

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

## Envejecimiento de la fuerza laboral: ¿Adultos mayores en vulnerabilidad?

5

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes deben practicar (y enseñar)

Heidi Grant y Shawn McCann

10

¿El incrementalismo está frenando su estrategia de IA?

Shahriar Parvarandeh, Ned Calder, Phil Le-Brun y Freddy Solis



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

FECHA DE INAUGURACIÓN: 31 DE MAYO 2025

MAESTRÍA EN  
**GESTIÓN Y  
OPERACIÓN  
DE LA CADENA  
DE SUMINISTRO**

**BLENDED LEARNING**

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-12-No.233-2020

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN**



**ESTADOS  
UNIDOS**

\*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado  
Universidad  
Espíritu Santo



FECHA DE INICIO: 31 DE MAYO 2025

# 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

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

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.

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

15

Envejecimiento de la fuerza laboral:  
¿Adultos mayores en vulnerabilidad?



10

¿El incrementalismo está  
frenando su estrategia de IA?



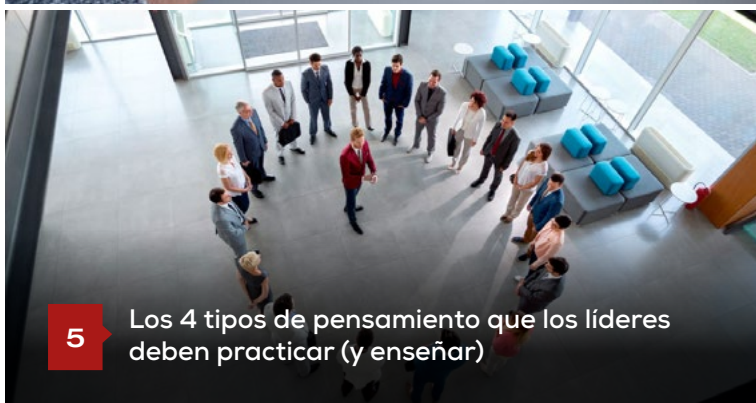
21

El Valor de  
la Dignidad.



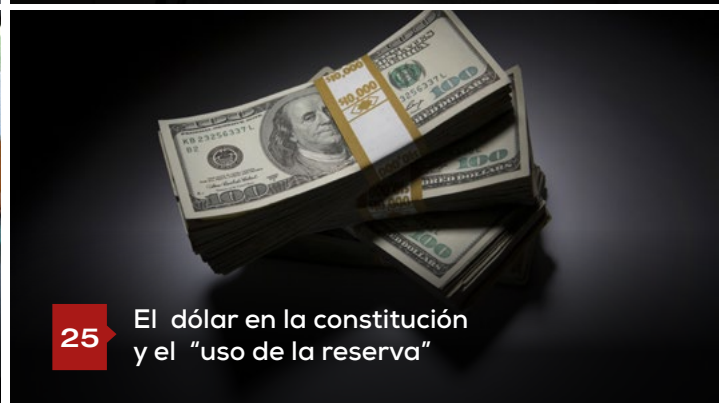
5

Los 4 tipos de pensamiento que los líderes  
deben practicar (y enseñar)



25

El dólar en la constitución  
y el "uso de la reserva"





# Los 4 tipos de pensamiento que los líderes deben practicar (y enseñar)

Heidi Grant y Shawn McCann

Distribuido por: The New York Times Syndicate



¿Cómo se añade valor? Cuando decimos que una persona, un equipo o una empresa agrega valor, generalmente nos referimos a que han ido más allá de lo que se les pidió o esperaba de ellos. Por ejemplo, imagine que su gerente le pide que busque tres proveedores que puedan prestar un servicio que necesitan. Usted proporciona una lista

de tres proveedores, sus respectivas ventajas y desventajas y, además, una posible solución en la que puede resolver el servicio requerido internamente. O bien, que un cliente potencial acude a usted en busca de formación sobre retroalimentación, que su empresa puede proporcionar. Sin embargo, después de algunas entrevistas con sus líderes, usted logra

## Los 4 tipos de pensamiento que los líderes deben practicar (y enseñar)

deducir el problema real: No es que las personas no sean buenas dando retroalimentación, sino que no quieren hacerlo. Usted propone trabajar con ellos para diseñar un conjunto de intervenciones destinadas a incentivar y normalizar la retroalimentación.

Ambos ejemplos ilustran cómo añadir valor no solo surge de resolver un problema, sino de resolver el problema correcto, de maneras que nadie esperaba, para llegar a un resultado aún mejor. Y este tipo de soluciones no surgen de nuestras formas cotidianas de pensar, sino del pensamiento experto, el pensamiento crítico, el pensamiento estratégico y el pensamiento sistémico; habilidades que aparecen constantemente en esas listas omnipresentes de competencias que los líderes de todos los niveles deben dominar para enfrentar los desafíos del futuro.

Si usted es un líder que busca que su empresa aporte valor a los clientes y consumidores, o un gerente que busca formas en las que su equipo pueda generar más valor, necesita desarrollar estas habilidades en sus colaboradores. Sin embargo, el problema para muchos líderes y gerentes es que, cuando usamos términos como pensamiento experto, crítico, estratégico o sistémico, con demasiada frecuencia no sabemos cuándo aplicarlos o incluso cómo definirlos.

Aquí exploraremos en profundidad estos cuatro tipos de pensamiento, incluido lo que significan y cuándo deben utilizarse, junto con algunos consejos para utilizar



**Si usted es un líder que busca que su empresa aporte valor a los clientes y consumidores, o un gerente que busca formas en las que su equipo pueda generar más valor, necesita desarrollar estas habilidades en sus colaboradores.**

las herramientas de IA como aliadas en el proceso de pensamiento.

### 1. PENSAMIENTO EXPERTO

El pensamiento experto se basa en un conocimiento profundo de un campo en particular. Se desarrolla a través de años de experiencia, formación y práctica constante. Utilizamos el pensamiento experto para realizar nuestro trabajo diario, a menudo sin siquiera darnos cuenta. Los expertos reconocen patrones y adoptan hábitos perfeccionados, confiando en heurísticas y suposiciones que les permi-

ten operar con una velocidad y precisión que los principiantes no tienen. Cuando se usa la IA, el experto distingue de inmediato la verdad de la falsedad, mientras que el principiante podría aceptar las respuestas sin cuestionarlas.

Los principiantes tienden a observar las situaciones de manera más superficial, sin saber exactamente a qué deben prestar atención. Invierten mucho esfuerzo en tareas que un experto podría hacer con los ojos cerrados, y sin la misma calidad. Aplican las reglas de forma incorrecta, mientras que los expertos las crean. La mayoría de las empresas son expertas en convertir a los principiantes en expertos, y el “pensamiento experto” es lo que aportan cada día a sus clientes. Con frecuencia, cuando decimos que queremos que las personas piensen de manera más crítica, en realidad lo que queremos es que piensen más como expertos. También olvidamos que ser experto en un campo no nos convierte en expertos en otro, y aquí es donde el pensamiento experto encuentra su límite.

### 2. PENSAMIENTO CRÍTICO

El pensamiento crítico requiere que hagamos una pausa en nuestro flujo automático de razonamiento experto. Implica detenerse primero para identificar y luego cuestionar los supuestos subyacentes sobre los cuales se basan nuestras conclusiones de expertos. Cuando nos involucramos en el pensamiento crítico, evaluamos la calidad de la información que tenemos a nuestra disposición: ¿Es actual? ¿Es precisa? ¿Es integral o hay

## Los 4 tipos de pensamiento que los líderes deben practicar (y enseñar)

algo que nos falta? Para ello, buscamos y consideramos activamente múltiples perspectivas, idealmente aquellas que difieren lo más posible de la nuestra. El pensamiento crítico consiste en preguntarse por qué y no limitarse a aceptar las cosas como verdades absolutas.

Una de las técnicas más conocidas del pensamiento crítico se basa en cuestionarse si realmente se está respondiendo a la pregunta correcta en primer lugar. Esta técnica, conocida como replanteamiento, es especialmente útil para generar soluciones innovadoras ante los desafíos existentes. Por ejemplo, los urbanistas que buscan reducir el tráfico podrían inicialmente pensar en añadir más carreteras o carriles, pero al hacerse una pregunta diferente (¿Cómo podemos reducir la cantidad de autos en la carretera?), de repente las soluciones que incentivan el transporte público y el trabajo a distancia cobran más relevancia. A través del replanteamiento, pueden surgir muchas soluciones que antes pasaban desapercibidas.

Las herramientas de IA pueden ayudar a identificar suposiciones, obtener nuevas perspectivas e incluso replantear el problema.

### 3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico consiste en adoptar una perspectiva a largo plazo y de alto nivel. Implica mirar más allá de la situación inmediata y trascender los límites actuales de nuestras formas de saber y hacer. A menudo se confunde con un pensamiento analítico, riguroso o



**El pensamiento estratégico consiste en adoptar una perspectiva a largo plazo y de alto nivel. Implica mirar más allá de la situación inmediata y trascender los límites actuales de nuestras formas de saber y hacer.**

centrado en la ejecución. Sin embargo, la característica principal del pensamiento estratégico es el uso de la imaginación, es decir, la disposición a preguntarse: “¿Qué podría ser?” o “¿Qué pasaría si...?”

Para formular estas preguntas, en ausencia de un compañero de pensamiento, las herramientas de IA pueden apoyar su exploración. Experimente con diferentes indicaciones para obtener información sobre lo que es posible.

### 4. PENSAMIENTO SISTÉMICO

El pensamiento sistémico es la capacidad de comprender la interconexión de las cosas. Consiste en reconocer cómo interactúan las distintas partes de un sistema y cómo los cambios en una parte pue-

den afectar a las demás. El pensamiento sistémico requiere conocer las interdependencias y la habilidad de visualizar simultáneamente todos los elementos de un sistema (una tarea nada fácil para el cerebro humano). Por esta razón, el pensamiento sistémico depende en gran medida de métodos de visualización eficaces (como pizarras bidimensionales o bloques tridimensionales) para ayudarnos a manejar la complejidad dentro de las limitaciones de la memoria de trabajo.

Una forma en que las herramientas de IA pueden ayudar es llenando cualquier vacío e identificando influencias internas y externas en un sistema que pueden no ser evidentes a simple vista.

Estos cuatro tipos de pensamiento son herramientas esenciales para el liderazgo moderno y deben enseñarse en todas las organizaciones. Comprender qué función cumple cada tipo de pensamiento y cuándo utilizarlos ofrece a los líderes un lenguaje común y un marco para elegir la herramienta adecuada en el momento correcto.

Aunque sólo se puede utilizar una herramienta a la vez, esto no le impide abordar un problema, plan, reto u oportunidad con cada tipo de pensamiento. Al alternar entre la opinión de un experto, desafiar suposiciones mediante el pensamiento crítico, colocar la información validada en un contexto sistémico y hacer uso de su imaginación estratégica preguntándose “¿qué pasaría si...?”, obtendrá una visión mucho más completa del desafío que enfrenta.



FECHA DE INAUGURACIÓN: 17 DE MAYO 2025

MAESTRÍA EN  
**GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE  
CONSTRUCCIÓN**

**BLENDED LEARNING**

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN  
ESTADOS  
UNIDOS**



\*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud

**U  
UEES**

Postgrado  
Universidad  
Espíritu Santo





Postgrado  
Universidad  
Espiritu Santo

ESTUDIA TU MAESTRÍA EN DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS EN LA UEES Y ACCEDE A TU  
**DOBLE TITULACIÓN EN**



**ESCUELA DE NEGOCIOS #1 DE PERÚ**

**MBA #2 EN LATAM Y #7 EN EL MUNDO**  
(EDUNIVERSAL BEST MASTER & MBAS RANKING 2024)



**INICIO DE CLASES: 28 DE JUNIO 2025**

## ¿El incrementalismo está frenando su estrategia de IA?

Shahriar Parvarandeh, Ned Calder, Phil Le-Brun y Freddy Solis

**Distribuido por:** The New York Times Syndicate

**L**a inteligencia artificial está generando avances impresionantes para muchas empresas: automatiza el servicio al cliente, optimiza las cadenas de suministro y potencia el marketing. Sin embargo, aunque este progreso incremental es valioso, no prepara a las empresas para las grandes olas de disrupción impulsadas por la IA que se avecinan.

Los riesgos y costos de oportunidad de centrarse únicamente en el incrementalismo están bien documentados. La revolución digital que cobró impulso a finales de la década de 1990 es un ejemplo de advertencia. Las cadenas hoteleras digitalizaron sus operaciones e interfaces con los clientes, pero cedieron valor a nuevos competidores con modelos de

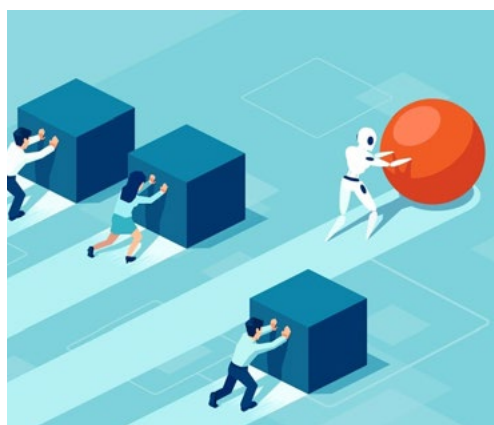


## ¿El incrementalismo está frenando su estrategia de IA?

negocio que daban prioridad a lo digital, como las agencias de viajes en línea y las plataformas de alojamiento y experiencias entre particulares. Las empresas de medios tradicionales digitalizaron su contenido, pero perdieron audiencia e ingresos publicitarios frente a las redes sociales, que transformaron la forma de crear, compartir, interactuar y monetizar los contenidos.

Con la IA avanzando más rápido que cualquier otro cambio tecnológico anterior, hoy en día los riesgos son aún mayores. Las empresas que se limiten a un enfoque incremental de la IA caso por caso corren el riesgo de quedarse rezagadas a medida que sus competidores redefinen rápidamente las industrias.

Un enfoque estratégico que combine dos caminos paralelos ofrece una solución viable. La “transformación A” aprovecha la IA para optimizar el modelo de negocio actual, refinando procesos, reduciendo costos y mejorando la experiencia del cliente. La “transformación B” crea nuevos modelos de negocio impulsados por IA, desbloqueando oportunidades y redefiniendo los mercados. Cada una de estas transformaciones sigue una estructura diferente. La transformación A se implementa dentro de la organización existente, aprovechando las capacidades establecidas y siguiendo los procesos tradicionales de presupuestación anual diseñados para ejecutar y mejorar continuamente un modelo de negocio predecible. La transformación B, en cambio, se beneficia de una estructura separada, similar a una empresa emergente, con



**Con la IA avanzando más rápido que cualquier otro cambio tecnológico anterior, hoy en día los riesgos son aún mayores. Las empresas que se limiten a un enfoque incremental de la IA caso por caso corren el riesgo de quedarse rezagadas a medida que sus competidores redefinen rápidamente las industrias.**

talento emprendedor y una cultura diferenciada, además de métricas de éxito y financiamiento enfocados en el descubrimiento y desarrollo de nuevos motores de crecimiento.

Existen pasos prácticos que los líderes pueden seguir para superar los obstáculos y llevar a cabo una transformación dual de manera efectiva. A continuación,


exploraremos cómo las empresas líderes están aprovechando tres enfoques clave para impulsar sus propias transformaciones con IA.

### 1. LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS PARA ANTICIPAR CAMBIOS DISRUPTIVOS

La IA avanza a una velocidad sin precedentes, lo que significa que las organizaciones que no logren anticiparse a las disrupciones corren el riesgo de ser sorprendidas por la competencia. La planificación de escenarios permite a los líderes explorar múltiples futuros posibles, poner a prueba sus estrategias actuales e identificar oportunidades emergentes antes de que se conviertan en tendencias dominantes.

Una importante aerolínea llevó a cabo un extenso ejercicio de planificación de escenarios para explorar cómo las tecnologías emergentes (como el aprendizaje automático, la IA generativa, la visión por computadora y la robótica avanzada) podrían transformar su modelo de negocio y la industria de viajes en general. Al analizar diversos escenarios futuros, la aerolínea buscaba anticiparse a las necesidades de los clientes, identificar oportunidades operativas y detectar posibles disrupciones en los próximos años.

El proceso comenzó con un análisis de las partes interesadas y del ecosistema, identificando las necesidades de clientes, reguladores y socios, como aeropuertos y control del tráfico aéreo, al



Establecer una visión compartida en el liderazgo es fundamental para la transformación de la IA. Sin ella, las empresas corren el riesgo de fragmentarse: algunos líderes avanzan, otros dudan y el impulso se ralentiza.

tiempo que se consideraban las restricciones que estos grupos podrían imponer a la adopción de la IA. Las evaluaciones tecnológicas analizaron la madurez y escalabilidad de las soluciones de IA para definir qué aplicaciones estaban listas para implementarse a corto plazo y cuáles requerían inversiones a largo plazo. El equipo también analizó las innovaciones en industrias adyacentes y no relacionadas para detectar señales tempranas de cambio.

Esto se complementó con un proceso de ideación centrado en la “posibilidad”, en el que la aerolínea imaginó cómo la IA podría redefinir la productividad, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, desde la optimización de rutas hasta la personalización de servicios.

Los hallazgos revelaron dos caminos claros de transformación. Para el negocio principal (transformación A), la aerolínea priorizó los casos de uso de IA con impacto inmediato, respaldados por tecnologías como el mantenimiento predictivo, los chatbots de IA generativa

y la visión por computadora para mejorar los servicios de asistencia en tierra. Al mismo tiempo, la aerolínea desarrolló una innovación en su modelo de negocio (transformación B) mediante el desarrollo de agentes de viaje inteligentes impulsados por IA, capaces de planificar y reservar itinerarios personalizados en vuelos, hoteles y experiencias, lo que le permitió generar ingresos a través de comisiones en todo el ecosistema de viajes.

## 2. ALINEAR EL LIDERAZGO CON EL POTENCIAL TRANSFORMADOR DE LA IA

Establecer una visión compartida en el liderazgo es fundamental para la transformación de la IA. Sin ella, las empresas corren el riesgo de fragmentarse: algunos líderes avanzan, otros dudan y el impulso se ralentiza. Aunque la verdadera alineación es un proceso que consta de varias etapas, realizar un ejercicio de alineación del liderazgo puede acelerar el proceso al revelar diferentes puntos de vista, fortalecer la convicción y definir una dirección clara.

En una empresa de tecnología industrial de la lista Fortune 500, el equipo directivo tenía perspectivas muy diferentes sobre la IA. Algunos la consideraban transformadora y vislumbraban un futuro en el que las cámaras con IA sustituirían a los costosos y sofisticados sensores de sus productos de medición. Otros se mostraban escépticos, tachando a la IA como una “moda pasajera” que distraía la atención de las prioridades del negocio. Un tercer grupo se mostraba curioso pero inseguro, luchando por comprender su verdadero potencial y sus implicaciones.

Estas diferencias plantearon cuestiones críticas sobre el verdadero potencial de la IA, la rapidez con la que la empresa debería actuar y las áreas en las que debía enfocarse. Para alinear las perspectivas y fortalecer la convicción, los 50 principales ejecutivos de la empresa se reunieron en una sesión estratégica de medio día dedicada a la IA.

La reunión dejó en claro la necesidad de actuar con urgencia tanto en las ope-



## ¿El incrementalismo está frenando su estrategia de IA?

raciones centrales como en las nuevas áreas de crecimiento. Al finalizar la sesión, los ejecutivos se alinearon en una serie de proyectos piloto “faro” diseñados como prototipos para una adopción más amplia, marcando un punto de inflexión significativo en la estrategia de IA de la compañía. También crearon un centro de capacidades para proporcionar los procesos, recursos y gobernanza necesarios para ampliar la IA. Este centro apoya el desarrollo de estrategias y casos de uso, al tiempo que colabora con los grupos de productos para dotar de recursos y avanzar en los proyectos piloto de transformación (A y B).

Para la transformación A, el liderazgo se comprometió a implementar soluciones impulsadas por IA en su centro de contacto para mejorar la eficiencia de las ventas y la interacción con los clientes. Para la transformación B, priorizaron el desarrollo de sensores definidos por software impulsados por IA, lo que cambiaría el modelo de negocio de la empresa de la venta de hardware a la venta de software.

### 3. CONVERTIR LAS CAPACIDADES INTERNAS EN OPORTUNIDADES DE MERCADO

Construir nuevos modelos de negocio impulsados por IA es un reto, pero las empresas no tienen que empezar desde cero. Al aprovechar su experiencia, datos e infraestructura interna, pueden expandir la IA más allá de sus propias operaciones, convirtiendo las capacida-



**Construir nuevos modelos de negocio impulsados por IA es un reto, pero las empresas no tienen que empezar desde cero. Al aprovechar su experiencia, datos e infraestructura interna, pueden expandir la IA más allá de sus propias operaciones, convirtiendo las capacidades internas en ventajas competitivas en nuevos mercados.**

des internas en ventajas competitivas en nuevos mercados.

Para Shell, la IA no era solo una herramienta de eficiencia, sino una prioridad estratégica. El liderazgo se comprometió a integrarla en todas sus operacio-

nes globales, centralizando recursos, infraestructura y talento para coordinar más de 100 aplicaciones desarrolladas y destinar sus inversiones en las oportunidades de mayor impacto dentro de su transformación A.

Más allá del ahorro de costos, cada implementación amplió el alcance y la profundidad de sus datos, mejoró la capacidad predictiva de la IA y fortaleció su base para futuras aplicaciones. Por ejemplo, cada solución de mantenimiento predictivo recién implementada generó flujos continuos de datos sobre el rendimiento de los equipos, lo que permitió ampliar los conocimientos y potenciar nuevas aplicaciones basadas en IA.

Sobre esta base, Shell colaboró con C3 AI, Microsoft y Baker Hughes para lanzar la Open AI Energy Initiative, una plataforma diseñada para establecer estándares en la industria y comercializar soluciones impulsadas por IA. Este esfuerzo fue un elemento clave en la transformación B, ya que la empresa buscó aprovechar las capacidades internas de IA para obtener una ventaja competitiva en nuevos mercados.

La IA está reescribiendo las reglas de la competencia, presentando tanto oportunidades extraordinarias como desafíos existenciales. Para las empresas establecidas, el camino a seguir no siempre es claro, pero al adoptar una transformación dual, pueden fortalecer sus operaciones actuales mientras dan pasos audaces para prosperar en esta nueva era.

# PROGRAMA DE MUJERES EN JUNTAS DIRECTIVAS MÁS EFICACES

Modalidad Híbrida

FECHA DE INICIO: 21 DE ABRIL DE 2025



**succêxion**



# Envejecimiento de la fuerza laboral: ¿Adultos mayores en vulnerabilidad?



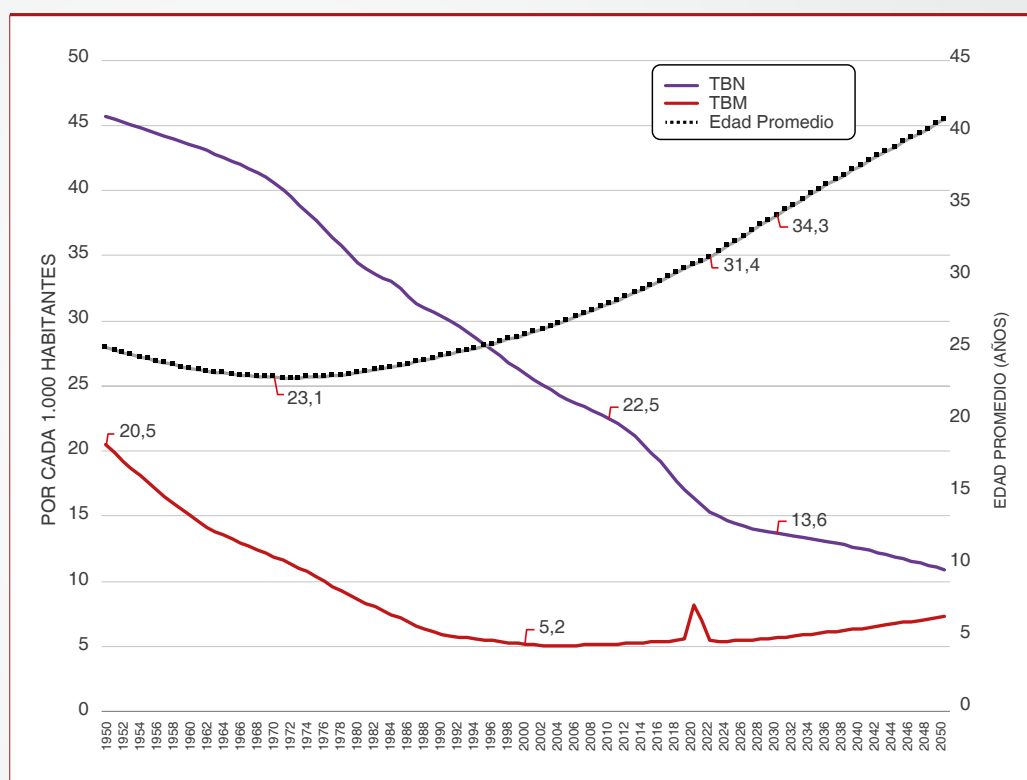
Prof. Antonio R.  
Gómez-García, Phd  
agomezg@uees.edu.ec

**E**l envejecimiento de la población y de la fuerza laboral, sumado a la alta informalidad y las pérdidas sociales por mortalidad prematura, representan un desafío que no puede ser ignorado en el Ecuador.



## Envejecimiento de la fuerza laboral: ¿Adultos mayores en vulnerabilidad?

Gráfico 1.  
Indicadores de Demográficos, Ecuador 1950 - 2050



Fuente: elaboración propia a partir de las Estimaciones y Proyecciones de Población<sup>2</sup>

La Tasa Bruta de Natalidad (TBN por cada 1.000 habitantes) ha mostrado una disminución sostenida y se estima que esta tendencia continúe.

Al igual que en muchos otros países de la región, Ecuador experimenta cambios demográficos significativos<sup>1</sup>. Para comprender mejor este fenómeno, es útil visualizar el Gráfico 1, que presenta indicadores estadísticos relevantes basados en estimaciones desde 1950 hasta 2022, así como proyecciones hasta 2050<sup>2</sup>.

La Tasa Bruta de Natalidad (TBN por cada 1.000 habitantes) ha mostrado una disminución sostenida y se estima que esta tendencia continúe. Para 2030, se proyecta una TBN de 13,6 nacimientos por cada 1.000 habitantes, evidenciando un descenso en comparación con décadas anteriores, cuando en 2010 se

registraban 22,5 nacimientos por cada 1.000 habitantes. De manera similar, la Tasa Bruta de Mortalidad (TBM por cada 1.000 habitantes) ha mostrado una tendencia decreciente desde 1950 hasta el año 2000 y estabilidad hasta nuestros días. A pesar del exceso de mortalidad causado por la pandemia de la COVID-19 (8,1 muertes por cada 1.000 habitantes), se proyecta una ligera tendencia ascendente hasta 2050. Como resultado, se observa un incremento en la edad promedio (EP) de la población ecuatoriana. La EP ha aumentado de 23,1 años en 1970

a 31,4 años en 2022, y se proyecta que para 2030 alcance los 34,3 años.

Aunque no hay un umbral fijo, la edad considerada como adulto mayor dentro de la fuerza laboral suele ubicarse entre 55 y 64 años<sup>3,4</sup>.

1 Velín-Fárez, M. (2021). Population and labor dynamics in large informal markets: Implications for pension systems with evidence from Ecuador. *Contemporary Economics*, 15(2), 164-186. <https://ssrn.com/abstract=3850604>

2 Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Estimaciones y Proyecciones de Población. INEC, Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

3 McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualisation of 'older' from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 374-393. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12041>

4 European Agency for Safety and Health at Work. (2023). Older workers. EU-OSHA. <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/older-workers>



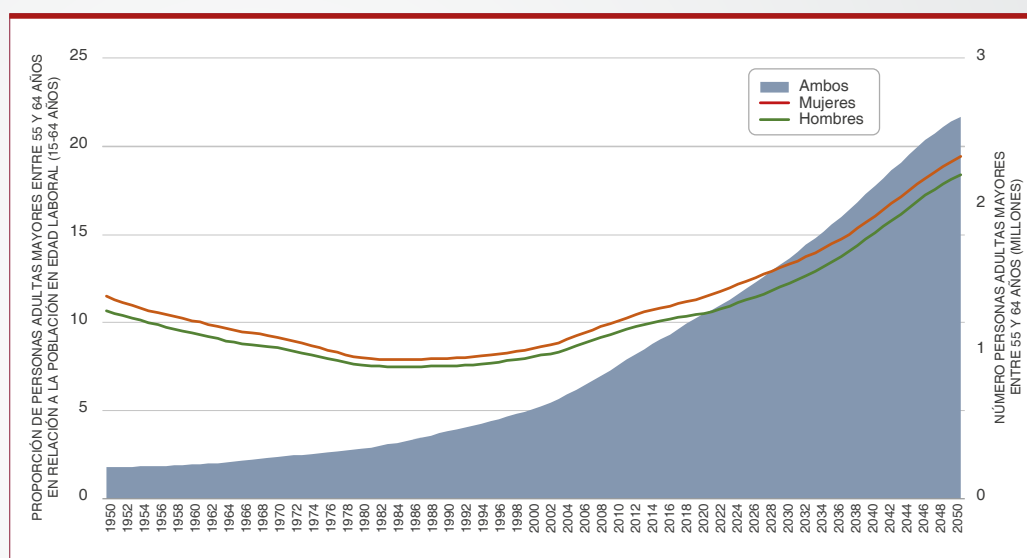
## Envejecimiento de la fuerza laboral: ¿Adultos mayores en vulnerabilidad?

**Gráfico 2.** Evolución de las personas de 55-64 años en relación a la población en edad laboral (15-64 años), Ecuador 1950 - 2050.

Como se puede observar en el Gráfico 2, el número de personas adultas mayores ha crecido de forma sostenida, de 0,21 millones en 1950 a 1,32 millones en 2022. En 2050 se situará en 2,61 millones, lo que representa un aumento de más de 12 veces en un siglo.

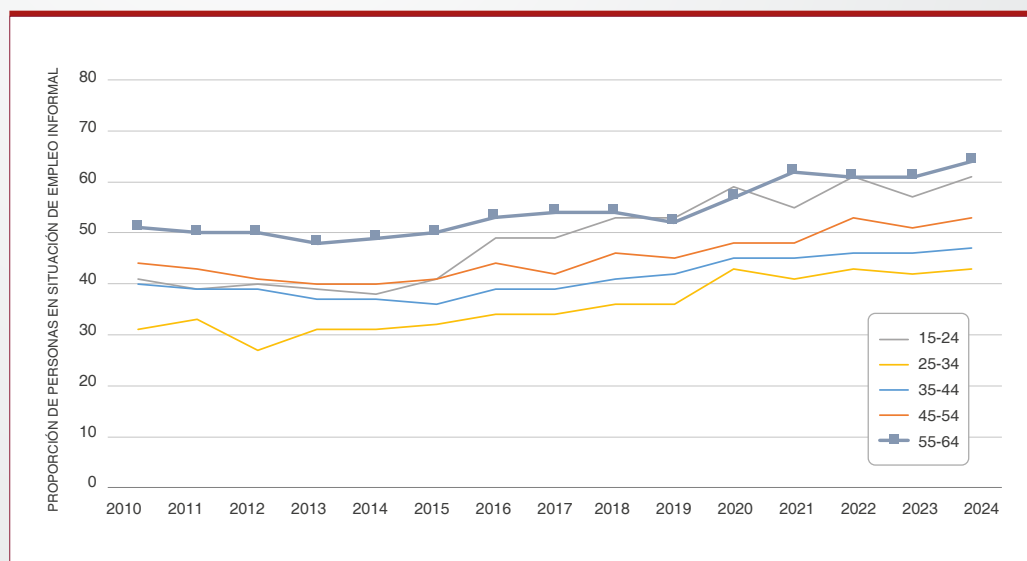
El porcentaje de personas adultas mayores en relación con la población en edad laboral (15-64 años) crecerá de forma similar en mujeres y hombres. Para 2050, se estima que alcanzará el 19,5% en mujeres y el 18,4% en hombres<sup>2</sup>.

Del mismo modo, una parte significativa de la población se encuentra en situación de empleo informal<sup>5,6</sup>. El Gráfico 3 revela que, en los últimos años, la proporción de empleo informal ha ido en aumento de manera sostenida, especialmente entre los más jóvenes y las personas de mayor edad. Las personas adultas mayores presentan los porcentajes más altos de empleo informal. Un punto de inflexión se observa con la pandemia de la COVID-19, cuando pasó del 52% en 2019 al 57% en 2020, marcando una aceleración en la tendencia de informalidad, que alcanzó el 64% en 2024.



Fuente: elaboración propia a partir de las Estimaciones y Proyecciones de Población<sup>2</sup>

**Gráfico 3.** Evolución de las personas de 55-64 años en el sector informal, Ecuador 2010 - 2024



Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo<sup>5</sup>. Se ha aplicado los factores de expansión.

5 Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). INEC, Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-anual/>

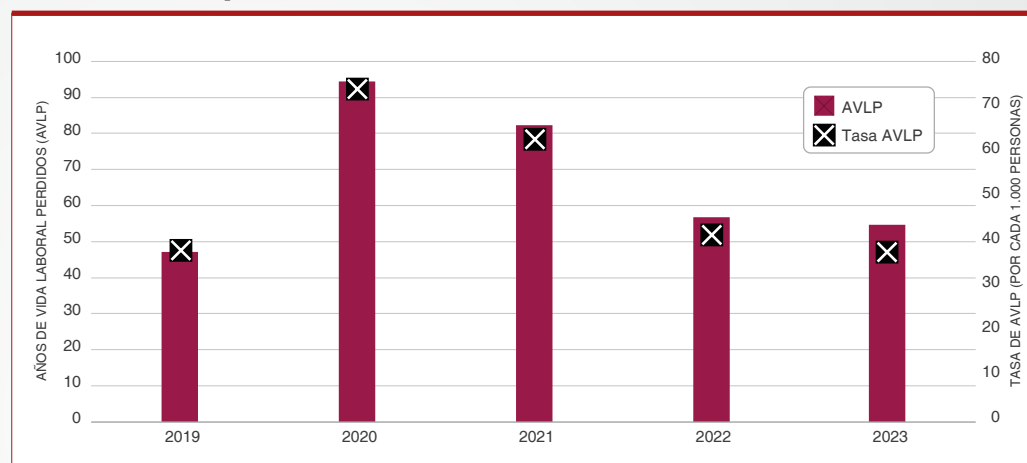
6 Organización Internacional del Trabajo. (2025). Juventud en cambio: Desafíos y oportunidades en el mercado laboral de América Latina y el Caribe. OIT. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-02/Informe%20juventud%20en%20cambio%202025.pdf>

## Envejecimiento de la fuerza laboral: ¿Adultos mayores en vulnerabilidad?

Diversos organismos internacionales han señalado que, a partir de los 55 años, las personas constituyen un grupo particularmente vulnerable<sup>4</sup>. Esta condición se atribuye, por una parte, al deterioro progresivo de la respuesta inmunológica, un proceso fisiológico inherente al envejecimiento, y, por otra, a la exposición acumulativa a factores de riesgo ambientales y ocupacionales a lo largo de la vida laboral. Asimismo, el proceso de envejecimiento implica modificaciones biomecánicas, cognitivas y psicosociales que pueden afectar la capacidad laboral. En consecuencia, este grupo etario podría experimentar una mayor susceptibilidad a los efectos adversos para la salud en comparación con el grupo previo<sup>7</sup>.

En 2023, las principales atenciones hospitalarias en personas adultas mayores de entre 55 y 64 años se debieron a enfermedades del sistema digestivo (23,8%), neoplasias (15,3%), enfermedades del aparato genitourinario (13,8%) y lesiones por traumatismos (12,4%)<sup>8</sup>. Asimismo, para este mismo año, se registraron un total de 7.966 defunciones para este grupo etario<sup>9</sup>, lo que equivale al 8,9% del total de fallecimientos en el país y al 27,4% en relación con la población en edad laboral (15-64 años). Las principales causas de muerte fueron las enfermedades del sistema circulatorio (24,9%), seguidas por las neoplasias (24,0%). Las causas externas (15,4%) contribuyeron de manera significativa a la mortalidad en este grupo etario.

Gráfico 4. Carga social por mortalidad prematura en las personas de 55-64 años, Ecuador 2019 - 2023.



Fuente: elaboración propia a partir del Registro Estadístico de Defunciones Generales<sup>9</sup>. Los AVLP y sus tasas se han estimado utilizando el indicador propuesto por Shiri y colaboradores<sup>10</sup>.

La carga social por mortalidad prematura en este grupo etario, medida en términos de años de vida laboral perdidos (AVLP) con un límite de edad de 65 años<sup>10</sup>, asciende a 335.330 años entre 2019 y 2023. Según se muestra en el Gráfico 4, en 2023 se cuantifican 7.474 AVLP más que en 2019, lo que representa un incremento del 15,8%. Además, la tasa de AVLP mostró un ligero aumento, pasando de 38,4 por cada 1.000 personas en 2019 a 40,3 por cada 1.000 personas en 2023.

En un contexto de creciente vulnerabilidad social, económica y sanitaria para

las personas adultas mayores, la formulación de acciones efectivas representa un desafío complejo y apremiante. No obstante, es imperativo que el debate sobre este tema cobre mayor relevancia en la agenda pública, con el fin de garantizar que el envejecimiento no se convierta en sinónimo de desprotección y exclusión social, y de reducir la mortalidad prematura en personas que aún se encuentran en etapa productiva.

Ante este panorama, sintetizado en diversos gráficos, es esencial abordar dos aspectos clave: la integración de los adultos mayores al empleo formal y la posibilidad de ampliar la edad de jubilación (2). Sin embargo, esta última debe ir acompañada de mejoras sustanciales en las condiciones laborales, asegurando que los trabajadores de mayor edad puedan continuar desempeñando sus funciones sin comprometer su salud ni su bienestar “Envejecimiento Saludable”.

7 Peng, L., Chan, A., & Chan, A. (2019). A meta-analysis of the relationship between ageing and occupational safety and health. *Safety Science*, 112, 162-172. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.10.030>

8 (8) Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios. INEC, Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/camas-y-egresos-hospitalarios/>

9 Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Registro Estadístico de Defunciones Generales. INEC, Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/defunciones-generales/>

10 Shiri, R., Hiilamo, A., & Lallukka, T. (2021). Indicators and determinants of the years of working life lost: A narrative review. *Scandinavian Journal of Public Health*, 49(6), 666-674. <https://doi.org/10.1177/1403494821993669>





ESCUELA  
DE POSTGRADO  
EN DERECHO

IMPULSAMOS Y FORMAMOS EN CULTURA DE LA LEGALIDAD

# MAESTRÍA EN DERECHO PROCESAL

CLASES VIRTUALES Y PRESENCIALES

POSTULACIONES HASTA: 1 DE MAYO DE 2025

FECHA DE INAUGURACIÓN: 17 DE MAYO DE 2025



OPCIONES DE TITULACIÓN INTERNACIONAL



University of Dayton  
School of Law



Temple  
University  
Beasley School of Law

FECHA DE INAUGURACIÓN: 19 DE JULIO 2025

MAESTRÍA EN  
**GERENCIA EN  
SERVICIOS DE  
LA SALUD**

**BLENDED LEARNING**

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-25-No.619-2021

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN**



**ESTADOS  
UNIDOS**

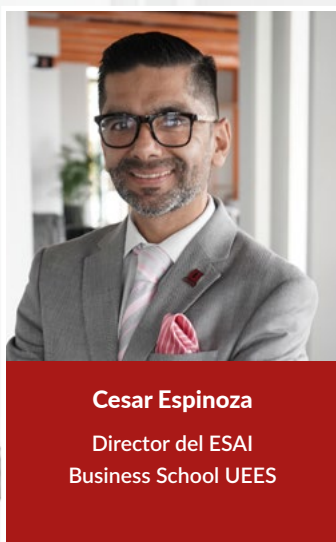
\*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado  
Universidad  
Espíritu Santo



# El Valor de la Dignidad.



**Cesar Espinoza**  
Director del ESAI  
Business School UEES

**E**n un mundo cada vez más acelerado, donde la productividad y la eficiencia se han convertido en los pilares de la valoración social, es fácil perder de vista aquello que realmente importa: la dignidad humana. Esta dignidad, inherente a cada persona, no depende de su capacidad para contribuir al sistema económico o de su estado físico o mental. Sin embargo, en la actualidad, nos enfrentamos a una cultura del descarte que, de manera silenciosa pero implacable, margina a quienes no encajan en los estándares de juventud y productividad.



## El Valor de la Dignidad.

...es crucial reflexionar sobre la dignidad humana desde la perspectiva de la moral fundamental. La dignidad no es algo que se gana o se pierde según las circunstancias; es un valor intrínseco que posee todo ser humano por el simple hecho de existir.

Este artículo busca reflexionar sobre la dignidad humana desde la perspectiva de la moral fundamental, utilizando como ejemplo la historia de Teresa, una mujer cuya vida ha sido marcada por la lucha, el sacrificio y, finalmente, la vulnerabilidad. A través de su historia, se busca sensibilizar sobre los efectos de esta cultura del descarte, especialmente en los adultos mayores, y llamar a la acción para construir una sociedad más humana y compasiva.

Teresa, hija de migrantes italianos, creció en un hogar donde el esfuerzo y la perseverancia eran valores fundamentales. Sus padres, trabajadores incansables, le enseñaron desde pequeña que el éxito no se mide en términos materiales, sino en la capacidad de superar adversidades y de dejar un legado positivo en la vida de los demás. Teresa, siguiendo este ejemplo, se convirtió en una trabajadora incansable que no esperaba pasivamente las oportunidades, sino que salía a buscarlas activamente. Era una mujer que inspiraba, que creía, incluso cuando las circunstancias parecían adversas.

Sin embargo, la vida de Teresa dio un giro inesperado a sus 57 años, cuando un accidente cerebrovascular la dejó con secuelas físicas que cambiaron su vida para siempre. La mujer que alguna vez fue una guía para tantos, ahora demanda de ayuda para realizar actividades cotidianas que la mayoría de nosotros damos por sentadas. Su mano izquierda, antes firme y ágil para escribir, ahora tiembla al intentar sujetar un vaso de agua. Sus capacidades habituales se han visto afectadas, y llevarse una cuchara a su boca se ha convertido en verdadero desafío.

En este punto, es crucial reflexionar sobre la dignidad humana desde la perspectiva de la moral fundamental. La dignidad no es algo que se gana o se pierde según las circunstancias; es un valor intrínseco que posee todo ser humano por el simple hecho de existir. Sin embargo, en nuestra sociedad, la dignidad de las personas como Teresa a menudo es puesta en tela de juicio. La cultura del descarte, que prioriza la productividad y el facilismo, tiende a ver a los adultos

mayores como una carga en lugar de un tesoro. Esta mentalidad se filtra en nuestras actitudes, en nuestras conversaciones y en nuestras decisiones, erosionando el valor que deberíamos otorgarles.

Pero Teresa no es solo una persona con capacidades limitadas; ella es una fuente de sabiduría y experiencia. Cada arruga en su rostro es el testimonio de un triunfo, de una adversidad superada, de una enseñanza impartida. En su mente aún se encuentran las lecciones de vida que podrían guiar a las nuevas generaciones, si tan solo nos detuviéramos a escuchar. Descartar a una persona como Teresa es perder la oportunidad de aprender del pasado, de conectar con nuestras raíces y de honrar a quienes construyeron el presente que ahora habitamos.

La familia de Teresa ha entendido esto. Han creado un entorno de respeto, comprensión y paciencia a su alrededor, sabiendo que el verdadero amor se expresa en la manera en que cuidamos de quienes alguna vez cuidaron de nosotros. Han



## El Valor de la Dignidad.

La historia de Teresa nos invita a reflexionar sobre el valor inconmensurable de la dignidad humana y sobre los efectos de la cultura del descarte en nuestra sociedad. No podemos permitir que la indiferencia nos robe la oportunidad de reconocer y valorar la riqueza de la existencia de los adultos mayores.

comprendido que el entorno de un adulto mayor debe tener características específicas: empatía, que nos permite conectar con su dolor y sus alegrías; respeto, que reconoce su dignidad por encima de sus limitaciones; y apoyo emocional, que se traduce en cada conversación pausada y en cada caricia cálida. No se trata solo de asistirle físicamente, sino de brindarle un entorno donde se sienta valorada y querida, donde cada gesto le recuerde que sigue siendo importante, no por lo que puede hacer, sino por lo que es.

Cuando observamos a Teresa hoy, con su mirada perdida a veces y sus movimientos torpes, es fácil caer en la trampa de la compasión pasiva, de verla como una sombra de lo que alguna vez fue. Pero, si prestamos atención, aún podemos ver destellos de la profesora que inspiró a tantos. Su sonrisa, aunque leve, se ilumina cada vez que escucha música clásica, su pasión de toda la vida. Un simple acorde de violín es suficiente para transpor-

tarla a un momento de felicidad, donde la música bailaba en su mente, inspirándola a crear y soñar. Es en esos momentos en los que comprendemos que su esencia sigue intacta, esperando ser reconocida y respetada.

La historia de Teresa nos invita a reflexionar sobre el valor inconmensurable de la dignidad humana y sobre los efectos de la cultura del descarte en nuestra sociedad. No podemos permitir que la indiferencia nos robe la oportunidad de reconocer y valorar la riqueza de la existencia de los adultos mayores. Cada uno de nosotros tiene un rol que cumplir. Si tenemos la bendición de tener a nuestros abuelos con nosotros, dediquémosles tiempo, escuchemos sus historias, compartamos con ellos. Porque algún día, seremos nosotros los que necesitaremos una mano amiga que nos tome con firmeza, que nos guíe y que nos recuerde que nuestra vida sigue teniendo valor, sin importar las limitaciones.

Teresa podría ser nuestra abuela, nuestra madre, o incluso, nuestro propio reflejo en unos años. No permitamos que la indiferencia nos robe la oportunidad de reconocer y valorar la riqueza de su existencia. El futuro que construyamos para ellos será el mismo que heredaremos algún día. Cada acción que tomemos hoy para acoger, valorar y respetar a los adultos mayores, marcará el legado de respeto, amor y dignidad que dejaremos a las generaciones venideras.

¡Hoy, más que nunca, es momento de actuar! Que cada sonrisa que logremos despertar en un adulto mayor sea un recordatorio de que su valor trasciende el tiempo y las circunstancias. Porque lo que hoy hacemos por ellos, es el legado que dejaremos para las futuras generaciones. Construyamos juntos una sociedad que nunca olvide que en cada persona mayor habita una vida que merece ser celebrada.

FECHA DE INAUGURACIÓN: 31 DE MAYO 2025

MAESTRÍA EN  
**ASESORÍA Y  
AUDITORÍA  
EDUCATIVA**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

NETWORKING EXPERIENCES

RPC-SO-22-No.559-2021

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN  
ESTADOS  
UNIDOS**



\*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado  
Universidad  
Espíritu Santo



# El dólar en la constitución y el “uso de la reserva”



**Alberto Dahik**

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

Coautora:  
Gianna Aguirre

**E**n días recientes, se discutió en el país sobre la propuesta de poner en la constitución que la moneda es el dólar, para, según los proponentes de la idea, garantizar que la dolarización no está en juego.



## El dólar en la constitución y el “uso de la reserva”

Esto no puede dejar de analizarse en el contexto de que han existido muchos pronunciamientos, en el sentido de “que hay que usar las reservas del Banco Central del Ecuador (BCE) para reactivar la economía”.

Los dos puntos merecen clarificarse.

### 1 PONER EN LA CONSTITUCION QUE EL DÓLAR ES LA MONEDA DEL PAIS.

Eso no garantiza la estabilidad de la dolarización. La solidez de la dolarización tiene que comenzar por entenderla y aceptar que en el Ecuador se hecho todo lo contrario de lo que se debe hacer para que una dolarización sea sólida.

En dolarización, lo que se llama “base monetaria” debe estar respaldada 1 a 1 por dólares reales. Esos dólares reales no son ni bonos del Estado en dólares, ni cuentas por cobrar en dólares, ni ningún activo que no sea absolutamente liquidable en el mundo a cambio de dólares.

Así por ejemplo, bonos del tesoro americano son líquidos. Bonos del gobierno alemán son también líquidos. Certificados de tenencia de oro, son líquidos, y, por supuesto, depósitos en bancos de primer nivel, o en instituciones como el BIS (Bank of international settlements). Tenencias de Derechos especiales de Giro en el FMI son también un activo líquido.

En el Ecuador desde que dolarizamos, nunca toda la base monetaria ha Estado



**En el Ecuador desde que dolarizamos, nunca toda la base monetaria ha Estado respaldada 100% por activos líquidos. Hemos llegado a acercarnos, pero a partir del año 2007, nos fuimos alejando, y jamás hemos logrado reducir el faltante en forma significativa.**

respaldada 100% por activos líquidos. Hemos llegado a acercarnos, pero a partir del año 2007, nos fuimos alejando, y jamás hemos logrado reducir el faltante en forma significativa. A la fecha de hoy, el BCE tiene un faltante de más de \$4.000 millones respecto del dinero que tienen depositado, tanto el sector privado cuanto el sector público, en dicha institución.

El segundo punto que cabe resaltar, es que una dolarización sería requiere que

los tenedores de los dólares, que son la gente y empresas a través de los bancos y cooperativas, sepan que sus dineros están absolutamente disponibles para esas instituciones. En el Ecuador, se obligó a las instituciones financieras a traer su dinero que estaba depositado en bancos de primer nivel en el mundo, para que sean depositados en el BCE. Esto le quita solidez a la dolarización, pues si hoy los bancos le piden al BCE que les entregue en cash todo lo que tienen depositado ahí, el BCE se quedaría sin liquidez externa.

El tercer punto que debemos mencionar respecto a este tema, es que la solidez de una dolarización no puede tener aparejada una política de control de tasas de interés y una política de restricciones a la cuenta de capitales, que es lo que el ISD significa.

Entonces, la dolarización del Ecuador tiene debilidades que no se resuelven poniendo en la constitución que la moneda es el dólar. La dolarización se vuelve sólida corrigiendo todo aquello que se ha mencionado.

### 2 EL “USO DE LA RESERVA”

Con frecuencia se dice que hay que “usar la reserva” porque no tiene sentido tener ese dinero “ocioso” cuando hay tantas necesidades en el país.

Lo que esto quiere decir es que el BCE tiene que entregar recursos al Estado, para que este los gaste y se reactive la econo-



## El dólar en la constitución y el “uso de la reserva”

Entonces, técnicamente no se “usa la reserva”, pero al final del día, se pierden reservas porque el aumento de la masa monetaria producto de esa emisión genera más demanda de importaciones, y los dólares reales terminan saliendo del país.

mía. De ahí sale la creencia de que “se usa la reserva”. Pero en realidad esto no es así.

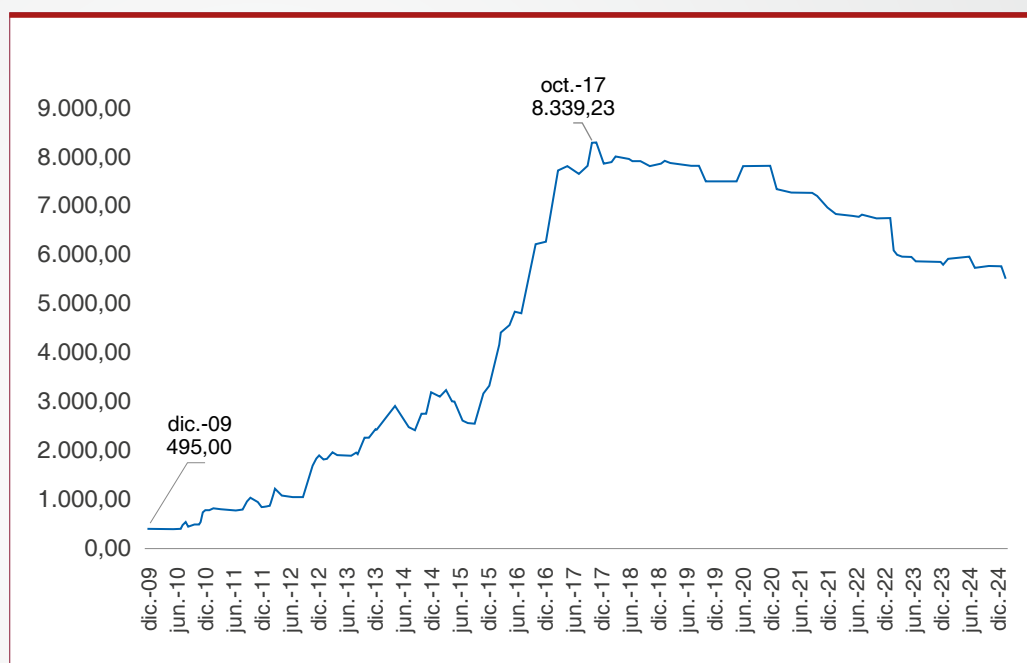
Para fines del 2009, el gobierno le debía al BCE \$495 millones. A partir del año 2010, por la voracidad fiscal y la impresionante expansión del gasto público, que en el Ecuador pasó de 23% a 43% del PIB, siendo el más alto de toda Latinoamérica, el gobierno empezó a colocar bonos en el BCE, a cambio de los cuales el BCE le acreditaba dinero en la cuenta única del tesoro. Una verdadera aberración en una dolarización.

Para el 17 de octubre del año 2017, esa deuda llegó a \$8.239 millones de dólares como se muestra en el gráfico No. 1.

¿Tomó dólares de la Reservas Monetarias Internacionales (RMI) el gobierno? No, el Banco Central simplemente “emitió” sin tener capacidad de hacerlo, dólares y los acreditó a la cuenta única del tesoro.

Gráfico No. 1.

Financiamiento del BCE al Gobierno



Pero al cabo de unos años, en el 2016, el BCE había perdido completamente su RMI líquida. ¿Por qué?

Porque cuando el gobierno comete la barbaridad de exigirle que en dolarización (sin tener tipo de cambio para ajustar la economía) al BCE que le emita dinero contra papeles basura que no se pueden vender ni canjear, está inyectando a la economía “dólares falsos”. Entonces con esos dólares que no son dólares reales, el gobierno gasta. Por ejemplo, le paga a un contratista. Ese contratista decide comprar maquinaria. Entonces el importador de maquinaria tiene que reponer el inventario, y eso sí demanda dólares reales y legítimos. El exceso de dinero, proveniente de esa emisión doloso,

va a impactar finalmente a través de la balanza de pagos a la RMI. Por ello en el 2016, luego de esa inyección de años de liquidez ficticia, el país se quedó sin divisas, y se impusieron las salvaguardas.

Entonces, técnicamente no se “usa la reserva”, pero al final del día, se pierden reservas porque el aumento de la masa monetaria producto de esa emisión genera más demanda de importaciones, y los dólares reales terminan saliendo del país.

Por ello, cuando los políticos hablan de “usar la reserva para salir de la crisis”, deben decir “obligaré al BCE a emitir un dinero que no puede emitir, que es dinero falso, y eso terminará licuando la RMI y perderemos la liquidez de la “misma”.

FECHA DE INAUGURACIÓN: 31 DE MAYO 2025



25% 75% 100%

# MAESTRÍA EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y CIENCIA DE DATOS

**BLENDED LEARNING**

NETWORKING | CAMPUS EXPERIENCE

RPC-SO-12-No.233-2020

**TÍTULO UEES VÁLIDO EN  
ESTADOS  
UNIDOS**



\*Aplica para carreras y programas equivalentes previa solicitud



Postgrado  
Universidad  
Espíritu Santo





ESCUELA  
DE POSTGRADO  
EN DERECHO

IMPULSAMOS Y FORMAMOS EN CULTURA DE LA LEGALIDAD

# MAESTRÍA EN DERECHO LABORAL

CLASES VIRTUALES

100 % EN VIVO Y DETERMINADAS PRESENCIALES

POSTULACIONES HASTA: 17 DE MARZO DE 2025

FECHA DE INAUGURACIÓN: 5 DE ABRIL DE 2025

OPCIONES DE TITULACIÓN INTERNACIONAL



ESTADOS UNIDOS:



University of Dayton  
School of Law



Temple  
University  
Beasley School of Law

MOVILIDAD ESTUDIANTIL CON



Universidad del Desarrollo



revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

WWW.ESAI.EDU.EC