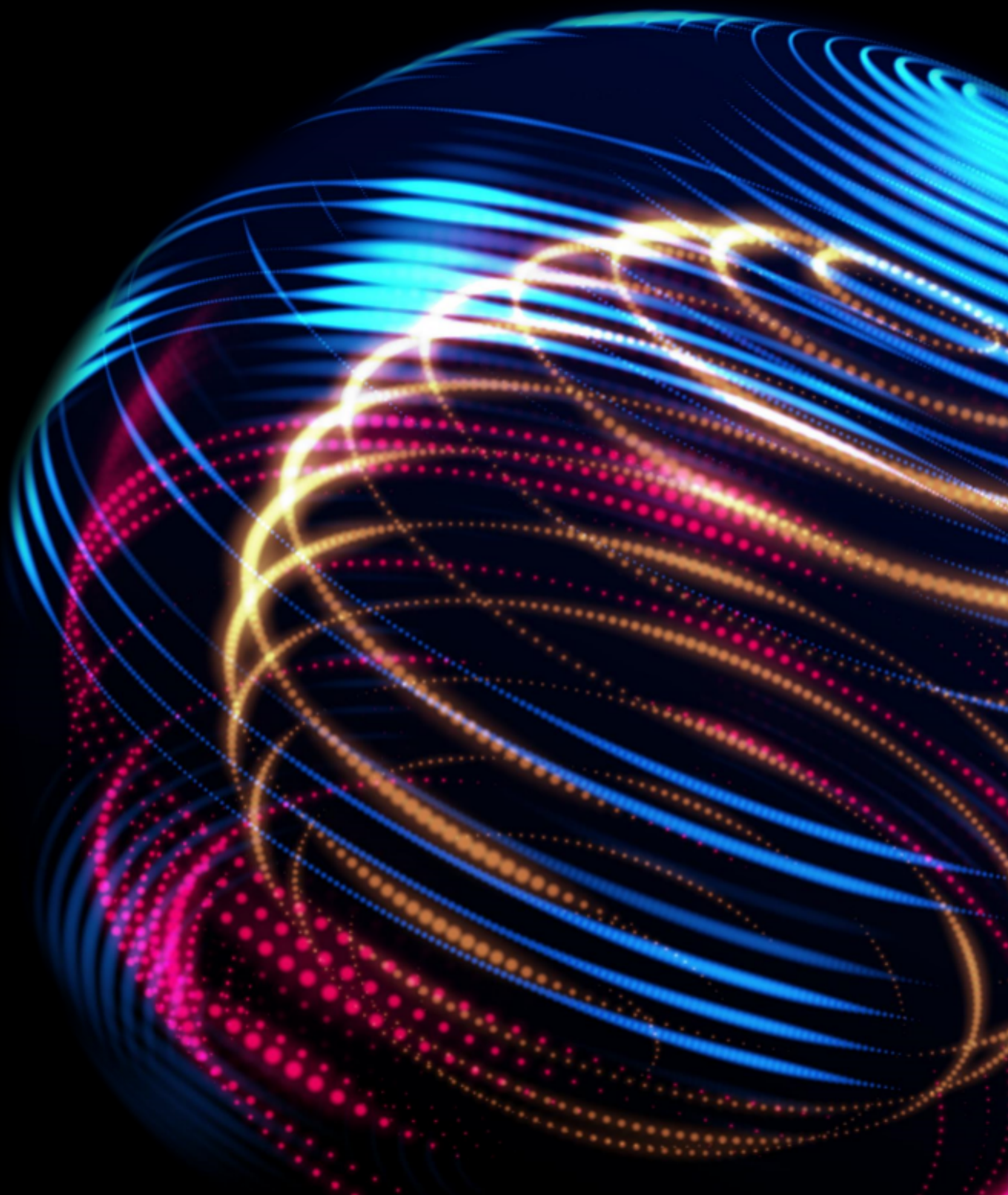




IA, cultura y talento en el nuevo ecosistema laboral

Diciembre 2025



Introducción	03
Crecimiento económico regional 2015 - 2025 y proyección de Ecuador 2026	04
Comportamiento del mercado	05
Tendencias de la investigación	06
- Demografía	08
- Incremento salarial, Utilidades, <i>Headcount</i>	09
- Rotación de personal	11
Remuneración variable	13
Impacto de la IA en el futuro laboral	14
Clima y cultura organizacional	17
Jubilación y retiro	19
Conclusión	21
Contacto	22

Introducción

El panorama laboral y económico en Ecuador y la región latinoamericana entre 2015 y 2025 ha estado marcado por contrastes significativos. Mientras algunos países han mostrado un crecimiento sostenido, otros enfrentan crisis estructurales. En este contexto, Ecuador presenta un crecimiento moderado y una proyección de estabilidad para 2026, acompañado de indicadores como inflación controlada, ajustes salariales y una evolución del mercado laboral que refleja retos en empleo adecuado y subempleo. Estos factores, sumados a cambios generacionales y transformaciones tecnológicas, configuran un entorno dinámico que exige estrategias innovadoras para la gestión del talento.

Paralelamente, las organizaciones enfrentan desafíos y oportunidades derivados de la digitalización y la adopción de inteligencia artificial, que está redefiniendo procesos, competencias y modelos de trabajo. La investigación realizada con 209 empresas ecuatorianas revela tendencias clave en incrementos salariales, rotación, remuneración variable, clima organizacional y preparación para integrar IA en la gestión del talento. Esta investigación busca ofrecer una visión integral sobre cómo las empresas están adaptando sus políticas y prácticas para responder a un ecosistema laboral en constante evolución, donde la gestión del talento se convierte en un pilar estratégico.



Crecimiento económico regional 2015 - 2025 y proyección de Ecuador 2026

El crecimiento económico acumulado en América Latina entre 2015 y 2025, ha destacado grandes contrastes regionales. Paraguay lidera con un crecimiento del 36.6%, seguido por Colombia (30.6%) y Perú (28.7%), reflejando economías dinámicas. En contraste, Venezuela presenta una contracción severa de -68%, evidenciando una profunda crisis. Ecuador registra un crecimiento acumulado

moderado de 15.4%, ligeramente superior al promedio regional, pero proyecta una desaceleración para 2026, pasando de 3.2% en 2025 a 2.0% en 2026, lo que indica estabilidad más que dinamismo. Aunque el Banco Central del Ecuador proyecta un incremento del 3.8 para el 2026. En general, la región muestra disparidades significativas, con países en expansión sostenida y otros en crisis estructural.

Comportamiento del mercado

Inflación acumulada 2015 - 2025



Se muestra la evolución de la inflación acumulada (IPC) entre 2015 y 2025, evidenciando una tendencia inicial descendente seguida por fluctuaciones moderadas. El valor más alto se registró en 2015 con 2.56%, mientras que el más bajo fue en 2018 con 0.19%, reflejando control inflacionario. En 2020 ocurrió una ligera deflación de -0.08%, pero la economía se recuperó en 2021 (0.99%) y alcanzó un segundo pico en 2022 (2.50%). Desde 2023 hasta 2025, la inflación se mantiene estable entre 1.00% y 1.05%, lo que indica un escenario de moderación y estabilidad en el mediano plazo.

Salario Básico Unificado (SBU) 2025



Se analiza la evolución del Salario Básico Unificado (SBU) en Ecuador entre 2015 y 2025, con proyección para 2026, destacando un incremento acumulado del 33% en el período analizado. Paralelamente, la canasta básica aumentó un 26% y el PIB creció un 15%, evidenciando que el salario ha tenido un ritmo de crecimiento superior al PIB, pero aún insuficiente para cerrar la brecha con el costo de vida, que se mantiene alta (entre 170% y 187%). Para 2026, se proyecta un nuevo ajuste del SBU, aunque sin datos confirmados, lo que sugiere continuidad en la tendencia de incrementos moderados frente a una canasta que sigue presionando el poder adquisitivo.

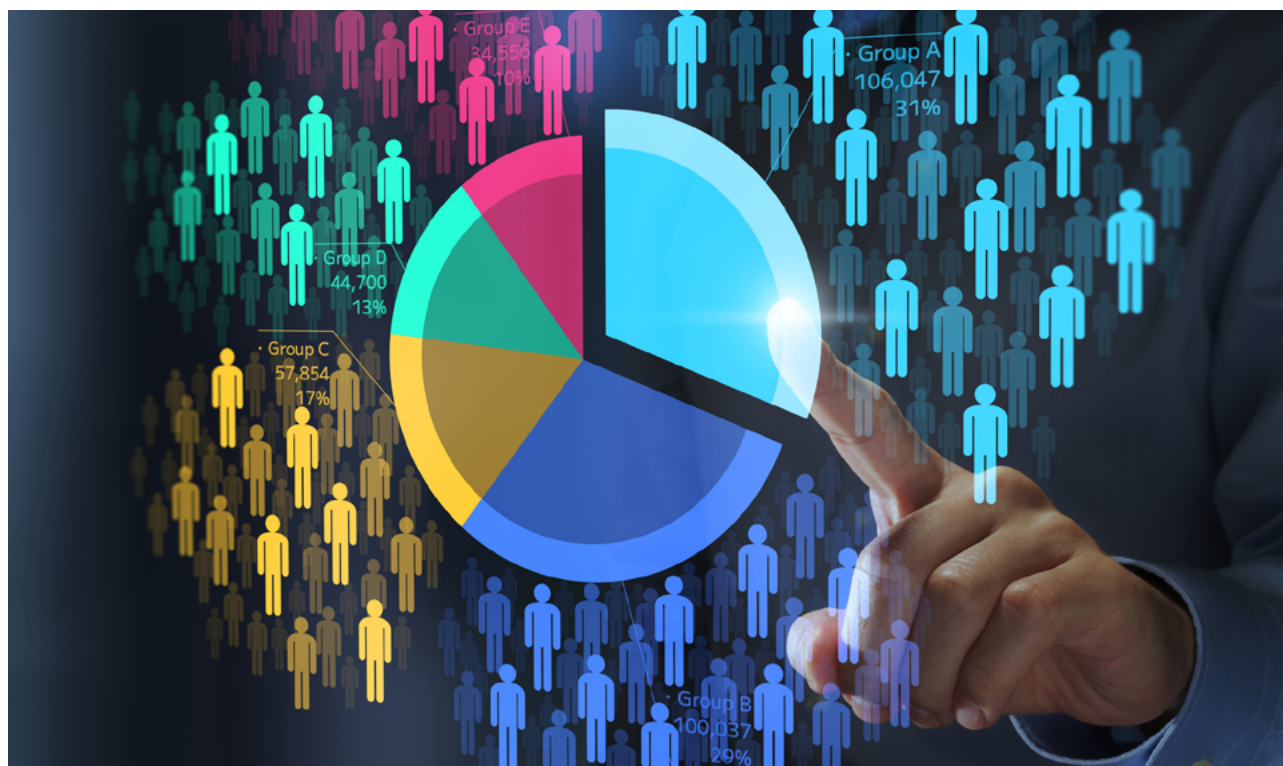
Indicadores nacionales



Se muestra la evolución de la inflación acumulada (IPC) entre 2015 y 2025, evidenciando una tendencia inicial descendente seguida por fluctuaciones moderadas. El valor más alto se registró en 2015 con 2.56%, mientras que el más bajo fue en 2018 con 0.19%, reflejando control inflacionario. En 2020 ocurrió una ligera deflación de -0.08%, pero la economía se recuperó en 2021 (0.99%) y alcanzó un segundo pico en 2022 (2.50%). Desde 2023 hasta 2025, la inflación se mantiene estable entre 1.00% y 1.05%, lo que indica un escenario de moderación y estabilidad en el mediano plazo.

Tendencias de la investigación





Demografía

Muestra de empresas

El presente análisis recopila información proporcionada por 209 empresas del mercado ecuatoriano, de las cuales 70% son de capital nacional y 30% de origen multinacional. Además, el 67% de estas empresas forma parte del *ranking* de las 1000 más grandes según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Las organizaciones pertenecen a distintos sectores: servicios con 54%, industrial con 33%, comercial con 13%. En esta investigación, las empresas participantes

reportaron un total de 156,175 trabajadores. Del total, 21% cuenta con hasta 100 colaboradores, 34% tiene entre 101 y 300, 27% entre 301 y 1,000, y 18% más de 1,001 colaboradores.

La muestra también refleja la participación por actividades económicas, donde las más relevantes son consumo masivo con 18%, financiero con 11%, automotriz con 10%, seguros con 10%, tecnología con 8%, construcción con 7%, farmacéutica con 6%, exportación con 6% y logística con 4%, entre otros sectores.



Incremento salarial, Utilidades, *Headcount*

Incremento salarial efectivo 2025

El promedio de incremento salarial efectivo en 2025 fue de 3.05%, correspondiente al 78% de las empresas participantes que realizaron ajustes. Por otro lado, el 22% no efectuó incrementos.

Dentro de este promedio general, las empresas de origen nacional reportaron un incremento del 2.95%, mientras que las multinacionales alcanzaron el 3.24%. Al analizar por sector, el comercial registro un 3.35%, el industrial registró un 3.20%, el sector de servicios un 2.87%.

Incremento salarial 2025 por sector de negocio

En un análisis más detallado, los sectores con mayores incrementos fueron: farmacéuticas con 3.67%, logística con 3.23%, financieras con 3.27%, tecnología con 3.12%, consumo masivo con 3.21%, construcción con 3.08%, automotriz con 2.96%, exportación con 2.87%, seguros con 2.83%, respectivamente. Otros sectores como salud, petróleo, publicidad, organizaciones sin fines de lucro, educación, minería, maquinaria, publicidad, energía, químicos, actividades de recreación reportaron un promedio de 2.76%



Incremento proyectado para 2026

Para el próximo año, 82% de las empresas proyecta incrementos salariales con un promedio de 3.12%, mientras que el 12% no realizará ajustes, 6% aún no lo define. Las empresas nacionales proyectan un incremento del 3.09%, mientras que las multinacionales estiman un 3.17%. Por sector, el comercial proyecta 3.42%, el industrial un 3.12% y de servicios un 3.04%.

Incremento proyectado para 2026 por sector de negocio

Los sectores con mayores proyecciones son: farmacéutico (3.79%), financiero (3.57%), automotriz (3.40%), logística (3.14%), seguros (3.06%), consumo masivo (2.95%), tecnología (2.95%), exportación (2.88%) y construcción (2.72%). Otros sectores, salud, petróleo, publicidad, organizaciones sin fines de lucro, educación, minería, maquinaria, publicidad, energía, químicos, actividades de recreación, presentan un promedio de 2.92%.



Repartición de utilidades

En 2025, el promedio de utilidades correspondientes al ejercicio 2024 fue de USD2,215 por la base del 10% y USD827 por carga del 5%, lo que representa una disminución del 16% frente al año anterior (Base: USD2,654 – Carga: USD914). El máximo entregado en 2025 fue USD19,763 en base y USD7,617 en carga, con una disminución del 14% respecto a 2024 (Base: USD22,958 – Carga: USD8,476).

Dentro del promedio de utilidades base, las empresas nacionales registraron una disminución del 13%, mientras que las multinacionales redujeron en 16%. Por sectores, el de servicio registró la mayor caída con -41%, mientras que el comercial mostró un incremento significativo del 12% y el industrial presentó un aumento moderado del 12%.

Por sector de negocio se registra un promedio de utilidades base de: construcción con USD3,196, logística con USD2,822, exportación con USD2,536, farmacéutica con USD 2,267, financiera con USD2,237, seguros con USD2,227, automotriz con USD2,073, consumo masivo con USD1,983, , tecnología con USD1,160 y otros sectores medicina, acuícolas, petroleras, publicidad, agricultura, educación, organizaciones sin fines de lucro, minería, exportación, florícolas, inmobiliarias, maquinarias, energía presentan un promedio USD2,473.



Headcount

El mercado laboral ecuatoriano en 2025 evidencia una tendencia positiva en contratación, con un incremento promedio de 2.68%. Las empresas nacionales iniciaron el año con 107,719 colaboradores y cerraron con 110,789, lo que representa un incremento del 2.85%. Las multinacionales pasaron de 44,378 a 45,386, con un crecimiento de 2.27%, esto puede estar asociado a la recuperación económica, transformación digital, cambios generacionales y flexibilidad laboral.

En los sectores de servicios se registra un incremento del 3.38%, en industrial el 1.32%, y el comercial 3.29%, esto refleja una mayor contratación y contribuye a la reducción del desempleo.

Rotación de personal

La muestra indica que la rotación de personal acumulada en 12.65%, compuesta por 5.18% por despido y 7.47% por renuncia, lo que indica que la salida voluntaria es la principal causa. Entre los factores que contribuyen a la rotación destacan salarios y beneficios insuficientes (43%) y falta de oportunidades de crecimiento (40%), seguidos por falta de reconocimiento (11%) y ambiente laboral negativo (10%). Además, el 73% de las empresas realiza análisis para identificar causas, principalmente mediante entrevistas de salida (68%), encuestas de satisfacción (25%) y análisis de datos (37%). Esto refleja que, aunque existe gestión activa, persisten retos relacionados con compensación y desarrollo profesional.





Remuneración variable

El estudio muestra el nivel de adopción y efectividad de los modelos de remuneración variable en las organizaciones. El 73% cuenta con un esquema formal y estructurado, mientras que un 12% lo aplica de manera informal y un 6% lo está considerando aplicar algún modelo. Por otro lado, el 9% de la muestra no aplica, ni tiene previsto aplicar algún modelo de remuneración variable.

En cuanto al cumplimiento de objetivos, el 34% de las empresas ha superado el *target* establecido, el 30% lo ha alcanzado exactamente y otro 30% está cerca (más del 81%), dejando solo un 6% con brechas significativas. Esto refleja que la remuneración variable no solo está ampliamente implementada, sino que también muestra buenos niveles de efectividad en el logro de metas.

También se analiza los tipos de indicadores utilizados en la remuneración variable y las frecuencias de pago según el nivel jerárquico. Se observa que los indicadores globales de empresa predominan en niveles altos, con un 77% en presidentes/gerentes generales, mientras que los indicadores individuales son más comunes en posiciones operativas, alcanzando 43%-45% en analistas y ejecutivos comerciales. Los indicadores por área tienen mayor presencia en mandos medios (45%) y soporte (35%), reflejando un enfoque diferenciado según responsabilidades. En cuanto a la frecuencia de pago, el esquema mensual es el más utilizado en niveles operativos (hasta 74%-58%), mientras que el anual predomina en cargos directivos (72%-62%), lo que evidencia una relación entre jerarquía y periodicidad del incentivo.



Impacto de la IA en el futuro laboral

La inteligencia artificial está transformando el mundo laboral, automatizando tareas, acelerando procesos y redefiniendo las competencias necesarias. Su impacto será clave en la forma en que las organizaciones gestionan talento, toman decisiones y se adaptan a un entorno cada vez más digital.

En el estudio actual, el 73% de las empresas indicó que no conoce herramientas de IA aplicadas a recursos humanos desarrolladas en Ecuador, pero mostró interés en conocerlas. Un 18% afirmó que sí conoce y ha utilizado alguna herramienta, mientras que el 9% restante conoce, pero no la ha usado, lo que sugiere curiosidad sin implementación práctica todavía. Las empresas que conocen y utilizan herramientas de IA utilizadas en

Recursos Humanos, detallan las siguientes: Eightfold, que sirve para atraer, retener y desarrollar empleados mediante análisis predictivo y automatización; Jira, para gestión de proyectos y seguimiento de incidencias, es utilizada en entornos ágiles; Juicy box, para buscar talento usando lenguaje natural; Signal Hire, para búsqueda de contactos para encontrar talento y datos de contacto de manera eficiente; Textio, para mejorar la

comunicación escrita en reclutamiento, optimiza el lenguaje para hacerlo más inclusivo, atractivo y efectivo; Ubits, es una plataforma de formación corporativa online enfocada en *upskilling* y *reskilling* mediante microlearning y contenidos digitales y VSA - Visual Stress Analysis, herramienta de análisis de video que evalúa el estrés psicofisiológico y neurológico, usado en selección de personal para evaluar confiabilidad y estabilidad emocional en candidatos. Por otro lado, están las más conocidas y utilizadas de manera general en las organizaciones, como los *chatbots*, Chat GPT, Gemini, Copilot, Claude, Dall E, Deep Sek, Dialpad Fresh Service, Gamma, Jasper, Mid Journey, Stable Diffusion y Maia.

Los principales impactos de la inteligencia artificial que las organizaciones han reportado, que se han dado durante los últimos 3 a 5 años, han sido la automatización de tareas repetitivas reportado por un 31% de empresas, lo que indica que la IA se ha usado principalmente para reducir carga operativa y optimizar procesos. Un 22% ha mejorado en la toma de decisiones mediante análisis de datos y modelos predictivos, mostrando cómo la IA ha apoyado en decisiones estratégicas. El 20% incrementó la productividad del personal gracias a herramientas inteligentes, lo que evidencia beneficios directos en eficiencia, un 14% comenta que han tenido una mejor experiencia del cliente con *chatbots* y asistentes virtuales, destacando su papel en atención y servicio; y finalmente un 13% indica que la IA no ha tenido un impacto significativo aún.

En relación a las expectativas sobre el impacto de la inteligencia artificial en los próximos 5 años, el 46% de las empresas de la muestra considera que el principal impacto seguirá siendo la automatización de tareas repetitivas, el 30% comenta que seguirá apoyando para una mejora en la toma de decisiones, gracias al análisis avanzado de datos y modelos predictivos, 16% prevé la creación de nuevos roles, reflejando que la IA no solo reemplazará tareas, sino que también generará oportunidades laborales, el 7% anticipa una reducción de puestos de trabajo, y

el 1% cree que no existirá un impacto significativo.

En cuanto al nivel de preparación para integrar IA en la gestión del talento, el 51% de las organizaciones afirma estar parcialmente preparadas, el 40% reconoce estar poco preparadas, mientras que, solo el 5% se considera estar muy preparada y otro 4% indica no estar preparada en absoluto.

Las organizaciones han comenzado a implementar diversas acciones para integrar la IA en sus procesos, entre ellas, adquisición de licencias oficiales, desarrollo de programas internos de innovación, consultorías con expertos, contratación de personal especializado, creación de comités para impulsar proyectos, digitalización y automatización de procesos, socialización de beneficios mediante talleres de inducción, incorporación de la estrategia de IA en el plan de negocio y la implementación del área de Data & Analytics. Por otro lado, las empresas identifican acciones pendientes para lograr una integración efectiva de la IA, entre ellas definir políticas claras para su uso, incrementar la inversión en herramientas y tecnologías, impulsar un cambio cultural que favorezca la adopción, desarrollar programas de capacitación específicos, garantizar la integración transversal en todas las áreas, formar a posiciones clave en IA, evaluar herramientas y proyectos futuros, y fortalecer las políticas de seguridad para proteger la información.

Las áreas de Recursos Humanos donde la inteligencia artificial ha tenido mayor impacto son: reclutamiento (56%), capacitación (23%), evaluación de desempeño (13%), clima organizacional (5%) y, en un 3%, otros aspectos como el fortalecimiento del bienestar laboral. El 23% de las empresas de la muestra comentan que ya han sido transformadas por la IA. En el área de talento humano, han implementado agentes virtuales y *chatbots* internos para atender consultas de colaboradores, agilizando los tiempos de respuesta. También han optimizado los

procesos de selección, logrando mayor rapidez y precisión en el ajuste perfil-puesto, además de obtener un análisis más ágil de candidatos. Asimismo, han incorporado plataformas para mejorar la generación de reportes y reducir errores manuales. En el área de capacitación, la IA se utiliza para planificar programas y generar rúbricas de evaluación. En procesos de nómina, se han utilizado herramientas para el procesamiento de remuneración variable en ciertas áreas. Estas empresas también aplican IA en otras áreas, como *chatbots* para reclamos y atención al cliente, contestadores inteligentes en ventas, sistemas telefónicos con traducción simultánea, control de cámaras de seguridad, predictores de volumen y demanda, automatización de cálculos en general y finalmente, llevar un correcto registro y rastreo de personal del área comercial con IA.

Las organizaciones han identificado diversos obstáculos para implementar la inteligencia artificial en procesos de talento humano. El 36% señala que existe una falta de conocimiento técnico como la principal barrera, mientras que el 27% indica limitaciones presupuestarias. Un 16% menciona que existe resistencia al cambio, y el 13% considera que hay temas éticos y de privacidad. Por otro lado, el 7% reporta otros factores, como falta de planificación, limitaciones en la aplicabilidad y madurez tecnológica, escasez de personal, y ausencia de necesidades claramente definidas para el uso de IA. Finalmente, el 2% de las empresas afirma no haber identificado ningún obstáculo.

El 26% de las empresas encuestadas ha utilizado herramientas digitales e inteligencia artificial, reportando una experiencia positiva. Entre los principales beneficios destacan: mayor agilidad y eficiencia, reducción significativa del tiempo en procesos, identificación de perfiles exitosos en reclutamiento y selección, precisión y transparencia en la información, optimización de recursos, respuestas rápidas y concretas que mejoran la experiencia del usuario, así como mejoras en procesos internos y disminución

de reprocesos. Como aprendizaje, las empresas destacan que la información generada por la IA debe ser revisada e interpretada cuidadosamente. Además, sigue siendo indispensable aplicar el criterio humano para garantizar precisión y contexto en la toma de decisiones.

Entre los principales beneficios del uso de la IA en programas de capacitación, el 34% de las empresas destaca la reducción de costos, lo que evidencia su contribución a optimizar el presupuesto en formación; el 32% señala la adaptación al estilo de aprendizaje, reflejando la capacidad de personalizar contenidos según las necesidades del colaborador; el 21% menciona el seguimiento del progreso, que facilita medir avances y resultados en tiempo real; el 12% considera que la IA genera mayor *engagement*, mejorando la participación y motivación en los programas y finalmente, el 1% indica otros beneficios como autogestión y libre elección de temas, promoviendo la autonomía en el aprendizaje.

En esta investigación se evaluó la percepción sobre la confiabilidad del análisis de datos potenciado por IA en la gestión del talento humano. El 67% de las empresas considera que este proceso es moderadamente confiable, principalmente por la necesidad de intervención humana, ya que la IA no reemplaza el criterio profesional ni la interpretación contextual, siendo indispensable validar resultados y utilizarla como herramienta de apoyo. También influyen factores como la calidad y el origen de los datos, dado que la confiabilidad depende de información completa, precisa y correctamente alimentada, para evitar sesgos o errores, así como la seguridad y confidencialidad, ante la preocupación por el resguardo de datos sensibles y riesgos cibernéticos. Adicionalmente, se identifican retos como la dificultad para capturar variables cualitativas relacionadas con cultura y comportamiento humano, la falta de capacitación en el uso de estas herramientas y la dependencia del conocimiento del ejecutor para una correcta parametrización.

Por otro lado, un 27% de las empresas encuestadas considera que el uso de inteligencia artificial para el análisis de datos en RR. HH. es altamente confiable, principalmente por su capacidad para ofrecer resultados precisos y ajustados que reducen errores humanos. Destacan la velocidad y eficiencia en el procesamiento, ya que la IA puede analizar millones de datos simultáneamente con un mínimo margen de error. Además, señalan su aporte en la optimización y apoyo a la toma de decisiones estratégicas, gracias a la identificación de patrones y filtrado de información relevante. Otro factor clave es el uso de modelos predictivos y estadísticos, que permiten establecer correlaciones más eficientes y anticipar tendencias. Finalmente, las empresas resaltan experiencias positivas en procesos internos, donde la IA ha mejorado significativamente la calidad y rapidez del análisis.

El 6% de las empresas considera que el análisis de datos potenciado por IA en RR. HH. es poco confiable debido a limitaciones tecnológicas y falta de madurez en los modelos actuales, que no logran discriminar la veracidad de las fuentes ni abordar aspectos donde la sensibilidad humana es esencial. También señalan riesgos relacionados con la seguridad y confidencialidad, como posibles fugas de información y ausencia de una adecuada gobernanza de datos. Además, perciben una falta de personalización en procesos que requieren un enfoque humano y adaptado, sumado al desconocimiento y la escasa experiencia en el uso de estas herramientas.



Clima y cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que dan identidad a una empresa, determinando cómo se realizan las actividades y orientando el comportamiento de sus miembros.

El 88% de las empresas ha puesto en marcha acciones específicas para mejorar el clima laboral, tales como programas de cultura, campañas de sensibilización, refuerzo de valores, actividades alineadas a la cultura, celebraciones, ferias de beneficios, encuestas internas, *focus groups*, planes de acción por área, programas de embajadores, iniciativas de

bienestar físico, emocional, financiero y social, servicios de psicología, mindfulness, acompañamiento psicosocial, espacios de desconexión, horarios flexibles, licencias, teletrabajo parcial o total, modelos híbridos, apoyo en guardería, regalos por cumpleaños, certificaciones y reconocimientos externos.

Para evaluar el ambiente laboral y la percepción interna, las organizaciones emplean diversas herramientas: el 78% utiliza encuestas de clima laboral, el 66% entrevistas de salida, el 53% se apoya en retroalimentación regular de los empleados y el 26% analiza métricas de retención y rotación. Un 4% adicional recurre a métodos como reuniones trimestrales con personal operativo, encuestas de cultura organizacional, medición del eNPS (Employee Net Promoter Score) y estudios de riesgos psicosociales.

En cuanto a la retención de talento, esta se basa en acciones y políticas orientadas a mantener a los colaboradores clave y reducir la rotación, fomentando su motivación, compromiso y satisfacción. Entre las estrategias más utilizadas, el 31% implementa planes de carrera y desarrollo profesional, el 20% mejora salarios y beneficios, el 17% aplica incentivos y reconocimiento, el 14% ofrece flexibilidad laboral, mientras que el 14% no cuenta con estrategias definidas y finalmente, el 1% desarrolla programas de mentoría. Otro 3% adopta prácticas adicionales como la creación de un buen ambiente laboral, actividades adaptadas a cada generación, espacios de puertas abiertas, días libres, compensación de jornadas, *onboarding* personalizado para los primeros 90 días y planes de carrera para otros colaboradores.

Un 16% de las organizaciones ha realizado ajustes en sus políticas de beneficios para atraer a la Generación Z. Entre las modificaciones aplicadas por ese 16% se incluyen: flexibilidad laboral y trabajo híbrido, programas de bienestar físico, emocional y mental (como gimnasios, masajes y apoyo psicológico), actividades para promover el equilibrio vida-trabajo según generaciones, planes de beneficios adaptados a distintos grupos demográficos, programas de

reconocimiento e incentivos alineados a intereses, plataformas de recompensas en establecimientos aliados, *onboarding* personalizado, entrenamientos continuos, aprendizaje permanente, uso de canales digitales para comunicación ágil, automatización de procesos, modernización y cultura cero papel.

Para las generaciones más jóvenes, ciertas características de la cultura organizacional resultan especialmente atractivas. El 75% valora la flexibilidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal, el 61% las oportunidades de crecimiento y desarrollo, el 47% el trabajo significativo y con propósito, el 44% la innovación y el uso de tecnología avanzada, y el 29% una cultura de diversidad e inclusión. Además, un 3% destaca otros aspectos como compañías con propósito social, programas de bienestar que incluyen clubes artísticos y actividades que fomentan la conexión y el equilibrio.

Para conectar con estas generaciones, las empresas han adaptado sus programas de capacitación y desarrollo. El 61% utiliza plataformas de aprendizaje *online*, el 60% contenido interactivo y digital, el 31% *mentoring* y *coaching*, y el 24% micro aprendizaje. Un 4% ha implementado otras alternativas, como capacitaciones internas y externas, sesiones presenciales dirigidas a este grupo y asignaciones en proyectos estratégicos.



Jubilación y retiro

La jubilación es el proceso mediante el cual una persona deja de trabajar de forma permanente al cumplir la edad y los requisitos legales, recibiendo una pensión como sustento.

El retiro, en cambio, es la decisión o circunstancia de dejar la actividad laboral, que puede ser voluntaria o forzosa y no siempre implica recibir una pensión.

Actualmente, solo el 5% de la muestra se encuentra en el grupo que podría recibir jubilación patronal, es decir, tiene 20 años o más laborando en la empresa.

Las organizaciones aplican diferentes estrategias para gestionar la salida de colaboradores con larga trayectoria. Según la muestra, el 35% utiliza planes de sucesión, 31% no aplica ninguna estrategia, el 28% programas de retiro voluntario y el 5% reubicación interna. Adicionalmente, un 4% emplea otras prácticas como promover la jubilación patronal y desvinculaciones por tiempo de servicio.

Para garantizar la continuidad operativa, se implementan mecanismos de transferencia de conocimiento antes del retiro. El 45% se maneja por medio de documentación de procesos, el 35% por formación cruzada, 26% aplica programas de mentoría y el 20% no utiliza ninguna estrategia. Un 3% recurre a acciones adicionales como formación de

backups, búsqueda de talento externo y planes de sucesión.

La jubilación patronal también impacta la planificación de talento. El 39% no percibe impacto significativo, el 29% señala que acelera procesos de sucesión, el 17% considera que afecta la retención de personal *senior* y el 15% indica que genera incertidumbre financiera. Además, solo un 4% no cuenta con colaboradores cercanos a cumplir los requisitos para este beneficio.

En cuanto al acompañamiento al colaborador que se acerca a la jubilación o retiro, el 42% no ofrece ningún tipo de apoyo, el 25% planes de transición laboral, el 23% brinda asesoría financiera y legal y otro 23% apoyo emocional o psicológico. Respecto a la percepción del beneficio de la jubilación patronal, el 32% lo valora altamente, el 28% lo ve como una obligación legal, otro 29% no tiene información clara y el 11% lo considera incierto.

Ante la posibilidad de retiros colectivos en los próximos cinco años, el 43% está parcialmente preparada, el 21% poco preparada, el 22% no ha evaluado este escenario y el 14%

de las organizaciones se considera muy preparada para este escenario. Ecuador es uno de los pocos países donde la jubilación patronal es obligatoria por ley, y un 68% de la muestra considera que esta normativa debe revisarse para permitir mayor flexibilidad, equilibrando la protección del trabajador con la sostenibilidad empresarial.

Aunque la jubilación patronal es un derecho adquirido que garantiza seguridad financiera, hoy implica altos costos y pasivos para las empresas, afectando su liquidez y generando despidos antes de los 20 años. La normativa, vigente desde 1938, no responde a la realidad laboral actual de alta rotación y menor antigüedad. Se propone modernizarla incorporando esquemas flexibles, proporcionalidad según el tamaño de la empresa y modelos mixtos como fondos privados y ahorro conjunto empresa-empleado, además de permitir acumulación de años entre empleadores. El objetivo es equilibrar la protección laboral con la sostenibilidad empresarial, evitando pérdida de talento y asegurando un proceso justo que brinde tranquilidad al colaborador en su etapa final.



Conclusión

La cultura organizacional y el clima laboral se han consolidado como factores estratégicos para atraer y retener talento, especialmente en entornos híbridos donde la comunicación, la flexibilidad y el bienestar son esenciales para mantener el compromiso y la productividad.

Las empresas que adaptan sus políticas y beneficios a las expectativas de las nuevas generaciones, incorporando tecnología, programas de desarrollo y equilibrio entre vida y trabajo, logran mayor competitividad y reducen la rotación.

Por su parte, la inteligencia artificial está transformando la gestión del talento humano al impulsar la automatización, la toma de decisiones estratégicas y la eficiencia operativa. Si bien su adopción enfrenta barreras como la falta de conocimiento técnico, limitaciones presupuestarias y resistencia al cambio, las herramientas digitales han demostrado beneficios significativos: mayor agilidad, reducción de costos y personalización del aprendizaje. No obstante, se mantiene la necesidad de intervención humana para garantizar precisión y contexto en los procesos.

La gestión estratégica del talento enfrenta un entorno dinámico marcado por cambios normativos y fiscales que obligan a las organizaciones a adaptar procesos, reforzar políticas y optimizar recursos.

En este contexto, la gestión de la jubilación y el retiro se convierte en un desafío crítico en Ecuador debido a la normativa vigente y sus altos costos. Modernizar el esquema de jubilación patronal mediante opciones flexibles y sostenibles, junto con planes de sucesión y mecanismos transferencia de conocimiento, resulta clave para equilibrar la protección del trabajador con la estabilidad financiera empresarial y garantizar la continuidad operativa.

Contacto

Roberto Estrada

Socio

Tel: +593 (4) 370 0135 ext. 1144 – 2203

Email: restrada@deloitte.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/ec para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 460,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte Consulting&Advisory Cía. Ltda., Deloitte Tax&Legal Cía. Ltda. y RP&C-Law Representaciones Cía. Ltda., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Consulting&Advisory Cía. Ltda., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría, asesoría en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Tax&Legal Cía. Ltda., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". RP&C-Law Representaciones Cía. Ltda., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de Agente Residente (Representación Legal) y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.