

Ecuador 2024: un nuevo horizonte empresarial | Retos y oportunidades

Capital Humano, diciembre de 2023

ANDEANECUADOR CONSULTORES ESTRATÉGICOS



Contenido

01	Introducción	3	09	Posiciones claves	26
02	Demografía	4	10	Gestión del conocimiento	28
03	Perspectivas económicas	6	11	Experiencia del colaborador	30
04	Remuneración variable	14	12	Equidad y espacios colaborativos	31
05	Bienestar laboral	18	13	Analítica de datos	33
06	Vacaciones	20	14	Inteligencia artificial	35
07	Modalidades de trabajo	21	15	Conclusiones	36
08	Nuevas tecnologías	24	16	Contactos	37

Introducción

Las organizaciones en 2024 se preparan hacia “un nuevo horizonte empresarial”, enfocadas a la apertura de nuevas oportunidades de negocio y perspectivas novedosas, ingreso a diferentes mercados, adopción de estrategias innovadoras y flexibilidad al cambio con perspectivas a nuevas metas y objetivos en el contexto de sus negocios.

Es ahora cuando las empresas están buscando expandirse, diversificarse, adoptar tecnologías emergentes, mejorar sus procesos y enfrentar nuevos desafíos con el objetivo de crecer y desarrollarse proactivamente.

En el mes de noviembre, Andeanecuador realizó una investigación enfocada hacia el análisis de las tendencias en compensaciones y beneficios para los colaboradores como; el manejo de remuneración variable, bienestar laboral, uso de días de vacaciones, las modalidades actuales de trabajo, el uso e implementación de nuevas tecnologías, posiciones claves, la gestión del conocimiento, experiencia del colaborador, el uso de analítica de datos, la inteligencia artificial, entre otros temas relevantes que en la actualidad impactan en las organizaciones.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

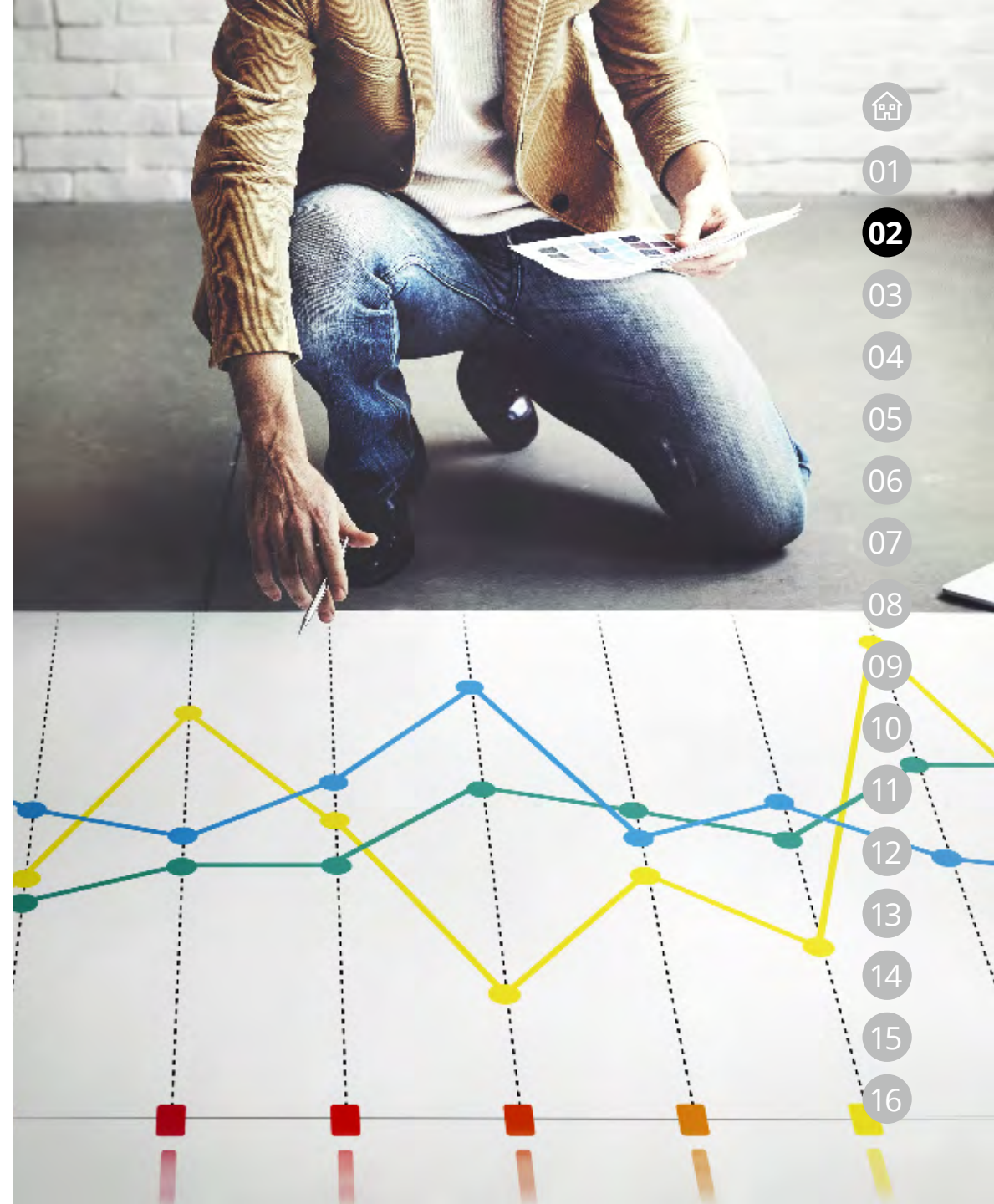
14

15

16

Demografía

El presente análisis recopila información proporcionada por 220 empresas del mercado ecuatoriano, de las cuales 67 % son de origen de capital nacional y 33 % corresponde a multinacionales.



Demografía



Las organizaciones pertenecen a actividades de los distintos sectores como el de servicios con una participación del 46 %, el industrial con el 31 % y el comercial con un 23 %.

La información de la muestra también indica la participación de las empresas por actividades, en la que las más relevantes pertenecen a la industria de consumo masivo con 17 %, financiera con un 12 % de participación, automotriz y construcción con el 9 %, seguida de la industria de seguros con el 8 %, entre otros.

Para este análisis se clasificó como “otros” a empresas mineras, florícolas, químicas, de energía, educativas, de exportación, acuícolas, de publicidad, agrícolas, organizaciones sin fines de lucro, médicas y relacionadas con maquinaria, cuya participación corresponde al 26 %.

En esta investigación, las empresas participantes reportaron 154.709 trabajadores, de los cuales un 24 % señaló tener hasta 100 colaboradores; el 32 %, entre 101 hasta 300; el 25 %, entre 301 hasta 1000 y el 19 %, con más de 1.001 colaboradores.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Perspectivas económicas



Porcentaje anual de crecimiento regional

A través de la información real y las proyecciones que genera el Fondo Monetario Internacional (FMI), se pueden apreciar las variaciones en el crecimiento económico por medio del Producto Interno Bruto (PIB) de los países de la región.

Si bien en Latinoamérica se mantiene en un crecimiento de 2,3 puntos tanto en 2023 como en su proyección para el 2024, los países han variado en estos niveles. En 2023, Panamá, Paraguay y Costa Rica tendrán los mayores niveles de crecimiento con 6,0, 4,5 y 4,4 puntos, respectivamente. Igualmente, para el 2024 se proyecta que en República Dominicana será de 5,2 puntos, seguido por Panamá con 4,0 puntos y Paraguay con 3,8 puntos.

Por otro lado, Ecuador se ubicaría en el quinto puesto con menor crecimiento, empatado con Colombia con 1,4 puntos. Pero su proyección para el 2024, se mantiene bastante conservadora siendo el segundo país con menor crecimiento con 1,8 puntos, al mismo nivel que Bolivia, sólo superando a Chile cuya proyección es de 1,6 puntos.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Figura 1: porcentaje anual de crecimiento (2023 – 2024)



Fuente: *Fondo Monetario Internacional, FMI (Octubre 2023).

Perspectivas económicas

Comportamiento del mercado | Inflación

En el ámbito nacional, acorde con el reporte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), a noviembre de 2023, Ecuador ha tenido una inflación anual de 1,53 %. Esta se ve sustancialmente reducida en comparación al mismo mes del año anterior que fue de 3,64 %. A noviembre de 2023, la inflación mensual fue de -0,40 %. El informe indica que las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual fueron las siguientes: alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,1182 %); bienes y servicios diversos (-0,0491 %) y prendas de vestir y calzado (-0,0348 %). Finalmente, en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Ecuador tiene el nivel de inflación más bajo en comparación con Colombia, Perú y Bolivia.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Salario Básico Unificado (SBU) 2024

A través de los años, se ha presentado un constante crecimiento en el Salario Básico Unificado. En la última década (2014-2023) el SBU ha tenido un incremento acumulado del 32 % mientras que en el mismo periodo de tiempo la inflación ha tenido un incremento acumulado de 13 %. En 2014, tenía un valor de USD 340 en el que la canasta básica era de USD 628, lo que representaba una brecha de 185 %. Para 2023, el SBU es de USD 450, la canasta a enero fue de USD 764, lo que implica una brecha de 170 %. Esto representa una disminución de la brecha de 15 % desde el 2014 a la fecha. De acuerdo con las promesas del Gobierno anterior, el sueldo básico debería incrementar a USD 475, en el caso de que los representantes de las empresas y trabajadores no llegaran a un acuerdo. De esta forma, considerando la última canasta básica disponible (octubre 2023) de USD 784, la brecha se acortaría un 5 % más, quedando en 165 %.

Tabla 1: comportamiento del mercado, Salario Básico Unificado (SBU)

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	\$764	\$450	170 %
2024	\$784*	\$475**	165 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (octubre 2023)
* Canasta 2024: se consideró la canasta básica correspondiente a octubre.
** SBU 2024: dato estimado en función de la propuesta del gobierno anterior.

Comportamiento del mercado |

Indicadores nacionales

En su reporte de octubre de 2023, el INEC informa que la tasa de empleo adecuado se sitúa en 34,8 % de la Población Económicamente Activa (PEA), mismo que ha disminuido un 2,0% con respecto a enero. El nivel de subempleo se encuentra en 61,5 %, habiendo aumentado 0,6 % frente a inicios de año y el desempleo se encuentra en 3,6 %, el cual se ha reducido levemente en 0,2 %.

Incremento salarial efectivo 2023

Para el 2023, el promedio de incremento salarial efectivo fue del 4,83 %, lo que corresponde al 84 % de empresas de la muestra, por lo cual, sólo un 16 % no realizaron un aumento en el presente año. Al realizar una comparación en este tema con lo efectuado en 2020, se puede denotar una diferencia significativa, ya que en ese entonces el incremento general fue sólo del 2 %.

Igualmente, se destaca que las empresas de origen nacional reportaron un incremento del 5,33 %, a diferencia de 2020 que fue del 1,32 %; mientras que en las multinacionales fue del 3,89 % para el 2023 y del 1,54 % para 2020. Al desglosar por sector, tenemos que el industrial tuvo un aumento de 5,18 %, mientras que en el 2020 fue del 1,37 %, el de servicios fue del 4,80 % cuando en 2020 fue del 1,52 % y en el comercial fue de 4,37 % y del 1,19 % en 2020.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16



Incremento proyectado 2024

Para 2024, el 80 % de las empresas reportan proyección de incrementos con un valor promedio del 4,20 %, mientras que el 17 % informó que no lo realizará y únicamente el 3 % aún no lo decide. Se puede apreciar que las empresas de origen nacional realizarán un aumento del 4,54 % y las multinacionales del 3,58 %. Por otro lado, en el sector de servicios será de 3,94 %, en el comercial, de 4,19 % y el industrial, de 4,42 %.



Incremento salarial efectivo 2023 – Sector de negocio

En un análisis más detallado, del promedio de incremento salarial efectivo de 2023 que es del 4,83 %, correspondiente al 84 % de las empresas de la muestra, los incrementos realizados de acuerdo con las industrias que se pueden destacar es el de seguros con 5,17 %, construcción con 5,18 %, tecnología con 5,16 %, financiera con 4,74 %, farmacéutico con 4,45 % y consumo masivo con 4,17 %.



Incremento proyectado 2024 – Sector de negocio

Del promedio de incremento salarial proyectado para 2024, según las diferentes actividades económicas, se puede destacar el de seguros con un incremento del 5,15 %; tecnología con 4,41 %, automotriz con 4,12 %, farmacéutico con 3,98 % y el de consumo masivo con 3,94 %.

Perspectivas económicas

Repartición de utilidades

Los resultados obtenidos por las compañías, dentro del período correspondiente al ejercicio fiscal de 2022, comparado con el período 2021, no han sido tan notorios en referencia al reparto de utilidades que se pagaron en abril de este 2023, ya que hubo aumento del 11% en el promedio de base repartido.

El promedio de utilidades pagado en este año, del ejercicio de 2022, fue de USD 2.939 por la base de 10% y por carga del 5% fue de USD 974, versus el año anterior donde la base fue de USD 2.650. Al analizar con las utilidades pagadas en 2021, del ejercicio del año 2020 (año de pandemia), encontramos que el promedio de la base 10% fue de USD 1.989.

Otro aspecto que también resulta significativo en el análisis de la información es que existen 77 empresas, de las 220, que reportaron que están entre el promedio y el máximo del valor de las utilidades repartidas, el límite este año fue una base de USD 32.325 y por cada carga USD 10.550.

Este dato relevante debido a que las utilidades son parte del paquete salarial y, principalmente, para compañías que regularmente mantienen niveles estables de su utilidad se convierte en otro rubro importante para los colaboradores.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16



Headcount 2023 – Índice de rotación

Respecto al número de empleados, las compañías nacionales empezaron el año con 101.514 y lo terminan con 97.374 colaboradores, lo que da como resultado una disminución del -4 %. Por otra parte, las empresas multinacionales tuvieron 53.195 colaboradores y lo finalizan con una reducción del -1 %, que representa 52.737 personas. Por actividad económica, todas prácticamente han decrecido entre un -2 % y 4 %, lo que significa que se han generado acciones en este sentido.

La rotación promedio de las compañías acorde con lo reportado es del 11,74 % entre ingresos y salidas de los colaboradores. Cabe resaltar que la rotación es parte de la dinámica normal en el mundo organizacional y, especialmente, con las nuevas generaciones en las que se evidencia mayor dificultad de retención del talento humano por largos períodos de tiempo.

Entre las razones principales que se reportan sobre este índice se encuentran el desarrollo profesional, el clima laboral, una mejor remuneración, el despido, los viajes y las reestructuraciones.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Remuneración variable

Áreas que cuentan con remuneración variable 2019 vs. 2023

El 83 % de las empresas de la muestra reportó que cuenta con un esquema de remuneración variable.

Se realiza una comparación de 2019 versus 2023, que da como resultado un aumento significativo del 73 % del manejo de un sistema de remuneración variable para toda la empresa, es decir, cada vez es más común que las compañías instauren este esquema en su compensación total y política salarial.

Las organizaciones que administran un sistema de remuneración variable por áreas, reportan una recurrencia del 90 % en las áreas comerciales y de ventas, 57 % en producción y operaciones, 50 % en servicio al cliente, 49 % en marketing, 46 % en finanzas, 45 % en talento humano, 43 % en tecnología y 38 % en calidad y procesos.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16



Niveles jerárquicos que reciben remuneración variable 2019 vs. 2023

Con relación a los niveles jerárquicos que reciben remuneración variable, al igual que en 2019, prevalece la fuerza de ventas con un 78 %, le sigue el nivel de jefatura con un 65 %, gerentes y subgerentes con 64 %, coordinadores y supervisores con 59 %, analistas con 43 % y asistentes con 42 %.

Al realizar una comparación con los porcentajes de 2019, se observa un crecimiento en todas las áreas, especialmente en los niveles de: analistas con un 9 %, asistentes con un 14 % y fuerza de ventas con 16 %.

Splits entre fijos y variables por niveles 2023

Al analizar los *splits*, según el nivel en las organizaciones en gerentes y subgerentes el 75 % de su remuneración total es fijo y el 25 % es variable; en el nivel de jefaturas, el 76 % es fijo y el 24 % es variable; en el nivel de coordinadores y supervisores es 73 % y 27 %, mientras que en el nivel de analistas y asistentes es 79 % y 21 % y en el de fuerza de ventas es de 61 % y 39 %, respectivamente.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16



Área responsable del manejo de indicadores 2019 vs. 2023

El manejo de indicadores ha variado durante el pasar del tiempo. De este modo, en 2019, el área que prevalecía en el manejo de estos fue recursos humanos en un 56 %, mientras que en la actualidad lo administra cada jefe o área de la organización en un 30 % del total de la muestra. Lo anterior ubica a capital humano en segundo lugar en un 26 %, luego le sigue el área comercial y ventas en un 11 %, BI y planeación estratégica en 7 %, y el área de finanzas en 7 %. Existen varias empresas que tienen más de un área responsable del manejo de indicadores, como, recursos humanos y BI, gerencia general y cada área, o comercial y recursos humanos.

Periodicidad de pago por niveles

La periodicidad de pago de remuneración variable más común en todos los niveles es el mensual, anual y trimestral. En el nivel de gerentes/ subgerentes el 45 % es mensual; el 44 %, anual y el 8 %, trimestral; en el nivel de jefes, el 55 %, mensual, el 34 %, anual y el 8%, trimestral; en el nivel de analistas y asistentes, 60%, mensual, 30 %, anual y 7 %, trimestral; mientras que en fuerza de ventas el pago de variable es 80 % mensual y 8 % anual.

La muestra reportó otras periodicidades como quincenal, cuatrimestral y semestral con una prevalencia del 3 % al 5 % en cada nivel.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Remuneración variable

Indicadores de cumplimiento

En este apartado de la investigación se analizan cuatro tipos de indicadores que las empresas consideran para evaluar y entregar la remuneración variable a sus colaboradores. Entre estos se encuentran: indicadores globales, de área, por cargo e individuales.

En el resultado se puede evidenciar que las empresas consideran varios tipos de combinaciones entre los indicadores mencionados. La opción más recurrente fue la consideración de 4 de ellos con un 16 % de incidencia, seguido por un 15 % relacionado con el cargo, posteriormente la consideración de indicadores individuales con un 14 % y la suma de los globales e individuales y los de área y cargo con un 9 %, respectivamente.

Comité de nombramientos y remuneraciones

El 31 % de las empresas cuenta con un comité de nombramientos y remuneraciones que incide en varios aspectos, como los aumentos salariales a toda la empresa (81 %), promociones en el ámbito ejecutivo (46 %), decisiones de desvinculaciones (37 %), aumentos salariales al C-Suite (35 %) y en otros aspectos organizacionales como valoración de cargos, evaluación de desempeño, promoción en todos los niveles, aprobación de políticas, aumento o reducción de *headcount* (17 %)



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

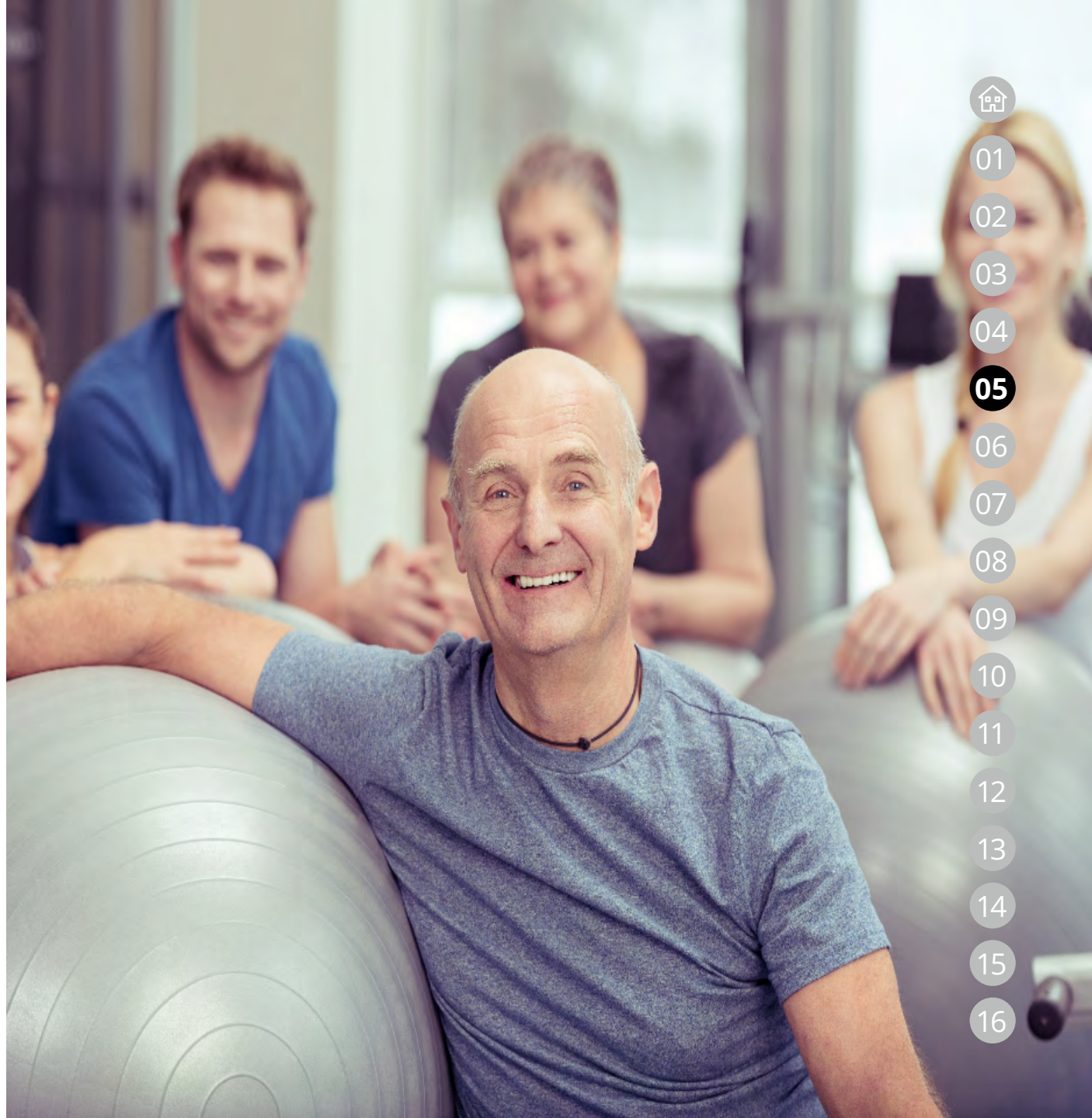
15

16

Bienestar laboral

Nuevos beneficios orientados al bienestar del colaborador

El 65 % de las organizaciones participantes comentan que han implementado nuevos beneficios para los colaboradores en los dos últimos años, entre los cuales se destacan: modalidades de trabajo híbrido y teletrabajo, desarrollo de programas de bienestar enfocados en salud física y mental del personal, implementación o mejora de los seguros de asistencia médica, vida o vehicular, políticas orientadas a horarios flexibles como la realización de convenios de descuentos de productos internos o con aliados estratégicos, entre otros.



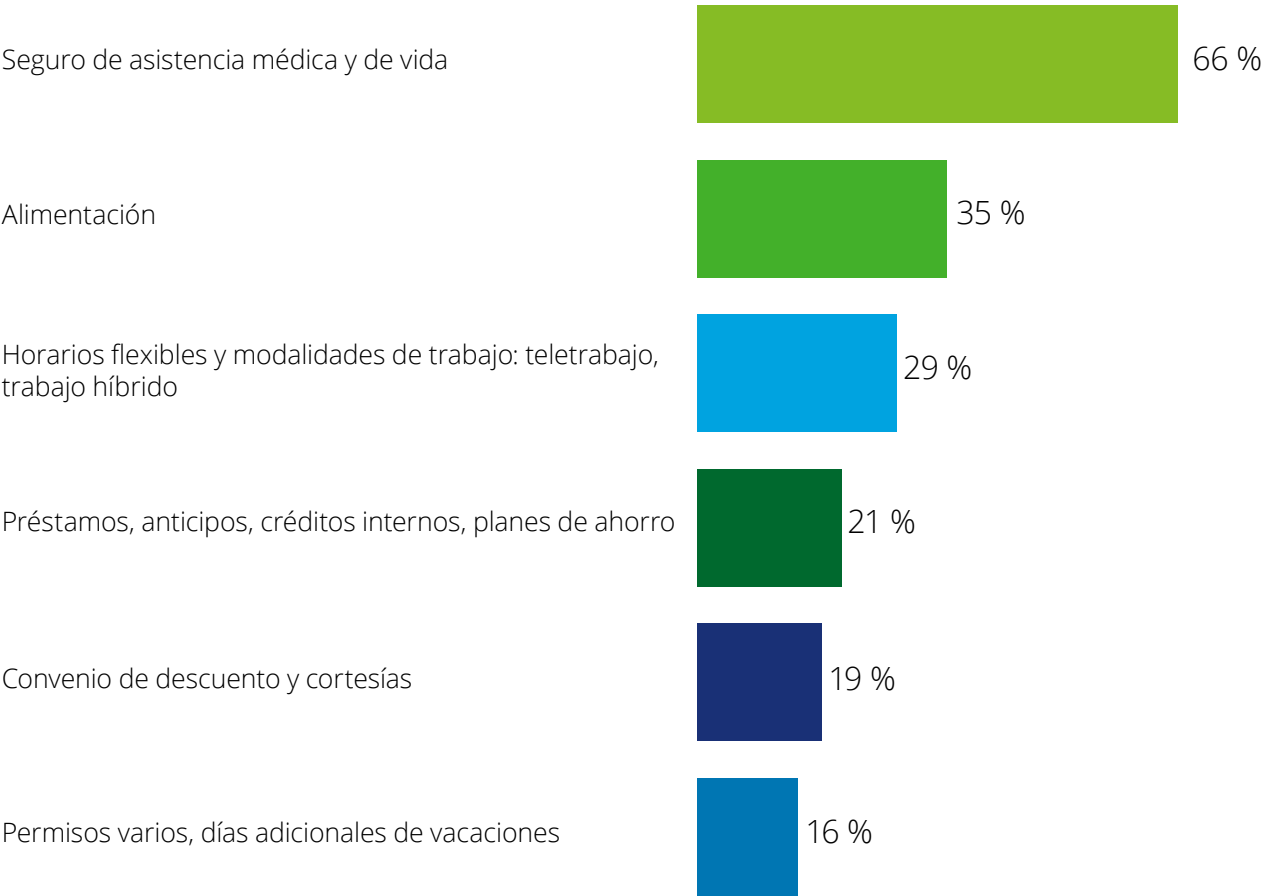
Herramienta o forma de administrar el uso de los beneficios

Para la administración del uso de beneficios, el 21 % de la muestra cuenta con una herramienta de apoyo como: Betterfly; TWiiNS HRM; Workplace, SAP SuccessFactors y *softwares* como Employee Assistance Programs (EAP); E-volution; Nómina360; HYBO.

Beneficios más utilizados

Entre los más utilizados por los colaboradores se resalta una recurrencia de 66 % para el seguro de asistencia médica y de vida, 35 % reportado para el beneficio de alimentación, y un 29 % para horarios flexibles y modalidades de trabajo: teletrabajo, trabajo híbrido. Le siguen préstamos, anticipos, créditos internos, planes de ahorro con un 21 % y convenios de descuentos y cortesías con un 19 % de recurrencia. Por último, se destacan permisos varios y días adicionales de vacaciones con un 16 % de presencia en la muestra.

Figura 2: beneficios más utilizados



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Vacaciones



Vacaciones flexibles y días adicionales

El 80 % de la muestra reportó que cuenta con una política de vacaciones flexibles. En este sentido, el 30 % notificó que otorga días adicionales, 1 como mínimo y 8 como máximo. En promedio se otorgan 5 días adicionales a los establecidos por la ley.



Solicitud de permisos y descuentos de días

El 71 % de empresas participantes reportó que no se descuenta este tiempo de los días de vacaciones y detallaron las horas que se pueden solicitar en el año, el cual inicia desde 2 horas, un promedio de 37 horas y varias compañías comentan que no tienen un límite establecido para esto de lo que se puede solicitar en el año.



Uso de vacaciones

El 15 % de la muestra reportó que el total de sus colaboradores toma el 100 % de sus días de vacaciones del año vigente. De igual manera, el 14 % reportó que cuentan con incentivos como: bono vacacional, días adicionales de vacaciones, programas y charlas enfocados en el equilibrio entre la vida y el trabajo, flexibilidad al escoger fechas para vacaciones y mejora en indicadores anuales de gestión por hacer uso de este beneficio.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Modalidades de trabajo

23 % de organizaciones encuestadas indican que manejan modalidad **híbrida**. El 74 % manifestó que trabaja de forma **presencial**, mientras que un 3 % realiza **teletrabajo** en su totalidad.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Modalidades de trabajo

Híbrida

El 23 % de reportes indica que manejan esta modalidad en sus organizaciones. En este sentido, el beneficio para aplicarla depende de la posición. De igual manera, se especifica que este esquema parte de dos días en casa y tres en oficina, según lo que se acuerde con el colaborador.

Como beneficios relevantes de esta modalidad se encuentran: aportes en la productividad, flexibilidad en manejo de tiempos, ahorro en uso de recursos de la organización, facilidad para el colaborador de gestionar el equilibrio entre vida y trabajo, la mejora en los niveles de motivación y la reducción de tiempo del colaborador en el tráfico.

También se identificaron oportunidades de mejora como la extensión de esta medida en el ámbito operativo, clarificar las políticas, mejoras en el control de horarios, dotación de implementos de trabajo en casa y la necesidad de mejorar el impacto en la consolidación de equipos, lo que resulta más complejo desde la virtualidad.



Presencial

El 74 % de la muestra maneja únicamente esta modalidad. Las políticas más relevantes para destacar en el trabajo presencial son el respeto de la jornada laboral de 8 horas con políticas de desconexión posterior. En este sentido, varias empresas indicaron que por la naturaleza del negocio es la única modalidad que pueden adoptar.

Entre las ventajas se destacan la agilidad en resolución de urgencias, la comunicación más efectiva, un mayor control de objetivos y productividad y una mejor consolidación de la cultura y los equipos de trabajo.

Por otro lado, se requiere avanzar en el cumplimiento de horarios de trabajo, la implementación de nuevas modalidades (híbrido o teletrabajo), mejorar el balance vida – trabajo, el tiempo perdido en movilidad y la inseguridad.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16



Teletrabajo

El teletrabajo al 100 % representa una recurrencia mínima del 3 % en la muestra y cuenta con una política orientada a la evaluación de posiciones que pueden aplicar para esta modalidad, en la que es primordial asegurar la conexión constante del colaborador.

Entre los beneficios más relevantes se resalta el ahorro de costos de la operación, evitar desplazamientos en horarios nocturnos, la flexibilidad en manejo de tiempos y la mejora en el equilibrio vida-trabajo.

Entre los aspectos para fortalecer se encuentra ampliar el alcance del beneficio a más colaboradores, mejorar el control en horarios de trabajo y reducir la intermitencia en la conexión.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Nuevas tecnologías



Avances tecnológicos logrados para la gestión del Talento Humano

El 89 % de la muestra reportó que ha logrado avances tecnológicos como la automatización de procesos operativos de alta recurrencia, herramientas o plataformas de aprendizaje en línea, plataforma de gestión de nómina, evaluación del desempeño mediante *software* y sistema de gestión de asistencia.

A continuación, se detallan las herramientas más usadas:

- Plataformas de reclutamiento en línea: Evaluar, Gupy, Hiring Room, LinkedIn, Multitrabajos, Oracle Recruiting Cloud, Qlik Sense, SmartRecruiters, SuccessFactors.
- Plataformas de gestión del aprendizaje: Coursera, Crehana, GB University, GetAbstract, LinkedIn Learning, Litmos, Moodle, SuccessFactors, Ubits, Udemy.
- *Chatbots* y asistentes virtuales: ChatGPT, *Chatbot* Interno, Farmabot, Landbot, Lara AI.
- HR People Analytics: Data Life, Google, Kudert, Org360, Power BI, Qlik sense, SuccessFactors, Tableau, TWiiNS HRM.
- Plataformas de gestión del desempeño: Acsendo Flex, Data Life, Hrider, Ikigai, Kudert, Mandü, Oracle HR Cloud, Rankmi, SuccessFactors, TWiiNS HRM.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Nuevas tecnologías

- Gestión de la experiencia del empleado: Pulso (e-NPS), Crehana, Great Place to Work, Happiness Index, Mandü, Qualtrics, Software TEA, SuccessFactors.
- Plataforma de administración de beneficios: Data Life, Evolution, Heinsohn, Motiv, Nómina360, Sistema Nómina Orion, SuccessFactors, TWiNS HRM.
- Plataforma de gestión del tiempo - asistencia: Biométrico, Biometrika, BioTime Pro, Data Life, Easy Mark, Evolution, Linceweb, Only Control, SuccessFactors, TWiNS HRM.
- Otros: Acumatica – Nómina, Evaluar, Plataforma Orpheus, Midot.



Posiciones claves

Son cargos organizacionales que por sus diferentes factores son críticos y de mayor relevancia para la compañía. Como parte de la muestra, un 79 % reportó tener identificados sus puestos más importantes. Dentro de las estructuras se identifica que en promedio estos abarcan un 16 % en la empresa.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Gestión de personal en la compañía

Para la identificación de estos puestos, las empresas consideran criterios como: competencias clave (81 %), habilidades técnicas (77 %) y experiencia en la industria (67 %). De igual forma, las organizaciones le asignan un 16 % de importancia a otros factores como los valores organizacionales, el aporte a la estrategia y continuidad del negocio, la afectación al giro de negocio y las habilidades blandas.

Debido a la importancia que tienen estas posiciones en las compañías, las empresas aplican diversas medidas para retener a su personal.

Entre estas se encuentran planes de desarrollo específicos para el cargo, negociaciones de sueldo ante ofertas externas, políticas de remuneración diferenciadas y beneficios monetarios diferenciados con recurrencias de 63 %, 56 %, 54 %, y 47 % respectivamente.

Igualmente, se notificó un 9 % de reincidencia en planes de carrera, capacitaciones internacionales, beneficios adicionales y oportunidades de desarrollo en el ámbito internacional. Mientras que un 13 % de las empresas no toma ninguna medida adicional para retener a estas posiciones.

En la actualidad, los tipos de cargos clave con mayor relevancia están en el área tecnológica en la que se encuentran desarrolladores, experiencia del usuario, gerentes y jefes. En segundo lugar, están los vendedores, desarrolladores de negocios, gerentes y jefes comerciales y, en tercer lugar, los relacionados con la analítica como inteligencia de negocios, analistas y científicos de datos.

Por otro lado, los puestos que las empresas consideran incluir en sus estructuras en los próximos años son: científicos de datos, analistas de Big Data, datos predictivos e inteligencia de mercado. Después están los especialistas de ciberseguridad y los líderes de Customer Experience (CX). Finalmente, están los ingenieros cibernéticos, analistas, desarrolladores y arquitectos de inteligencia artificial (IA).



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Gestión del conocimiento

Se entiende como el conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia en una organización o grupo de profesionales.





Procesos y herramientas para potenciarla

La presente investigación muestra que el 74 % de las empresas utiliza la gestión y uso del contenido como instructivos y manuales internos, un 66 % emplea las redes electrónicas como internet e intranet, un 45 % los mapas de conocimiento o procesos de gestión organizacional, un 40 % el *mentoring*, el 23 % a las comunidades de práctica y un 5 % no maneja ningún proceso o herramienta.

Además, se encontró que la estandarización de procesos de acuerdo con la normativa de las empresas y la identificación de personal clave y cargos críticos permite reforzar habilidades y competencias del personal, apoya al crecimiento interno de los colaboradores, salvaguarda el *know-how* de la organización, fomenta el desarrollo de nuevas prácticas y mejoras, promueve la innovación y apertura al cambio, facilita la incorporación de nuevo personal y agilizar la curva de aprendizaje.

Tener disponibilidad de la información en todo momento garantiza la continuidad del negocio y facilita el intercambio de experiencias y conocimientos.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Experiencia del colaborador



Ciclo de vida laboral y *feedback*

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se resalta que el 14 % de la muestra reportó que sí lo mide, de la siguiente manera: encuesta de satisfacción y clima laboral, entrevista de salida, evaluación del desempeño, métricas internas (rotación y ausentismo, entre otras). Dicha medición se realiza en distintos períodos, los cuales pueden ser anuales, trimestrales o mensuales. Se indicó como elementos claves para asegurar un adecuado ciclo de vida laboral: la importancia del clima y cultura laboral, los procesos de inducción eficaces, las oportunidades de desarrollo, la comunicación efectiva, el respeto hacia el colaborador y el compromiso del colaborador.

Respecto al *feedback*, el 77 % de la muestra señaló que sí lo realiza: anual, 5 o más veces al año, semestral, trimestral o a criterio del evaluador. El 51 % de la muestra afirmó que recopila la información mediante encuestas, entrevistas de salida, plataformas virtuales, reportes de evaluación del desempeño y reuniones con los colaboradores.



Equidad y espacios colaborativos

Las empresas manifestaron que el 45 % de ellas tienen modelos de diversidad, equidad e inclusión.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

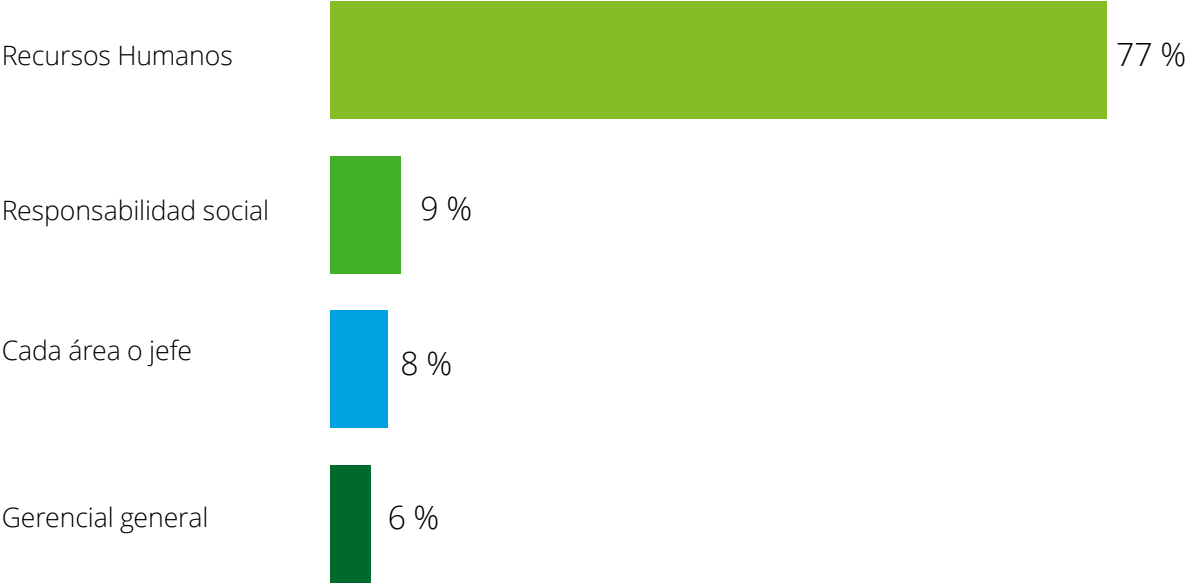
16

Equidad y espacios colaborativos

Entre estos se consideran esquemas de contratación por competencias, programas de inclusión y equidad de género, políticas organizacionales contra la discriminación, de inclusión y soporte a través de la Ley Violeta. Se identificó que con un 77 % de recurrencia el área de recursos humanos es la responsable de estos modelos, mientras que en otras organizaciones lo implementa el área de responsabilidad social con un 9 %, cada área o jefe de forma independiente con un 8 % y la gerencia general con un 6 %.

Por otro lado, el 54 % de las empresas tomó medidas con respecto a la emergencia sanitaria en cuanto a sus espacios de trabajo. Las principales acciones adoptadas fueron la reorganización de oficinas con distanciamiento, la implementación de espacios colaborativos (*coworking*), la prevalencia de medidas de bioseguridad y las modalidades de trabajo virtual e híbrido.

Figura 3: áreas / líderes responsables de manejar el modelo



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Analítica de datos

En la actualidad, los datos son uno de los activos más importantes en el mundo. Este proceso involucra la recolección, procesamiento, análisis y aprovechamiento de la cantidad de información que tiene una empresa.





De la muestra participante, solo el 33 % indicó que los utiliza para decisiones estratégicas de la compañía. Entre los aspectos más relevantes de uso de la misma, se destaca que les ayuda significativamente para la administración de beneficios, la realización de análisis demográficos, el desarrollo organizacional y de los colaboradores.

Igualmente, se emplea para la generación de estadísticas en la toma de decisiones, para la estructura y organización interna, la evaluación de desempeño, la obtención de información de grupos etarios e intereses, el manejo y cumplimiento de indicadores, movimiento y promoción del personal, los planes de continuidad del negocio, planificación de capacitaciones y/o eventos de la compañía, organización del trabajo en manejo de localización, horarios, permisos, ausencias, evaluación de riesgo en caso de desastres naturales o amenazas externas, apoyo en trabajo social y relacionamiento con la comunidad, entre otros.

Los impactos y/o beneficios que las empresas mencionan como resultado de esta práctica son la agilidad y credibilidad en la toma de decisiones, lo que les ha permitido ahorrar en costos, analizar de forma integral a la compañía y los colaboradores, tomar acciones equitativas y

justas, implementar beneficios organizacionales enfocados con la estrategia, generar mayor cercanía con los trabajadores, conocer tendencias del mercado, desarrollar al personal e identificar los altos potenciales, disminuir brechas de ausentismo y mejoramiento de la productividad de la organización. También ha aportado en la implementación oportuna de planes de acción, en el incremento en la satisfacción de los colaboradores, en contar con información eficaz y automática y en la prevención de riesgos que afecten el bienestar y la integridad de los empleados.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Inteligencia artificial (IA)



IA y el uso en la gestión del talento humano

De la muestra participante, se destaca que el 7 % reportó que ha implementado inteligencia artificial en sus procesos de talento humano de las siguientes maneras: apoyo en el proceso de selección, generación de infografías y comunicación interna, *chatbots* de atención interna, aporte en analítica de datos y estructura de formatos descriptivos, correos tipo, entre otros. En este caso, las plataformas más utilizadas son: ChatGPT, Hiring Room, Microsoft, Lara IA, HR Rider.

Como impactos del uso de inteligencia artificial se menciona que agiliza y disminuye la carga operativa, aporta al desarrollo y capacitación, contribuye en el análisis de data, mejora la efectividad de candidatos en selección y es un pilar fundamental para la constante optimización de procesos.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

Conclusiones

La recuperación de las empresas es uno de los temas que denotan en el ámbito macroeconómico del país, ya que existe una importante evolución desde la pandemia; sin embargo, esta mejora cubre únicamente a una tercera parte de la PEA, en vista que las otras 2/3 partes no han logrado incorporarse al mercado laboral de manera significativa.



Conclusiones



Por otro lado, las áreas de recursos humanos deberán convertirse en un agente de cambio que promuevan la flexibilidad y la capacidad de reacción. Tienen la gran responsabilidad de contribuir al cambio de *mindset* de los colaboradores en las empresas, acelerando de esta manera el proceso de transformación digital.

Es notorio que las nuevas generaciones tienen expectativas elevadas y diversas, por lo tanto, es necesaria la reconstrucción de la marca empleadora para fortalecerla y hacerla atractiva para este segmento de colaboradores. Será necesario transformar la cultura organizacional y uno de los desafíos principales estará ligado a cómo crear modelos de experiencia significativa para el trabajador.



En definitiva, el 2024 marcará un nuevo rumbo donde seguramente seguiremos viendo muchos cambios, por lo que, talento humano debe jugar proactivamente para facilitar las transiciones que sus respectivas empresas tengan que enfrentar y su papel puede evolucionar con el tiempo en respuesta a cambios en el entorno laboral, tecnológicos, sociales y económicos.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

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

13

14

15

16



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.andeanecuador.com.ec/dc/conozcanos 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 457,000 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.