

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

IVA e inflación de mayo



5

4 experimentos para fomentar el progreso profesional de los empleados

Helen Tupper y Sarah Ellis

9

Gerentes de proyectos, liberen el poder del timeboxing

Marc Zao-Sanders



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

DIPLOMADO EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y DERECHOS FUNDAMENTALES

Modalidad Virtual

FECHA DE INICIO: 12 DE AGOSTO DE 2024



ESCUELA
DE POSTGRADO
EN DERECHO

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) 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
o escribanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.

EDITORA GENERAL
Econ. Gianna Aguirre S.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales T.

14 IVA e inflación de mayo



5 4 experimentos para fomentar el progreso profesional de los empleados



9 Gerentes de proyectos, liberen el poder del timeboxing



MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-22-No.373-2019 / CES-CPP-2021-0191-O

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

4 experimentos para fomentar el progreso profesional de los empleados

Helen Tupper y Sarah Ellis

Distribuido por: The New York Times Syndicate

El desarrollo profesional basado en los ascensos suele plantear desafíos para los gerentes. Cuando no es posible ascender a los empleados que están listos para avanzar, los gerentes se sienten impotentes y sin opciones alternativas. Esto crea un escenario en el que todos pierden: las carreras de los empleados comienzan a estancarse y es más probable que los gerentes vean cómo los miembros de su equipo abandonan la organización.

En 2023, trabajamos con 15 organizaciones y más de 7,000 empleados para experimentar algunas formas

de aumentar las oportunidades internas de desarrollo profesional y demostrar que los ascensos no son la única forma de avanzar. Descubrimos que, cuando las organizaciones habilitan formas de progreso que van más allá de la promoción, se desbloquea el flujo de talento, habilidades y fortalezas. Los empleados obtienen oportunidades para crecer, desarrollarse en diferentes direcciones y aumentar su resiliencia profesional. En resumen, todos ganan.

En este artículo, compartiremos cuatro experimentos que desbloquean la progresión profesional.



4 experimentos para fomentar el progreso profesional de los empleados

EXPERIMENTO 1 EL TALENTO POR ENCIMA DE LOS TÍTULOS

Objetivo: Pasar de descripciones de puestos de trabajo, en las que los candidatos deben marcar todas las casillas antes de poder postularse, a permitir que las personas soliciten puestos que prioricen los talentos transferibles y la voluntad de aprender.

Hipótesis: Incluir en los anuncios de empleo un compromiso con la contratación (basado en competencias) aumentará el número de solicitudes internas para los puestos.

Experimento: Specsavers, una empresa multinacional de óptica, añadió un párrafo a sus anuncios de trabajo internos que alentaba a las personas a explorar oportunidades profesionales en toda la empresa, y enfatizaba la importancia del talento sobre la experiencia.

Resultado: Specsavers experimentó un aumento del 35% en las solicitudes internas durante un período de seis meses. Este resultado se vio reforzado por los comentarios de los responsables de contratación interna, quienes observaron un aumento en el número de empleados que preguntaban por las oportunidades laterales en lugar de las verticales. Como resultado del experimento, Specsavers ha adoptado los cambios en las descripciones de puestos internos como algo normal.

Visión: Los empleados se benefician de un permiso explícito para solicitar puestos que pueden no ser un movimiento obvio

para ellos en función de su historial profesional. Una simple declaración al comienzo de un anuncio de empleo elimina parte de la aprensión que sienten las personas a la hora de explorar distintos roles.

EXPERIMENTO 2 HISTORIAS GARABATEADAS

Objetivo: Pasar de reconocer únicamente la progresión interna (tipo escalera) como éxito profesional, a sacar a la luz y celebrar las diferentes direcciones en las que las personas se han desarrollado.

Hipótesis: La ciencia nos dice que las historias perduran. Particularmente, conectamos con historias personales en las que no todo sale según lo planeado, (lo cual es una verdad universal para las carreras profesionales).

Esperábamos que compartir las historias profesionales de los empleados mostrara que el éxito no es una línea recta, y que aumentara la consideración de las oportunidades de desarrollo no lineales.

Experimento: Danske Bank, una organización de servicios financieros con más de 1,400 empleados y 200 años de antigüedad, organizó un evento Squiggly Stories (Historias Garabateadas) en el que un miembro de la junta directiva y el comité ejecutivo compartieron sus historias profesionales con más de 100 asistentes. Esto fue respaldado por historias adicionales publicadas en su intranet.

Resultado: Después del evento, Danske Bank encuestó a los asistentes para

comprender cómo las historias habían impactado positivamente la percepción de sus propias carreras. El 97% de los encuestados dijo que las historias habían cambiado su perspectiva sobre cómo era una carrera profesional exitosa, y el 95% afirmó tener una nueva perspectiva sobre cómo progresar. Danske Bank continuó compartiendo historias profesionales durante su Learning at Work Week (Semana de Aprendizaje en el Trabajo) y comenzó a publicar más historias a lo largo del año.

Visión: No se puede ser lo que no se ve. Compartir historias desafía las suposiciones sobre cómo progresar y refuerza el hecho de que no existe una versión única del éxito.

EXPERIMENTO 3 SAFARIS PROFESIONALES

Objetivo: Pasar de presionar a los empleados, para que den el siguiente paso “correcto” en sus carreras profesionales, a darles libertad para experimentar y probar distintas opciones profesionales.

Hipótesis: La investigación ha demostrado que el mayor obstáculo para cualquier tipo de cambio de carrera es no saber por dónde empezar. (Puede resultar abrumador considerar hacer algo nuevo). El miedo puede detener a las personas antes de comenzar, lo que podría hacer que sean más propensas a apegarse a lo que saben.

Queríamos saber si la reducción del compromiso (que implica un cambio de carrera profesional) aumentaría el número de personas que exploran activamente las oportunidades internas.

4 experimentos para fomentar el progreso profesional de los empleados

Experimento: Los safaris profesionales, que pueden durar desde unos pocos días hasta algunas semanas, ofrecen a los candidatos la oportunidad de pasar tiempo en diferentes departamentos y conocer sus funciones sin comprometerse con un cambio de carrera. Welsh Water, proveedor de servicios de agua para más de 3 millones de clientes, y empleador de 3,500 personas, organizó 34 safaris en cuatro funciones con una duración promedio de cinco días.

Resultado: Una encuesta realizada a los participantes en los safaris reveló que el 95% consideraba que los safaris los preparaban para futuros puestos. Los safaris se tradujeron en una percepción más positiva de las oportunidades de crecimiento y carrera profesional, y en un aumento de los movimientos internos en la parte minorista de la organización, donde tuvieron lugar la mayoría de los safaris, en un 11% interanual.

Visión: Al facilitar y reducir el riesgo de que los empleados experimenten diferentes oportunidades profesionales, una organización aumenta los movimientos internos.

EXPERIMENTO 4

MENTORÍA EN MOVIMIENTO

Objetivo: Pasar de un desarrollo que depende de los gerentes, a conversaciones profesionales seguras y abiertas con alguien que pueda brindar a los empleados la confianza suficiente como para explorar nuevas oportunidades.

Hipótesis: Los mentores están alejados del día a día de las personas, por lo que los empleados pueden sentirse más cómodos explorando oportunidades con ellos que con sus gerentes.

Queríamos saber si las conversaciones de mentoría centradas en explorar los movimientos internos aumentarían la confianza y la curiosidad de los empleados al considerar roles futuros. Además, nos preguntábamos si la conexión de la mentoría con la necesidad de un individuo de “explorar posibilidades profesionales” o la sensación de estar “estancado” podría aumentar su confianza para tener una conversación sobre su futuro antes de abandonar una empresa.

Experimento: NHS Property Services gestiona 2,700 propiedades en Inglaterra y emplea a más de 6,000 personas. Combinó un programa de desarrollo profesional con la mentoría para proporcionar a los empleados las herramientas y habilidades necesarias para impulsar su propio desarrollo profesional. Posteriormente, los apoyarían en este viaje con un mentor. Se inscribieron 70 empleados, de los cuales 46 completaron el programa durante el período del experimento.

Resultado: Las conversaciones de mentoría centradas en la carrera profesional impulsaron una variedad de acciones útiles: el 27.5% de los participantes inició una conversación profesional con su gerente; el 32.5% pidió retroalimentación a alguien; y, el mayor éxito, el 26% de los empleados solicitó un puesto interno tras la conversación de mentoría.

Visión: Los mentores “en movimiento” ofrecen un espacio seguro para que los empleados discutan las oportunidades, y actúan como un “buen empujón” para que los empleados asuman la responsabilidad de explorar movimientos internos.

Dejar de lado un enfoque tradicional de desarrollo profesional similar, en el que progresar equivale a un ascenso, es beneficioso para todos. Los gerentes pueden tener conversaciones profesionales útiles con sus equipos. Los empleados se benefician de un enfoque más personalizado del crecimiento y de una gama más amplia de oportunidades de desarrollo. Los empleadores crean una cultura de aprendizaje y están mejor equipados para responder al entorno externo. Crear más posibilidades de progresión es una victoria para todos en el trabajo.

Helen Tupper es cofundadora y directora ejecutiva de Amazing If, una empresa con la ambición de mejorar las carreras para todos. Sarah Ellis es cofundadora de Amazing If, Junto con su socia comercial Helen, es autora de dos libros más vendidos del Sunday Times, The Squiggly Career y You Coach You. Sarah y Helen también son presentadoras del podcast Squiggly Careers.

FECHA DE INICIO: 13 JULIO 2024

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA Y RIESGO

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-11-No.212-2020

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

Gerentes de proyectos, liberen el poder del timeboxing

Marc Zao-Sanders

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Los gerentes de proyectos son los grandes polifacéticos de las empresas. Tienen que ser buenos con los números, la planificación y las personas. Es una de esas disciplinas que nos cuesta clasificar como una habilidad dura (técnica) o una habilidad blanda (social), ya que se encuentra justo en el medio.

A nivel mundial, gastamos 48 billones de dólares al año en proyectos. Todos somos gestores de proyectos hasta cierto punto. Desde directores de cine y propietarios de restaurantes hasta abogados y contadores, muchas profesiones implican la gestión de proyectos. Y todos los proyectos necesitan seguimiento, supervisión y finalización, es decir, necesitan ser gestionados.



Gerentes de proyectos, liberen el poder del timeboxing

El papel del gerente de proyectos está cambiando. La IA tendrá un gran impacto en la gestión de proyectos. Gartner predice que, para 2030, el 80% de los proyectos serán gestionados por IA (y nótese que esa proyección se hizo antes del rápido auge de la IA generativa). Por ello, tanto los gerentes de proyectos especializados como aquellos que gestionan proyectos como parte de sus funciones, deben hacer una introspección para identificar y adquirir las habilidades más valiosas para el futuro.

Particularmente, el timeboxing (la práctica de completar tareas con enfoque y dentro de plazos establecidos), es una capacidad especial y permanente para todos los gerentes de proyectos. A continuación, veremos que el timeboxing se encuentra en el corazón de la gestión de proyectos, y que un mejor timeboxing genera una mejor gestión de proyectos, y viceversa.

DOS TIPOS DE TIMEBOXING

Primero, una aclaración. El timeboxing se utiliza en dos contextos: el desarrollo ágil de software y la productividad personal.

El término se acuñó en los años 90 como una técnica para planificar y gestionar proyectos de creación de software y aplicaciones, generalmente durante algunas semanas o meses. Estos proyectos están repletos de plazos y dependencias. El timeboxing es un método que sirve de apoyo para muchos de los modelos (Rapid Application Development, Kanban, Scrum, etc.) utilizados por los equipos para completar estos proyectos a tiempo.

El término se acuñó en los años 90 como una técnica para planificar y gestionar proyectos de creación de software y aplicaciones, generalmente durante algunas semanas o meses.

Más recientemente, el término se ha utilizado (en un sentido menos restringido) para denotar una mentalidad y un método de productividad personal. En esta forma de timeboxing, un individuo decide sistemática e intencionalmente qué hará, cuándo comenzará y cuándo terminará, y luego realiza esa tarea (y solo esa tarea) en el tiempo asignado. Este tipo de timeboxing es para una sola persona, no para un equipo.

Dado que ambos usos del término comparten ciertas características (tareas y plazos), a menudo se confunden. En este artículo, nos centramos en la segunda forma de timeboxing, más ampliamente aplicable, y argumentamos que sus beneficios y cualidades permiten una gestión de proyectos de alta calidad en general.

EL TIMEBOXING REFLEJA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La finalidad de la gestión de proyectos es ayudar a un equipo a alcanzar un objetivo o resolver un problema dentro de un plazo establecido. El timeboxing logra exactamente eso (para un individuo). El timeboxing y la gestión de proyectos comparten una serie de similitudes sorprendentes:

- **ESTIMACIÓN Y PREVISIÓN.** El timeboxing requiere que un individuo estime cuánto tiempo le llevará una tarea y qué conjunto de tareas podrá realizar ese día (o semana). Los gerentes de proyectos deben estimar la duración del proyecto, tomando en cuenta las dependencias, los plazos, los riesgos y las realidades comerciales.
- **ALCANCE/TIEMPO/COSTO.** El timeboxing incluye todos estos elementos: el alcance está cubierto por la descripción de la tarea, el tiempo es cuánto debe durar la tarea y el costo es el número de personas involucradas (generalmente solo una) multiplicado por su tarifa diaria, multiplicado por la duración. En la gestión de proyectos, estos tres elementos se denominan, literalmente, “Triángulo de Gestión de Proyectos”, y son consideraciones fundamentales para todos los proyectos.
- **PRIORIZACIÓN.** Comprender los plazos y las dependencias, ordenar las tareas en consecuencia y decir no (con justificación) cuando sea apropiado, son elementos esenciales del timeboxing y de la gestión de proyectos. La advertencia de Peter Drucker

Gerentes de proyectos, liberen el poder del timeboxing

en 1963 sigue siendo válida ahora: “No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería hacerse en absoluto”.

- **COLABORACIÓN ARMONIOSA.** Con el timeboxing, un calendario digital compartido comunica a sus colegas qué está haciendo, cuándo y, en algunos casos, incluye el contexto de sus expectativas o limitaciones. En la gestión de proyectos, la comunicación y la gestión de las partes interesadas son el aspecto humano esencial para el éxito de una empresa.

El éxito a pequeña escala (individual) lo convertirá en un mejor gerente de proyectos. La experiencia con proyectos lo hará mejor en el timeboxing.

APRENDER A HACER TIMEBOXING

Probablemente ya esté haciendo timeboxing, al menos un poco. Es casi seguro que celebre reuniones y planifique parte de su trabajo. Como hemos visto, en la gestión de proyectos (que de una forma u otra ya hacemos), sus habilidades están estrechamente alineadas con la esencia y la práctica del timeboxing. Pero si presta más atención a su propia agenda digital, mejorará rápidamente.

Pruebe esto: Elija un elemento de su lista de tareas pendientes que lleve tiempo estancado. Agréguelo a su calendario en un intervalo de 30 o 60 minutos. Invite a alguien interesado en el elemento de su calendario para que ejerza un poco de

El timeboxing no es sólo una habilidad especialmente importante para la gestión de proyectos. También es un medio para perfeccionar los demás instrumentos de la caja de herramientas del gerente de proyectos.

presión social bilateral y le ayude a completarlo. Tome el asunto (la tarea) con seriedad y asegúrese de hacerlo. Revise cómo le funcionó esto y repítalo con algunos elementos más de su lista de tareas pendientes.

EL TIMEBOXING COMO HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE

El timeboxing no es sólo una habilidad especialmente importante para la gestión de proyectos. También es un medio para perfeccionar los demás instrumentos de la caja de herramientas del gerente de proyectos. Por diseño, el método se abre paso en agendas apretadas y delimita un período (una caja de tiempo) que puede ser utilizado para un aprendizaje enfocado.

El acto de aprender se encuentra justo en medio del cuadrante importante-pero-no-urgente de la Matriz de Eisenhower. Por ello, sin un sistema que lo integre en una agenda, el aprendizaje es a menudo la lata que se queda en el camino. La participación del personal en los sistemas de aprendizaje corporativos es notoriamente baja. En respuesta, algunos empleadores ofrecen ahora una hora

de aprendizaje optativo a su personal. Si su empleador lo hace, aproveche esa hora. Si su empleador no lo hace, reserve tiempo (y propóngale la idea). Una hora a la semana es una inversión muy pequeña (2-3% del tiempo de trabajo) para una empresa, pero los efectos compuestos para el individuo (así como para el empleador) pueden llegar a ser enormes.

El trabajo moderno está inherentemente basado en los proyectos y en la colaboración. Para todos, no solo para los gerentes de proyectos, dominar el timeboxing es la puerta de entrada para cerrar la brecha entre la intención y la ejecución. Adopte esta habilidad clave, disfrute de una mayor productividad y sea testigo de un impacto transformador en sus proyectos.

Marc Zao-Sanders es director ejecutivo y cofundador de filtered.com, que desarrolla tecnología algorítmica para dar sentido a las habilidades corporativas y al contenido de aprendizaje. Es el autor de Timeboxing: el poder de hacer una cosa a la vez.

PROGRAMA EMPRESAS FAMILIARES QUE PERDURAN

Modalidad Presencial



succêxion

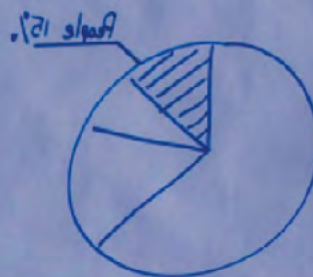
FECHA DE INICIO: 26 DE OCTUBRE 2024

MAESTRÍA EN MARKETING

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-26-No.413-2022



#1 UNIVERSIDAD DEL ECUADOR **THE WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2023 LATIN AMERICA**

**U
UEES**

Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

IVA e inflación de mayo

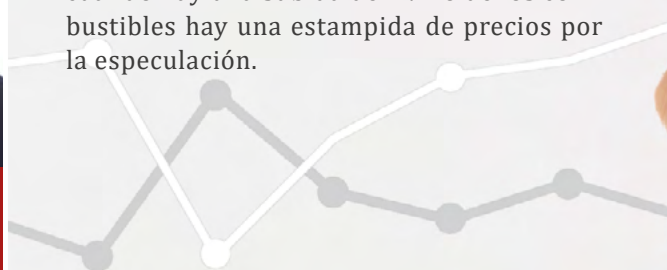


Alberto Dahik

Director General ESAI,
Director del Centro de Estudios
Económicos y Sociales para el
Desarrollo (CESDE)

En colaboración de
Gianna Aguirre

En nuestro análisis de abril, indicamos que la subida del IVA en 2% no se transmitió en una elevación de precios de ese porcentaje, sino inferior. Tampoco se dio lo que popularmente se cree, que cuando hay una subida del IVA o de los combustibles hay una estampida de precios por la especulación.



IVA e inflación de mayo

Al igual que en el año 2016, cuando los precios aumentaron como consecuencia de la subida del IVA en el mes de junio, y para el mes subsiguiente esto es julio, los precios más bien cayeron, en esta ocasión se repite el fenómeno. El IPC cae en -0.12% en el mes de mayo, frente al alza que hubo en abril, reconfirmando que no existe una capacidad de los especuladores de “trepar el precio a las nubes” como cree normalmente la mayoría de las personas. Esperaremos las cifras de junio, para observar cual es la tendencia en los precios.

La evidencia empírica nos reafirma que la subida de impuestos no necesariamente se traslada al consumidor. Una parte importante la absorben los productores, dependiendo de las elasticidades de los productos respecto al nivel de ingresos de la gente.

Un análisis más detallado de las ventas nos lleva a la conclusión de que muy posiblemente los precios, en los meses de mayo junio, es decir el segundo y el tercer mes con vigencia del nuevo IVA,

volverán a bajar, o subirán muy poco. En el año 2016, en el segundo y tercer mes luego de la elevación del IVA se dio caída de precios. Parece que en esta ocasión será igual.

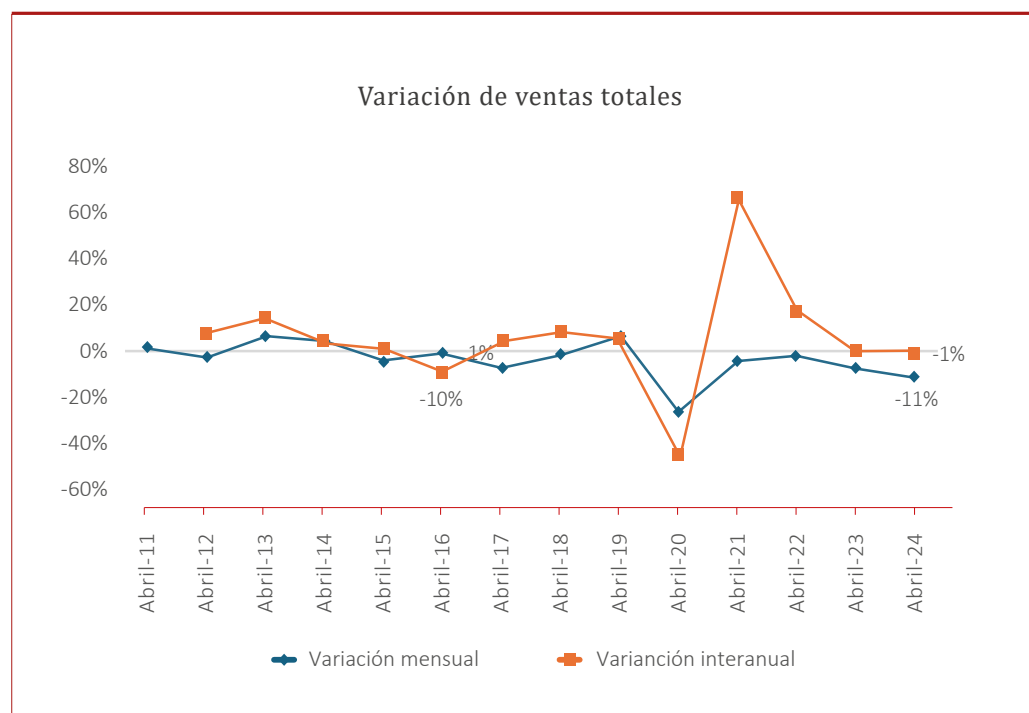
La principal razón es una impresionante caída de las ventas. El gráfico No. 1 muestra esta realidad.

La línea azul mide cuánto cayeron las ventas en cada mes de abril en relación con marzo. Desde el año 2011, excepto

La evidencia empírica nos reafirma que la subida de impuestos no necesariamente se traslada al consumidor. Una parte importante la absorben los productores, dependiendo de las elasticidades de los productos respecto al nivel de ingresos de la gente.

Lo más importante, ya en el análisis más detallado, es que mientras el índice general cayó en -0,12%, el sector alimentos fue el que tuvo la mayor caída, y fue de -0.69%. Otro detalle importante es que cayeron tanto los precios de los productos con IVA cuanto los que no tienen IVA.

Gráfico No.1
VENTAS DEL MES DE ABRIL



Fuente: SRI, Estadísticas multidimensionales

IVA e inflación de mayo

por el año 2020 en que el efecto de la pandemia alcanzó su punto máximo, no ha existido una caída tan grande (11%) en ventas del mes de abril respecto del mes de marzo.

De reafirmarse una baja en las ventas en el mes de mayo respecto a abril, la presión sobre los precios, por más que haya subido el IVA, será más bien a la baja.

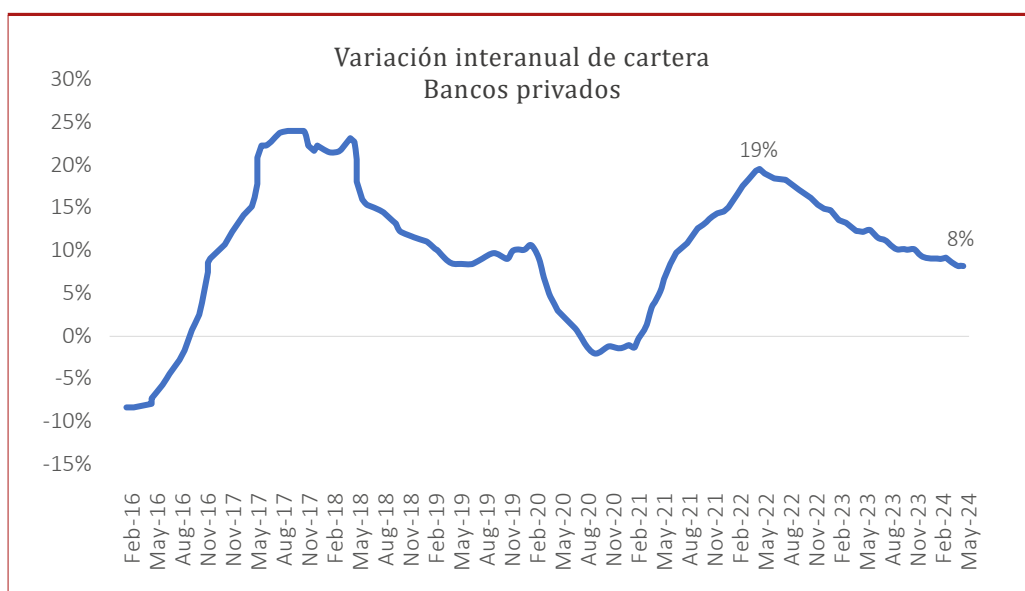
En el lado monetario y crediticio, que tiene relación directa con el movimiento de los precios, en el mes de mayo continúa la desaceleración del crecimiento del crédito y de los medios de pago.

De reafirmarse una baja en las ventas en el mes de mayo respecto a abril, la presión sobre los precios, por más que haya subido el IVA, será más bien a la baja.

Tal como se aprecia en el gráfico No. 2, la tasa de crecimiento del crédito sigue bajando respecto a años anteriores. Pero además, como se observa en el gráfico No. 3 el nivel de liquidez de la banca sigue contraído respecto a años anteriores.

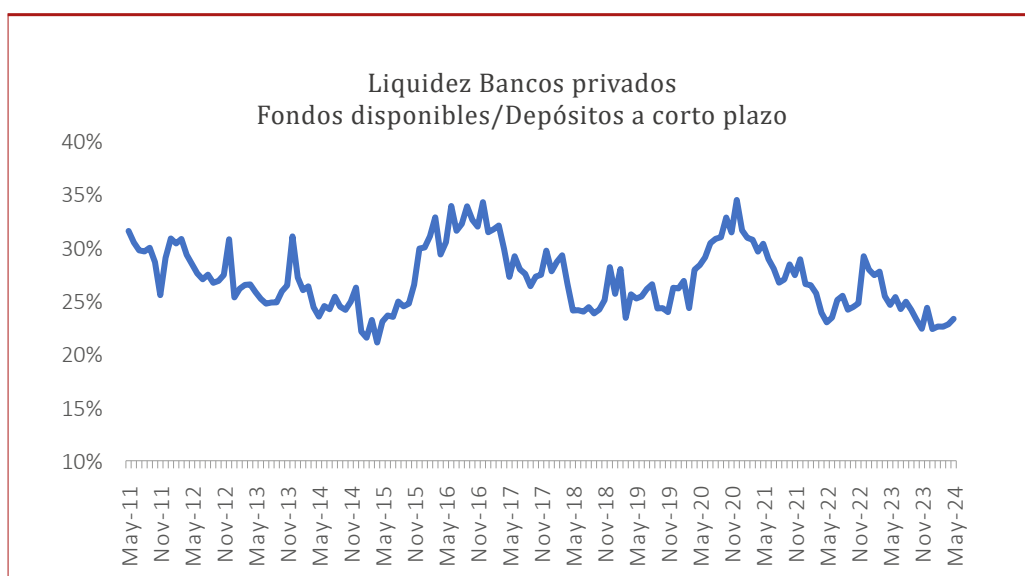
Por lo tanto, la confluencia de una baja de ventas, una desaceleración en el crecimiento del crédito, y altas tasas de interés, hace prever que la economía se enfrenta a una fuerte caída en su ritmo de actividad, y que por lo tanto, los precios no se elevarán en el futuro cercano.

Gráfico No. 2
VARIACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO



Fuente: Superintendencia de Bancos

Gráfico No.3
LIQUIDEZ



Fuente: Superintendencia de Bancos

FECHA DE INICIO: 26 DE OCTUBRE 2024

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BLENDED LEARNING

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-11-No.213-2020 / CES-CPP-2021-0391-M

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN
ESTADOS
UNIDOS**



*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

DIPLOMADO INTERNACIONAL EN **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Modalidad Híbrida



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

WWW.ESAI.EDU.EC