractiva, especialmente para las nuevas generaciones.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Conclusiones



El trabajo más productivo se genera cuando se desarrollan relaciones basadas en la confianza y no el control, especialmente cuando el discurso se dirige a las nuevas generaciones.



La recuperación económica es un trabajo en conjunto, la misma ha sido lenta, pero impulsará movimiento en el mercado laboral, generando más competencia para la atracción de talento que va más allá de la forma tradicional de trabajo, en la que destacarán profesionales con conocimientos y habilidades adecuados para un mundo digital.



Recursos Humanos deberá convertirse en un agente de cambio que promueva la flexibilidad y la capacidad de reacción para enfrentar los desafíos que se presenten en el contexto global, lo que permitirá reaccionar de una manera ágil.



Es idóneo que el área de Recursos Humanos de las empresas sea más receptiva a las señales e identifiquen cómo adaptarse a este nuevo modelo y flexibilizar las políticas.



Existe un gran desafío de saber cómo administrar la sobredosis de tecnología, preparando a las empresas en cuanto a qué nuevas competencias se requieren. Será necesario transformar la cultura organizacional y uno de los desafíos principales estará relacionado con cómo crear modelos de experiencia significativa para el colaborador.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

Contactos



Roberto Estrada
Socio de Consultoría

Ecuador
Región Andina
Deloitte Spanish Latin America
Email: restrada@deloitte.com



Giovanna Chávez
Gerente *senior* de Consultoría

Ecuador
Región Andina
Deloitte Spanish Latin America
Email: gchavez@deloitte.com



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 415,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Andeanecuador Consultores Estratégicos C.L., RP&C Abogados Cía. Ltda. y RP&C – LAW Representaciones Cía. Ltda., las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.