

revista digital

# PUNTO de VISTA



## TLC CON LA UNIÓN EUROPEA TRANSFORMARÁ ENTORNO EMPRESARIAL



**3** Cómo manejar a un empleado tóxico  
Amy Gallo

**5** Asegúrese que sus empleados tengan suficiente trabajo interesante por hacer  
Graham Kenny

revista digital

# PUNTO de VISTA

Es una publicación digital mensual de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en esta Revista son exclusiva responsabilidad de sus autores.

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada ([www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Para mayor información, visite: [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)  
 o escríbanos a: [puntodevista@esai.edu.ec](mailto:puntodevista@esai.edu.ec)  
 Teléfono: +593 4 283 5630

**DIRECTOR DEL ESAI**  
 Dr. Gabriel Rovayo V.

**CONSEJO EDITORIAL**  
 Dr. Joaquín Hernández A.  
 Dr. Carlos Ortega M.  
 Dr. Alberto Dahik G.  
 Dr. Gabriel Rovayo V.

**EDITOR GENERAL**  
 Paola Ycaza O.

**DISEÑO GRÁFICO**  
 Ing. Mariuxi Lucas M.



3

Cómo manejar a un  
**empleado tóxico**



5

Asegúrese que sus empleados  
 tengan suficiente **trabajo**  
**interesante por hacer**



8

TLC CON LA  
 UNIÓN EUROPEA TRANSFORMARÁ  
 ENTORNO EMPRESARIAL



11

LOS NEGOCIOS, ENTRE LA  
 NUBE Y LA INTELIGENCIA  
 ARTIFICIAL

# Cómo manejar a un empleado tóxico

Amy Gallo

Distribuido por: The New York Times Syndicate



**H**ay esa persona en su equipo -la manzana podrida que no tiene nada positivo que decir, exaspera a otros integrantes del grupo y hace miserable el trabajo. Si no puede despedirlo, ¿qué retroalimentación brindar? ¿Cómo mitigar el daño que provoca?

Hay una diferencia entre un empleado difícil y uno tóxico, dice Dylan Minor, profesor asistente en la Kellogg School of Management de Northwestern University. “Les llamo tóxicos porque no sólo causan daño, sino que también esparcen su comportamiento a otros,” explica. “Hay un patrón de quitarle la energía, frustrar o sobajar a los compañeros de equipo,” añade Christine Porath, profesora asociada en Georgetown University y autora de “Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace.” Sin embargo, una vez que las personas tóxicas están en su equipo, puede ser difícil deshacerse de ellas. “Muchas veces, el comportamiento no va en contra de ninguna ley, de forma que usted no puede despedirlos si otros dentro de la organización no concuerdan en que han cruzado la línea,” dice Porath. He aquí qué hacer en lugar de ello.

**“Muchas veces, el comportamiento no va en contra de ninguna ley, de forma que usted no puede despedirlos si otros dentro de la organización no concuerdan en que han cruzado la línea”.**

#### VAYA MÁS A FONDO

Observe más de cerca el comportamiento y lo que lo está ocasionando. “Usted podría reunirse con ellos y preguntar cómo les va -en el trabajo, en casa y con el desarrollo de sus carreras,” sugiere Porath. Si usted descubre que hay un motivo de sus acciones, ofrézcase a ayudar.

#### DELES RETROALIMENTACIÓN DIRECTA

En muchos casos, las personas tóxicas no se dan cuenta de su efecto en los otros. “Están demasiado enfocadas en sus propios comportamientos y necesidades como para darse cuenta del impacto más amplio,” dice Porath. Por ello es que es crucial brindar retroalimentación honesta. Aplican las reglas estándar de la retroalimentación: explique objetivamente el comportamiento y sus efectos, usando ejemplos específicos. Usted también debería discutir qué clase de comportamiento le gustaría ver en lugar de este y desarrollar un plan de mejora. “Luche por metas claramente definidas y medibles,” dice Porath.

#### EXPLIQUE LAS CONSECUENCIAS

“Todos tendemos a responder con más fuerza a las pérdidas potenciales que a las ganancias probables, así que es importante mostrarle a los infractores lo que pueden perder si no mejoran,” dice Porath. Si la persona se resiste a cambiar, descubra qué es lo que más le importa -el privilegio de trabajar desde casa, su bono- y ponga eso sobre la mesa. Para la mayoría de las personas, la posibilidad de perder un ascenso o sufrir otras consecuencias será una motivación suficiente para comportarse de forma más educada.

#### ACEPTE QUE ALGUNAS PERSONAS NO CAMBIARÁN

No todos responderán a las tácticas correctivas. Minor está investigando a doctores tóxicos, y sus primeros resultados indican que algunos son incapaces o no están dispuestos a cambiar. Además, la investigación de Porath sobre la descortesía ha descubierto que “un 4% de las personas participan en esa clase de comportamiento sólo porque es divertido y creen que pueden salirse con la suya.” En estos casos extremos, reconozca que no puede arreglar el problema y comience a explorar respuestas más serias.

#### DOCUMENTE TODO

Si concluye que necesita despedir a la persona, asegúrese de que tiene todo por escrito. “Usted quiere establecer un patrón de comportamiento, los pasos que tomó para atenderlo, la información, advertencias o recursos brindados al empleado y el fallo de este en cuanto a cambiar,” dice Porath. También incluya “material de apoyo” como quejas formales y evaluaciones de desempeño. La idea, dice Minor, es protegerse a usted mismo y a la compañía, y mostrarle al empleado por qué lo están despidiendo.

#### AÍSLE A LA PERSONA TÓXICA

La investigación de Minor muestra que las personas cercanas a un empleado tóxico tienen mayores probabilidades de volverse tóxicas también, pero la buena noticia es que el riesgo se reduce rápidamente. Tan pronto como se pone una distancia entre el infractor y el resto del equipo -por ejemplo, al reordenar los escritorios, reasignar los proyectos, agendar menos reuniones generales o alentar más días de trabajo desde casa- la situación mejorará. Sin embargo, asegúrese de hacer esto con discreción. Deje que los empleados se acerquen a usted con sus quejas acerca del colega tóxico e instrúyalos sobre cómo minimizar sus interacciones.

#### NO SE DISTRAIGA

Manejar una persona tóxica puede devorar su tiempo, energía y productividad. Sin embargo, “no gaste tanto tiempo en un individuo que sus otras prioridades queden de lado,” dice Porath. Para contrarrestar la negatividad, rodéese de personas comprensivas y positivas” y “busque el significado y propósito su trabajo,” explica. Además, cuídese usted mismo. “Estar saludable y ser proactivo es algo que sabemos que protege a las personas de los efectos del comportamiento tóxico,” explica.

*(Amy Gallo es una editora que contribuye con Harvard Business Review y es la autora de la “HBR Guide to Managing Conflict at Work.”)*

# Asegúrese que sus empleados tengan suficiente **trabajo interesante por hacer**

Graham Kenny

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Cuando la productividad comienza a declinar, puede ser difícil apuntar a la causa. Nuestro primer impulso suele ser el de buscar cómo podemos mejorar los procesos en el lugar de trabajo. ¿Es un problema de manejo del tiempo? ¿Podría ser tecnología ineficiente?

Sin embargo, algunas veces todos los signos vitales tradicionales están bien. En estas situaciones, suelen existir problemas más estratégicos, porque se relacionan con las elecciones que las firmas hacen acerca de la clase de negocios en los que participan -algo a lo que le llamo “mezcla de trabajo.”

Es un problema en particular para las firmas de servicios. Por ejemplo, un cliente reciente, una compañía consultora de ingeniería a la que llamaré Astride, estaba preocupada acerca de la productividad y desempeño de su equipo en comparación con la competencia. El trabajo principal de la organización involucra diseñar puentes, edificios, fábricas y casas. Tiene 96 empleados y es propiedad de cuatro socios.

Para entender el problema, en primer lugar realicé un taller y entrevistas con empleados. Algunos de los sospechosos comunes aparecieron. Los entrevistados se quejaron de una falta de reconocimiento y claridad respecto a la senda de sus carreras. Estaba claro que la firma necesitaba hacer más inversiones en software de diseño para ingeniería. Además, también había áreas de mejora en términos del manejo de la carga de trabajo entre las oficinas

**Cuando la productividad comienza a declinar, puede ser difícil apuntar a la causa. Nuestro primer impulso suele ser el de buscar cómo podemos mejorar los procesos en el lugar de trabajo.**

Sin embargo, también había un sospechoso poco común: una serie de problemas alrededor de la mezcla de asignaciones de consultoría que Astride lleva a cabo. En firmas como Astride, los trabajos pueden variar ampliamente, pasando del definir el diseño de un componente de construcción hasta diseñar un puente entero. Algunos miembros del equipo describieron las asignaciones en la parte baja de este rango como poco valiosas y sentían que Astride aceptaba demasiadas de ellas.

¿Qué hace que un trabajo sea demasiado pequeño? Y ¿Cuáles son los efectos que tomarlo tiene en la productividad? Éstas son preguntas difíciles, porque el crecimiento de las firmas de servicios profesionales es un proceso con múltiples pasos.

Permítame demostrarlo observando más allá de Astride. En la contabilidad, el tamaño de la firma y de los clientes van a la par. KPMG, por ejemplo, no toma las declaraciones de impuestos individuales. En lugar de esto se enfoca en trabajos grandes de corporativos y gobiernos. Ha construido su infraestructura organizacional de acuerdo con ello.

Sin embargo, para llegar a este punto, KPMG tuvo que decidir, un paso a la vez, dejar ir a clientes pequeños al tiempo que construía el músculo corporativo para los más grandes. Este proceso implica mayores costos estructurales en cada etapa y eventualmente produjo al KPMG de hoy: una gran firma multinacional de contabilidad. Sin embargo, y es la parte difícil para los altos liderazgos -no hay vuelta atrás. Después de que una compañía escala su tamaño, ya no tiene sentido económico el asumir los trabajos pequeños que se quedaron en la mesa.

Éste es el escenario que los socios de Astride están enfrentando. En las compañías en crecimiento llega un momento de la verdad donde la gerencia, que está acostumbrada a aceptar cualquier negocio, debe comenzar a elegir. A menos que los socios de Astride comiencen a hacer esto, ninguna cantidad de entrenamiento gerencial, actualizaciones tecnológicas o manejo del flujo de trabajo será suficiente para compensar las pérdidas de productividad provenientes de las labores de bajo nivel con las que están conformándose.

*(Graham Kenny es el director ejecutivo de Strategic Factors, una consultora con base en Sydney, Australia.)*

Entonces ¿qué debería hacer Astride? Yo usualmente recomiendo que las compañías comiencen observando:

- **DECISIONES ESTRATÉGICAS.** Podría ser que las grandes decisiones -referentes a la industria en que está, su cliente objetivo, y el trabajo en que necesita especializarse para el crecimiento y las economías de escala — están afectando la capacidad de su equipo para usar sus habilidades de forma efectiva. Por ello, haga una reseña de esas decisiones. ¿Las ha tomado conscientemente?
- **LA ESTRUCTURA DE TOMA DE DECISIONES.** Las sociedades, donde cada socio tiene un voto igual, tienden a la indecisión. Algunos gerentes quieren crecer; otros no. Algunos quieren moverse hacia trabajos más grandes y dejar ir los pequeños; otros están preocupados acerca de una posible disminución en el negocio. Para resolver estos desacuerdos, ponga a un CEO o socio administrador que tenga un voto vinculante.

Después de que usted ha examinado su estrategia y estructura, puede voltear su atención hacia los sospechosos comunes, como la motivación del equipo, las herramientas tecnológicas y los procesos del flujo de trabajo. ¿Usted alaba y recompensa un trabajo bien hecho? ¿Equilibra las cargas de trabajo a lo largo del equipo? ¿Define agendas y flujos de trabajo realistas? Sin embargo, no comience con estas preguntas.



PENSAMIENTO GLOBAL, EJECUCIÓN LOCAL

# MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)
- [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)



**ESAI**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

ADMISIONES  
ABIERTAS  
**2017**

FECHA DE INICIO  
ABRIL 2017



CONVENIOS  
INTERNACIONALES



 098 521 8487 - 098 101 4312

# TLC CON LA UNIÓN EUROPEA TRANSFORMARÁ ENTORNO EMPRESARIAL



**Alberto Acosta-Burneo**

Miembro del Consejo Consultivo de la ESAI Business School de la Universidad Espíritu Santo  
Editor de Análisis Semanal  
Consultor del Grupo Spurrier



**D**urante la última década se deterioró el escenario empresarial: más rigidez laboral, significativos incrementos salariales desligados de la productividad, responsabilidad ilimitada de los accionistas frente a pasivos con el Estado, encarecimiento en la importa-

ción de insumos y bienes de capital por salvaguardias. En medio de este escenario, la entrada en vigencia del TLC con la Unión Europea es una excelente noticia para un sector productivo aquejado por bajos niveles de productividad y competitividad.

El acuerdo transformará el entorno empresarial. Por el lado de la exportación, garantiza la continuidad de los beneficios arancelarios vigentes bajo el sistema de preferencias generalizadas, SPG plus, al que Ecuador ya no califica. Esto beneficia principalmente a los productos agrícolas estrella que Ecuador envía a ese bloque: extractos de café, flores, piñas frescas, aceite de palma en bruto, manteca de cacao, palmito, tabaco, hortalizas congeladas y otras frutas.

El banano tiene un tratamiento diferenciado al no haber estado contemplado dentro del SPG plus. El acuerdo acelera la desgravación de la fruta ecuatoriana permitiendo recuperar competitividad frente a otros países exportadores que ya contaban con un acceso preferencial al mercado europeo. En 2017, el banano ecuatoriano pagará €97/tm, apenas €1 más que Colombia y los países centroamericanos. Por tres años estará vigente una cláusula de salvaguardia para protección de la producción europea de banano que fija un umbral a la exportación de la fruta ecuatoriana al mercado comunitario sin pagar aranceles. A partir de 2021, ya no aplicarán restricciones al volumen de exportación.

El potencial de exportación no se reduce a los productos que el Ecuador ya envía al mercado europeo. Se podrán desarrollar nuevas exportaciones. Para el caso de los bienes industriales, se liberalizó de manera inmediata la totalidad de partidas arancelarias. En este grupo tienen un potencial de exportación elevado: oro, plomo, plata, cobre, aceites de petróleo, aglomerados, cocinas y placas de propileno (International Trade Centre).

Los productos pesqueros también fueron liberalizados de manera inmediata en su totalidad. Tienen un elevado potencial de expansión las exportaciones de camarones y langostinos; preparados y conservas de atún, sardinas y otros pescados; harina de pescado.

La desgravación en bienes agrícolas procesados fue casi total con 99,8% de las partidas. En este grupo tienen potencial de expansión: aceite de palma en bruto, alimentos para animales, grasas de origen vegetal, pasta de cacao, artículos de confitería sin cacao y extractos de café. Para el caso de los bienes agrícolas básicos, la desgravación inmediata aplicó solamente a 32,7% de las partidas, el 67,3% tendrá un proceso de liberalización parcial a través de cupos de exportación o desgravación escalonada. En este segmento, existen oportunidades de crecimiento en el banano, cacao en grano, rosas, hortalizas y frutas tropicales.

El acuerdo también dedica secciones específicas para otorgar un marco estable para que los proveedores de servicios puedan establecerse en ambos mercados. El principio que rige es el tratamiento nacional a los inversionistas extranjeros. El comercio de servicios con Europa es intenso e incluye: servicios de transporte de personas y mercancías, viajes, audiovisuales, seguros, financieros y propiedad intelectual. Las exportaciones de servicios a ese bloque se concentran en turismo en donde Ecuador tiene un elevado potencial por ser un destino con una elevada riqueza cultural y natural que le permite ofrecer experiencias únicas.

El desafío es encontrar oportunidades de exportación de nuevos productos y servicios al tiempo de cumplir con los requisitos de un mercado exigente. Más información sobre las tendencias del mercado europeo se puede encontrar en: [www.cbi.eu/market-information/](http://www.cbi.eu/market-information/). Los requisitos sanitarios y fitosanitarios, medioambientales, técnicos y normas de comercialización se pueden consultar para cada caso individual en: [www.exporthelp.europa.eu](http://www.exporthelp.europa.eu).

Adicionalmente, la apertura del mercado ecuatoriano también crea oportunidades. La mayor oferta de bienes de calidad en el mercado interno presionará un descenso en sus

precios y ampliará las opciones de elección de los consumidores. Las empresas podrán importar insumos y bienes de capital sin recargos abaratando los costos de producción.

**El acuerdo entró en vigencia el 1 de enero de 2017** y en este momento se encuentra en una fase de calibración de la legislación nacional: sistemas y procedimientos aduaneros, regulaciones de propiedad intelectual y de denominación de origen y levantar obstáculos técnicos.

El desafío para los productores locales es prepararse con antelación a la nueva competencia europea. Esto exige priorizar mejoras en productividad y competitividad. La vía para lograrlo es a través de la modernización de la producción con mejores máquinas, equipos y procesos; con innovación que implica encontrar formas novedosas para mejorar la gestión; con mayor capacitación para que el personal pueda adquirir nuevos conocimientos para mejorar su desempeño.

El acuerdo comercial con la Unión Europea abrirá muchas oportunidades para los productores que se hayan preparado adecuadamente para este nuevo escenario empresarial. Pero para aquellos que no lo estén, puede significar la quiebra. Urge que cada empresa analice a profundidad las oportunidades y amenazas del acuerdo y se prepare. No hay tiempo que perder.

# Análisis de Riesgo



EL ÚNICO VÍNCULO AL NIVEL GERENCIAL

## MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)
- [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)



**ESAI**

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

ADMISIONES  
ABIERTAS  
**2017**

FECHA DE INICIO  
MAYO 2017



CONVENIOS  
INTERNACIONALES



eser

**FIU**  
FLORIDA  
INTERNATIONAL  
UNIVERSITY

CISCO

EY

098 521 8487 - 098 101 4312

# LOS NEGOCIOS, ENTRE LA NUBE Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL



**Por Gabriel Rovayo, PhD.**

Director General de la ESAI  
Business School de la Universidad  
Espíritu Santo  
Presidente | CODEFE  
Partner | EFQM - Bruselas

Muchas veces tenemos la impresión de que hemos visto todo o que ya no queda nada por inventar. Pero en el mundo de la tecnología, aún no se ha dicho la última palabra, en absoluto.

**S**ilicon Valley es uno de los lugares donde a diario se gestan proyectos y nacen nuevos inventos que sirven casi para todos los usos. Lo mismo El Japón, un gigantesco laboratorio que incansablemente produce aplicaciones, soluciones tecnológicas y artículos que buscan facilitar la vida de las personas.

Sin embargo, en esta nota me limitaré a escribir solamente sobre algunos avances tecnológicos, al servicio del mundo de los negocios.



### ¿ADIÓS A LA TELEFONÍA FIJA?

Hasta hace poquísimo tiempo, era prioritario en una casa tener un número y un teléfono fijo en el que pudieran localizarnos. Pero ahora eso está a un paso de convertirse en una reliquia. De acuerdo con la consultora Gartner Technology, las soluciones de comunicación en la nube, poco a poco se están convirtiendo en la opción preferencial de las empresas de telefonía, debido a su mayor retorno de la inversión, flexibilidad, fiabilidad, seguridad y escalabilidad.

A esto se le conoce como comunicaciones unificadas en la nube o UC, por sus siglas en inglés. Gartner asegura que esta nueva forma de comunicación representará, en 2017, el 25% de las implementaciones de líneas. Asimismo se estima que globalmente, en 4 o 5 años la inversión en soluciones cloud superará a las tecnologías de comunicación tradicional.

### INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y ANÁLISIS PREDICTIVO, ¿QUÉ ES ESO?

Suena a película de ciencia ficción, pero lo cierto es que la llamada inteligencia artificial ha sido desarrollada en la última década para varias pruebas y usos. En los meses y años que vienen, este término se volverá cada vez más familiar. Se trata de una tecnología capaz de llevar a cabo tareas como

el reconocimiento de regularidades y patrones, la identificación de contextos y escenarios, el trabajo con distintos tipos de modelos predictivos e incluso tomar decisiones en función a los datos que reciba, en un porcentaje que se acerca muchísimo al modo en que lo haría la mente humana.

La noticia es que recientemente han encontrado un uso más generalizado para las aplicaciones de consumo, como por ejemplo el asistente Siri de Apple. Ahora este tipo de servicios se están comercializando rápidamente para una variedad de aplicaciones empresariales estándar.

En 2017, la Inteligencia Artificial se enfocará en resolver muchos puntos cruciales que los trabajadores tienen que lidiar actualmente, especialmente las 2.5 horas diarias que un empleado utiliza buscando información en varias actividades.

### LA MENSAJERÍA EMPRESARIAL EVOLUCIONA

Las aplicaciones de mensajería se están convirtiendo en la clave para la forma en que las fuerzas de trabajo se comunican y colaboran ahora y en el futuro. Recientemente leí el informe de tendencias de Internet de 2016 de Mary Meeker. Allí, claramente señala que “la mensajería está evolucionando de simples conversaciones sociales a conversaciones de negocios”.

Por años se intentó reducir el uso intensivo del correo electrónico mediante la implementación de aplicaciones de mensajería independientes. Pero la incapacidad de las aplicaciones de mensajería para integrarse con otros servicios básicos de comunicaciones ha hecho que se pierda mucho tiempo navegando entre aplicaciones.

Ante este panorama, las empresas en 2017 migrarán hacia soluciones maduras e integrales que pueden unificar men-

sajería y colaboración con telefonía, conferencias y otros procesos de negocio. Los emails por sí mismos tienen sus días contados.

### LA NUBE PÚBLICA SE CONVERTIRÁ EN ALGO FAMILIAR PARA TODOS

Aunque algunas empresas, sobre todo las más grandes, se han mostrado reacias en adoptar servicios de *cloud* pública, por temas de seguridad, confiabilidad y control. Pero esto ha hecho que hayan dejado de lado algunos de los beneficios más fundamentales de la revolución de la nube: costos más bajos, cero instalaciones para administrarlos y espacio ilimitado.

Actualmente el impulso de la **nube pública está aumentando tanto en las empresas como en los proveedores de servicios** por un cambio en la percepción sobre la seguridad. **Su escala permite medidas de seguridad avanzadas y robustas, tanto computacionales como físicas.**

Según Gartner, en 2016, la inversión en nube pública fue casi el doble que para la nube privada. En 2017 se podrá ver más migración de nube privada a pública. Esto reducirá los costos y acelerará los negocios.

# PROGRAMAS DE POSTGRADO

## MODALIDAD PRESENCIAL



- **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
RPC-SO-05-No.071-2016
- **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
RPC-SO-23-No.237-2013
- **MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**  
RPC-SO-06-No.096-2016
- **MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
RPC-SO-10-No.166-2016
- **MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA**  
RPC-SO-31-No.554-2016
- **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**  
RPC-SO-13-No.207-2016
- **MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**  
RPC-SO-26-No.446-2016

**ADMISIONES  
ABIERTAS 2017**

☎ 098 521 8487 - 098 101 4312 - 099 942 6904



### CONVENIOS INTERNACIONALES



- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
- E-mail: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)
- [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)