

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

## Expresarse libremente

## MARCA LA DIFERENCIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO



3

**7 formas prácticas de reducir el prejuicio en sus procesos de contratación**  
Rebecca Knight

5

**Cambiar la cultura de la compañía requiere de un movimiento, no un mandato**  
Bryan Walker y Sarah A. Soule



**ESAI**  
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

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.

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

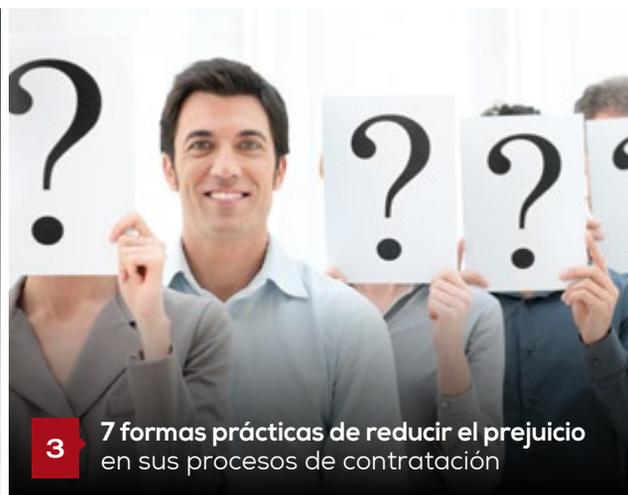
**DIRECTOR DEL ESAI**  
Dr. Gabriel Rovayo V.

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

**EDITORA GENERAL**  
Paola Ycaza O.

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

## CONTENIDO



# 7 formas prácticas de reducir el prejuicio en sus procesos de contratación

Rebecca Knight

Distribuido por: The New York Times Syndicate

El proceso de contratación está sesgado y es injusto. El racismo inconsciente, la discriminación por edad y el sexismo juegan un gran papel para definir a quién elegimos. Sin embargo, hay pasos que usted puede dar para reconocer y mitigar estos prejuicios. Entonces ¿Dónde debería empezar? Y ¿Cómo puede ayudar a otros en su equipo a hacer lo mismo?

Los sesgos subconscientes tienen un efecto crítico y “problemático” en nuestro juicio, dice Francesca Gino, profesora en la Harvard Business School. “Estos nos hacen tomar decisiones a favor de una persona o grupo en detrimento de otros.” En el lugar de trabajo, esto “puede obstaculizar los esfuerzos de diversidad, reclutamiento, promoción y retención.” Si no se contienen, los prejuicios también pueden darle forma a la cultura y las normas de una compañía o industria, dice Iris Bohnet, directora del Women and Public Policy Program en la Harvard Kennedy School y autora de “What Works: Gender Equality by Design.” “Si no vemos maestros de preescolar varones o ingenieras, no asociamos naturalmente a las mujeres y hombres con esos trabajos, y aplicamos estándares diferentes” al contratar, ascender y evaluar el desempeño laboral, explica. “Los directivos tienen que aprender a eliminar el sesgo de sus prácticas y procedimientos.”

He aquí siete estrategias:

- 1 **BUSQUE ENTENDER.** Para empezar, necesitará entender qué son los prejuicios de contratación y cómo operan. Gino recomienda que los directivos ofrezcan educación y entrenamiento sobre sesgos inconscientes. “El entrenamiento de concientización es el primer paso para resolver los sesgos inconscientes, porque le permite a los empleados reconocer que todos los tenemos, y a identificar los propios,” señala. La idea es crear una “conversación organizacional” acerca de los prejuicios y ayudar a encender ideas sobre “los pasos que la organización puede tomar en conjunto para minimizarlos.”
- 2 **REVISE SUS DESCRIPCIONES LABORALES.** Las bolsas de trabajo brindan la primera impresión de la cultura de una compañía. “Incluso las sutiles elecciones de palabras pueden tener un fuerte impacto en la lista de solicitantes,” dice Gino. El lenguaje masculino, incluyendo adjetivos como “competitivo” y “determinado”, suele resultar en que las mujeres “perciben que no encajarían en el ambiente laboral.” Por otra parte, palabras como “colaborador” y “cooperativo” tienden a atraer más mujeres. Programas de software que destacan palabras estereotipadas en razón de



## 7 formas prácticas de reducir el prejuicio en sus procesos de contratación

El proceso de contratación está sesgado y es injusto ya que los sesgos subconscientes tienen un efecto crítico y problemático en nuestro juicio.

género pueden ayudar a contrarrestar este efecto, dice Bohnet. “Entonces usted puede ya sea remover las palabras y reemplazarlas con algo más neutral,” o buscar un equilibrio al usar el mismo número de verbos y descripciones de género.

**3 HAGA UNA REVISIÓN DEL CURRÍCULO A CIEGAS.** “El hecho es que Latisha y Jamal no reciben el mismo número de llamadas que Emily y Greg,” dice Bohnet. Usted necesita observar lo que cada persona trae a la mesa. Los programas de software que ocultan la identidad de los candidatos son útiles, dice Gino. Un proceso ciego y sistemático para revisar las solicitudes “ayudará a mejorar sus probabilidades de incluir a los candidatos más relevantes para su lista de entrevistas, incluyendo el descubrir algunas gemas ocultas,” añade.

**4 HAGA UN EXAMEN DE MUESTRA DE TRABAJO.** “Los exámenes a base de una muestra de trabajo, que replican la clase de tareas que el candidato estará realizando en el empleo” son los mejores “in-

dicadores del futuro desempeño laboral,” de acuerdo con Bohnet. Evaluar muestras de trabajo de múltiples solicitantes también ayuda a “calibrar su juicio, para ver cómo el candidato A se compara con el candidato B.” Algo importante es que “un examen de habilidad obliga a los empleados a analizar la calidad del trabajo del candidato, en lugar de juzgarlos inconscientemente con base en la apariencia, el género, la edad e incluso la personalidad,” dice Gino.

**5 ESTANDARICE ENTREVISTAS.** Las entrevistas no estructuradas — durante las cuales la experiencia y pericia de cada candidato están pensadas para desplegarse orgánicamente— “suelen ser poco confiables para predecir el éxito laboral,” dice Gino. Por el contrario, las entrevistas estructuradas, que usan la misma serie de preguntas definidas, “estandarizan el proceso de entrevista” y “minimizan el prejuicio” al permitirle a los empleadores “enfocarse en los factores que tienen un impacto directo en el desempeño.” Bohnet sugiere usar una tarjeta de entrevista en la que se califiquen las respuestas de los candidatos a cada pregunta, con base en una escala predeterminada. “Idealmente los entrevistadores no deben conocer datos específicos acerca de qué tan bien le fue a cada candidato en términos de la revisión de currículum y la muestra de trabajo,” añade. La meta es que “la entrevista se convierta en un tercer dato independiente.”

**6 CONSIDERE LA SIMPATÍA (SI ESO ES IMPORTANTE).** Es natural gravitar hacia personas con las que conecta instan-

táneamente. Sin embargo, es importante estar alertas a este sesgo hacia la “química natural o los intereses en común”. Bohnet describe la simpatía como quizá “la pregunta más desafiante del proceso de contratación.” Pregúntese a usted mismo: “¿Importa el que a usted le agrada la persona a la que contrata? Y ¿qué tan importantes para usted?” Si le importa, Bohnet recomienda calificar a los candidatos de la misma forma en que calificaría sus otras habilidades durante la entrevista. “Al darle un número a la simpatía, la vuelve más controlable.”

**7 DEFINA METAS DE DIVERSIDAD.** Estas “llevan el tema al centro de atención” en las organizaciones, dice Bohnet. Sin embargo, tenga cuidado cuando le mencione la idea a sus colegas. “Algunas veces son controversiales para las compañías, porque pueden debilitar a las personas que están contratadas en esas categorías o llevar a una respuesta negativa de los grupos que tradicionalmente han tenido ventajas,” señala. Los datos pueden ayudar a conseguir apoyo. La investigación sugiere que la diversidad resulta en “significativas ventajas empresariales,” dice Gino. Ella recomienda que “al final de cada proceso de contratación, los líderes registren qué tan bien han actuado respecto a las metas de diversidad que se plantearon alcanzar.” Eso también alienta a los involucrados a “mantener en mente la diversidad y la equidad.”

*(Rebecca Knight es una periodista independiente en Boston y académica en la Wesleyan University.)*

# Cambiar la cultura de la compañía requiere de un movimiento, no un mandato

Bryan Walker y Sarah A. Soule

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Para las organizaciones que quieren volverse más adaptables e innovadoras, cambiar la cultura suele ser el mayor desafío. Sin embargo, un cambio de cultura no puede lograrse a través de un mandato vertical. Los líderes pueden demandar cumplimiento, pero no optimismo, confianza, convicción o creatividad.

Los movimientos sociales suelen encender los cambios más significativos. A pesar de las diferencias entre las empresas privadas y la sociedad, los líderes pueden aprender de cómo los movimientos sociales involucran y movilizan a las personas.

## UN ESTUDIO DE CASO

G.V. Prasad es CEO de Dr. Reddy's, una empresa farmacéutica global, con 33 años de historia y oficinas centrales en India, que produce medicinas genéricas accesibles. Con operaciones en 27 países y más de 20,000 empleados, la toma de decisiones se había vuelto complicada, y algunas ramas de la organización estaban desalineadas.

Prasad quería hacer que la cultura de Dr. Reddy's fuera más ligera, innovadora y centrada en los pacientes. Su equipo de liderazgo comenzó buscando un propósito. A lo largo de varios meses, el equipo de Dr. Reddy's aprendió acerca de las necesidades

de todos, desde los trabajadores en el piso de ventas hasta los científicos, socios externos e inversionistas. Eventualmente, el propósito de la compañía fue destilado en seis palabras centradas en el paciente: "La buena salud no puede esperar."

En lugar de pegar este nuevo eslogan en posters y repetirlo en reuniones generales, el equipo de liderazgo comenzó usándolo para guiar decisiones. La meta era demostrar esta idea en acción. Los proyectos se seleccionaron para destacar la agilidad e innovación. El empaque de los productos fue rediseñado para ser más amigable con el usuario. Se desarrolló una completa plataforma de datos internos, para ayudar a los empleados a ser proactivos acerca de las solicitudes de los consumidores y resolver problemas con más rapidez.

En este punto, era momento de compartir el propósito de forma más amplia. En el lanzamiento interno, a los empleados se les pidió hacer una promesa respecto a cómo contribuirían a que "la buena salud no pueda esperar." El siguiente día, Dr. Reddy's dio a conocer una nueva identidad de marca y sitio web, que planteó públicamente este objetivo. Poco después, la compañía estableció dos nuevos "estudios de innovación" en Hyderabad y Mumbai, para ofrecer respaldo adicional a la creatividad de la compañía.

Prasad vio de inmediato un cambio en la cultura de la empresa.



Cambiar la cultura de la compañía **requiere de un movimiento, no un mandato**

## ¿CÓMO SE VE UN MOVIMIENTO?

Solemos pensar que los movimientos inician con una llamada a la acción. Sin embargo, en realidad comienzan con emoción — una insatisfacción con el estatus quo y una amplia idea de que las instituciones actuales no atenderán el problema. Este descontento se convierte en un movimiento cuando alguien le brinda visión y un camino hacia adelante, que galvaniza a las personas.

Los movimientos sociales típicamente empiezan en pequeño. Comienzan con un grupo de apasionados entusiastas que logran algunas modestas victorias. Aunque estas ganancias son pequeñas, demuestran resultados y ayudan a que el grupo desarrolle impulso. El movimiento reúne fuerza y tamaño una vez que otras redes e influencers (personas que ejercen influencia en su entorno) son atraídos. Eventualmente, los líderes aprovechan su impulso para institucionalizar el cambio.

## CÓMO ENCABEZAR UN MOVIMIENTO CULTURAL

Los líderes pueden aprender mucho de los creadores de movimientos culturales:

— **ENCUADRE EL TEMA.** Explicar la necesidad de un cambio organizacional no es suficiente para lograrlo. Crear un sentido de urgencia es útil, pero puede tener una vida corta. Los empleados también deben sentirse responsables de sus acciones. Un líder puede lograr esa clase de compromiso al encuadrar el cambio dentro del propósito la organización. Un propósito atractivo convoca a la búsqueda de la grandeza en el servicio a los demás. Esto le da significado

al trabajo, involucra las emociones y estimula la acción.

— **DEMUESTRE VICTORIAS RÁPIDAS.** Los creadores del movimiento reconocen el poder de las pequeñas victorias. Los líderes suelen caer en la trampa de declarar los cambios culturales anhelados sin destacar ejemplos. Algunas veces, estos ejemplos ya existen, pero a una escala limitada. Otras veces, necesitan crearse.

— **UTILICE LAS REDES.** Los creadores de movimientos construyen coaliciones, uniendo a grupos dispersos, para formar una red más grande y diversa con un propósito común. Ellos también saben cómo activar las redes existentes para reclutar nuevos miembros, esparcir ideas y transmitir sus logros. Mientras recluta a otros, involúcrelos en la misión. El liderazgo de Dr. Reddy's no se escondió en un cuarto trasero y regresó con su nuevo rumbo. A lo largo del curso de varios meses, personas a lo largo y ancho de la organización fueron involucradas en el proceso. El enfoque fue construido a partir de la creencia de que las personas son más aptas para apoyar aquello que participaron en crear.

— **CREE REFUGIOS.** Los constructores de movimientos crean espacios donde las personas puedan discutir estrategia y tácticas. Estos son espacios donde las reglas de interacción difieren de aquellos de la cultura dominante. Si usted quiere que sus empleados actúen de forma diferente, considere un cambio en el entorno. Los puestos de avanzada y laboratorios suelen construirse como nuevos

entornos, que sirven como un microcosmos para el cambio.

— **ABRACE LOS SÍMBOLOS.** Los símbolos y costumbres alientan la solidaridad y ayudan a definir el límite entre “nosotros” y “ellos”. Pueden ser tan simples como una playera, calcomanía o botón en respaldo de una causa.

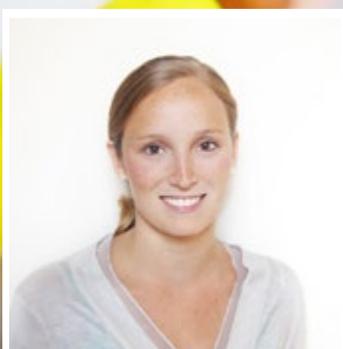
## EL DESAFÍO PARA EL LIDERAZGO

A diferencia de los creadores de movimientos, los líderes empresariales suelen estar en una posición de autoridad. Pueden demandar cambios -y en ocasiones deben hacerlo. Sin embargo, al tratar de cambiar la cultura de la compañía, los líderes deberían ordenar con moderación. Es fácil usar en exceso la autoridad con la esperanza de acelerar la transformación.

Además, frecuentemente los líderes se alejan de la fricción organizacional. Sin embargo, en un enfoque inspirado en los movimientos, la fricción moderada puede ser positiva. Una ausencia de fricción probablemente significa que en realidad está cambiando poco. Busque en qué lugares el movimiento enfrenta resistencia. Estos suelen indicar en dónde la cultura necesita evolucionar.

*(Bryan Walker es socio y director general en el IDEO San Francisco. Sarah A. Soule es profesora de comportamiento organizacional y decana asociada senior de temas académicos en la Stanford Graduate School of Business.)*

# La complejidad de la **ECONOMÍA** y la **INFORMALIDAD**



**Por Paola Ycaza O.**  
Coordinadora  
Centro de Estudios Económicos  
y Sociales para el Desarrollo  
(CESDE)  
Editora General de Punto de Vista

**U**n puñado de policías metropolitanos de la ciudad de Guayaquil persiguen a una mujer que se gana la vida en una zona regenerada de la ciudad para quitarle la fuente de sus ingresos. Ella vende batidos de frutas en el centro de Guayaquil. ¿Su delito? Vender refrescos en la informalidad.

El trabajo informal es aquel al que han acudido millones de ciudadanos para ganarse la vida al margen de la ley. En nuestra ciudad son los malabaristas, bailarines y vendedores de agua, galletas, ropa, pescado, flores, frutas, artesanías, y en invierno no puede faltar el estratégico vendedor de paraguas. A este sector de la economía se le llama informal porque opera al margen de la ley. Dado que las regulaciones laborales para mantenerse en un mercado laboral formal son tan complejas y costosas, estos ciudadanos han optado por ganarse la vida a pesar de la persecución de los metropolitanos.

## La complejidad de la ECONOMÍA y la INFORMALIDAD

Ronald Coase, premio nobel de economía, el cual obtuvo por su profunda elaboración en los costos de transacción para la estructura institucional y el funcionamiento de la economía, explicó muy bien el costo de esa complejidad. Coase logró probar que cuanto más compleja es una economía, mayores serán los costos de transacción. De hecho, en muchas de las economías en Latinoamérica para empezar un pequeño negocio siguiendo de forma estricta todos los requisitos de ley, sin pagar sobornos para agilizar trámites y haciendo los registros necesarios incluyendo los de higiene, el trámite puede tomar más de un año en muchos de los casos lo que implica un altísimo costo de transacción para el emprendedor. Lo que el vendedor, malabarista o bailarín hace entonces es medir el costo frente al beneficio de la ley.

Las actividades que componen la economía informal son aquellas que teniendo fines lícitos se basan en medios ilícitos para llevarse a cabo. Es decir, no tienen un contenido criminal, pero que, a pesar de ser finalmente lícitas, convenientes y deseables para una economía en desarrollo, tienen que servirse de medios ilícitos para operar. La característica económica más notable de las actividades informales es que tanto la gente directamente involucrada en ellas como la sociedad en general se encuentran mejor si la ley es violada que si es seguida con la rigidez que las autoridades esperan.

Con esto dicho, las personas que quieran disfrutar de los beneficios de la legalidad deberán asumir los costos involucrados. De no

estar en condiciones de hacerlo, puesto que es cara la disposición a cumplir con la ley, sencillamente no podrán aprovechar el sistema legal. En este momento el sistema legal se vuelve excluyente.

En palabras del peruano Enrique Ghersi en su ensayo El Costo de la legalidad, “si la disponibilidad de recursos de un individuo (dinero, trabajo, tiempo y conocimiento) es elevada, es probable que tenga más que ganar con el acatamiento del origen legal establecido. Si en cambio, su disponibilidad de recursos es limitada, será muy probable que tenga más que ganar actuando al margen de la ley”. Sin lugar a dudas, la mujer perseguida por los metropolitanos se encuentra en el segundo grupo. Esto da cuenta que existen trabajadores que están en el sector formal y gozan de los privilegios establecidos en la ley mientras que muchos otros trabajadores se ven relegados al sector informal y, por lo tanto, perseguidos por policías metropolitanos para alejarlos de las zonas regeneradas.

Cabe destacar que los fines de la mujer eran lícitos, pero se tiene que basar en medios ilícitos tales como no cumplir con las regulaciones legales, no cumplir con las normas laborales, no pagar impuestos, porque no le queda otro remedio para tener un ingreso. No puede ingresar en la economía formal porque ésta impone un costo tan alto que resulta imposible para personas como ella que tienen pequeños ingresos. La informalidad es entonces una situación en la cual la gente quiere trabajar legalmente pero no puede. Lo único que le queda es trabajar en esa zona de ilegalidad.

**Las personas que quieran disfrutar de los beneficios de la legalidad deberán asumir los costos involucrados. De no estar en condiciones de hacerlo, puesto que es cara la disposición a cumplir con la ley, sencillamente no podrán aprovechar el sistema legal. En este momento el sistema legal se vuelve excluyente.**

Guayaquil ha sido y es sinónimo de comercio. Esta actividad se inició y desarrolló en el Malecón, al pie del río con las carretillas que distribuía comida entre los lancheros y vaporinos y luego, con los que ejercían el contrabando de licores y cigarrillos cuya base era la torre Morisca. Sin embargo, hoy entre Quito y Guayaquil la economía informal supera el 50% de las actividades lo que nos permite concluir que existe un mercado laboral formal con una regulación que no funciona para la mayoría de los trabajadores.



LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA

# FINANZAS AVANZADAS

PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

**ETAPA 1**  
**Costos para la toma de decisiones I**

**ETAPA 2**  
**Costos para la toma de decisiones II**

**ETAPA 3**  
**Las finanzas operativas desde la Dirección**

**ETAPA 4**  
**Análisis estratégico y financiero de inversiones**

**ETAPA 5**  
**Creación de valor para el accionista**

**ETAPA 6**  
**Gestión estratégica del riesgo**

- El objetivo es desarrollar en el participante sus destrezas directivas en materia financiera para la toma de decisiones y alinearse a los grandes objetivos estratégicos de la empresa.
- ESAI Business School cuenta con profesores de amplia experiencia profesional, la composición del plan de trabajo y la aplicación del “método del caso”, están cuidadosamente seleccionados para lograr el objetivo propuesto.

CONVENIOS INTERNACIONALES



Relaciones Corporativas  
 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón  
 esai@uees.edu.ec  
 (04) 283 5630 ext: 413    098 500 9710

ESAI Business School  
 @esai\_ec  
 www.esai.edu.ec



# Expresarse libremente

## MARCA LA DIFERENCIA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO



### Gabriel Rovayo, PhD.

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

**E**l término libertad de expresión está de moda. La escuchamos en cada situación y con diferentes contextos. Pero ahí está. En el área de la cultura corporativa se espera que hablar libremente sea una opción que esté siempre a la mano de quienes forman parte de una empresa, sea esta del tamaño que sea.

Pero se trata de un tema espinoso, pues todos queremos trabajar en un ambiente en el que nuestros jefes valoren nuestras opiniones. Aspiramos a trabajar bajo una “cultura de hablar sin reservas”, un entorno laboral donde nos sintamos bienvenidos e incluidos, libres de expresar nuestras perspectivas y opiniones, y sepamos que nuestras ideas serán escuchadas y reconocidas. Suena idílico ¿verdad?



Expresarse libremente marca la diferencia en los equipos de trabajo

Pero este no es solo el deseo de los miembros de los equipos de trabajo, sino también de los líderes de los mismos, pues en este tipo de cultura profesional, la dirección y los accionistas también se ven beneficiados.

Jacob Morgan, orador y experto en temas de cultura corporativa, en su libro “El Futuro del Trabajo”, exploró cinco tendencias que resultan relativamente consistentes independientemente de donde estemos. Uno de ellos se trata de nuevos comportamientos. Entre estos el de la cultura de hablar sin reservas. Además reveló una correlación significativa entre el liderazgo inclusivo, los resultados y el crecimiento de mercado. En las empresas públicas con una diversidad bidimensional, en las que la dirección goza tanto de una diversidad inherente en cuestiones de género, edad y etnia, como de una apreciación adquirida de las diferencias entre la experiencia y el aprendizaje, los empleados tienen un 70% más de probabilidades de captar un nuevo mercado durante el último año y un 45% más de aumentar su cuota de mercado.

Además, Sylvia Ann Hewlett, en uno de sus trabajos para Harvard Business Review, destacó que Los líderes con diversidad adquirida, según muestran nuestros datos procedentes de Estados Unidos, liberan el potencial innovador de sus equipos al completo. Ella realizó investigaciones en 11 mercados emergentes durante 2015 (Brasil, China, Hong Kong, India, Japón, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos), y anotó los diversos comportamientos de los diferentes participantes, según su lugar de origen.

Y pese a ser de lugares del planeta completamente diferentes, tenían en común estas características.

- Hacen preguntas y escuchan con atención.
- Facilitan debates constructivos.
- Dan feedback útiles.
- Aceptan consejos del equipo y actúan en consecuencia.
- Comparten el mérito de los éxitos con sus equipos.
- Mantienen contactos regulares con los miembros de sus equipos

Según Hewlett, los miembros de equipos internacionales cuyos líderes exhiben al menos tres de estos comportamientos tienen más probabilidades de afirmar que se sienten libres de expresar sus puntos de vista y opiniones (el 89% frente al 19%) y que sus ideas son escuchadas y reconocidas (el 76% frente al 20%).

Es interesante, porque este comportamiento de los líderes, deja entrever que estos han evolucionado respecto a los de décadas atrás, los mismos que vivían y gerenciaban desde una burbuja o un pedestal. Lejos de sus subalternos, con quienes prácticamente no se comunicaban.

Y los resultados son que los miembros de su equipo son comunicativos y no temen expresarse. Los líderes inclusivos, esos que animan a sus equipos a decir lo que piensan,

Aspiramos trabajar bajo una **“cultura de hablar sin reservas”**, en entorno laboral donde nos sentimos bienvenidos e incluidos, **libres de expresar nuestras perspectivas** y opiniones, y sepamos que nuestras **ideas serán escuchadas y reconocidas**.

tienen más posibilidades de lograr más empatía y proactividad en su equipo.

Por su parte, Morgan, en su libro asegura que el 88% de los miembros de equipos con líderes inclusivos apoyan las aportaciones de compañeros cuya formación o experiencia es diferente a las suyas. Este autor dice que estos también promueven la toma de riesgos. El 63% de los miembros de equipos con líderes inclusivos afirma que no tiene miedo a fracasar, mientras que esta cifra es tan solo del 21% en equipos con líderes no inclusivos. Y el 54% del primer grupo también asegura que ningún miembro de sus equipos tiene miedo de contradecir el statu quo o un consenso del grupo, frente al 12% del segundo grupo. Todo esto parecería resultado de una fórmula mágica. Pero no es así. Es el resultado de un equipo en el que expresarse libremente marca la diferencia.



# ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

## 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



CONVENIOS INTERNACIONALES



☎ 098 521 8487 - 098 500 9710 - 098 101 4312 - 099 942 6904

- Telf.: (04) 283 5630 ext: 249 - 413 - 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)