

PROYECTO · H
ECUADOR

Liderazgo Masculino

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



CEGC
Centro de Estudios en
Gobierno Corporativo · CESA



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

PROYECTO · H
ECUADOR

LIDERAZGO MASCULINO

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Centro de Estudios en Gobierno Corporativo – CEGC
CESA

658.4092 / L714 2025

Liderazgo masculino. Para la diversidad, equidad e inclusión - Ecuador. Tomo 1 / Boris Aguirre, Sebastián Joffre, Guillermo Lasso [y otros cinco], Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) - CESA. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Editorial CESA., 2025. 306 páginas.

Autores:

Aguirre Durán, Boris, autor
Joffre, Sebastián, autor
Lasso Alcivar, Guillermo, autor
Mier, Camilo, autor
Peña Payro, Alfredo, autor
Sevilla Larrea, Roque, 1947-, autor
Wills, Jorge Andrés, autor
Wong, Vicente, autor
Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) – CESA, autor

Descriptorios temáticos:

1. Inclusión en el lugar de trabajo – Casos - Ecuador
2. Liderazgo masculino
3. Diversidad en el lugar de trabajo
4. Liderazgo femenino
5. Gobierno corporativo
6. Cambio organizacional
7. Cultura organizacional
8. Ética de los negocios
9. Igualdad de remuneración

© 2025 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© Aguirre Durán, Boris, autor

© Joffre, Sebastián, autor

© Lasso Alcivar, Guillermo, autor

© Mier, Camilo, autor

© Peña Payro, Alfredo, autor

© Sevilla Larrea, Roque, 1947-, autor

© Wills, Jorge Andrés, autor

© Wong, Vicente, autor

ISBN impreso: 978-628-7756-12-0

ISBN digital: 978-628-7756-13-7

Centro Estudios en Gobierno Corporativo CEGC.
Proyector H: <https://proyecto-h.com/es/>

Bogotá, D.C., septiembre de 2025

Edición gráfica y diagramación: Yimmy A. Ortiz A.
Corrección de estilo: Damaris Martínez
Impresión: Imageprinting S.A.

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo

El Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA fue fundado en el 2010 como el primer centro de pensamiento en esta materia en Colombia. Su creación se da bajo el liderazgo de los investigadores María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán, profesores titulares e integrantes del grupo de investigación “Grupo de Estudios en Administración” de la institución, reconocidos desde el 2015 como investigadores senior por el Ministerio de Ciencias.

En consecuencia, el CEGC parte de la investigación, para generar espacios de formación, difusión y acompañamiento a las organizaciones en la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo y sostenibilidad para el crecimiento del ecosistema empresarial y el desarrollo de Colombia.

En sus años de trayectoria, el CEGC ha aportado a la generación de buenas prácticas tanto en el sector público como privado de la mano de diferentes aliados como IFC del Grupo Banco Mundial, la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, la Superintendencia Financiera,

la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia del Subsidio Familiar, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, entre otros.

Desde su creación, el CEGC ha representado un espacio para el intercambio de información y conocimiento en relación con el gobierno corporativo y el gobierno de la sostenibilidad, logrando con esto, consolidarse como el principal aliado académico y técnico en la materia en diferentes escenarios de participación.



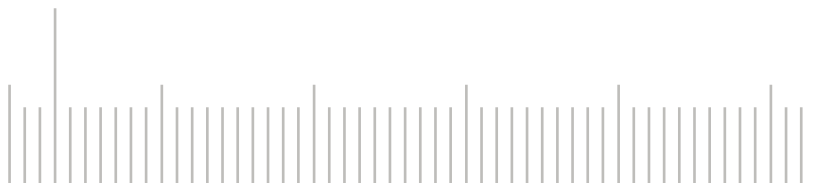
Emilia Restrepo Gómez

Prólogo



Liderazgo masculino
para la Diversidad,
la Equidad y la
Inclusión: romper
patrones, construir
legado

La historia del liderazgo en América Latina, como en muchas otras regiones del mundo, ha estado marcada por la predominancia masculina, especialmente en los ámbitos empresariales y corporativos. Durante décadas, los hombres han ocupado la mayoría de las posiciones de poder en las juntas directivas, las presidencias de las compañías, y las decisiones estratégicas de las economías nacionales. En este contexto, hablar de diversidad, equidad e inclusión (DEI) podría parecer, en principio, un tema que no convoca directamente a quienes han liderado tradicionalmente. Sin embargo, justamente por ello, su voz resulta no solo relevante, sino absolutamente necesaria.



Este libro recoge los testimonios, reflexiones y experiencias de líderes empresariales en el Ecuador, hombres, en su mayoría empresarios y dueños de grandes compañías, que se atreven a abrir una conversación que durante mucho tiempo ha sido postergada o delegada a otros. Lo hacen desde sus historias de vida, desde sus trayectorias, desde la consciencia de su influencia y, especialmente, desde la responsabilidad que asumen como agentes activos en la transformación de las culturas organizacionales que dirigen.

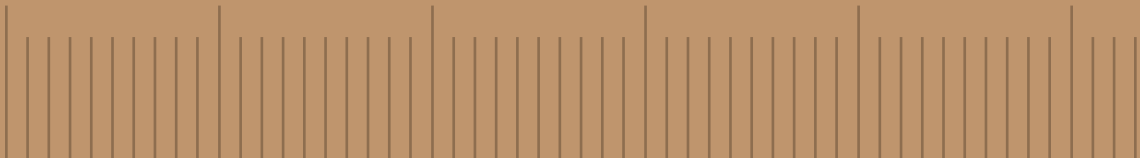
Como rectora del CESA, escuela de negocios líder en Colombia, he tenido el privilegio de acompañar, formar y trabajar de la mano con muchos de estos líderes. Sé que el camino hacia una cultura corporativa verdaderamente incluyente no se construye únicamente desde el qué hacer político ni desde las modas institucionales. Se construye desde la convicción personal, desde la coherencia entre valores y acción, y desde una comprensión profunda de que la diversidad no es una concesión, sino una ventaja competitiva, un imperativo ético, y una vía de sostenibilidad organizacional.



Este volumen, precedido por una serie que se ha consolidado en Colombia y que ahora se expande con fuerza hacia Ecuador, rompe con una lógica que ha estado presente en muchos debates sobre inclusión: que sean solo quienes han estado históricamente subrepresentados los llamados a hablar de las brechas. Esta narrativa, aunque necesaria en sus orígenes para visibilizar realidades y exigir cambios, corre el riesgo de aislar la conversación y convertir la equidad en una causa de unos pocos, en lugar de una tarea colectiva. Por eso es tan poderoso que sean ellos, hombres referentes, admirados y seguidos en sus sectores, quienes asuman la palabra y el compromiso.

“...comprendieron que la equidad no era un tema de “otros”, sino una oportunidad para liderar de una forma más completa, más humana, más inteligente.

”



Muchos de los autores aquí reunidos comparten un punto de inflexión: un momento de su vida personal o profesional en el que comprendieron que la equidad no era un tema de “otros”, sino una oportunidad para liderar de una forma más completa, más humana, más inteligente. Algunos lo vivieron al ver a sus hijas enfrentarse a techos de cristal. Otros al escuchar con atención a mujeres talentosas en sus equipos que, por años, habían permanecido invisibles. Otros al implementar políticas de inclusión, que no solo mejoraron el clima organizacional, sino que impactaron positivamente los resultados financieros de sus empresas. Y otros resaltan el rol de las madres en el seno del hogar como sembradoras de valores y muestra incansable de esfuerzo, dedicación y conocimiento en la construcción de un colectivo familiar en donde cada uno es reconocido y valorado.

En sus relatos, no hay imposturas. No se presentan como héroes, ni como expertos en diversidad. Se presentan como hombres que aprenden, que se cuestionan, que reconocen sus privilegios y que deciden ponerlos al servicio de un propósito mayor. Y eso, en sí mismo, es liderazgo. Un liderazgo que se aleja de la rigidez del mando tradicional y se acerca más a la escucha, a la empatía, a la transformación cultural desde el ejemplo.

Este libro también pone sobre la mesa una pregunta de fondo: ¿qué ganan los hombres comprometidos con la equidad? Lejos de una visión asistencialista, la respuesta aparece clara: ganan profundidad en sus relaciones humanas y laborales; ganan equipos más diversos, creativos y resilientes; ganan legitimidad ante una nueva generación de colaboradores, clientes y ciudadanos que valoran la coherencia y el propósito; y, sobre todo, ganan la posibilidad de construir un legado que no se mida solo en utilidades, sino en impacto social.

Un legado que inspire a otros hombres, especialmente a los jóvenes, a verse a sí mismos no solo como beneficiarios de un sistema, sino como diseñadores de un nuevo contrato social y empresarial. Un legado que cuestione las masculinidades tradicionales que exigen dureza, invulnerabilidad y control, y que abra espacio a liderazgos más diversos, donde la sensibilidad, el cuidado y la colaboración sean también virtudes masculinas.

Como líder de una Institución de Educación Superior, creo firmemente en el poder de la palabra escrita para transformar realidades. Estos textos no son simplemente reflexiones personales: son invitaciones a la acción, espejos que nos interpelan, narrativas que desarman prejuicios. En el espacio del salón de clase, donde se forman los próximos presidentes de compañía y miembros de junta directiva, necesitamos más referentes como los que este libro presenta. Referentes que enseñen con el ejemplo que la inclusión no es una agenda “de mujeres”, sino una responsabilidad compartida, un ejercicio de liderazgo ético, y un camino hacia empresas más justas, innovadoras y sostenibles.

Mi invitación, entonces, es a leer este libro con la mente abierta y el corazón dispuesto. A dejarse tocar por estas historias. A reconocer que el liderazgo inclusivo no es una meta a la que se llega, sino un camino que se recorre cada día. Y a comprender que los verdaderos líderes no son aquellos que alzan la voz más fuerte, sino quienes saben cuándo es su turno de callar, de escuchar, y de construir con otros.

Gracias a quienes escriben estas páginas por atreverse. Por abrir la puerta. Por mostrar que otro liderazgo masculino es posible, y que ya está en marcha. Que este libro no sea un punto de llegada, sino un punto de partida para muchos más.

Emilia Restrepo Gómez

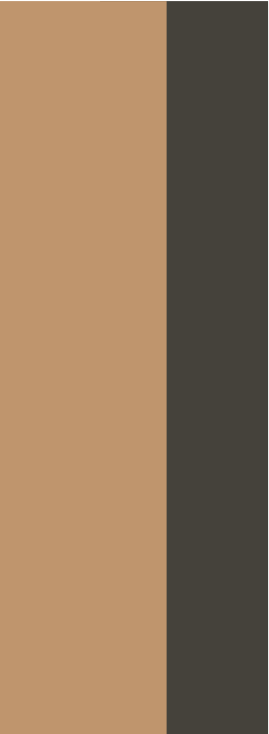
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Rectora



**... los verdaderos líderes no son aquellos
que alzan la voz más fuerte, sino quienes saben
cuándo es su turno de callar, de escuchar, y de
construir con otros.**





Introducción



Alexander Guzmán



María Andrea Trujillo

Gobernar con
equidad: una
visión que se
gesta en el qué
hacer empresarial
en Ecuador

Hay momentos en los que una conversación postergada en el tiempo se vuelve impostergradable. Y hay contextos en los que la necesidad de transformación no admite más excusas. En América Latina, y hoy particularmente en Ecuador, hablar de diversidad, equidad e inclusión en el ámbito empresarial ya no puede ser visto como un gesto simbólico, ni como una demanda externa. Es, cada vez más, una prioridad estratégica, una responsabilidad ética y una decisión de sostenibilidad. Representa una respuesta oportuna a la demanda de los grupos de interés. Una acción necesaria para garantizar sostenibilidad y legitimidad a las empresas.



Este libro que hoy se presenta nace precisamente de ese momento y ese contexto. Reúne las voces de empresarios y líderes en Ecuador, hombres que, en su gran mayoría, han decidido abrir un espacio de reflexión y acción sobre el papel que ellos mismos pueden y deben jugar en la construcción de organizaciones más diversas, equitativas e inclusivas. Son presidentes de compañía, fundadores de grandes grupos empresariales, referentes de múltiples sectores que, desde su lugar de influencia, han comprendido que las brechas de género y la fractura social que tenemos como sociedad no son solo realidades que hay que visibilizar, sino sistemas que hay que transformar.

Como sucede en todos los países de América Latina, Ecuador presenta una distribución desigual de la riqueza, con una minoría de la población que concentra una gran parte de los recursos económicos y activos, llevando a la existencia de amplias brechas entre las clases sociales, con una élite económica que controla una proporción significativa del ingreso nacional, mientras que sectores amplios de la población tienen condiciones económicas precarias. La proporción de la población en condición de pobreza y pobreza extrema, y la desigualdad que experimentan las comunidades indígenas y afroecuatorianas, demandan una acción de parte de los líderes empresariales.

Esta obra forma parte de Proyecto H, una iniciativa liderada desde el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, que se ha consolidado en Colombia y que hoy se expande a Ecuador, manteniendo su esencia: trabajar con hombres que lideran, para que puedan hacerlo también desde una perspectiva de corresponsabilidad con la equidad y la inclusión. Se trata de una plataforma de formación, sensibilización y movilización dirigida a presidentes de empresa, miembros de juntas directivas y líderes empresariales que, como los autores de este libro, han decidido asumir un rol activo en la transformación cultural del mundo corporativo.



**Se trata de una plataforma de formación,
sensibilización y movilización dirigida a
presidentes de empresa, miembros de juntas
directivas y líderes empresariales...**



¿Por qué hombres?

Una de las preguntas que más se repite en los espacios de conversación sobre diversidad es: ¿por qué deberían ser los hombres quienes hablen o escriban sobre estos temas? La respuesta es clara y contundente: porque dominan los espacios de decisión. Porque, en su mayoría, son quienes diseñan las reglas, asignan presupuestos, nombran directivos y definen la cultura organizacional. Y porque si realmente queremos cerrar brechas, no basta con amplificar las voces que históricamente no han estado: es necesario que quienes han ocupado los lugares de poder e influencia también se cuestionen, actúen y lideren el cambio.

La narrativa que hemos querido construir con Proyecto H no parte de la culpa, ni del juicio, no parte de los reclamos, sino de la responsabilidad. No promueve discursos de concesión, sino de convicción. Por eso, este libro no pretende hablar “por” las minorías subrepresentadas ni reemplazar sus voces. Pretende, más bien, abrir una sola conversación en la que los hombres entiendan que la inclusión no es una amenaza ni una carga, sino una oportunidad de liderazgo transformador. Donde los hombres comprenden que hablar de diversidad e inclusión va más allá del género, de la etnia, o de las preferencias y orientación sexual. Donde la conversación entre las diferentes clases sociales es fundamental, donde el respeto por el otro resulta fundamental, y donde las diferencias son oportunidades que podemos capitalizar.

En estos testimonios, se evidencia que los autores son líderes en aprendizaje continuo. Muchos de ellos relatan el momento en el que se dieron cuenta del impacto de sus decisiones, del lenguaje que utilizaban, de los sesgos que reproducían. Y comparten las acciones que han implementado en sus empresas y entornos, no solo como buena práctica, sino como una nueva forma de ejercer el poder: más consciente, más empática.

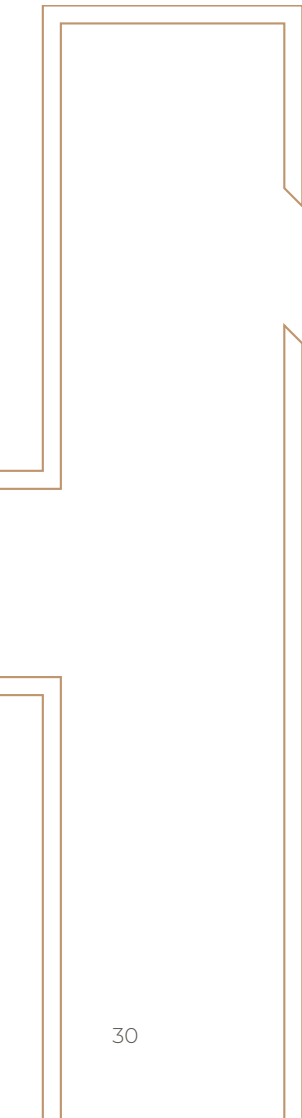
“**Hablamos de inclusión como un tema material de la sostenibilidad de las organizaciones, que debe estar presente en la agenda estratégica de las juntas directivas...**”

La mirada desde el gobierno corporativo

Uno de los elementos centrales de esta iniciativa, y que define a Proyecto H, es su enfoque desde el gobierno corporativo. No hablamos de inclusión solo como cultura organizacional o como política de recursos humanos. Hablamos de inclusión como un tema material de la sostenibilidad de las organizaciones, que debe estar presente en la agenda estratégica de las juntas directivas, en las decisiones del máximo órgano de gobierno y en la forma en la que las empresas definen su propósito y su creación de valor en el largo plazo. En a la forma en que las empresas se hacen cargo de las expectativas de las partes interesadas y trabajan por su reputación. En la manera en la que las empresas se hacen legítimas en la sociedad.

En efecto, la gobernanza moderna exige que las compañías asuman compromisos con la sostenibilidad, y dentro de ella, la equidad de género y la diversidad son elementos centrales. La evidencia es clara: las empresas que incorporan la diversidad en sus órganos de gobierno y en sus equipos de líderes tienden a ser más innovadoras, tienen una mejor comprensión de los mercados, y logran una mayor adaptación frente a entornos cambiantes. Pero más allá de la eficiencia, está el principio: gobernar bien es gobernar para todos. Y eso implica reconocer las asimetrías y actuar para corregirlas. Implica ponerse en el lugar del otro y hacer que las empresas respondan a los desafíos que cada uno enfrenta para poder desarrollar y entregar todo su potencial.

Desde esa convicción, en Proyecto H promovemos que las juntas directivas y los órganos de gobierno reconozcan los temas de equidad como asuntos materiales que deben ser evaluados, supervisados y gestionados con indicadores claros y con metas alineadas con la estrategia de sostenibilidad. Pero para lograr lo anterior, se deben dar procesos de transformación del liderazgo, desde la formación, la reflexión y la revisión crítica de prácticas heredadas que perpetúan las brechas existentes. Es en este nivel donde más intensamente trabaja Proyecto H, y donde este libro se convierte en una herramienta de movilización poderosa.



Este volumen marca un hito: es la primera edición del libro en Ecuador, pero no es un punto de partida desde cero. Es una extensión natural del camino recorrido en Colombia, donde más de 100 hombres hacen parte ya de Proyecto H. Varios de ellos han escrito en los volúmenes anteriores, han participado en nuestras sesiones de formación, y han comenzado a implementar cambios tangibles en sus empresas y entornos. Ecuador suma ahora una nueva fuerza a esta iniciativa. Con este libro, se consolida un grupo de empresarios que no solo reconocen la necesidad del cambio, sino que están dispuestos a liderarlo. Y lo hacen desde su identidad, sin renunciar a lo que son, pero eligiendo serlo de una forma distinta: más abierta, más reflexiva, más equitativa.

Lo que está en juego

Hablar de inclusión en el mundo empresarial no es hablar de buenas intenciones. Es hablar de sostenibilidad. Es hablar del tipo de empresas que queremos construir y del tipo de sociedad que esas empresas ayudan a modelar. Es preguntarse si vamos a seguir reproduciendo las desigualdades del pasado, o si vamos a atrevernos a diseñar un futuro distinto. Los autores de este libro ya han tomado posición. Han decidido no ser espectadores, sino protagonistas. Han entendido que no basta con no discriminar: hay que actuar intencionalmente para incluir. Y que eso comienza por revisar el propio liderazgo, cuestionar el propio poder, y ponerlo al servicio de un propósito mayor.

Este libro es un paso. Pero es también una invitación. A otros hombres, a otras empresas, a otros países. A que se sumen. A que escriban sus propias historias. A que se conviertan en actores de la transformación que la sociedad demanda y que no da espera. A que formen parte de esta iniciativa que cree que el liderazgo masculino puede ser, y de hecho lo está siendo, una fuerza poderosa al servicio de la equidad.

Porque construir entornos más justos es también una tarea de quienes hoy tienen el poder de abrir puertas. Y los hombres que escriben en estas páginas ya lo están haciendo. Gratitud a los autores, a las mujeres que hoy lideran la iniciativa del 30 %

Conectémonos

**¿Quieres conocer la historia y
motivación detrás del Proyecto H?**

Club Ecuador, Mónica Fistrovic, Ana María Molina, Pamela Pita y Anabelle Rodríguez, y al Consejo Directivo de esta organización, quienes desde su liderazgo y visión permitieron que Proyecto H y este libro que hoy se pone a disposición del sector empresarial ecuatoriano sea una realidad.

María Andrea Trujillo Dávila

Alexander Guzmán Vásquez

Codirectores del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo

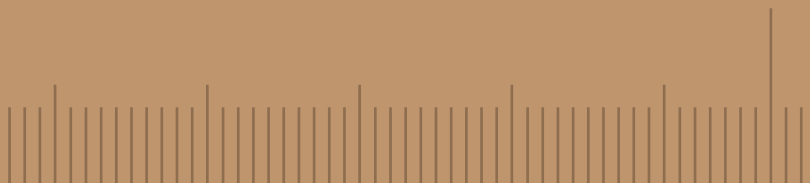
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Fundadores de Proyecto H.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila.
Episodio: 266

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 266 donde conversaremos con Emilia Restrepo, Alexander Guzmán y María Andrea Trujillo, en este especial de Hombres por la Equidad.





Cont

enido

01 BORIS AGUIRRE 41

- 1.1. Nuestra misión y legado: regenerar el tejido social a través de la empatía 42
- 1.2. “Apprenderere”, el aprendiz, el individuo 43
- 1.3. “Companionem”, el compañero (vida corporativa) 53
- 1.4. Compartir lo vivido (Hombre H) 64
- 1.5. ¿Qué podemos decir? 79

02 SEBASTIÁN JOFFRE 83

- 2.1. Los puntos se conectan 84
- 2.2. De jugar con muestras médicas a la industria farmacéutica 89
- 2.3. Ecuador: un nuevo desafío hacia la transformación organizacional 94
- 2.4. Un proceso de transformación que está vivo, que es humano e imperfecto 97
- 2.5. Mujeres líderes, la clave de nuestro desarrollo 101
- 2.6. Mirando el futuro, no te detengas. 118

03 GUILLERMO LASSO ALCÍVAR 123

- 3.1. La diversidad promueve la transformación en los negocios 124
- 3.2. ¿Por qué es importante la diversidad e inclusión en los Directorios? 134
- 3.3. ¿Cómo impulsa Banco Guayaquil la diversidad e inclusión? 137
- 3.4. Diversidad e inclusión como base para la sostenibilidad 140

04 CAMILO MIER 147

- 4.1. Mis orígenes 148
- 4.2. El significado de la empatía y su poder en el trabajo 153
- 4.3. Enseñanzas de vida 161
- 4.4. Juntos es más fácil 167

05 ALFREDO PEÑA PAYRÓ 175

- 5.1. El reto de construir un legado de liderazgo que deje huella 178
- 5.2. La ruta del GIG 180
- 5.3. Trascender como propósito 181
- 5.4. Invertir en mujeres multiplica el impacto 187
- 5.5. La inclusión casa adentro 189
- 5.6. La decisión de trascender está en el ADN de los grandes empresarios 196

06 ROQUE SEVILLA LARREA 199

6.1. La diversidad es la fuente de nuestro éxito; la equidad y la inclusión son un mandato moral inapelable	200
6.2. Compromiso con la diversidad, equidad e inclusión de las mujeres en el entorno laboral	212
6.3. Nuevas masculinidades	228
6.4. Conclusión	231

07 JORGE ANDRÉS WILLS OSPINA 233

7.1. El liderazgo masculino como motor de la equidad. Una travesía de convicción y transformación en Veris	234
7.2. Veris: un ecosistema donde el talento florece sin distinción	238
7.3. La mujer en el sector salud: una perspectiva de cuidado y estrategia	241
7.4. El viaje interior del Líder: de espectador a protagonista consciente de la transformación	246
7.5. Veris en acción: sembrando equidad, cosechando resultados inspiradores	251
7.6. Mirando al horizonte: desafíos persistentes y una agenda audaz para el futuro	257
7.7. Una invitación ferviente a otros líderes: arquitectos de un futuro más equitativo	262
7.8. Reflexión Final: el dividendo masculino de la DEI. Un legado de trascendencia.	264

08

VICENTE WONG

269

8.1. Un legado que trasciende generaciones	270
8.2. Una empresa de oportunidades, desarrollo y equidad	274
8.3. Números que cuentan historias	281
8.4. Mujeres impulsando mujeres	284
8.5. Fundación Wong: un sueño hecho realidad	286
8.6. Mujeres en el corazón de Fundación Wong	289
8.7. Empoderamiento de la mujer rural	291
8.8. Centros de desarrollo infantil: una esperanza para las madres	292
8.9. Prevención del embarazo adolescente	294
8.10. Educación para la empleabilidad	297
8.11. Desafíos que nos inspiran a seguir	299
8.12. La visión para el futuro	300
8.13. Una invitación desde el corazón	302
8.14. Reflexión final: lo que deja huella	303
Declaración para quienes vengan después	304



Boris Aguirre

Cofundador
Grupo Entregas

1.1. Nuestra misión y legado: regenerar el tejido social a través de la empatía

En un mundo donde la interacción humana a menudo se ve mediada por la tecnología, la inmediatez y la inseguridad, la necesidad de regenerar el tejido social se ha vuelto más urgente que nunca. Nuestra misión se centra en construir puentes entre las diferencias, fomentando la empatía y el respeto mutuo. Creemos que reconocer y valorar las distintas perspectivas es fundamental para tejer una comunidad más fuerte, resiliente, solidaria y unida.

Esta lectura, como cualquier construcción, va a ser entendida en tres capítulos: **Apprenderere** (el aprendiz), “**Companionem**”, el compañero (vida corporativa) y **Compartir lo vivido** (Hombre H).

1.2. “Apprenderere”, el aprendiz, el individuo

Mis orígenes: un legado de respeto, dignidad y trabajo

Mis raíces se encuentran en la labor incansable de mis padres, Fabiola y Vicente (+). Durante casi 50 años, trabajaron en pareja, enseñándome valiosas lecciones sobre la dignidad, el respeto y que la palabra vale más que un documento. Desde temprana edad, comprendí la importancia del trabajo, la honestidad, la empatía y la lealtad.

Mi padre, al verme ayudar en un almacén de un primo bastante “mayor” cuando tenía 7 años, me captó y me introdujo en el mundo del emprendimiento, donde aprendí a tratar a todos por igual, con respeto, a valorar a cada uno por su calidad de ser humano, sin mediar, sexo, edad o color de piel. A los 10 años, logré venderle a mi padre un domingo de verano, un quintal de papas que nos habían regalado luego de visitar y disfrutar varios días de campo en la hacienda a la que habíamos sido invitados con mi hermano Hernán (2 años menor, nacidos el mismo día y que hoy es un científico, trabaja e investiga desde la academia japonesa).

Más tarde, cuando me gradué del colegio, (tarde, por cierto, no en julio, como era la tradición), me integré nuevamente a los negocios de mi padre (venía con mucha frustración y bronca, por no iniciar mi carrera universitaria, lo que me llevó a tener un año sabático-obligatorio). En ese ínterin, tuve la fortuna de mirarme introspectivamente y reafirmar mis convicciones, la ocasión de repensar en mi futuro.

Tenía claro que mi carrera era el vehículo que me permitiría desarrollarme y ser lo que quisiera.

En el negocio de mis padres tuve la suerte de trabajar con mi madre, reformular el modelo de negocio, así como donde deberían estar enfocados los próximos pasos del negocio. Con la energía de un joven que estaba por cumplir los primeros 18, le propuse a mi padre abrir un nuevo local, al norte de Quito. No me creyó y decidí que no tenía nada que hacer en sus negocios.

Me aventuré a pedirle a mi abuelo materno a que me ayudara a buscar un trabajo. Me consiguió una cita en una compañía de bienes raíces, que vendía terrenos ubicados en las playas de Manabí, que un año atrás, habían soportado al famoso niño. La tarea consistía en visitar en persona a clientes potenciales, que cada uno sugería y organizaba según sus contactos y programaba sus propias citas. Al final del primer mes, logré vender un lote. La tarea no me logró tocar mis fibras, así que, decidí dejar de lado el emprendimiento de terceros y me dediqué a prepararme para la etapa de selección de universidad. Ingresé a la facultad de administración de la Católica de Quito, la pelea no fue fácil... Fuimos más de 4,000 candidatos y tan solo, 120 fuimos los escogidos. Acepté que mis padres me ayudaran con los dos primeros niveles de carrera y a partir de allí fue mi esfuerzo. Es decir, este logro fue compartido.

Temístocles Hernández Montalvo, (Don Coco), me invita a trabajar en la mejor revista de agricultura de la época —a nivel del país, muy reconocida en varios países de la región—. “Desde El Surco” me relaciona en un ecosistema de emprendimientos y proyectos donde mis tareas empezaban con las comunicaciones (telex, correo, courier y un sinfín de cosas). Gracias a la curiosidad, tuve el encargo de revisar los textos —que no les falte ni les sobre comas o puntos—. Don Coco, un empedernido emprendedor, consigue motivar y entusiasmar a Keys Trading (grupo australiano) a que invierta en Ecuador y Sudamérica. Producto de este esfuerzo nace la sociedad Ecuaustral, y dan luz al trading, de cereales, semillas para el agro, leche en polvo, venta de maquinaria y tecnología, que permitían la sistematización y automotivación de cultivos a nivel de Latinoamérica.

Fruto de este camino, nace la fábrica de “wormolas”, un alimento y desparasitado para ganado vacuno, siendo la melaza, su materia prima. Los proyectos como este y los de trading me logran vincular con el comercio exterior y me permiten mirar el mundo de una manera diferente. Por ejemplo, ¿cómo es que los “ajos” que producía Bolivia eran comprados por Colombia, y revendidos a Brasil? Esta actividad me permite manejar data de varios países, que me entusiasman a aprender con lo que sería mi carrera y futuro profesional.

“ **Acepté que mis padres me ayudaran con los dos primeros niveles de carrera y a partir de allí fue mi esfuerzo. Es decir, este logro fue compartido.** ”

Motivado por la política universitaria, logramos establecer el movimiento estudiantil denominado “Caminemos Juntos” en la facultad de administración. Con los ahorros para sostenerme un año por mi cuenta, acepté el reto de representar al movimiento. Asumí la presidencia de la Asociación de Estudiantes (AEA), las distintas representaciones académicas de la facultad y la representación de los estudiantes en la federación de estudiantes de la universidad. Estos ejercicios directorios y democracia, más tarde, se unen y explican por qué sigo activo y participando en varios directorios de ONG, gremios empresariales y articulaciones público privadas.

Este hecho nos llevó a generar espacios abiertos para servir. Debido a estos esfuerzos, logramos acelerar la graduación de ingenieros comerciales en la Universidad Católica. En 1987, la facultad contaba únicamente con cinco graduados. Para lograr esto, se requirió la participación de todas las partes interesadas, incluyendo a las autoridades de la facultad, la universidad, profesores, alumnos y más de 300 exalumnos.

En efecto, llevamos a cabo una propuesta de campaña que buscaba establecer una conexión entre los estudiantes y la empresa, a través de pasantías y ofrecer profesionales al mercado laboral, con el fin de disminuir los costos y los plazos de captación de capital humano para las organizaciones.

“Bolsa de servicios” es el nombre que se le da a este proyecto (de la mano del profesor más exigente de la facultad y el equipo de la AEA). Este proyecto permite cobrar confianza de la empresa Xerox que representaba a Apple en Ecuador. Con la firma del acuerdo, logramos una donación de hardware, software y capacitación por un monto superior a 40,000 USD. Este hito da nacimiento a la primera sala de computación dentro de la facultad. Con estas nuevas tecnologías se mejorarían los tiempos y la calidad de enseñanza-aprendizaje. Esta vinculación con la tecnología me ha permitido, en mi vida corporativa y de emprendimiento, labrar propuestas de valor con innovación.

Este logro nació del ingenio y esfuerzo de los estudiantes para el beneficio de los estudiantes.

A raíz de estos acontecimientos en mi vida estudiantil, me invitaron a pertenecer a un círculo intelectual que me ayudaría a fortalecer y conocer la realidad del mundo desde otras perspectivas. Estudié y me prepararé en conceptos como libertad, igualdad y fraternidad. Pilares que han generado cambios en el mundo y han ampliado mi universalidad de pensamiento y acción. Estos principios me han servido para entender que no existen verdades únicas. Además, me han proporcionado la oportunidad de innovar, autoprepararme, evaluarme y adquirir una conciencia del entorno, del país y del mundo.

Mi abuela materna, Teresa, siempre nos repetía una máxima que me ha guiado: **“Lo que tienes en la cabeza, nadie te lo quita”**



40,000

...logramos una donación de
hardware, software y capacitación
por un monto superior a 40,000 USD.

USD



Mis padres con una trayectoria de hacer bien las cosas —sin tintas y de la mejor forma posible— con su incansable propósito de sacar adelante a su familia, sus esperanzas, sus sueños, su abnegado y leal propósito de construir una familia sólida, siempre estuvieron allí para nosotros, sus hijos y su familia.

Fabiola se volvió en la matriarca de nuestra aldea: personas, culturas y experiencias. Un ejemplo de valentía, de coraje, de decisiones y de lograr lo mejor. La figura materna en mi caso fue y sigue siendo esencial. Fue una compañera para mi padre, un bastión para sus hijos y una protectora para su comunidad, donde cada uno tenía su rol; en su negocio o en la tarea compartida de enseñar y educar, respetar y mirar con la misma visión tanto a un hombre como a una mujer, “todos venimos de una madre, abuela, hermana o tía y esta es mi realidad”.

Años más tarde comprendí que la complicidad, el amor y el apoyo mutuo en la pareja son fundamentales. Con María Paulina —mi esposa, amante, compañera, madre de nuestros hijos y socia—, quien también proviene de un hogar en el que sus padres trabajaban en equipo, hemos logrado construir nuestro propio modelo de pareja y de padres. Ese modelo nos guía y nos inspira a ser, ver y actuar de una manera coherente en un mundo cada vez más cambiante, diverso y disperso.

Nada es casual, cada uno da lo que tiene y lo que siente.

1.3. “Companionem”, el compañero (vida corporativa)

Antes de terminar mi carrera universitaria, me invitan a trabajar en DHL, donde tuve la fortuna de servir mis primeros 21 años de carrera. Fui contratado como gerente de operaciones para Ecuador, cuando no había cumplido 23 años. En los últimos años, tuve la oportunidad de liderar la gestión comercial en 17 países, abarcando desde Guatemala hacia el sur del continente.

Fui responsable del desarrollo de productos para Ecuador, Latinoamérica y he sido parte del equipo global, del desarrollo e implementación del producto, que hoy representa el revenue más importante de la compañía.



50%

**Adquirimos el 50 % de acciones de lo que
era Entregas Especiales...**



Luego de mi carrera por DHL y un paso breve por la empresa Urbano, consolido el deseo de emprender con mi esposa. Adquirimos el 50 % de acciones de lo que era Entregas Especiales —empresa casi quebrada, con dos colaboradores y con deudas de más de 35k, con una cartera pequeña de clientes— que debía ser salvada de su disolución.

María Paulina se encargó del arranque de la empresa, y logró ponerle en azul.

Para el año 2010, los accionistas que nos invitaron a la empresa dan un paso al costado y compramos el resto de las acciones.

Ese año se hacen las primeras inversiones tecnológicas, que nos permiten crecer. Al final de ese año ya trabajábamos 39 personas en Entregas Especiales.

Para el año 2011, decidimos llamar la atención de la empresa FedEx (conocíamos su interés por cambiar de operador en Ecuador). Concurramos en una licitación privada (concurramos 4 compañías locales y regionales) y en agosto de 2012 ganamos este concurso. Entre septiembre y octubre, armamos toda la infraestructura humana y tecnológica para arrancar con este segundo emprendimiento logístico en noviembre de ese mismo año.

El Grupo Entregas, formalmente, empieza años más tarde, luego que la consolidadora del grupo E-cargo (carga terrestre, marítima y aérea) y de E-file estuvieran operando.

1.3.1 Nuestra visión y prácticas de inclusión

Grupo Entregas, desde su génesis, se ha considerado un espacio de todos y para todos, donde trabajamos para que no existan diferencias, de sexo, de color de piel, de religión, pensamiento, ideas políticas y ninguna sobre preferencias.

Nunca han existido diferencias salariales ni por edad, por sexo o por algún otro discriminante.

La frase que ayuda a entender esta parte del proceso —**o todos en el suelo o todos en la cama**—, frase parafraseada al revés, ejemplifica la equidad, coherencia y compromiso de la toma de decisiones del grupo. Esta frase descansa en una puerta de vidrio de la gerencia general del grupo, como un recordatorio de dónde venimos, quiénes somos y hacia dónde vamos.

Trabajamos desde el ejemplo para generar los cambios culturales que nos hemos autoimpuesto y auto-regulado. La tecnología es parte de esta visión de cambios y cultura, que nos están ayudando a cambiar constantemente nuestra percepción y visión de futuro del grupo.

Algunos datos:

Nuestro grupo gerencial de primera línea y que tiene a cargo el manejo y administración de equipos, está constituido por el 53 % de mujeres. El promedio de edad del grupo es de 34,97 años.

Nuestro grupo tiene todavía retos para lograr equidad de género, por el momento llevamos una relación de 6 a 4 entre hombres y mujeres y que son parte de nuestros desafíos.

El área operativa que es nuestro corazón (esencia del negocio), nos resulta difícil captar couriers mujeres, en un medio masculinizado y además visto como inseguro, la opción de trabajo en esta modalidad no está entre las prioridades de oferta de empleo, de allí nace la necesidad de crear un plan para mitigar esta realidad.

Escuela de Couriers

Este programa nace como respuesta a la necesidad de profesionalizar un “oficio”, de incluir, formar y garantizar la mejor atención de los clientes de la empresa, garantizando un trabajo estable, que permita construir oportunidades de crecimiento laboral y profesional. La visión, contenidos y material de capacitación viene del Grupo Entregas.

La primera parada es con **Visión Mundial (World Vision)**, ONG sin fines de lucro cuyo objetivo de base es ayudar a través del apadrinamiento de niños y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, ayuda a niños y jóvenes hasta los 18 años de edad. Explicamos el alcance del proyecto y nos pusimos de acuerdo en lograr trabajar de manera conjunta para generar herramientas concretas que permitan a estos jóvenes incorporarse al mundo laboral, con herramientas avaladas y reconocidas por la comunidad empresarial.

Dentro de este proceso logramos que el sector académico sea parte de esta iniciativa, para formalizar y ser reconocidos por el mercado. De allí nace la invitación a la academia como parte de la ecuación de este racional. **La Universidad Particular de Loja (UTPL)**, su modelo de educación y su estrategia de entrenamiento presencial y a distancia, nos cierra y valida la idea. Este curso debía hacerse a distancia para lograr mayor cobertura, ya que este oficio es válido en cualquier parte del mundo y sus principios son los mismos.

La estrategia de inclusión también contemplaba involucrar a las autoridades nacionales. Por eso, se decidió invitar al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), autoridad formal del

sector courier en el país. Luego de un proceso de diálogo y coordinación, se firmó un acuerdo y el Ministerio se incorporó al proyecto como autor y patrocinador del proceso.

ACNUR, la agencia de las Naciones Unidas encargada de apoyar a la población migrante, se interesó por el proyecto. Al tratarse de un programa académico, avalado por las autoridades y orientado al desarrollo de un oficio —es decir, una vía formal de trabajo—, vieron en él una oportunidad para articular sus planes de apoyo a personas refugiadas que buscan regularizar su situación en el país. Finalmente, decidieron respaldar la iniciativa, aportando recursos para facilitar la inclusión de migrantes, brindándoles una vía de profesionalización que les permita contribuir activamente al desarrollo del país.

En esta misma perspectiva, se logra el reconocimiento por parte del Ministerio de Trabajo para que sea reconocida la labor de Courier de manera profesional, llegando a validar como categoría formal de trabajo la posición de Courier en el ámbito laboral.

Sistema B se incorpora para generar un módulo en donde se enseña conceptos básicos de sostenibilidad, buena gobernanza sin dejar de mirar modelos económicamente rentables, pero cuidando el planeta y con visión social.

UEMI, se junta a esta escuela con la finalidad de enseñar conceptos de movilidad sostenible, eje transversal de nuestro Core de negocios, que significa el cambio de modelo de negocios y además trae modelos más inclusivos de movilidad.

Acaba de incorporarse otro actor. La **Fundación Rett** participará en el programa, aportando un módulo formativo sobre inclusión de personas con discapacidad. Este aporte incluirá pautas de accesibilidad, adaptaciones laborales y sensibilización en diversidad, contribuyendo a una logística más inclusiva y alineada con los derechos de todos los colaboradores.

Este crisol de aportes y organizaciones participantes, logra que amplios sectores sean visibilizados e incorporados al proceso productivo del país.

Yo soy voluntario

El programa “Yo Soy Voluntario” reúne las voluntades de nuestros colaboradores en programas de voluntariado en favor de diferentes causas e instituciones en diferentes comunidades del país.

El objetivo de central de esta práctica es generar “empatía desde dentro de la compañía”, por el bien de la comunidad. Estas actividades también nos permiten empoderar a nuestros equipos a tomar decisiones, lograr impactos en lo profesional y humano. Los equipos consiguen una visión amplia e inclusiva, donde se promueven y viven valores, que ayudan a formar y cimentar resiliencia y solidaridad con la comunidad.

“ **Nuestro grupo gerencial [...] está
constituido por el 53 % de mujeres. El promedio de
edad del grupo es de 34,97 años.** ”

Generamos oportunidades y vínculos de vida

La colaboración y la participación son clave para generar una “cultura innovadora”, fruto de espacios de autoreflexión y el deseo de cambiar la mentalidad, buscando formas más efectivas de construir nuevos modelos de negocio.

La creación de entornos cálidos y acogedores es esencial para promover la buena ciudadanía y estimular el pensamiento diverso. La empatía y el respeto hacia los demás son normas en nuestras interacciones, creando un círculo de seguridad emocional que fomenta la inclusión. Cuando cada persona se siente bienvenida y valorada, el potencial de la comunidad crece exponencialmente.

A través de la escucha proactiva, buscamos crear vínculos que beneficien a los individuos y fortalezcan a la comunidad en su conjunto. Al construir desde la abundancia y el equilibrio, es posible dejar un legado que perdure en las próximas generaciones.

La inclusividad genera un “cosmos” de disrupción, basado en el replanteamiento de retos, creando un estado mental de cambio y nuevas oportunidades de acción. El cambio necesita un estado mental y de acción diferente, en donde todas las voces todas tienen su participación, un estado de evolución que permita dentro del caos un orden, que no es comprensible, pero es real.

La crítica importancia del capital social

La clave para el éxito en cualquier emprendimiento radica en construir capital social. Esto implica crear una red de relaciones interpersonales que favorezca la colaboración, la confianza y la acción conjunta. En un entorno empresarial, se traduce en un mejor proceso de toma de decisiones y con resultados sostenibles.

Las empresas que fomentamos el capital social, nos sentimos estar mejor preparadas para enfrentar desafíos y cambios que son diarios en nuestra actividad.

Una empresa no es solo un ente económico; es una comunidad de personas que deben ser empoderadas para actuar y tomar decisiones. Cuando se eliminan los prejuicios relacionados con la edad, el género o el color de piel, se abre la puerta a un entorno laboral más eficiente y proactivo. Se mejoran la visión y la moral de los equipos, lo que impactan positivamente en la productividad y efectividad del equipo.

1.4. Compartir lo vivido (Hombre H)

Construyendo un futuro inclusivo

Como parte de nuestra misión personal y corporativa, nos hemos propuesto contribuir a regenerar el tejido social, que consideramos un viaje que requiere el compromiso de todos.

Trabajando y basando nuestra gestión en cuatro pilares: **la empatía, la solidaridad, la equidad y el respeto**, podemos forjar un futuro donde cada individuo se sienta valorado y escuchado.

En **Grupo Entregas**, continuaremos trabajando hacia un mundo más inclusivo y sostenible, donde los buenos somos más y cada acción cuenta.

La historia de cada uno de nosotros, desde nuestros orígenes hasta nuestras acciones presentes, queremos que contribuyan a la construcción de un legado duradero. Es hora de actuar, de unirnos y de construir juntos el futuro que deseamos ver.

En este camino, cada paso cuenta y cada voz importa, porque al final, somos parte de una sola conversación, con acciones concertadas, propósitos definidos y acciones poderosas.

Significados

- Esta conversación ya no está validada únicamente para una parte de la humanidad, ahora estamos invitados todos, a lograr un gran encuentro, que pretende, desde el sentido común, volver al mundo, un lugar más sustentable y seguro. Es decir, tenemos una tarea compartida y, como tal, tiene que ser asimilada.
- Siguiendo esta línea, la matriz cultural de dónde venimos, “trabajada” desde nuestra primera niñez, nos llega y válida con nuestro pasado. Es claro que debemos entender que somos también producto de “nuestras herencias” y estas vienen cargadas de elementos machistas.

El dilema viene por racionalizar y entender, que, este proceso requiere de un cambio individual. Será muy difícil generar nuevas visiones, conductas, actitudes y comportamientos, que provoquen las grandes transformaciones colectivas, si no es asimilado, compartido y ***no es delegable.***

- La rapidez del manejo de información y la inmediatez, además de beneficiarnos, también nos pueden alejar de los propósitos, que cada uno se establece como ser humano, y, esos deben ser los motivos por los cuales debemos actualizarnos (sin duda que nos representan desafíos diarios).
- Debemos entender que la verdad es una construcción, donde los valores no son negociables y que sin duda pueden acarrear dilemas en la sostenibilidad de pensamiento y acción, para lo cual es necesario enraizarlos a nuestro ADN personal y colectivo. Consistencia en el pensamiento y la acción.
- Per se, estamos construyendo un legado y que requiere continuidad y sostenibilidad. En mi caso, en particular, lo traduzco en mirar a los hijos e infundir valores y acciones compartidas, que se vayan involucrando en espacios para generar acciones concretas.



Tengo todavía la suerte de que Luciano (12 años), por su propia decisión, pasa un mes entero de sus vacaciones en el negocio, saliendo y regresando con sus padres en los horarios regulares, conoce y participa en reuniones, aporta su visión a temas que cree puede contribuir. Obviamente, negocia previamente cuáles van a ser sus recompensas y, por ahora, le gusta el derecho y se mira como un abogado litigando y defendiendo casos. Le gusta la idea de dirigir el negocio cuando sea grande. Como se entenderá, tenemos el gusto de vivirlo, y experimentarlo; lo que nos conmueve y revitaliza.

David Mateo y Emilio, los hermanos mayores, ya se han vinculado al negocio y ahora son parte del cambio. Han comenzado desde pasantías y están en ellos irse generando espacios y proyectos que le vayan a generar valor al grupo.

Seguimos influyendo en cultivar y practicar valores como; la honestidad, la tolerancia, la proactividad, la equidad, la búsqueda de la verdad (no existen verdades únicas ni inamovibles). Nos permiten seguir soñando y edificando valores que cultivamos y vivimos en Grupo Entregas.

Nuestros Hitos:

“Hitos ambientales”:

- Sistema B (desde 2022)
- Punto Verde (desde 2023 y actualmente en proceso de recertificación)
- Distinción Ambiental Metropolitana Quito Sostenible e Inclusivo (en 2024)
- Adhesión al Programa Ecuador Carbono Cero (2021)
- Medición de Huella de Carbono (desde 2021)
- Reporte de Memoria de Sostenibilidad (desde 2021, se acaba de compartir y publicar nuestras 4 memorias).

“Hitos de calidad “:

- ISO9001 (desde 2019)
- BASC (desde 2018)
- ARCSA (desde 2022)
- ISO 27001 (julio 2025)

Grupo Entregas se destaca como la primera empresa en Ecuador del sector logístico en ser calificada como empresa de triple impacto (B). Nuestro compromiso con un futuro más cálido, inclusivo y respetuoso del medioambiente nos guía hacia una sostenibilidad que no solo se mide en términos económicos, sino también sociales y ambientales.

“Hitos de sostenibilidad 2024”

En 2024, Grupo Entregas logró avances significativos en varias áreas:

- Movilidad sostenible: se incrementó el uso de vans eléctricas, lo que ocasionó un aumento del 198 % en los kilómetros recorridos, evitando la emisión de 23.54 toneladas de CO₂.
- Consumo energético: el uso de electrolineras creció un 155 %, mientras que el consumo total de energía aumentó en un 114 %. A pesar de este crecimiento, logramos reducir el consumo de luz de la red pública en 3.14 MWh.
- Gestión de residuos: la recolección de residuos orgánicos aumentó un 52 %, evitando la emisión de 703.4 kg de CO₂ y 28.1 kg de metano, además de recuperar 45.58 kg de compost.
- Reciclaje y apoyo social: las donaciones de material reciclable a la Fundación Hermano Miguel incrementaron en un 135 %, lo que permitió financiar 116 terapias de rehabilitación.
- Capacitación en diversidad e inclusión: realizamos 1,024 horas de capacitación, abordando temas cruciales como la equidad de género y las prácticas inclusivas, con el objetivo de fortalecer la cohesión social.
- Tuvimos el apoyo y compromiso de 73 voluntarios en la compañía durante el año 2024, con más de 1,500 horas de voluntariado en programas como: Banco de Alimentos (50 semanas al año), programa de educación para niños@s, ruta contra el hambre, unidos por la educación, vivienda en Caemba, Navidad compartida, logística con propósito, escuela de couriers, E-chef y ADN femenino.

Grupo Entregas:
solidaria, sostenible
y comprometida
socialmente.

Certificaciones y reconocimientos

Merco Talento

Grupo Entregas lidera el ranking de empresas de la industria logística en la encuesta de Merco talento que lleva a cabo en Ecuador.

Este mismo instrumento reconoce en el puesto 32 entre las 100 empresas de mejor desempeño en este estudio anual. Estas encuestas son realizadas en más de 500 empresas del Ecuador y con más de 15,000 entrevistas (10,000 empleados y la diferencia viene de la inclusión de redes sociales).

Certificación ISO 27001

La empresa madre del grupo acaba de certificarse en la normativa 27001, que ayuda a mejorar los procesos y controles sobre la planificación, control y manejo de la información de nuestros clientes y la nuestra, en toda la cadena de valor de la distribución y entrega de los envíos.

Recertificación anual BASC

La recertificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce) certifica que una empresa mantiene los más altos estándares de seguridad en su cadena logística, cumpliendo con estrictos protocolos internacionales contra riesgos como el contrabando, el fraude y el terrorismo. Este sello, renovado periódicamente, no solo valida los robustos controles internos, sino que también facilita el comercio exterior al agilizar procesos aduaneros. Para clientes y socios estratégicos, representa una garantía de transparencia y confiabilidad operativa en un mercado globalizado donde la seguridad en la cadena de suministro es crítica.

Ranking de las 30 empresas más sostenibles del Ecuador (Ypsilom y Diario El Universo)

Incluirse en este ranking, elaborado por la consultora Ypsilom y el medio Diario El Universo, posiciona a las organizaciones galardonadas entre las líderes en sostenibilidad corporativa del país. La evaluación considera métricas ambientales (huella de carbono, economía circular), sociales (impacto comunitario, equidad laboral) y de gobernanza (ética, transparencia). Este reconocimiento no solo refuerza la reputación de marcas ante consumidores conscientes, sino que también atrae inversionistas ESG (Environmental, Social, and Governance), cada vez más relevantes en el mercado.

Sello empresa Inclusiva de ACNUR (ONU)

Otorgado por el Alto Comisionado de la ONU para Refugiados (ACNUR), este sello reconoce las políticas activas de inclusión laboral para poblaciones vulnerables, como migrantes, refugiados o personas con discapacidad. Las empresas reconocidas demuestran así su compromiso con la diversidad, implementando programas de capacitación, adaptación de puestos de trabajo y cultura organizacional libre de discriminación. Este distintivo, alineado con los ODS 8 (Trabajo decente) y 10 (Reducción de desigualdades), proyecta a empleadores socialmente responsables y puede influir en la generación de alianzas con organismos internacionales.

Premio “Mujer, Empresa y Liderazgo en Iberoamérica” (CEAPI)

Concedido por el Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI), este premio destaca a ejecutivas y empresas que promueven la igualdad de género en la región. La presidenta de la organización, María Paulina Romo fue reconocida por su rol de liderazgo femenino. En un contexto donde menos del 50 % de puestos directivos en Latinoamérica son ocupados por mujeres, este galardón posiciona a la compañía como referente en equidad y permite atraer talento diverso.

Recertificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (ARCSA)

Emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), esta certificación es obligatoria para operar en sectores regulados (farmacéutico, alimentos). Una renovación de esta certificación confirma que una empresa cumple con normativas estrictas en control de temperatura, trazabilidad, higiene y seguridad en almacenes y transporte. Esto minimiza riesgos de contaminación o falsificación, protegiendo la salud pública y reduciendo sanciones regulatorias. Para distribuidores y clientes, es una garantía de integridad en la cadena de frío o manejo de productos sensibles.

Reconocimiento entre las 50 empresas líderes en ODS (Ypsilom y Revista Vistazo)

Este listado, publicado en alianza con Revista Vistazo, identifica a las compañías ecuatorianas con mayores aportes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La inclusión se basa en proyectos verificables en áreas como: energía limpia (ODS 7), producción responsable (ODS 12), o alianzas para el desarrollo (ODS 17). El reconocimiento —que incluye un análisis cualitativo y cuantitativo— diferencia a las empresas reconocidas en un mercado donde cada vez más consumidores prefieren marcas con impacto social. Además, puede contribuir al acceso a financiamiento sostenible (bonos verdes, fondos ESG).

Premio en el evento NFTree de Ecuador

NFTree es una iniciativa pionera que vincula tecnología blockchain (NFTs) con conservación ambiental. Esta empresa presenta un proyecto innovador que tokeniza árboles plantados, permitiendo a inversionistas rastrear el impacto ambiental de su conservación ambiental en tiempo real. Este enfoque combina sostenibilidad e innovación digital, atrayendo a stakeholders alineados con criterios ambientales y posicionando a la marca como líder en greentech.

Auditoría de seguimiento ISO 9001

La norma ISO 9001 es el estándar global para sistemas de gestión de calidad. Una auditoría de seguimiento —realizada por un organismo acreditado— verifica que una empresa mantenga procesos documentados, mejora continua y enfoque al cliente. Esto reduce mermas, reprocesos y quejas, optimizando costos. Además, en sectores como manufactura o servicios, la certificación es frecuentemente un requisito para licitaciones públicas o contratos internacionales.

Calificación AAA por ¡Mucho Mejor! Ecuador

La máxima calificación (AAA) en este programa nacional refleja excelencia en calidad, servicio postventa y cumplimiento de especificaciones técnicas. Los evaluadores analizan parámetros como durabilidad del producto, atención al cliente y estándares éticos. Para el consumidor, este sello —visible en empaques— funciona como un diferenciador clave en mercados masivos, donde la calidad percibida determina las decisiones de compra (según datos de Kantar).

Reconocimiento en el HR SUMMIT 2024 (ADGHE)

La Asociación de Gestión Humana del Ecuador (ADGHE) premió a diversas empresas en categorías como “Mejor Estrategia de Bienestar Laboral” o “Innovación en Capacitación”. Esto valida programas como flexibilidad laboral, salud mental o planes de carrera, lo cual a su vez permite reducción de rotación. El reconocimiento también atrae talento calificado, como por ejemplo la preferencia del sector millennials por los empleadores con cultura destacada.

Reconocimiento de la Cámara de Industrias y Producción (CIP)

La CIP, gremio empresarial más influyente del país, destacó a diversas empresas en áreas como productividad, exportaciones o innovación industrial. Este respaldo facilita incidencia en políticas públicas, acceso a redes de negocios B2B y credibilidad ante entidades financieras.

Reconocimiento en los Premios Ei 2024 (AEI Ecuador)

La Academia de Emprendimiento e Innovación (AEI) premió modelos de negocio disruptivos, como el uso de IA en logística o economía circular. Este sello —avalado por casos de éxito reales— es clave para startups y corporaciones que buscan escalar soluciones tecnológicas.

Distinción Ambiental Metropolitana Quito Sostenible e Inclusivo 2024

Otorgado por el Municipio de Quito, este reconocimiento valora acciones como: reducción de emisiones en flotas, edificios ecoeficientes o programas de reciclaje comunitario. Entre los beneficios están exenciones tributarias, prioridad en licitaciones públicas y difusión en campañas municipales. En una ciudad que busca carbono neutralidad para 2050, este sello alinea a las empresas participantes con la agenda urbana sostenible.

Reconocimiento en los Premios AMCHAM al emprendimiento

La Cámara de Comercio Americana (AMCHAM) destacó la capacidad de las empresas participantes para combinar innovación y escalabilidad, ya sea mediante modelos de franquicias inclusivas o plataformas digitales. Este premio —que incluye visibilidad en redes de inversionistas estadounidenses— es un trampolín para la internacionalización, especialmente en mercados como EE. UU. donde un sector cada vez más considerable de los consumidores valoran marcas con propósito.

1.5. ¿Qué podemos decir?

Invitar sin temor ni favor a mirar las realidades de cada organización, a que empujen sus fortalezas y poner en el radar la empatía social (responsabilidad social), que siempre ha sido necesaria y ahora más que nunca. Dedicarle esfuerzos y energía es contribuir de manera proactiva con el país y la humanidad. Nunca estarán, por demás, más educación, generar bienestar y crear oportunidades de desarrollo.

En la medida que logremos concientizar que el partido lo jugamos todos y que cada uno puede ayudar a desarrollar nuevas perspectivas, que nos permitan ir encontrando nuevas acciones y visiones para dar cabida a mayor empleo y nuevas nociones de desarrollo y emprendimiento.

Debemos entender que las grandes mayorías no tienen nada que perder, son 800 millones de personas, que se acuesten diariamente sin llevarse nada a la boca, nada más desgarrador y urgente, para buscar mitigar esta problemática con soluciones desde lo micro e influir en lo macro, y lograr el ánimo para cambiar estas realidades.

Contar con otras opiniones y criterios, a la hora de generar nuevas formas de mirar los negocios y la sociedad. Desde esa perspectiva, ahora se están desarrollando las nuevas economías locales, nacionales y globales y a este proceso no podemos dejar de verlo, porque por allí, se van desarrollando los nuevos mercados y estilos de consumo. Si no podemos con estas visiones, vamos perdiendo la posibilidad de crear y satisfacer a estos nuevos colectivos y sin duda alguien más los va a aprovechar.

Generar equipos de voluntarios que compartan criterios de empatía social, ayuda a generar solidaridad y resiliencia interna dentro de la organización y también de nuestros colectivos y nos permitan entender la misión.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

La conducta de ser buenos ciudadanos, también uno los aprende, que automotivana ser mejores seres humanos, y que estos se consolidan en la práctica.

Es ir trabajando de manera colectiva en una auto póliza de bienestar de todos. Es empezar a sanar el tejido social de nuestras próximas generaciones y negocios.

Esta conversación ya no es solamente inclusiva, es reflexiva, local y global por el bien común.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 470

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 470 donde conversaremos con Boris Aguirre, en este especial de Hombres por la Equidad.



Sebastián Joffre

Presidente de
Laboratorios Bagó

2.1. Los puntos se conectan

Sí, ¡los puntos se conectan!

Seguramente, al leer esta declaración, recordarás el famoso discurso de Steve Jobs, cuando fue invitado a la ceremonia de graduación de los egresados de Stanford, en el año 2005.

Si bien fue Jobs quien lo dijo —y por eso ese discurso se volvió tan célebre—, ¿cuántas veces nos ha pasado sentir que ciertos aspectos importantes y cotidianos de nuestras vidas nos van marcando y, con el tiempo, parece que, mágicamente, se conectan? Es como si comenzaran a darle sentido a situaciones, decisiones o incluso al rumbo completo de nuestras vidas.

Recopilando información de mi historia familiar, mis abuelos maternos, Elba, ama de casa, y Emilio, emprendedor, se casaron muy jóvenes: ella de 15 y él de 19. Eran otros tiempos, y fruto de ese matrimonio nacieron dos hijos: mi madre, Graciela, y mi tío Juan Carlos.

Tristemente, hace cincuenta años, los avances de la medicina no eran tan evidentes como lo son ahora, y mi abuelo falleció a los 47 años. Mi abuela enviudó a sus 44 y nunca más se volvió a casar. Afortunadamente, algunos meses antes del fallecimiento de mi abuelo, mi madre, que estudiaba para ser profesora y estaba de novia con Oswaldo, quien estudiaba para ser médico, les compartieron la noticia de que la familia se ampliaría, ya que ella había quedado embarazada.

Así, un 9 de noviembre de 1971, producto de un ACV (accidente cerebrovascular), falleció el abuelo Emilio. El 5 de junio de 1972 nacería Sebastián Emilio, quien escribe estas breves líneas. El primer nombre, en homenaje a Johann Sebastián Bach, por la admiración que existía en casa hacia el virtuoso compositor alemán, a quien solían escuchar en un viejo tocadiscos de púa. El segundo nombre, Emilio, en homenaje a quien hacía pocos meses había partido, dejando a la vez un vacío y una huella en nuestras vidas. Un Emilio partía y otro entraba en escena. ¡Los puntos se conectan!

La vida y la muerte representadas en poco tiempo, en un solo nombre, el yin y el yang, o como queramos imaginarlo. Pero en la vida, toda muerte trae vida, y toda vida tarde o temprano terminará. Por eso, me gusta pensar muchas veces en las que vale la pena vivirla intensamente, por su finitud y por esa frase que resuena en mi interior casi a diario, en español o en latín: “carpe diem”, aprovecha el día...

Como lo esboqué anteriormente, nací en Montevideo, Uruguay, y tuve el privilegio de vivir en la casa de mi abuela, quien había en-
viudado pocos meses antes de mi nacimiento. Sin darme cuenta, crecí en un hogar con “dos madres”: mi madre, propiamente dicha, y mi abuela. Dos modelos distintos que se complementaban. Por un lado, mi madre, que trabajaba intensamente fuera de casa y siempre estuvo motivada por desarrollarse intelectualmente; me regalaba libros, me hacía escuchar música de todo tipo —entre la que nunca faltaba la música clásica—, y hablábamos de política, historia, psicología, economía, filosofía. Compartíamos conversaciones profundas y, además de su perfil intelectual, me colmaba de afecto e inspiración para ser cada día una mejor persona.

Por otro lado, disfrutaba muchos otros momentos con mi abuela, quien me consentía en la cocina, en las tareas cotidianas, y que también era muy cariñosa. En definitiva, sentía a esas “dos madres” en una misma casa, con dos modelos de mujer que convivían, se complementaban y me criaban. Yo simplemente crecía como un niño feliz.

Este libro tiene una motivación fundamental: entender por qué algunos hombres nos sentimos cómodos trabajando con mujeres en roles de liderazgo; por qué promovemos la equidad de género; por qué trabajamos para disminuir los sesgos inconscientes presentes en la sociedad y nos empeñamos, junto a ellas, en impulsar una transformación hacia una sociedad más evolucionada, con menos prejuicios. Una sociedad que no se aferre a lo tradicional y cerrado, sino que abraza una perspectiva más abierta, más diversa, más equitativa y más inclusiva.

En mi caso, el amor recibido de esas dos mujeres —mi madre y mi abuela—, ambas guiando mis primeros pasos, complementándose, mostrándome, dos modelos diferentes y valiosos de mujer, de madre y de profesional, influyó profundamente en mi sensibilidad para trabajar con mujeres. Sin que haya sido algo premeditado, hoy más de la mitad de las personas en la organización que lidero son mujeres y, por mérito propio, muchas de ellas ocupan posiciones de liderazgo.

Seguramente, esas dos mujeres con las que crecí y de quienes recibí tanto amor y cuidado, son una de las razones fundamentales que moldearon mi mirada hacia el trabajo con mujeres, mi afinidad por colaborar con ellas y, tal vez, el motivo por el cual fui invitado a compartir mi historia en este libro. Es increíble cómo el tiempo, la distancia, la geografía y mucho más pueden conectarse a través de situaciones como esta. ¡Los puntos se conectan!



Esa cultura la fuimos moldeando como artesanos que dan forma a una vasija, a través de un sinnúmero de acciones, valores, actitudes y reflexiones.



2.2. De jugar con muestras médicas a la industria farmacéutica

Ese niño comenzó a crecer. Sus padres se graduaron: la madre, de profesora; el padre, de médico. Este último decidió montar un consultorio médico en casa, algo que en aquel entonces era habitual. Destaco este momento porque marcaría un aspecto fundamental en mi historia de vida y en ese imaginario sentir de que los puntos, de alguna forma, se conectan.

Cuando el consultorio estaba libre de pacientes, y como un niño naturalmente curioso, solía ingresar a ese espacio y poco a poco me imaginaba en un mundo surrealista, rodeado de cajitas de muestras médicas de variadas formas, tamaños y colores. Me atrapaban por horas y despertaban en mí una fascinación que no podía explicar. Jamás hubiera imaginado que, años más tarde, ingresaría a la industria farmacéutica, un sector que me cautivó y que, en mi inconsciente, me conectó con mi niñez y con aquellos momentos tan especiales vividos. Hoy, ya son más de 30 años trabajando en esta industria de cajitas de colores... ¡Los puntos se conectan!

Así como mi niñez estuvo marcada por la curiosidad y la admiración, también mi ingreso al mundo laboral siguió ese mismo impulso de búsqueda y pasión.

La vida —como suele hacerlo cuando uno lleva en su ADN un espíritu aventurero— me llevó lejos de los lugares conocidos, pero cerca de nuevos aprendizajes. Así comenzó mi camino internacional: conocer y vivir otras culturas; haber nacido a orillas del Río de la Plata y pasar a vivir entre las montañas de la cordillera de los Andes fue, sin duda, toda una experiencia sensorial. Consciente o inconscientemente, me fue “abriendo la cabeza”, ampliando mi mirada y cultivando una profunda capacidad de adaptación al cambio. Todo ello se resume en valores esenciales como la aceptación, la tolerancia y el respeto por lo diverso.

Según la Unesco, “la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos”.

Probablemente, esta experiencia de interacción con otras culturas y otras etnias sea otro punto fundamental de conexión con la esencia de este libro. En mi caso, la diversidad cultural no fue materia de estudio; por el contrario, fue una experiencia de vida, nuevamente; ¡los puntos se conectan!

Conforme vamos creciendo y ganando años, sentimos que la vida pasa más rápidamente y, aunque no hay medicina descubierta para detener el tiempo, es cierto que el vivir otras culturas casi que es como vivir más de una vida, por lo tanto, vale la pena la experiencia. Si bien no todo el mundo tiene la dicha de experimentarlo, muchas veces en nuestros países tenemos regiones diversas u otras etnias o múltiples generaciones o personas que presentan una discapacidad y a menudo nos cerramos a esas expresiones diferentes, desconociendo que en la diversidad hay crecimiento y está la semilla de algo fundamental para el desarrollo personal y organizacional; ¡la innovación!



**A través de nuestra Política
de Diversidad, Equidad y Género,
nos esforzamos por garantizar un
entorno justo, respetuoso y libre de
discriminación.**



2.3. Ecuador: un nuevo desafío hacia la transformación organizacional

Mi ingreso temprano a la industria farmacéutica me llevó a pasar por diferentes posiciones, asumir diversos retos y mirar el negocio desde múltiples ángulos. Hoy, esas experiencias resultan muy valiosas y han sido clave en mi desarrollo profesional.

Mi jefe, José Plubins —un ser excepcional en lo profesional y, mejor aún, en lo personal— me dijo: “Hay unos problemas en la operación de Ecuador, ¿te animas a ir y ver cómo solucionarlos?”. Así que emprendimos esta nueva experiencia con mi familia, que recién se había ampliado con el nacimiento de Victoria, que tenía tan solo cinco semanas. Soy una persona de retos y desafíos, pero sin imaginarlo, me adentré en una de las más intensas y apasionantes aventuras: iniciar una transformación organizacional y construir los cimientos de una nueva cultura.

Venía de vivir en Bolivia y desempeñarme como Gerente Comercial en Laboratorios Bagó, otra enorme aventura, por lo que ya estaba acostumbrado a entender que las realidades siempre son distintas. Sentía, casi intuitivamente, que lo primero que uno debe hacer al asumir un nuevo desafío es sentarse con las personas de las diferentes áreas, rangos y regiones, haciendo algo tan importante como vital: escuchar. ¡Escuchar y escuchar!

A partir de algo tan simple, se puede entender la organización: su cultura, sus “puntos de dolor”, sus frustraciones, el lenguaje verbal y gestual, lo que se dice y lo que no se dice, los valores predominantes, lo que motiva a las personas, cómo son las relaciones de abajo hacia arriba y viceversa, cómo se entiende y acepta la diversidad, si hay una cultura machista predominante, si se promueve la meritocracia, si las personas se sienten discriminadas o incluidas, si existen políticas y si estas apuntan a la equidad interna, entre tantos otros aspectos fundamentales.



En el ranking ESG (Environmental, Social and Governance), que también evalúa aspectos sociales como nuestras acciones en diversidad, equidad e inclusión, en el último año alcanzamos el puesto 18 a nivel nacional, liderando el sector farmacéutico en Ecuador.



Al final, los problemas comerciales por los cuales fui enviado a Ecuador no eran solo del área comercial; eran problemas sistémicos. Un año y algunos meses después de haberme trasladado, la organización decidió terminar la relación con el Gerente General de ese entonces y, tres meses más tarde, me nombró como su reemplazo. Yo tenía tan solo 33 años. Así comenzó un segundo capítulo del proceso de transformación organizacional que inició en 2004 y tuvo un nuevo impulso en 2006, llevándonos por un apasionante camino de casi 20 años, que hoy seguimos recorriendo con la ilusión renovada y la mirada puesta en nuestra visión 2030.

2.4. Un proceso de transformación que está vivo, que es humano e imperfecto

Escribir en este libro también representa una excelente oportunidad para recordar, y recordar es volver a vivir momentos de este camino recorrido.

Cuando conversamos con las personas que forman parte de la empresa —ya sea en una actividad, una reunión, una celebración o cualquier otro espacio— y hacemos la pregunta: ¿Qué nos distingue de tantas otras compañías? La respuesta casi siempre es la misma: “la cultura”.

Esa cultura la fuimos moldeando como artesanos que dan forma a una vasija, a través de un sinnúmero de acciones, valores, actitudes y reflexiones. Nos gusta pensarla como algo vivo, compartido, en constante transformación, imperfecto, pero genuino. Una cultura que busca desarrollar a las personas, ayudándolas a descubrir su verdadero potencial profesional y, también, su propósito de vida.

Pero no todo fue favorable: también nos equivocamos. Tomamos decisiones desacertadas, hicimos contrataciones que no funcionaron, y cada uno de esos tropiezos nos dejó lecciones que supimos transformar en oportunidades de crecimiento.

En este proceso de aprendizaje definimos que nuestra labor debía estar guiada por un propósito claro, que sentimos y vivimos en todos los niveles de la empresa. “Porque nos apasiona la salud y la vida”.

Como mencionamos anteriormente, también establecimos una dirección clara con nuestra visión 2030, así como los valores que nos acompañan en ese camino, expresados en el acrónimo P.I.E.C.E.S.: Pasión, Innovación, Equipo, Compromiso, Enfoque y Sostenibilidad.

Además, identificamos tres pilares estratégicos desde los cuales impulsamos nuestras acciones para alcanzar esa visión: Expansión y Desarrollo, Innovación y Sostenibilidad.

En cuanto al estilo cultural que nos representa, nos alineamos con una estructura adhocrática, que promueve hacia el interior la innovación, la flexibilidad, la iniciativa y la apertura al cambio; mientras que, hacia el exterior, adoptamos un enfoque de mercado, centrado en la competitividad, el logro de metas y la productividad.

Aun así, entendemos que tan importante como los resultados es el bienestar de nuestros colaboradores y la sostenibilidad integral: de las personas, de la empresa, de los recursos que administramos y del planeta en el que vivimos. Este principio no solo lo promovemos con el discurso, sino que lo encarnamos en nuestras prácticas, representándolo con un triángulo equilátero, cuyos tres lados —productividad, bienestar y sostenibilidad— tienen igual relevancia y juntos conforman un todo coherente.

De igual manera, fomentamos espacios de celebración, reconocimiento y gratitud hacia quienes se destacan. Recordar nuestras convenciones siempre nos llena de alegría: en esos encuentros se vive un profundo sentido de camaradería, pertenencia y compromiso. Nosotros, como líderes, solemos abrir estos espacios con pequeñas actuaciones teatrales relacionadas con el tema del evento, una tradición que nos conecta con todos de forma más horizontal. Jugar, actuar y divertirnos mientras trabajamos también nos recuerda nuestra niñez. ¡Los puntos se conectan!

Destaco que, cuando iniciamos el proceso de transformación cultural y empresarial, se produjeron —como era de esperarse— diversos cambios en los equipos de liderazgo. El desafío era encontrar siempre al mejor perfil para cada posición. En aquel entonces, hace casi 20 años, aún no éramos una compañía tan estructurada ni tan competitiva, pero logramos algo clave, que definimos como: “encontrar la pieza que mejor encaja en el rompecabezas”.

Muchas de esas posiciones fueron ocupadas por mujeres líderes, profesionales excepcionales que, en su mayoría, aún nos acompañan. Ellas fueron —y siguen siendo— el motor esencial para construir lo que hoy somos.

Fue justamente en este proceso de transformación donde los conceptos de diversidad, equidad e inclusión dejaron de ser ideas lejanas para convertirse en pilares fundamentales del camino que nos trajo hasta aquí.

2.5. Mujeres líderes, la clave de nuestro desarrollo

Podría mencionar a: María Isabel González, clave en la construcción de la cultura organizacional y promotora de un excelente clima laboral; Catalina Cervantes, quien aporta ideas innovadoras y estratégicas desde la Gerencia de Marketing; Moraima Seminario, al frente de la Gerencia de Promoción y Ventas, considerada el “área motor” que impulsa el logro de nuestros objetivos; Carla Altamirano, quien desde la Gerencia de Administración y Finanzas define nuestras pautas económicas, financieras y administrativas; Janeth Osejos, responsable durante muchos años del entrenamiento de la fuerza de ventas, lo que ha contribuido a consolidar un equipo de excelencia; Margarita Pita, quien lidera con pasión el área de Oncología y coordina el equipo comercial de la Regional Sierra, y Elisa Cifuentes, encargada de garantizar la calidad y el cumplimiento de la normativa sanitaria.

Podría seguir nombrando a más personas, pero estas mujeres, en su mayoría, han desempeñado roles de liderazgo desde el inicio del proceso de transformación y continúan siendo fundamentales en el presente.

A lo largo de este recorrido, muchas otras mujeres se han incorporado en distintos roles y niveles, enriqueciendo esta construcción colectiva. En el trayecto también enfrentamos desafíos: enfermedades graves, pérdidas familiares, separaciones... pero también compartimos alegrías como nacimientos y celebraciones. Ha habido de todo, como en la vida misma.

En Laboratorios Bagó, la diversidad, la equidad y la inclusión son principios que orientan nuestras decisiones y configuran el ambiente que promovemos. A través de nuestra Política de Diversidad, Equidad y Género, nos esforzamos por garantizar un entorno justo, respetuoso y libre de discriminación. Este compromiso se refleja en políticas concretas y acciones medibles con las que buscamos valorar a cada persona por su talento y capacidades, sin importar su género, orientación sexual, edad, etnia o condición social.



A través de nuestra Política de Diversidad, Equidad y Género, nos esforzamos por garantizar un entorno justo, respetuoso y libre de discriminación



Uno de los pilares que sostiene este enfoque es nuestro protocolo de prevención y atención frente a la discriminación, el acoso laboral, el acoso sexual y la violencia contra la mujer en el trabajo. Este instrumento protege a quienes forman parte de nuestra empresa y promueve una cultura basada en el respeto y en la acción ante cualquier conducta inapropiada. Nuestro enfoque es proactivo: formamos y sensibilizamos a los equipos para que la equidad y el respeto se vivan a diario.

En 2023, los avances en equidad de género fueron notables. Mantenemos una proporción equilibrada en los cargos de liderazgo: 24 mujeres y 16 hombres. Esto demuestra nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades a todos los niveles. Además, nuestra política de remuneración variable para la fuerza de ventas garantiza la equidad salarial, brindando a todos el mismo reconocimiento y posibilidad de crecimiento según su desempeño.

En línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (Igualdad de Género), hemos impulsado iniciativas para fomentar una cultura inclusiva y consciente. Una de ellas es el programa “Bagó Diverso”, que promueve el empoderamiento femenino y derriba barreras estructurales que limitan su plena participación. Esta propuesta también alienta una mentalidad abierta y participativa entre todos nuestros colaboradores.

Como parte de nuestro compromiso, nos adherimos a los Women’s Empowerment Principles (WEPs) de ONU Mujeres: siete principios orientados a fomentar el liderazgo femenino, la equidad salarial, el desarrollo profesional y la conciliación entre la vida laboral y personal. Con esta adhesión, reafirmamos nuestro propósito de construir un entorno laboral donde las mujeres puedan desarrollarse plenamente y en igualdad de condiciones.

También participamos en campañas globales que refuerzan nuestro mensaje, como “Pinta el Mundo Naranja”, iniciativa de ONU Mujeres para sensibilizar sobre la violencia de género. Desde 2021, nos hemos sumado con acciones internas de formación, comunicación y concientización, coherentes con nuestros valores.

Otra apuesta estratégica es la capacitación interna a través de “Bagó Diverso School”, un espacio formativo para profundizar en los conceptos de diversidad, equidad e inclusión. Este programa estimula la reflexión, el aprendizaje y la acción, y busca que cada colaborador se convierta en un agente de cambio social, dentro y fuera del entorno laboral.

Cada 25 de noviembre, en el marco del Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, desarrollamos campañas internas alineadas con ONU Mujeres, para visibilizar la problemática y ofrecer herramientas de actuación ante situaciones de violencia o desigualdad.

Los resultados de 2023 reflejan el impacto de todas estas iniciativas. Nuestra nómina alcanzó los 416 colaboradores, de los cuales 259 son mujeres (62 %). Este dato, ya significativo por sí solo, cobra más fuerza al considerar que el 80 % del Comité Gerencial está conformado por mujeres, el 61 % de los ascensos correspondieron a mujeres y el 67 % de las jefaturas también están en sus manos. Estos indicadores demuestran que la equidad no es solo un ideal, sino una realidad construida con acciones sostenidas.

Adicionalmente, disponemos de una política integral de maternidad, paternidad y lactancia, diseñada para asegurar condiciones laborales óptimas a nuestros colaboradores. Basándonos en los principios establecidos en la Ley Orgánica al Cuidado Humano, proporcionamos las condiciones necesarias para que nuestros equipos ejerzan sus derechos y responsabilidades de manera plena y efectiva.

Como parte de ello, fomentamos el equilibrio entre la vida personal y laboral mediante medidas sólidas que privilegian el derecho al permiso parental, promueven el bienestar y la desconexión, y procuran el equilibrio tanto intelectual como fisiológico de nuestro equipo de trabajo.

Entre otros beneficios, destacamos:

- Cobertura del 100 % en maternidad mediante seguro privado para colaboradoras y cónyuges.
- Inclusión inmediata de embarazos y dependientes recién nacidos en el seguro médico privado.
- Lactario para el uso de colaboradores en periodo de lactancia.
- Seguimiento por parte del médico ocupacional y la trabajadora social a madres gestantes.
- Horarios flexibles para colaboradoras en periodo de lactancia.
- Envío de cooler para almacenamiento de leche materna.
- Envío de presente a colaboradores por el nacimiento de sus hijos.

Todo lo anterior reafirma nuestro cumplimiento del 100 % en el otorgamiento de permisos de maternidad, paternidad y lactancia.

El compromiso de Bagó con la diversidad, equidad e inclusión se manifiesta en muchos frentes: políticas internas, protocolos preventivos, programas de empoderamiento y participación en campañas internacionales. Sabemos que el camino continúa, pero creemos firmemente que el cambio se construye día a día, desde el interior hacia el exterior.

Entendemos estos valores como procesos vivos que deben evolucionar junto con la sociedad y con las necesidades de nuestros equipos. Sabemos que todo esto es esencial para trabajar en los pilares estratégicos definidos por la organización: expansión, innovación y sostenibilidad.

Analizamos constantemente buenas prácticas a nivel global para adaptarlas a nuestro contexto. Nuestro objetivo es fortalecer espacios seguros, diversos y representativos, donde cada persona se sienta valorada, sin importar su etnia, orientación sexual, clase social u otros factores que, en lugar de dividir, enriquecen nuestra diversidad.

A futuro, aspiramos a ampliar nuestras acciones de formación y sensibilización, crear redes internas de apoyo y diseñar herramientas que promuevan la participación equitativa de todos los grupos que conforman la compañía. Porque en Bagó creemos que la inclusión no es un destino, sino un camino constante de aprendizaje y mejora.

Este camino también ha sido reconocido externamente. En los rankings de Great Place to Work hemos ocupado destacadas posiciones en los años en los que hemos participado: 6.^a en 2013, 2.^a en 2016, 3.^a en 2019, 14.^a en Latinoamérica ese mismo año, reconocimiento en 2020 por nuestro enfoque de género, 7.^a en 2023 y 3.^a en 2025.

Además, durante varios periodos hemos figurado entre las 100 empresas con mejor imagen y reputación según el ranking Merco. Sin duda, trabajar en temas de diversidad, equidad e inclusión ha contribuido positivamente a que diferentes grupos de interés nos posicionen en este lugar.



...en Bagó creemos que la inclusión no es un destino, sino un camino constante de aprendizaje y mejora.



En el ranking ESG (Environmental, Social and Governance), que también evalúa aspectos sociales como nuestras acciones en diversidad, equidad e inclusión, en el último año alcanzamos el puesto 18 a nivel nacional, liderando el sector farmacéutico en Ecuador.

Todo este proceso también se ha reflejado en nuestras cifras comerciales. En 2004, cuando iniciamos esta transformación, ocupábamos el puesto 22 en ventas entre más de 200 empresas del mercado farmacéutico (según IQVIA). Hoy, con orgullo, hemos alcanzado la segunda posición.

Si bien el objetivo de estas reflexiones no es hablar de logros económicos o financieros, es importante destacar que nuestra organización también se propuso cumplir con estos objetivos, y estamos convencidos de que una empresa diversa, equitativa e inclusiva también puede alcanzar mejores indicadores económicos y financieros.

A pesar de estos logros, no perdemos de vista que somos una empresa viva, imperfecta y en constante evolución. Nos enriquecemos de la diversidad, promovemos la equidad y trabajamos por una inclusión genuina en cada paso que damos. Nos inspira a aprender, innovar y avanzar cada día. Como señalan Collins y Porras en su libro *Empresas que perduran*, aspiramos a ser una organización que “cuida lo esencial y mejora cada día”.

Por lo anterior cabe preguntarse: ¿qué más hacer de cara al futuro? ¿Cómo podemos seguir mejorando?, y todas las respuestas parecen conducir en la misma dirección; ¡educar!

Educar, para continuar moldeando la cultura, educar, para prevenir otras formas discriminación, educar, para continuar el desarrollo como organización, educar, para seguir creciendo en participación de mercado, en reputación y en la vivencia de valores morales, educar, para entender las nuevas realidades que son y serán cambiantes. ¡Educar, siempre es el camino!

Para afianzar profundamente el compromiso de Bagó con la diversidad, la equidad y la inclusión, trascendiendo la mera continuidad de los planes actuales, se vuelve imperativo un fortalecimiento exhaustivo de cada programa mediante la definición y el seguimiento riguroso de indicadores clave de rendimiento (KPI) explícitos y cuantificables. La implementación de estos KPI proporcionará una base objetiva para la toma de decisiones inherentemente más equitativas, con un enfoque primordial en cultivar un liderazgo genuinamente inclusivo, dismantelar activamente los sesgos inconscientes y conscientes, y otorgar una visibilidad sustancial al talento diverso presente en cada rincón de la organización. Este enfoque sistemático permitirá no solo medir el progreso, sino también identificar áreas de mejora continua y asegurar que las iniciativas de diversidad e inclusión estén intrínsecamente ligadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

De manera complementaria, resulta esencial el establecimiento formal y periódico de espacios de diálogo institucionalizados, diseñados específicamente para que colaboradores provenientes de una amplia gama de contextos diversos puedan compartir abiertamente sus experiencias personales y profesionales en relación con la diversidad y la inclusión dentro de la empresa. La creación de estos entornos psicológicamente seguros, donde se fomente la escucha activa y el respeto mutuo, facilitará la obtención de retroalimentación valiosa y directa sobre la efectividad de las políticas vigentes, ofreciendo una perspectiva enriquecedora basada en la vivencia diaria de los empleados. Esta retroalimentación cualitativa complementará los datos cuantitativos arrojados por los KPI, proporcionando una comprensión más holística del impacto de las iniciativas.

Adicionalmente, se considera fundamental la implementación de programas de formación especializada dirigidos a la identificación y capacitación de referentes o embajadores de inclusión dentro de la organización. Estas personas, cuidadosamente seleccionadas y formadas, actuarán como agentes de cambio proactivos, capaces de identificar oportunidades para fomentar la inclusión, facilitar conversaciones necesarias aunque potencialmente complejas sobre temas sensibles, y promover activamente una cultura de respeto, valoración de la diferencia y pertenencia en la interacción cotidiana entre los miembros de la organización. En este sentido, iniciativas emblemáticas como “Bagó Sin Barreras” adquieren una relevancia aún mayor, ya que no solo consolidan el compromiso declarado de la empresa con un enfoque inclusivo, sino que también abren la puerta a su enriquecimiento y expansión. Una posible adición significativa podría ser la creación de un distintivo interno anual de alto prestigio. Este reconocimiento se otorgaría a equipos interdisciplinarios o a líderes individuales que hayan demostrado un compromiso

excepcional y la implementación de prácticas ejemplares y medibles en el ámbito de la diversidad y la inclusión. La institución de este premio no solo celebraría los logros alcanzados, sino que también incentivaría una competencia sana y constructiva entre los equipos y líderes, inspirando la adopción de acciones replicables y la búsqueda constante de la excelencia en esta área crítica año tras año.

Uno de los objetivos primordiales que subyace a la implementación de todas estas acciones sinérgicas es la eliminación sistemática y profunda de las barreras de diversa índole – ya sean culturales (prejuicios, estereotipos), físicas (infraestructura inaccesible), tecnológicas (herramientas no adaptadas) o comunicacionales (falta de claridad, lenguajes excluyentes) – que puedan limitar de cualquier manera la participación plena, equitativa y efectiva de personas con discapacidad o que se encuentren en situación de vulnerabilidad dentro de la organización. Para alcanzar este ambicioso objetivo, se propone la elaboración exhaustiva y la posterior difusión de un “Manual de Accesibilidad e Inclusión”. Este



**La implementación de estos KPI
proporcionará una base objetiva para la toma
de decisiones inherentemente más equitativas...**



El manual constituirá un compendio dinámico de buenas prácticas internas ya implementadas con éxito, así como de lineamientos y recomendaciones basados en estándares externos y mejores prácticas globales. Su propósito principal será garantizar la creación y el mantenimiento de espacios de trabajo y procesos organizacionales que sean intrínsecamente accesibles y estén fundamentalmente libres de sesgos de cualquier tipo, asegurando así la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.

Como organización consciente de su rol en la sociedad, reconocemos que la adopción de estos principios no debe limitarse a las fronteras internas de la empresa, sino que debe extenderse a lo largo de toda nuestra cadena de valor. En consecuencia, proponemos la incorporación explícita y sistemática de criterios de diversidad, equidad e inclusión en los procesos de selección y contratación de nuestros proveedores. Se priorizará el establecimiento de relaciones comerciales con aquellos emprendimientos y empresas que demuestren un compromiso genuino con estos mismos valores y que los incorporen de manera tangible en sus propias operaciones y cultura organizacional.

De esta manera integral y con una visión de largo plazo, reafirmamos con convicción nuestro rol fundamental como agentes activos de transformación social, contribuyendo de manera significativa a la construcción de un entorno laboral y una sociedad más justa, equitativa e inclusiva, tanto en el presente como en la construcción de un futuro donde la diversidad sea reconocida y valorada como una fuente de fortaleza e innovación.

2.6. Mirando el futuro, no te detengas.

Mis hijos, Victoria y Juan Manuel, han escuchado desde pequeños una frase que solía repetirles: “Alas y raíces”. Alas, para que vuelen hacia donde sus sueños y anhelos los lleven; y raíces, para que estén bien plantados ante la vida, con valores sólidos que les permitan transitar el camino con claridad, sabiendo cómo actuar en cada circunstancia.

Para nutrir ese concepto, siempre que podíamos, viajábamos a distintos lugares, explorando otras culturas y formas de ver la vida, donde pudieran apreciar la diversidad en todo su esplendor. Así, al finalizar uno de nuestros viajes en España, los invité a tomar un helado en la Plaza Mayor de Madrid. Eran la una de la madrugada, había poca gente, y les regalé una poesía que, cada vez que la leo, cobra un sentido particular, siempre similar y distinto a la vez.

La poesía es de Walt Whitman y se titula **No te detengas:**

No dejes que termine el día sin haber
crecido un poco,
sin haber sido feliz, sin haber aumentado
tus sueños.
No te dejes vencer por el desaliento.
No permitas que nadie te quite el derecho
a expresarte,
que es casi un deber.
No abandones las ansias de hacer de tu
vida algo extraordinario.
No dejes de creer que las palabras y las
poesías
sí, pueden cambiar el mundo.
Pase lo que pase, nuestra esencia está
intacta.
Somos seres llenos de pasión.
La vida es desierto y oasis.
Nos derriba, nos lastima, nos enseña,
nos convierte en protagonistas
de nuestra propia historia.
Aunque el viento sople en contra,
la poderosa obra continúa:
Tú puedes aportar una estrofa.
No dejes nunca de soñar,
porque en sueños el hombre es libre.
No caigas en el peor de los errores: el
silencio.

La mayoría vive en un silencio espantoso.
No te resignes. Huye.
“Emito mis alaridos por los techos de este
mundo”, dice el poeta.
Valora la belleza de las cosas simples.
Se puede hacer bella poesía sobre
pequeñas cosas,
pero no podemos remar en contra de
nosotros mismos.
Eso transforma la vida en un infierno.
Disfruta del pánico que te provoca
tener la vida por delante.
Vívela intensamente, sin mediocridad.
Piensa que en ti está el futuro,
y encara la tarea con orgullo y sin miedo.
Aprende de quienes puedan enseñarte.
Las experiencias de quienes nos
precedieron,
de nuestros “poetas muertos”,
te ayudan a caminar por la vida.
La sociedad de hoy somos nosotros: los
“poetas vivos”.
No permitas que la vida te pase a ti sin
que la vivas.

Luego de leerla, y ya conmovidos por la emoción y el cansancio del viaje, nos abrazamos, nos tomamos una foto y caminamos hacia el hotel, felices, emocionados, en silencio, pero profundamente conectados.

Hoy, Vicky estudia en una universidad en España y está próxima a graduarse. Manu, en pocos meses, también iniciará su aventura universitaria en ese país. Con cada uno he conversado muchas veces sobre el futuro, sobre sus sueños, sus preferencias laborales, la importancia de agradecer las oportunidades, de valorar lo que tienen, de sentirse eternos aprendices y de ser, en un futuro, personas que valoren la diversidad, que contribuyan a un mundo más equitativo y que, con sus actos cotidianos, fomenten una sociedad más inclusiva.

Seguramente, en este caminar de la vida, algún día reafirmaremos —mágicamente— que, en efecto, los puntos se conectan.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Me gusta pensar y vivir la vida como la expresa Whitman en esa poesía tan poderosa. Me apasiona aprender cada día y también transformar junto a otros para construir mejores comunidades. Por eso, estoy convencido de que vale la pena entregar lo mejor de uno, por más pequeño que parezca ese esfuerzo, sin importar que estemos en lugares distintos, que hayamos nacido en épocas diferentes, que ocupemos roles diversos, o que seamos mujeres u hombres. Todo suma para que la diversidad, la equidad y la inclusión sean lo natural entre nosotros.

Si más personas pensamos, sentimos, hablamos y actuamos de esta manera, inevitablemente nos encontraremos, con las mismas ganas, con la misma fuerza de “aportar una estrofa”, porque, tarde o temprano... ¡Los puntos se conectan!



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 468

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 468 donde conversaremos con Sebastián Joffre, en este especial de Hombres por la Equidad.



Guillermo Lasso Alcívar

Presidente Ejecutivo en
Banco Guayaquil

3.1. La diversidad promueve la transformación en los negocios

Soy Guillermo Lasso Alcívar y desde octubre de 2023 tengo el privilegio de ejercer el cargo de Presidente Ejecutivo en Banco Guayaquil. A lo largo de mi trayectoria profesional he comprendido que liderar una organización no se limita a administrar procesos o alcanzar metas financieras. También significa sostener una visión clara y capaz de alinear propósito, estrategia y cultura organizacional.

Mi formación académica comenzó en Estados Unidos, donde cursé mis estudios en Economía y Administración en Penn State University. Tras concluir la universidad regresé a Ecuador y comencé mi carrera profesional en PwC. En 2007 me integré al Banco Guayaquil como Gestor Financiero en Banca pyme. Desde entonces, he asumido responsabilidades en diversas áreas clave de la organización, incluyendo Banca Persona, Proyectos, Finanzas y la Gerencia General.

En 2015 culminé un Executive MBA en el IDE Business School. Esta formación fue determinante para consolidar una mirada integral del negocio, orientada a la eficiencia, innovación y creación de valor sostenible.

A lo largo de estos años he formado parte de espacios gremiales y de liderazgo colaborativo. He sido miembro del directorio de ASOBANCA y de la Cámara de Comercio de Guayaquil, así como director principal de la Cámara Ecuatoriano Americana de Comercio entre 2019 y 2021. Desde 2014 pertenezco a YPO (Young Presidents Organization), una comunidad global de líderes empresariales orientada al aprendizaje colaborativo y el desarrollo de habilidades para un liderazgo más consciente.

Más allá de lo profesional, el deporte ha ocupado un lugar esencial en mi vida. Practiqué tenis de forma competitiva durante mis años universitarios, lo cual me permitió acceder a una formación de calidad e incorporar valores como la disciplina, la constancia y el trabajo en equipo. Esos principios siguen siendo pilares en mi forma de liderar.

Creo en un liderazgo transformacional, en organizaciones que se mueven por un propósito, que entienden la innovación como eje transversal y no como fin; situando a las personas en el centro de cada decisión estratégica mediante una cultura que prioriza la empleada como hilo conductor.

Esa convicción se ha reafirmado con fuerza dentro de nuestro banco. Generalmente, para alcanzar un gran cambio dentro de un proceso, estructura o empresa, resulta fundamental iniciar con la base, con el mínimo detalle. Esa analogía se traslada al proceso de transformación tanto de una persona como de una organización. La transformación empieza con una dedición de cambio que abarca diversas aristas y propone nuevos desafíos, pero parte de un mismo objetivo, un objetivo en común.

En las organizaciones, las grandes transformaciones no ocurren de forma repentina. Se construyen desde lo cotidiano, mediante una ejecución disciplinada y consistente que da forma a la esencia de una institución. En el Banco Guayaquil hemos asumido este desafío con claridad: transformar nuestro modelo operativo, cultural y estratégico a partir de una visión común, centrada en las personas.

A lo largo de mi trayectoria de más de quince años en Banco Guayaquil he validado que la verdadera transformación se construye desde la coherencia entre lo que somos y lo que hacemos. Cuando en una organización, como Banco Guayaquil, se define que la cultura es la Empatía Bancaria, se escoge un camino que promueve la diversidad como esencia al poner a las personas primero.

Liderar un banco no consiste únicamente en alcanzar resultados financieros; implica también consolidar una cultura basada en principios sólidos como la equidad, la inclusión y la diversidad. Estos valores dejan de ser conceptos abstractos cuando se incorporan a la operación, cuando forman parte esencial de una estrategia y determinan cada decisión que se toma dentro de la organización.

Uno de los aspectos más reveladores de este proceso ha sido comprender la relevancia de la diversidad como esa visión que enriquece el porvenir desde varias perspectivas, como un motor de innovación y competitividad. Desde la perspectiva de género, la participación activa de mujeres en espacios de liderazgo no solo aporta a través de una visión más amplia, sino que fortalece el desempeño de los equipos, impulsando cambios concretos para alcanzar un nivel organizacional más inclusivo, dinámico y resiliente.

Una de las frases que me define e impulso en el equipo es “debemos hacer extraordinariamente bien lo ordinario”. Muchas veces, los equipos y directivos se pierden intentando hacer muchas cosas extraordinarias a la vez. Nosotros decidimos hacerlo diferente: nos propusimos hacer muy bien nuestro trabajo, por sencillo que parezca. Esto nos permitió pulir nuestro modelo de operación hacia una organización más ligera y ágil.

“**...la verdadera transformación se construye desde la coherencia entre lo que somos y lo que hacemos.**”

Una empresa que no se transforma, no evoluciona. Y una empresa que no evoluciona, no crece y se estanca. Al comprometernos con la transformación, comprendimos que no se trata únicamente de la tecnología, sino que se trata principalmente de los individuos. El proceso de cambio debe ser individual para así revolucionar a los equipos de trabajo y, al final, a la organización.

En este entorno, las instituciones —y por supuesto los bancos— no podemos ser ajenos y debemos comprometernos cada vez más con una buena gobernanza que promueva la diversidad como un eje de un negocio sostenible con visión de futuro. El objetivo transversal es que el modelo de negocio sea sostenible en el tiempo, a través de una operación que impacte positivamente en la sociedad.

El gobierno corporativo es un habilitador para garantizar e impulsar la sostenibilidad de las empresas. En el caso del Banco Guayaquil, consideramos que el gobierno corporativo se compone de un conjunto de principios, normas y prácticas que regulan la relación entre quienes aportan los recursos y quienes los administran. Además, provee de herramientas a los tomadores de decisión de la empresa para un adecuado control y dirección, así como también para identificar y gestionar los riesgos a los que se pueden enfrentar.

Cuando en 2024, Banco Guayaquil fue reconocido como el Banco del Año, por LatinFinance, reafirmamos que nuestro compromiso debe ir más allá del desempeño financiero; la innovación y sostenibilidad son focos igual de importantes para una operación.

En Banco Guayaquil entendemos el buen gobierno corporativo como la base sobre la que construimos cada decisión. Desde generar ingresos estables para cubrir nuestros compromisos, evitar endeudamientos innecesarios y tomar decisiones de inversión, asumiendo el reto de mantenernos ágiles ante los cambios económicos, sin comprometer nuestra solidez.

La buena gobernanza se constituye en la base del éxito empresarial. A través de la transparencia, la rendición de cuentas y la construcción de relaciones de confianza con inversores, accionistas y colegas, se consolidan estructuras sólidas que permiten captar una mirada más integral a los negocios y ampliar su alcance. Este modelo de gestión promueve un gobierno corporativo transparente y garantiza entornos donde la diversidad de voces enriquece las discusiones, fortalece la toma de decisiones y el desarrollo sostenible.

Este equilibrio lo logramos a través de una gestión de gobierno corporativo rigurosa, donde el Directorio no solo define la estrategia, sino también marca el camino hacia una operación resiliente y eficiente. Una entidad que sea capaz de crecer al ritmo de lo que el mercado exige, sin perder la calidad de nuestro servicio, sin perder nuestra esencia. Estamos orgullosos de que, como resultado de esta gestión, somos el primer banco privado en el país en adoptar voluntariamente Sistema de Gestión de Compliance otorgado por AENOR.

Este enfoque nos ha permitido concretar varios hitos. Entre esos, la emisión internacional de USD 300 millones a través de Diversified Payment Rights, bonos por USD 80 millones destinados a proyectos sostenibles y alianzas con organismos como la CAF para impulsar empresas lideradas por mujeres y negocios verdes. Más allá de los números, el buen gobierno se refleja en una mentalidad que guía cada conversación, cada producto y cada servicio. Asumimos conscientemente que somos facilitadores: conectamos agentes económicos, movemos recursos en el tiempo y en el espacio; y acompañamos al desarrollo del país con responsabilidad y visión.

Nuestro gobierno corporativo está determinado por principios, normas y prácticas que regulan el crecimiento sostenible de accionistas, clientes y grupos de interés. Somos parte del 30 % Club, promoviendo un ambiente laboral sostenible y diverso desde nuestro Directorio.

“ **Nuestro gobierno corporativo
está determinado por principios,
normas y prácticas que regulan el
crecimiento sostenible de accionistas,
clientes y grupos de interés.** ”



3.2. ¿Por qué es importante la diversidad e inclusión en los Directorios?

En la última década, la diversidad de género ha sido objeto de muchos estudios para seguir corroborando la teoría de que mujeres en puestos directivos pueden contribuir a mejorar resultados operativos y financieros.

En varios países ha crecido la presión por el aumento de esa diversidad debido a que favorece las discusiones, aumenta la competitividad y la rentabilidad económica; al igual que promueve un liderazgo más inclusivo. En la Unión Europea, por ejemplo, el porcentaje de mujeres en los Directorios de las empresas más grandes se elevó en un 15.8 % debido a la aprobación de una propuesta de ley para fijar una cuota femenina del 40 % en los Directorios. No obstante, la cuarta parte de las compañías europeas más grandes del mundo siguen sin tener presencia de mujeres dentro del Directorio.

Desde nuestro Directorio, estamos comprometidos con la inclusión y la diversidad, así como con la excelencia en la gestión corporativa a través de la transparencia y ética.

En este contexto, hemos trabajado arduamente para lograr que el 30 % de los integrantes de nuestro Directorio esté compuesto por mujeres. La edad de los miembros del Directorio se desglosa así: 33 % en una edad promedio entre 35 y 45 años; el 11 % entre 45 y 55 años; el 22 % entre 55 y 65 años, y un 11 % en más de 65 años. En cuanto a nacionalidad, el 67 % de los miembros del Directorio son ecuatorianos, y el 33 % restante son extranjeros.

Además, los integrantes del Directorio de Banco Guayaquil cuentan con una amplia variedad de profesiones y experiencia en áreas como: Administración, banca y crédito, contaduría pública, finanzas y economía, fintech e innovación financiera, ingeniería, ciencias y políticas de la comunicación, transformación digital, asesoramiento estratégico e inversión, psicología, políticas públicas. Estos esfuerzos reflejan nuestro compromiso con la inclusión y la diversidad, así como con la excelencia en la gestión corporativa.

“ ...hemos trabajado arduamente para lograr que el 30 % de los integrantes de nuestro Directorio esté compuesto por mujeres. ”

En conclusión, la diversidad en los Directorios enriquece debates y favorece el buen gobierno corporativo. De esta manera, la estructura de gobernanza se beneficia porque mejoran los resultados de la organización. Y así lo estamos implementando, buscando transformar desde todos los niveles. A través de acciones concretas para promover que las posiciones de base puedan ascender hacia posiciones de liderazgo. Este es un compromiso claro con el futuro a través de la creación de un entorno inclusivo y de oportunidades para las nuevas generaciones.

3.3. ¿Cómo impulsa Banco Guayaquil la diversidad e inclusión?

Desde hace algunos años, en Banco Guayaquil, impulsamos programas de aceleración de carrera para jóvenes talentos, con un enfoque particular en las mujeres. Además, hemos establecido alianzas estratégicas con iniciativas académicas comprometidas con la diversidad y equidad de género. Estas colaboraciones nos permiten crear un ecosistema que fomenta el liderazgo femenino desde las bases, con iniciativas como mentorías y programas de formación. Así aseguramos que nuestras jóvenes colaboradoras tengan acceso a un desarrollo acelerado con foco en el talento digital, de acuerdo con las nuevas tendencias en competencias profesionales.

Creemos firmemente que el liderazgo femenino es más que una cuestión de equidad: es un motor clave para la innovación y el éxito. La participación activa de las mujeres en posiciones de liderazgo, además de enriquecer la cultura organizacional, también impulsa mejores resultados operativos y financieros.

La diversidad es un camino responsable hacia un futuro más sostenible, y la sostenibilidad debe ser interpretada como parte del compromiso para crear valor a todos los grupos de interés, para así asegurar que la empresa perdure en el tiempo. Nuestro compromiso con la sostenibilidad supera la arista ambiental, ya que también incorpora aspectos sociales y laborales que promueven un entorno que valora la diversidad y equidad como herramienta fundamental. Por eso, en Banco Guayaquil, trabajamos para que el futuro sea más equitativo, diverso e inclusivo, donde las mujeres desempeñen un papel central en la transformación empresarial.

Entre esas iniciativas, Banco Guayaquil cuenta con programas de capacitación y liderazgo enfocados en fortalecer la inclusión y el empoderamiento de las mujeres. Seguimos construyendo un entorno más equitativo dentro de la organización. Estos esfuerzos promueven la participación femenina en todos los niveles corporativos y también consolidan una cultura centrada en el bienestar.

Como resultado, el 90 % de nuestros colaboradores manifiesta que el bienestar es una prioridad para Banco Guayaquil. Además, el 91 % aseguró que sus necesidades relacionadas con el equilibrio entre trabajo y vida familiar están siendo completamente respetadas por la organización. Estos indicadores reflejan con claridad el impacto positivo de nuestras políticas de apoyo familiar y el compromiso constante de fomentar un entorno laboral inclusivo y sostenible.

En un entorno que avanza y se transforma rápidamente, resulta esencial reconocer que la Diversidad, la Equidad y la Inclusión (DEI) no son solo principios que las empresas aplican para subirse a una tendencia, sino que ofrecen valor significativo para cada uno de los integrantes de la organización. Esta perspectiva es clave para garantizar que las iniciativas de DEI formen parte de la estrategia, enfocada en el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad, con bases que realmente impulsan la visión a futuro y a largo plazo de una organización.

3.4. Diversidad e inclusión como base para la sostenibilidad

La experiencia del Banco Guayaquil demuestra que, gracias a un enfoque sostenible y a una cultura organizacional diversa y equitativa, el capital humano —uno de los activos no financieros más valiosos de una organización— reacciona de manera ágil frente a los desafíos del mercado, promoviendo una toma de decisiones más informada y enriquecida por diferentes perspectivas.

En un entorno como el sector financiero, en el que la creatividad y capacidad de adaptación e innovación son claves, es de suma importancia que todos los integrantes de la organización comprendan, vivan e interioricen este tipo de políticas junto a las que se crea un entorno laboral más justo, con ambientes laborales más equilibrados, con oportunidades de desarrollo profesional que no distinguen el género y que se enfocan en las capacidades y el potencial de cada persona. Al apostar por la diversidad en los equipos, descubrimos que ser aliados en la promoción de la igualdad, incluso nos desafía y fortalece como líderes.

Reconocer el valor estratégico de la diversidad, equidad e inclusión implica comprender su capacidad transformadora en todos los niveles de una organización. Una cultura inclusiva, basada en la igualdad de oportunidades, en un ambiente con colaboradores de distintas características, impulsa entornos de trabajo más colaborativos, resilientes e innovadores. En este contexto, cada persona —independientemente de su género— encuentra espacio para desarrollarse como líder, fortalecer sus capacidades y aportar a equipos más cohesionados y eficaces.

El alcance de este enfoque trasciende lo interno. Al integrar la DEI en su estrategia, las empresas consolidan relaciones de confianza con clientes, accionistas y demás grupos de interés. Estas organizaciones proyectan una identidad sólida y auténtica, lo que incrementa su reputación, fideliza audiencias clave y las posiciona con claridad en sus sectores. La inclusión, entendida como un principio operativo, se convierte en un motor que habilita la sostenibilidad y fortalece la competitividad a largo plazo.

Entender la DEI como una inversión estructural transformadora permite a las organizaciones evolucionar desde dentro, aprovechando el potencial de todos los talentos que las conforman. Se trata de ir más allá de cerrar brechas históricas, sino de fomentar una cultura organizacional que responda con agilidad a los desafíos del entorno y genere valor constante para los colaboradores, el negocio y la sociedad.

En Banco Guayaquil, nos concebimos como una institución sólida, pero ligera; ágil en su actuar y flexible en su estructura. Nuestro modelo de trabajo, respaldado por una tecnología que potencia la estrategia y no la condiciona, nos permite responder de forma efectiva a las necesidades del mercado. Estamos para facilitar la vida de personas y empresas, ayudándoles a alcanzar sus metas a través de soluciones simples, humanas y acertadas. En Banco Guayaquil trabajamos con ese propósito: evolucionar permanentemente para facilitar la vida de millones de ecuatorianos, cada día.

“**La inclusión, entendida como un principio operativo, se convierte en un motor que habilita la sostenibilidad y fortalece la competitividad a largo plazo.**”

Toda transformación cultural comienza con una incomodidad silenciosa: la intuición de que lo establecido ya no alcanza, que puede ser mejor. Que muchas de las estructuras establecidas, siguen excluyendo talentos, visiones y formas de liderazgo que podrían enriquecer profundamente a las organizaciones. Ese punto de inflexión —cuando la conciencia se transforma en responsabilidad— marca el nacimiento del liderazgo verdaderamente transformador.

En este proceso, se han identificado tensiones cruciales que desafían a las organizaciones contemporáneas: la brecha entre la narrativa inclusiva y la realidad operativa; la dificultad para traducir buenas intenciones en indicadores de impacto, y la resistencia a ceder espacios de poder o a rediseñar los marcos institucionales que lo sostienen. Estos no son obstáculos menores, son oportunidades estratégicas. Aquellas organizaciones que sepan enfrentarlos con rigor y visión, podrán reconfigurar su cultura desde una lógica más consciente, equitativa y sosteniblemente diversa.

Asumir este reto, desde nuestro rol de empresarios, demanda una integración transversal de la Diversidad, la Equidad y la Inclusión como capacidades estratégicas del negocio. Implica rediseñar procesos, formar liderazgos con un lente de equidad, reconfigurar estructuras de gobernanza y, sobre todo, comprometerse con una medición continua que vincule el discurso y desempeño. No es un apéndice cultural: es un imperativo organizacional.

La equidad se construye con acciones concretas que impulsan el desarrollo de quienes han sido históricamente subrepresentados. Es también una invitación directa a quienes hoy ostentan el poder, para que reconozcan el valor y las oportunidades que pueden obtener al comprometerse activamente en este proceso de transformación.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

En este contexto, el llamado es ineludible. Los empresarios, directores y formadores de talento tienen la responsabilidad de construir culturas que atraigan diversidad, la integren, la escuchen y la potencien.

Como empresarios, ganamos nuevas perspectivas, aprendemos a liderar con empatía, desarrollamos equipos más fuertes y crecemos como personas.

Promover la diversidad y la inclusión no solo nos enriquece, sino que nos hace mejores líderes, y sobre todo mejores seres humanos. Promover por la diversidad, equidad e inclusión ya no es opcional. Cuando apostamos por espacios más diversos, no solo abrimos nuevas oportunidades para los demás: es una oportunidad para que también nos transformamos a nosotros mismos.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 494

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 494 donde conversaremos con Guillermo Lasso, en este especial de Hombres por la Equidad.



Camilo Mier

La empatía se enseña en casa,
pero se debe promover en la
sociedad desde el empresariado

Presidente

Mastercard Ecuador

4.1. Mis orígenes

Sí, fui afortunado. No solo por haber nacido en un hogar lleno de amor, respeto y ética, sino porque esos valores no eran conceptos abstractos ni frases bonitas que se decían en ocasiones especiales. Eran realidades vivas, presentes en cada gesto cotidiano, en cada conversación familiar, en cada decisión tomada con conciencia. El amor se manifestaba en el cuidado mutuo, en la ternura compartida, en la presencia constante. El respeto se expresaba en la escucha activa, en la aceptación de las diferencias, en el reconocimiento del otro como legítimo y valioso. Y la ética, lejos de ser una norma rígida, era una brújula interior que guiaba nuestras acciones hacia el bien común.

Estas tres palabras —amor, respeto y ética— se condensan, en mi experiencia, en un sustantivo que las contiene y las potencia: **empatía**. La empatía es mucho más que una habilidad emocional; es una forma de estar en el mundo. Es la capacidad de mirar al otro con ojos abiertos, de sentir con el otro sin perderse en él, de comprender sin juzgar, de acompañar sin invadir. Es el arte de convivir desde la diferencia, de construir puentes donde otros levantan muros, de encontrar humanidad en lo diverso.

Cuando pienso en mis orígenes, en las raíces que me formaron, descubro que la empatía en mi hogar no fue una casualidad ni un privilegio aislado. Fue el resultado de una diversidad profunda, rica y compleja, que se vivía con naturalidad y sin temor. Diversidad en costumbres, en pensamientos, en percepciones de la vida, en historias personales que se entrelazaban con respeto y curiosidad.

Mi madre, por ejemplo, es hija de un checo judío que sobrevivió al Holocausto. Esa experiencia, marcada por el dolor y la injusticia, lo llevó a renunciar a su fe y abrazar el ateísmo. Sin embargo, en un acto de amor y transformación, se convirtió al catolicismo para casarse con mi abuela, una italiana profundamente creyente que había sido novicia en su juventud. Esta unión, lejos de ser contradictoria, fue una muestra de cómo el amor puede trascender las diferencias más profundas y convertirse en un espacio de encuentro, de reconciliación, de construcción compartida.

Por otro lado, mi padre es hijo de un samario de principios firmes, generoso, responsable y futbolista profesional en una época en la que el fútbol era más pasión que ambición económica. Su madre, mi abuela, era una “cachaca” elegante, hija de una mujer que fue desheredada por enamorarse de un músico, mi bisabuelo. Estas historias, tan distintas entre sí, convergieron en mi hogar, creando un entorno donde la diversidad no solo era aceptada, sino celebrada. Cada relato familiar era una lección de apertura, de resiliencia, de amor que desafía las normas y se reinventa.

Crecí en medio de relatos que hablaban de transformación, de convicciones que se adaptan sin perder su esencia, de vínculos que se fortalecen en la diferencia. Y en ese crisol de culturas, creencias y experiencias, la empatía era el hilo conductor que permitía la armonía. No había espacio para el prejuicio, porque cada historia familiar era una invitación a comprender, a respetar, a aprender.

Por eso, para mí ha sido natural, casi instintivo, promover en mi vida diaria valores como la equidad, la igualdad y la inclusión. No son conceptos que aprendí en libros o talleres, sino vivencias que me formaron desde la cuna. Nací en un hogar empático, donde la diferencia era vista como una oportunidad para crecer, no como una amenaza. Y esa vivencia me ha permitido entender que la empatía no es solo una virtud personal, sino una herramienta social poderosa, capaz de transformar comunidades, instituciones y sociedades enteras.

En un mundo cada vez más globalizado, interconectado y plural, la empatía se revela como una habilidad esencial para construir sociedades más justas, más conscientes, más humanas. Educar con empatía no solo implica enseñar a los niños a ponerse en el lugar del otro, sino también a valorar las diferencias como fuente de riqueza, como motor de innovación, como base de la convivencia. Los prepara para enfrentar los desafíos sociales y emocionales con resiliencia, con apertura, con sensibilidad.

Este capítulo busca explorar cómo la empatía puede ser cultivada desde la educación, y por qué representa una piedra angular para un mundo que no solo tolera la diversidad, sino que la celebra con orgullo y convicción. Porque cuando educamos con empatía, sembramos las semillas de una sociedad más inclusiva, más solidaria, más capaz de convivir en la diferencia sin perder la unidad. Y en ese proceso, construimos un futuro donde cada persona, sin importar su origen, su creencia o su identidad, pueda sentirse vista, escuchada y valorada.

“ **Nací en un hogar empático, donde la diferencia era vista como una oportunidad para crecer, no como una amenaza.** ”

4.2. El significado de la empatía y su poder en el trabajo

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona, comprendiendo sus emociones, experiencias y perspectivas. A diferencia de la simpatía, que implica sentir lástima o compasión por alguien, la empatía abarca una conexión más profunda, basada en el entendimiento y la compasión. Para los niños, desarrollar esta habilidad desde una edad temprana puede ser transformador, ayudándoles a formar relaciones más positivas y a construir una mentalidad inclusiva. No obstante, no todos

tenemos la suerte de haber sido educados con empatía. En países como Ecuador y Colombia, donde existe tanta diversidad y tanta desigualdad, es muy probable que en los hogares menos privilegiados ni siquiera se hable de empatía, porque el día a día está volcado en la supervivencia. Es por esto, que el líder empresarial tiene un papel muy importante y difícil pues tiene que exigir empatía en sus colaboradores para poder generar un ambiente de trabajo inclusivo, diverso y sostenible y que luego permee a la sociedad que rodea la empresa. Y acá la gran pregunta sería: ¿cómo? En el mundo vemos todos los días líderes impulsando la equidad de género, apoyando la diversidad, pero también vemos líderes impulsando todo lo contrario, o líderes que sin querer hacerlo son utilizados para patrocinar la desigualdad. O ¿cómo es que un futbolista profesional, admirado por millones de niños, adultos y mayores, con 657 millones de seguidores en redes sociales, acepta jugar en la liga de Arabia Saudita, uno de los países con las brechas de

género más grandes del mundo, un país donde apenas en el 2018 se les permitió a las mujeres conducir? ¿O dónde apenas en el 2015 se les permitió votar a las mujeres? ¿O dónde los hombres pueden tener hasta 4 esposas, pero las mujeres tienen que ser monógamas? Es por esto por lo que considero, que la mejor forma para poder afrontar este paradigma es, a través del ejemplo, liderar con ejemplo y con intención. Mostrarles a los colaboradores, seguidores y colegas que a través de la empatía las cosas son más fáciles, los logros son más grandes y el mundo es un lugar más justo. Si yo logro cambiar mi entorno directo como líder empresarial, voy a lograr permear un entorno social que va más allá de los colaboradores, pues llega a sus familias, y quizás hasta a los vecinos de los colaboradores. Esos nuevos padres que están criando las nuevas generaciones van a conocer algo distinto y más poderoso y seguro formarán gente empática que liderará el futuro. Una vez que la empatía sea parte de la cultura organizacional, podemos decir que hemos aportado nuestro granito de arena.

Me parece importante, dedicar un espacio para hablar sobre la diferencia de las empresas familiares y las corporaciones multinacionales. Generalmente, en las empresas familiares habitualmente hay un caudillo que es el fundador en la empresa y en cuya cabeza se sientan todas las decisiones de esta. No solo a nivel financiero, comercial o de negocio, sino también en cuanto a decisiones de la cultura organizacional que se quiere impulsar en la empresa. Esto puede ser tanto beneficioso como perjudicial para los temas de diversidad, equidad e inclusión, ya que está en ese líder tomar la decisión de qué políticas se adoptan. Y si el líder es, como era antes en la mayoría de los casos, muy cerrado a sus creencias, lo más probable es que no tenga ninguna política de diversidad, equidad e inclusión implementada en su empresa. Para nadie es un secreto que hace 50 años, esas generaciones que nacieron 80 años atrás venían con otro chip, y eran además enseñados con distintas costumbres. Esto no quiere decir necesariamente que era una educación mala, pues estaba llena de valores que tristemente hoy en día se han perdido en la sociedad, pero sí era distinta y por supuesto mucho menos incluyente hacia la diversidad y equidad. La buena noticia es que, a medida que las nuevas generaciones van tomando relevancia y cargos ejecutivos dentro de la empresa, se empiezan a ver cambios positivos en este aspecto. Adicionalmente, hoy en día las nuevas empresas familiares, ya nacen con líderes actualizados y educados en materia de diversidad, equidad e inclusión, lo que hace mucho más fácil implementar estas políticas tan importantes.

“...las nuevas empresas familiares, ya nacen con líderes actualizados y educados en materia de diversidad, equidad e inclusión...”



En el caso de las grandes corporaciones, el proceso es significativamente distinto, ya que usualmente estas empresas cotizan en bolsa y, en consecuencia, sus directivos buscan implementar políticas alineadas con tendencias actuales que puedan influir positivamente en el valor de la acción. No se pretende afirmar que los temas de diversidad, equidad e inclusión sean únicamente una tendencia pasajera; sin embargo, es cierto que han adquirido mayor relevancia en el discurso empresarial y entre inversores. La visibilidad y el impulso que estos temas han experimentado pueden considerarse beneficiosos para promover su integración en las organizaciones. Es fundamental destacar que la permanencia de estos valores debería ser una prioridad estratégica. Por otra parte, si un tema no resulta relevante para los accionistas, es probable que tampoco reciba la atención necesaria por parte de los líderes empresariales. Ahí es donde juega el trabajo desde abajo

hacia arriba. Son los empleados en posiciones de liderazgo, sin necesidad de ser los ejecutivos de la empresa, los que plantean y presionan por la adopción de las políticas de Diversidad, equidad e inclusión. En mi caso particular, puedo decir que la tarea comenzó desde que tuve que liderar el primer grupo de colaboradores. Afortunadamente en este caso ya existía empatía en el equipo y ya existía algo de diversidad y equidad que llevaba una tendencia hacia la inclusión, así que solo tenía que corregir lo poco que no era correcto (mayormente actitudes de colaboradores), porque era lo que estaba a mi alcance y en mi poder de cambiar. Empecé desde lo sencillo, como lo era rechazar tajantemente comentarios machistas, sexistas o racistas, hasta promover espacios seguros de debate y discusión donde todos, sin importar su origen, sexo, creencia ideológica y religión, pudiesen expresar su punto de vista. Ahora bien, temas estructurales, no era tan fácil de cambiar desde mi posición dentro de la empresa, por lo que tenía que seguir creciendo y así poder tener la influencia y poder de cambiar cosas a nivel estructural.



La lucha por la equidad enseña a mirar con otros ojos: a detectar sesgos invisibles, a reconocer el talento...”



Y así fue, una vez que logré ascender a una posición de más decisión y responsabilidad, pude empezar a promover cambios estructurales. Por ejemplo, mis reportes directos siempre fueron balanceados entre hombres y mujeres, y así mismo exigía que los equipos que lideraban mis reportes también hubiera equidad de género. Cuando había que dar conferencias en representación de la empresa, o asistir a eventos, o participar en paneles de industria, exigía que dentro del equipo se turnara la participación entre hombres y mujeres. Otra dinámica que logré implementar en mi equipo fue la de celebrar y conmemorar los días mundiales que promovían la inclusión y la diversidad. Al año siguiente, y luego de una campaña interna de comunicación, logramos que esta dinámica se hiciera a nivel nacional, y al año siguiente a nivel global. Debo aceptar que no fue idea mía la iniciativa, pero apenas me la contaron, me subí al bus y desde mi posición de liderazgo ayudé a impulsarla y apoyarla hasta llegar a los líderes de la organización.

Ahora bien, debo confesar que siempre he sido un fiel creyente de que los cargos empresariales los debe llenar el mejor perfil, sin importar género, raza o religión, y no me gustaba cuando tenía que cumplir con cuotas. Afortunadamente, he tenido suerte porque siempre he recibido hojas de vida de mujeres muy preparadas y que varias veces han sido el mejor perfil para las posiciones que he contratado durante mi vida profesional. Con el pasar del tiempo, y estudiando un poco, entendí que crear una corriente de cambio cultural es solo posible si existe una masa crítica que lo quiera hacer, y por ende las cuotas son necesarias al principio.

4.3. Enseñanzas de vida

Remar contra la corriente nunca es fácil. Requiere fuerza, convicción y una voluntad que no se quiebra ante la resistencia. Pero el esfuerzo vale la pena, porque al llegar río arriba, cuando se alcanza ese punto que parecía inalcanzable, la satisfacción del logro es aún mayor. Es una sensación que no se puede explicar con palabras: es el orgullo de haber perseverado, de haber mantenido la dirección cuando todo empujaba en sentido contrario.

No obstante, ese trayecto está lleno de obstáculos. Y cada uno de ellos, lejos de ser una barrera definitiva, se convierte en una oportunidad de aprendizaje. Tal vez la enseñanza más profunda que me ha dejado este camino es que, aunque esté lleno de desafíos, la integridad y la convicción son energías que no se agotan. Son la gasolina que impulsa el motor interno, que nos recuerda por qué empezamos, por qué seguimos, y por qué no podemos rendirnos. Cada logro alcanzado, cada hito compartido, cada política inclusiva fomentada y replicada, es un recordatorio de que vale la pena seguir luchando. No solo por los resultados visibles, sino por el impacto silencioso que se genera en las personas, en las culturas organizacionales, en la sociedad.

Otra enseñanza que me ha dejado este proceso es que lo correcto no siempre es lo popular. Es decir, algo puede ser éticamente justo, socialmente necesario, y humanamente valioso, pero eso no garantiza que todos estén dispuestos a hacerlo. Y no necesariamente porque sean malas personas, sino porque han sido formadas en entornos donde esos valores no eran promovidos. Donde la equidad no era parte del lenguaje cotidiano, y donde la diversidad se veía como una amenaza, no como una riqueza.

Por ejemplo, pensemos en alguien que creció en un entorno patriarcal, donde su madre no solo se dedicaba al hogar, sino que vivía para complacer a su esposo, casi como si fuera un monarca en tiempos de conquista. Una madre cuya voz era silenciada, cuya opinión no contaba, y cuya autonomía era limitada por normas sociales profundamente arraigadas. Para esa persona, es difícil aceptar que en el trabajo una mujer tenga voz, que su opinión sea escuchada, y mucho menos que ocupe un rol de liderazgo. No porque esa persona sea cruel, sino porque su marco de referencia está condicionado por una historia que normalizó la desigualdad.

En estos casos, el trabajo de transformación es mucho más complejo. No basta con imponer códigos de conducta, ni con aplicar sanciones. Se necesita un proceso profundo de sensibilización, de educación, de apertura emocional. La lucha por la equidad enseña a mirar con otros ojos: a detectar sesgos invisibles, a reconocer el talento donde antes se ignoraba, a valorar la diversidad como una fortaleza y no como una excepción. Enseña a cuestionar lo aprendido, a desaprender lo que limita, y a construir nuevas formas de relacionarse con el otro.

Quien vive esta causa sabe que defender la equidad no es solo un acto de justicia hacia los demás. Es también una reafirmación diaria de la propia dignidad, de la coherencia entre lo que se cree y lo que se hace. Es una forma de decir: “yo también merezco un mundo más justo, y estoy dispuesto a construirlo”.

Hoy, no solo quiero seguir apoyando la diversidad, la equidad y la inclusión. Quiero ser un motor de cambio. Quiero ser un embajador que no solo habla de estos temas, sino que los vive, los defiende y los promueve en cada espacio donde tenga influencia. Quiero que el mensaje llegue al empresariado, a los líderes, a los tomadores de decisiones, y también a quienes aún no creen en la importancia de estos temas. Pero no se trata solo de justicia social, que ya sería razón suficiente. Se trata también de resultados concretos, de beneficios tangibles, de ventajas competitivas.

Está demostrado que las empresas que promueven la diversidad tienen mejores resultados financieros. ¿Por qué? Porque cuando hay diversidad, hay más ideas, más perspectivas, más creatividad. Porque cuando se escucha a personas distintas, se rompen paradigmas, se descubren nuevas formas de resolver problemas, y se construyen soluciones más completas. Porque cuando se incluye, se genera compromiso, se fortalece la cultura organizacional, y se atrae el mejor talento.

Cada vez que escucho una opinión que viene de alguien totalmente distinto a mí, descubro una nueva visión. Me obligo a cuestionar mis certezas, a ampliar mi mirada, a crecer como ser humano. Y eso, en sí mismo, ya es un logro. Porque la diversidad no solo transforma las empresas, transforma a las personas.

Por eso, el llamado hoy es a actuar. A dejar de ver la equidad como una obligación externa, y empezar a verla como una convicción interna. A dejar de pensar que la inclusión es una moda, y entender que es una necesidad estratégica. A dejar de esperar que otros cambien, y asumir el rol de protagonistas del cambio.

Construyamos juntos un tejido empresarial más justo, más representativo, más preparado para los retos globales. Porque una empresa que abraza la diversidad no solo mejora sus indicadores: también inspira a su entorno, transforma su cultura, y deja una huella positiva en la sociedad. Y porque al final del día, lo que realmente importa no es solo lo que logramos, sino cómo lo logramos, con quién lo logramos, y lo que dejamos en el camino.

“ **La lucha por la equidad enseña a mirar con otros ojos: a detectar sesgos invisibles, a reconocer el talento donde antes se ignoraba, a valorar la diversidad como una fortaleza y no como una excepción.** ”

4.4. Juntos es más fácil

Tuve la oportunidad de comenzar un nuevo capítulo en mi vida profesional y personal en Ecuador, y debo admitir que ha sido una experiencia verdaderamente enriquecedora. Este país me ha ofrecido no solo un entorno de trabajo estimulante, sino también una cultura vibrante, una calidez humana que se siente en cada interacción, y una riqueza natural que inspira a mirar la vida con nuevos ojos. Ecuador me ha permitido redescubrirme, aprender, y, sobre todo, reflexionar sobre los retos y oportunidades que enfrentamos como líderes empresariales en América Latina.

.Como colombiano, es fácil asumir que las similitudes con Ecuador son muchas. Y en efecto, compartimos una historia común, una lengua, una geografía cercana, y una sensibilidad cultural que nos hermana. Sin embargo, al adentrarme en el mundo empresarial ecuatoriano, he notado diferencias importantes, especialmente en lo que respecta a la equidad y diversidad de género. Estas diferencias no son necesariamente negativas, pero sí reveladoras. Nos invitan a pensar en los caminos que hemos recorrido como países, y en cómo esos caminos han moldeado nuestras prioridades, nuestras estructuras y nuestras formas de entender el liderazgo.

Mi hipótesis es que estas diferencias tienen una raíz histórica y económica. Colombia vivió un proceso de apertura comercial en 1990 que transformó profundamente su tejido empresarial. Esta apertura obligó a las empresas colombianas a competir con actores globales, a adoptar estándares internacionales, y a evolucionar en temas que antes no eran parte de la conversación cotidiana, como la equidad de género, la inclusión, y la diversidad. Esta exposición constante a modelos empresariales más avanzados generó una presión positiva: las empresas colombianas tuvieron que adaptarse, no solo para sobrevivir, sino para atraer y retener talento en un mercado cada vez más exigente y diverso.

Ecuador, por su parte, no vivió un proceso de apertura comercial tan marcado ni tan temprano. Esto ha hecho que, en ciertos sectores, el empresariado no haya sentido la misma urgencia de prepararse para competir globalmente en temas de equidad. No porque falte el talento, ni porque no exista la voluntad, sino porque el contexto ha sido distinto. Y es precisamente por eso que hoy se vuelve crucial que Ecuador acelere su paso en esta materia. No solo porque es lo correcto desde el punto de vista ético y humano, sino porque es lo más beneficioso para las empresas, para la sociedad y para el país en su conjunto.

La equidad y la inclusión de género no deben verse como una tendencia pasajera, ni como una obligación impuesta por políticas o leyes. Deben asumirse como una condición esencial para la innovación, la productividad y la sostenibilidad empresarial. En el centro del desarrollo económico del Ecuador está la empresa privada. Las decisiones que se toman en las salas de juntas y en los niveles directivos no solo impactan los resultados financieros, sino que también definen el rumbo social del país. Hoy, más que nunca, se hace urgente que ese liderazgo se traduzca en un compromiso firme por fomentar la inclusión y diversidad de género.

Diversos estudios internacionales han demostrado que los equipos diversos toman mejores decisiones, son más creativos, generan mayores niveles de compromiso entre los empleados y logran resultados superiores para los accionistas. En otras palabras, incluir no es solo justo: es estratégico. Es una ventaja competitiva en un mundo donde la diversidad ya no es una excepción, sino la norma. Las empresas que entienden esto no solo se posicionan mejor en el mercado, sino que también construyen culturas organizacionales más sanas, más resilientes y preparadas para enfrentar los desafíos del futuro.

Pero para que estas transformaciones sucedan, se necesita más que buenas intenciones. Se requiere una acción concreta, sostenida y valiente. Crear planes de inclusión y diversidad de género implica asumir con responsabilidad el rol social de la empresa. Significa revisar procesos de contratación para eliminar sesgos, garantizar igualdad salarial, abrir oportunidades de liderazgo para todas las personas, independientemente de su género. Significa también educar, sensibilizar y transformar culturas organizacionales que, muchas veces de forma inconsciente, perpetúan desigualdades.

Al fomentar estos planes, se genera un entorno en el que el talento florece sin restricciones. Se construyen culturas organizacionales más empáticas, colaborativas y resilientes. Y, sobre todo, se envía un mensaje poderoso al país: que el éxito no está reservado para unos pocos, sino que debe estar al alcance de todas las personas que tengan la capacidad, la pasión y el compromiso de aportar. Se trata de construir un ecosistema empresarial donde cada voz cuenta, donde cada historia suma, y donde cada diferencia se convierte en una oportunidad de crecimiento.

El camino hacia una economía verdaderamente inclusiva no es inmediato. Requiere tiempo, esfuerzo y voluntad. Pero cada paso que se da es un paso en la dirección correcta. Nuestra responsabilidad como líderes de industria está en liderar con el ejemplo, en crear ambientes de trabajo empáticos, en fomentar todos los días la equidad y la diversidad de género en nuestras organizaciones. No podemos esperar a que el cambio venga de afuera. Debemos ser nosotros quienes lo impulsemos desde adentro, con convicción, con coherencia y con coraje.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

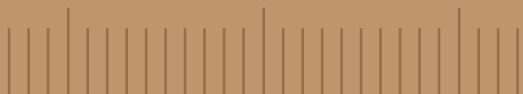


Hoy, más que nunca, los invito a actuar con audacia. Voy a mirar la otra cara de la moneda. A tomar el riesgo de actuar diferente. A cuestionar lo tradicional y a construir juntos un tejido empresarial más justo, más representativo y preparado para los retos globales. Porque una empresa que abraza la diversidad no solo transforma su presente: también inspira el futuro. Y ese futuro, si lo construimos con empatía, con inclusión y con visión, será un futuro más humano, más equitativo y próspero para todos.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 492

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 492 donde conversaremos con Carlos Mier, en este especial de Hombres por la Equidad.





Alfredo Peña Payró

Presidente
Grupo Graiman

Soy Alfredo Peña Payró, empresario comprometido con la innovación y el desarrollo de espacios de trabajo que permitan a los colaboradores alcanzar su máximo potencial desde la creatividad, la resiliencia y el respeto a las ideas de los demás. A lo largo de mi vida, he descubierto que la verdadera innovación no nace solo de la tecnología o de los procesos, sino del poder humano que se libera cuando se trabaja con enfoque, disciplina y determinación.

Tuve el privilegio de aprender de mi padre, de quien heredé el nombre y el empeño por generar a través de fuentes de empleo una oportunidad para que las personas puedan desarrollarse. Él fue un visionario que fundó el Grupo Industrial Graiman, poniendo como cimientos la ética, la responsabilidad y el cuidado de la gente. Hoy esa filosofía de hacer negocios sigue guiando nuestro camino.

Este grupo, que nació hace más de 63 años en Cuenca – Ecuador, busca permanentemente incorporar prácticas de clase mundial, entre ellas lograr que la brecha que hoy tenemos a nivel global con respecto a la inclusión de las mujeres en puestos de liderazgo vaya poco a poco diluyéndose.

Haber caminado por más de 6 décadas nos ha dado la sabiduría para mantener la esencia con la que nació el Grupo y también la apertura para aprender nuevas formas de mirar, comunicar y avanzar, pues la cultura se forja en un mundo heterogéneo en donde la capacidad de adaptarnos es una competencia vital para las empresas contemporáneas.

Como CEO, lidero a más de mil personas que, con su diversidad de talentos y perspectivas, hacen posible que esta organización evolucione cada día. Mi objetivo personal como presidente del Grupo es fortalecer un entorno equilibrado, respetuoso, transparente y coherente. Esto aplica para todos los públicos de interés de las empresas que son parte de nuestro holding.

Hemos sido firmes en la construcción de una cultura organizacional donde las personas no solo son valoradas, sino reconocidas como el motor que impulsa la evolución. En este camino, la equidad no es un ideal aspiracional, sino una decisión estratégica que guía nuestro crecimiento con propósito y sostenibilidad.

5.1. El reto de construir un legado de liderazgo que deje huella

Quienes nacimos alrededor de la década de los 60 hemos tenido la enriquecedora experiencia de vivir no solo la evolución tecnológica, sino una evolución ideológica que es la verdaderamente transformadora. Es esa transformación de pensamiento, de valores y de conciencia la que nos impulsa hacia un futuro más humano y sostenible.

En el Informe Global de la Brecha de Género 2024 del Foro Económico Mundial¹ se abordan las cuatro grandes brechas que afectan a las mujeres: salud y supervivencia, logros educativos, participación y oportunidades económicas y empoderamiento político. Se estima que tomará un promedio de 140 años cerrar estas brechas; es decir, harán falta 7 generaciones para lograrlo.

¹ Foro Económico Mundial. (2025, 13 de junio). *Informe Global sobre la Brecha de Género 2025: Progreso a pesar de la incertidumbre*.

Bajo este panorama está claro que quienes tomamos decisiones en los negocios tenemos una responsabilidad ineludible para entender que la equidad ha pasado de ser un tema periférico a ser un pilar estratégico en las organizaciones.

Es vital cuestionarnos qué estamos y qué no estamos haciendo, y cómo estas decisiones afectan a los negocios, y qué vamos a hacer para cambiar el rumbo. No se trata de adoptar medidas paternalistas o superficiales, esto tiene que ver en cómo concebimos la manera de hacer negocios, en cómo declaramos las políticas que rigen nuestras empresas y cómo estas se transversalizan en la planificación, presupuesto y acciones.

5.2. La ruta del GIG

Desde nuestra organización hemos ido paso a paso formalizando decisiones para promover la equidad y las oportunidades de crecimiento en las diez empresas que conforman nuestro Grupo, de las cuales tres son manufactureras (Graiman, Vanderbilt y Atenas) cuatro son de servicios (Fuenlabrada, Vías del Austro, Transnexos, Calatayud) una en el giro agrícola (Pecalpa), un centro comercial que fue el primero de la ciudad de Cuenca (Milenium Plaza) y un restaurante temático (Sports Planet).

En pleno siglo XXI, es fundamental entender que el verdadero liderazgo va mucho más allá de las cifras y del impacto económico. Hoy, nuestra responsabilidad es forjar entornos donde cada persona, sin importar su género, encuentre el espacio y las oportunidades para desplegar todo su potencial, para crecer y desarrollarse plenamente. Es en esa equidad, en ese compromiso con el talento y la excelencia, donde reside la verdadera fortaleza que nos permitirá construir el futuro que queremos para estar por 100 años más.



...el verdadero liderazgo va mucho más allá de las cifras y del impacto económico...



5.3. Trascender como propósito

Hemos declarado principios muy poderosos que definen las conductas comunes en el grupo. Estos son: Primero lo primero: Nuestra gente, el cliente, mueve nuestro mundo. Trabajamos en sintonía, queremos estar cien años más y cuidamos lo que amamos. Comparto estos enunciados porque creo que son la columna vertebral de nuestra organización y son una brújula importante para hablar de actividades de inclusión o equidad. Sería incoherente decir que queremos dar más espacios de liderazgo a mujeres o buscar que personas con discapacidad sean parte importante de un equipo, si es que no nos orientamos a los principios que hemos declarado.

Soy un convencido de que cualquier estrategia exitosa se debe desprender de una cultura con principios y valores firmes; y en este contexto, me permito compartir una anécdota que viví hace pocos meses en un panel de CEOs en el que estuve invitado a participar. En el momento de la plenaria recibí una pregunta del público que decía: ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual los industriales de la ciudad de Cuenca gozan de tan buena reputación? Ante lo cual no dudé un segundo en responder: por los valores. Es que, desde mi punto de vista, existe una premisa básica: la única forma de trascender es hacer bien las cosas.

Es por ello que la inclusión plena de la mujer en el ejercicio de liderazgo no es un tema de clichés o de tendencias; está en relación con una profunda convicción y un imperativo estratégico de hacer negocios con propósito. La voz, la presencia y el aporte decisivo de nuestras lideresas deben ser activamente valorados, escuchados e impulsados en cada instancia. Esta premisa se materializa con fuerza en nuestras iniciativas de Buen Gobierno Corporativo, donde el rol de las mujeres ha sido y sigue siendo una piedra angular, tal es el caso de mi hermana, María Teresa, quien desde hace varios años preside con sabiduría nuestro Consejo de Familia. Es en este órgano vital donde los cuatro hermanos accionistas, en conjunto, trazamos las rutas estratégicas que delinean la trascendencia y la sostenibilidad del Grupo.

Hemos buscado que el Grupo tenga un equilibrio de género con acciones y decisiones concretas: desde hace un poco más de cinco años replanteamos la estructura directiva para promover un equilibrio en la toma de decisiones. La organización cuenta con dos vicepresidencias, la de servicios corporativos y la de negocios. La primera vicepresidencia está a cargo de mi sobrina Andrea Heimbach Peña, miembro de la tercera generación.

Queremos que nuestras acciones tengan también impacto en los stakeholders. Mi sobrina Mónica Malo Peña es presidenta de Responsabilidad Social del Grupo, y desde ese rol impulsa con decisión las acciones de sostenibilidad y vinculación de todas las empresas. Bajo su liderazgo se ha consolidado el enfoque de sostenibilidad. De manera paralela, ha sido electa, por segundo año consecutivo, como presidenta del Comité de Sostenibilidad de la Cámara de Industrias, Producción y Empleo, que es el gremio más importante de la ciudad.

Somos parte de iniciativas globales de alto impacto que contribuyan a generar valor compartido. Nuestra empresa Graiman fue la primera empresa del grupo en presentar su informe de Comunicación de Progreso COP como parte de la adhesión al Pacto Global. En términos de igualdad de oportunidades, nuestro trabajo prioriza los ODS 4, 5, y 8, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico.

Con el deber que implica la declaratoria de nuestros principios, buscamos conductas que materialicen esta filosofía, cuando decimos que cuidamos lo que amamos lo hacemos desde el aporte y el cuidado de nuestra comunidad y el planeta, y es en este marco que en el corazón del oriente sur del Ecuador, surge una iniciativa liderada por mujeres en equipo con especialistas en conservación que redefine el liderazgo empresarial con propósito: la alianza estratégica entre el GIG y Selva Eterna. Desde el Directorio se aprobó por unanimidad este programa que marca una inversión histórica para proteger la biodiversidad y el ecosistema.

“ La voz, la presencia y el aporte decisivo de nuestras lideresas deben ser activamente valorados, escuchados e impulsados ... ”



Impulsada por la visión de mi hija Vanessa Peña y la Fundación Amaru, esta reserva natural privada no solo protegerá más de 150 hectáreas de biodiversidad única, sino que también empoderará a comunidades Shuar en la conservación de sus territorios, con una proyección a convertirse en un parque binacional referente en Sudamérica.

Este proyecto, respaldado por más de 20 años de experiencia en conservación de la Fundación Amaru, representa un modelo de liderazgo femenino que combina ciencia, sostenibilidad y justicia social. Las mujeres al frente de esta alianza han demostrado que cuidar del planeta es también una forma de cuidar del negocio. Selva Eterna, más que un proyecto ambiental, es una inversión en el futuro y un legado de responsabilidad. Desde la construcción de una estación científica, hasta el monitoreo de captación de carbono, cuidado de especies endémicas, hasta la educación comunitaria, cada acción refleja un liderazgo femenino transformador. Apostar por Selva Eterna es apostar por el presente y el futuro.

Confío plenamente que el 23 % de mujeres que hoy tenemos en puestos de liderazgo distribuidos en las diferentes capas de la organización, tanto a nivel productivo, corporativo y comercial, tienen el talento, y la capacidad para agregar un alto valor a la gestión organizacional.

5.4. Invertir en mujeres multiplica el impacto

Las mujeres son fundamentales en el tejido social y desempeñan un papel central no solo en el trabajo de cuidado sino también en el económico.

Como parte de nuestras acciones de vinculación comunitaria y en coherencia con los ODS 5 y 8 impulsamos por más de ocho años el programa de Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito en Santa Susana de Chiviaza en Limón y Bullcay en Gualaceo, dos comunidades cercanas a nuestro giro de negocio por la obtención y almacenaje de arcillas. Estas cajas han permitido mejorar las condiciones de vida de la comunidad a través de desarrollar capacidades y competencias para la administración técnica financiera y para la gobernanza con las mujeres socias de las cajas bajo el acompañamiento técnico del equipo de RSE, esto sumado al capital semilla entregado al inicio de las cajas.



La voz, la presencia y el aporte decisivo de nuestras lideresas deben ser activamente valorados, escuchados e impulsados ...



Las directivas están conformadas 100 % por mujeres, cuentan con más de 50 socias activas cada una, y están moviendo más de 35 000 dólares otorgados en microcréditos.

El modelo funciona por tres sólidos principios: un dólar invertido en una mujer se multiplica en la comunidad, fomentar emprendimientos es la vía para la autonomía de las mujeres y es posible dinamizar la economía familiar y comunitaria con propuestas inclusivas, solidarias y eficientes, esto se evidencia en la salud financiera de las cajas que reflejan un 0 % de morosidad.

En el primer semestre del 2025, el equipo de Responsabilidad Social Empresarial aplicó un estudio de impacto a las Cajas Solidarias. La medición realizada mostró entre los principales indicadores un impacto positivo del 40 % de mejora en la economía familiar del 100 % de socios.

Esto evidencia que las Cajas Solidarias no solo son un espacio de ahorro y crédito; se han convertido en un núcleo de empoderamiento, dinamización y liderazgo. Cada microcrédito otorgado es una semilla que germina en negocios, empleos y mejoras en la calidad de vida de las mujeres y sus familias.

5.5. La inclusión casa adentro

En el Grupo Industrial Graiman hemos trabajado en el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, en coherencia con los principios organizacionales, reconocemos que el talento no tiene género, inclinación sexual, raza, edad o nacionalidad y que abrir oportunidades para todas las personas es clave para construir un entorno laboral justo, equitativo y competitivo. Uno de los pasos más importantes que hemos dado ha sido fortalecer nuestros procesos de selección, enfocándonos en las competencias y el potencial de cada persona. De esta forma, buscamos eliminar cualquier sesgo y asegurar decisiones objetivas y eficientes.

Nuestra demografía nos muestra una diversidad etaria muy enriquecedora, en la cual los colaboradores son valorados y su voz es escuchada sin importar la edad que tengan.

Guiados por nuestros principios contamos con colaboradores destacados que permanecen con nosotros sin que su edad tenga que ser un motivo para dar un “paso al costado”, salvo que esa sea su decisión personal, promoviendo siempre un ecosistema de trabajo en donde convivan de manera proactiva el ímpetu y la creatividad de quienes se incorporan con la experiencia y sabiduría de quienes tienen décadas formando parte de la organización. Y para quienes están en el otro polo generacional aquellos que no tienen la experiencia, pero sí el deseo de aprendizaje contamos en nuestro restaurante Sports Planet con un formato de empleo por horas y turnos que conjuga muy bien la vida universitaria con la posibilidad de inserción en el mundo laboral.

Hemos implementado un Plan de Igualdad que va más allá de un cumplimiento de la normativa legal vigente en el país, es parte de nuestro férreo compromiso de equidad. Este plan contempla acciones concretas para los próximos cuatro años en áreas clave como: selección, formación, comunicación y cultura organizacional y nueve áreas de trabajo que van desde garantizar procesos de selección y promoción transparentes y equitativos, formación, desarrollo profesional, eliminación de brechas, protocolos contra el acoso y la discriminación, promoción de la corresponsabilidad en el cuidado y la vida familiar hasta el fortalecimiento de la cultura y la responsabilidad social.

Para materializar las actividades que contempla este plan, contamos con cuatro comités de igualdad que son transversales a los diferentes negocios y áreas del Grupo y que están integrados tanto por hombres como por mujeres líderes, quienes participan de forma voluntaria y comprometida. Este comité no solo promueve y vigila el cumplimiento de buenas prácticas, sino que también impulsa una transformación real y sostenida a través del seguimiento permanente.

Además, hemos desarrollado espacios de concienciación y capacitación para que los miembros del comité de igualdad puedan sensibilizarse con el propósito de fomentar la equidad en todos nuestros ambientes de trabajo. Estos espacios nos permiten reflexionar, aprender y crecer como equipo, desde la empatía y el respeto.

A nivel formativo, hemos puesto a disposición de todas las personas de la organización una serie de capacitaciones con el objetivo de brindar herramientas prácticas, generar conciencia y abrir espacios de reflexión individual y colectiva que nos ayuden a construir ambientes laborales más diversos, respetuosos e inclusivos.

Los contenidos son analizados rigurosamente para promover temas como: ambientes laborales libres de sesgo de género, el valor de la diversidad en la innovación, los desafíos de romper estereotipos, la riqueza de la diversidad cultural e inclusiva, y hemos logrado impartir 2 500 horas de capacitación exclusivamente a nuestros colaboradores en estos temas este último año.

Una arista muy importante para nosotros es una real inclusión de las personas con discapacidad, con quienes tenemos un abordaje permanente para garantizar que no existan conductas en sus equipos que puedan derivar en vulneraciones de sus derechos, para este grupo de colaboradores conformado por 50 personas existe cada dos meses un espacio de acompañamiento emocional en temas como amor propio, motivación, salud mental, trabajo en equipo y también capacitación en información relacionada con sus derechos laborales, beneficios fiscales, manejo financiero, entre otros.

Estas iniciativas se han convertido en una base importante para promover una cultura organizacional más empática, consciente y abierta al cambio. Trabajamos de forma continua para que cada integrante del equipo esté preparado emocionalmente y se sienta parte activa de este camino hacia una organización más inclusiva y respetuosa.

Hemos naturalizado el comunicar los protocolos que se deben seguir en casos de discriminación, acoso o violencia en cualquiera de nuestros espacios de trabajo para que cada miembro de la organización sienta que es su deber incomodarse y denunciar cualquier situación laboral que pueda poner en riesgo su bienestar o el de sus compañeros.

Hemos promovido una cultura organizacional que ofrece actividades de valor para conmemorar fechas importantes como el Día de la Mujer o Día de la Madre, pero le hemos dado un nuevo sentido con la creación de espacios seguros de diálogo que elevan el nivel de la conversación y que generan reflexiones de empoderamiento y liderazgo para nuestras mujeres.

Trabajar en el liderazgo de las mujeres es, además de una convicción y un imperativo ético, una decisión inteligente para el negocio. Un estudio de McKinsey ² reveló que las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen un 25 % más de probabilidades de superar el rendimiento financiero promedio de su industria lo que evidencia que las organizaciones más diversas son también las más innovadoras, resilientes y rentables.

2 McKinsey & Company. (2025). *Women in the Workplace 2025*.



Trabajar en el liderazgo de las mujeres es, además de una convicción y un imperativo ético, una decisión inteligente para el negocio.



Veamos más datos: en el mes de junio de 2025 se publicó en la revista académica Panel ³ la sistematización de más de 20 estudios sobre el impacto del liderazgo femenino en las organizaciones en América Latina, Europa, Asia y Medio Oriente. No debería generar sorpresa saber que uno de los principales hallazgos fue determinar que contar con mujeres en roles directivos impulsa significativamente el desarrollo en áreas como la sostenibilidad, la responsabilidad social, la innovación y el desarrollo organizacional. Otro aspecto relevante guarda relación con el impacto positivo en la consecución de indicadores ASG (ESG por sus siglas en inglés) estrechamente relacionados con aspectos clave como la rentabilidad financiera, los indicadores ambientales, sociales y de gobernanza, la responsabilidad social empresarial y la productividad.

³ Sequeiros Olivares, K. A., Baque Andrade, L. C., & Lugo Mollinedo, S. M. (2025). *Impacto del liderazgo femenino en el sector empresarial: una revisión sistemática*. Revista Panel, 7

5.6. La decisión de trascender está en el ADN de los grandes empresarios

De manera consciente lo reitero totalmente convencido: la inclusión no es una meta que alcanzar, sino un viaje continuo. Un camino en el cual, quienes ocupamos posiciones de liderazgo, tenemos una responsabilidad ineludible: ser agentes activos de cambio, construir empresas íntegras, responsables y conscientes y aportar a la consecución de un mundo más justo, próspero y equitativo para todos y todas.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Desde mi perspectiva más personal, y en mi rol como CEO del GIG, me resulta absolutamente natural que nuestra visión comulgue con el liderazgo femenino. En mi propia familia, la tercera generación está fuertemente marcada por la presencia de 8 mujeres de un total de 10 miembros. Y para mí, como esposo de una empresaria exitosa y padre de cinco brillantes mujeres, el compromiso con la equidad y el empoderamiento femenino trasciende la mera convicción; es, a todas luces, una inversión directa en el futuro que anhelo para mi esposa, mis hijas y para las generaciones venideras.

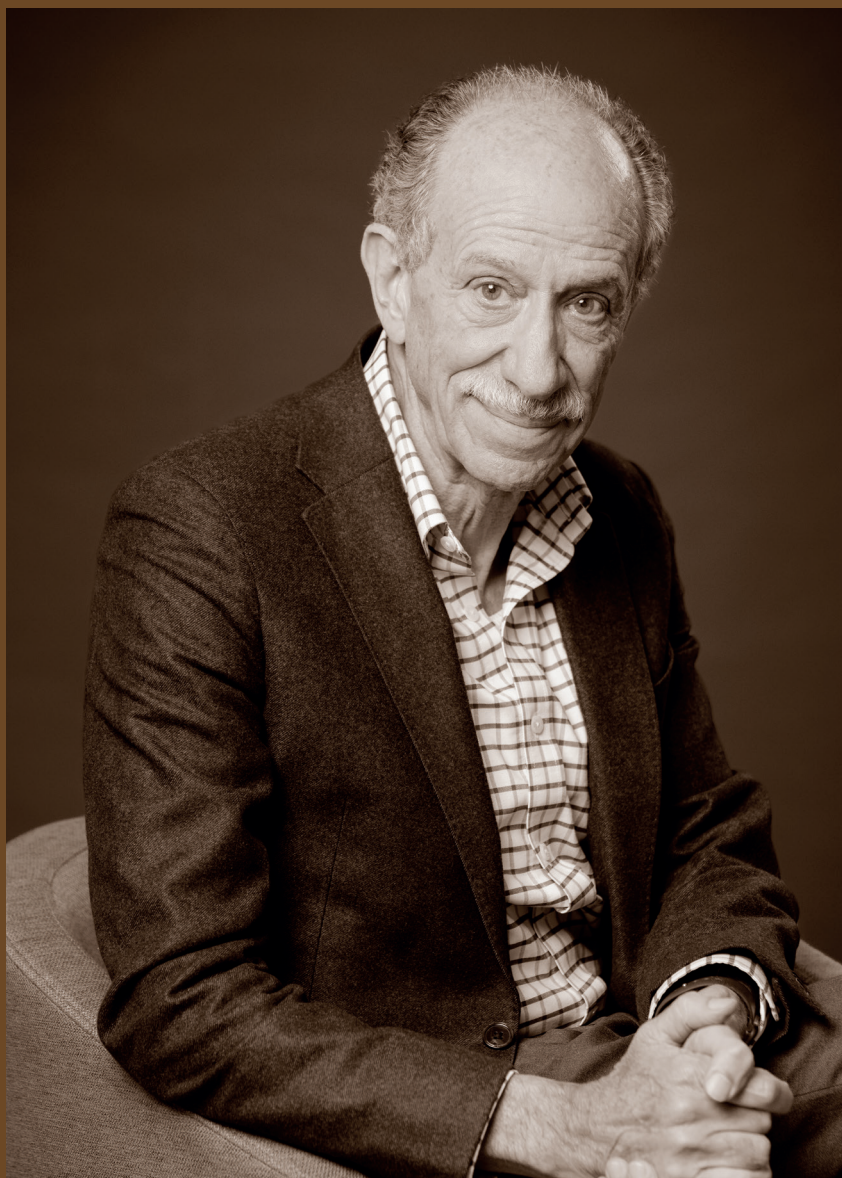
Pretendo, con absoluta humildad, que estas líneas sean una pausa de reflexión para los líderes que aún no han tenido la enriquecedora oportunidad de mirar a través del cristal de la equidad, y de nutrirse del gran aporte que las mujeres entregan a las organizaciones.

Que el estar lejos del escenario ideal, no nos detenga, nos impulse...



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 490

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 490 donde conversaremos con Alfredo Peña, en este especial de Hombres por la Equidad.



Roque Sevilla Larrea

Presidente del
Grupo Futuro

6.1. La diversidad es la fuente de nuestro éxito; la equidad y la inclusión son un mandato moral inapelable

Durante mis largos 78 años, creo que he tenido la inmensa suerte de estar rodeado de muchas mujeres que han sido vitales para mi felicidad.

Cuando nací tuve alguna falla en mi sistema digestivo que tardó algunos años para que se normalice. Por eso fui el más pequeño y más adulado de los 5 hermanos.

Ese cuidado y cariño vino primero de mi maravillosa madre, que no escatimo un instante en expresar, de mil maneras, su amor y ternura. Ella fue acompañada por nuestra niñera, Elina, que estuvo siempre pendiente de mí y de mis perros (porque como era súper cuidado era absolutamente insoportable).

Al equipo de adultos se sumaron mis dos tías solteras, Piedad y Cecilia, y la mejor amiga de Mamá, Maximina, que siempre tuvo especiales deferencias conmigo.

Posteriormente, mi íntima relación con mi única hermana, Carmen, propició una estrecha conexión con ella y sus amigas. Algunas de ellas fueron las fuentes de mis primeros enamoramientos.

Luego vino la adolescencia y la temprana juventud, y esa época fue de muchos y grandes amores, en mi eterna búsqueda de la mujer ideal. En un viaje bendecido a México, encontré lo que tan afanosamente busqué. Allí tuve la suerte de conocer a Pilar, mi extraordinaria compañera de vida y aventuras, con la que estoy felizmente unido desde hace 48 años.

Esta larga relación con el género femenino tuvo su cúspide con el nacimiento de mis dos hijas, Elisa y Ana, que son mi eterno manantial de alegría, por su inteligencia, capacidad intelectual y su desempeño ejemplar. (También tengo un hijo estupendo, que, al igual que yo, es un feminista convencido.)

Toda esta historia es para afirmar que siempre me he sentido encantado en la compañía de mujeres, que admiro y considero, no solo como pares míos, sino como seres con cualidades muy superiores a las mías.

En las mujeres aprecio su dedicación al trabajo, su habilidad para captar el sentimiento humano, su felicidad, su habilidad para expresar sus emociones, su disciplina y su lealtad a principios y valores.

Por todas estas razones y a lo largo de mis 55 años de carrera como empresario, político y ambientalista, siempre he buscado balancear el equipo de colaboradores con la presencia igualitaria o muchas veces mayoritaria de mujeres.

Cuando, en 1976, fundé Fundación Natura, una organización no gubernamental dedicada a la conservación y buen manejo de los recursos naturales ecuatorianos y que se transformó en un referente latinoamericano, nombré a una mujer como directora ejecutiva, Yolanda Kakabadse. Bajo su liderazgo, la organización consiguió una destacada presencia a nivel nacional e internacional.

Hoy Yolanda, quien ha ocupado cargos de importancia indiscutible como ministra de Ambiente del Ecuador, presidenta de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN) y presidenta del Fondo Mundial de la Naturaleza (WWF), es una figura de talla mundial en el campo de la conservación, la ecología y la sustentabilidad.

Luego, cuando fui alcalde de Quito, de las 34 personas que me reportaban directamente, en calidad de gerentes o directores de áreas, nombré 18 mujeres para que se encarguen de los más importantes sectores de la administración municipal. Se desempeñaron con altos estándares de calidad y eficiencia.

Ese estilo de gestión lo he mantenido también en el campo empresarial, a ratos con la mueca de mis compañeros varones, que para ciertos cargos les parecía demasiado atrevido mi espíritu feminista.

Quiero contar a modo de ejemplo una anécdota de una de las empresas del Grupo Futuro: Metropolitan Touring. Esta compañía es la mayor y más antigua empresa turística del Ecuador y la primera (1969) en incursionar en turismo receptivo internacional en las Islas Galápagos.

Opera en el Archipiélago varios barcos turísticos y uno de ellos debía ser renovado. Se trataba del MS Santa Cruz, de 90 pasajeros. Luego de alguna búsqueda encontramos el barco adecuado en Chile y debíamos traerlo desde el canal de Beagle en el extremo sur de la Patagonia chilena.

Hace un tiempo atrás, pedí que en todas las áreas de trabajo, al seleccionar al personal, se tuviera en cuenta tanto a hombres como a mujeres, y que la decisión se basara en sus habilidades y capacidades, sin tener en cuenta su género.



El reto de inclusión en nuestras empresas de turismo implica un alto nivel de empatía e inversión para crear entornos que ofrezcan un ambiente adecuado para el trabajo...



En algunas áreas ese mandato fue fácil de cumplir, pero en ciertas áreas como conseguir oficiales de alto rango para que dirijan la operación de los barcos ya sea como capitanes o primer o segundo oficial era tarea difícil, pues para gobernar una nave tenían que pasar por los severos y difíciles cursos de la marina ecuatoriana. Tan solo el 5 % de los graduados son mujeres. A pesar de estas limitaciones, teníamos en ese entonces dos oficiales mujeres, una de las cuales era la segunda oficial a bordo del Santa Cruz, persona muy capaz y bien entrenada.

Como es costumbre, la navegación se realiza por turnos. El barco zarpó y al salir del canal de Beagle se enfrentó con una tormenta categoría 12, que es algo tremendo y que vuelve difícil mantenerse en pie. En ese momento, la oficial estaba a cargo del timón. Tanto el capitán como los otros oficiales se ofrecieron a reemplazarla, pero ella se negó y guio la nave con calma y valentía hasta que llegó el siguiente relevo. Celebramos este momento cuando el barco llegó sano y salvo a su destino.

Estos esfuerzos no están libres de varios desafíos como superar la limitación del espacio físico a bordo de nuestros barcos. El diseño debe considerar las necesidades específicas de las mujeres, lo cual incluye áreas de descanso, vestuarios y otras instalaciones que favorezcan su comodidad y seguridad. Adaptar estos espacios no solo mejora la experiencia laboral de las mujeres, sino que también promueve un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Gracias al empeño intencional de la empresa, hoy contamos en nuestro equipo de tripulación con 2 gerentes de hotel y 2 médicos mujeres.

El reto de inclusión en nuestras empresas de turismo implica un alto nivel de empatía e inversión para crear entornos que ofrezcan un ambiente adecuado para el trabajo que van a desempeñar, en los hoteles de nuestra empresa ubicados en el centro del Choco Andino contamos con horarios de trabajo de días seguidos dentro del hotel y días seguidos de descanso de regreso a la ciudad, para hacer que su permanencia sea más confortable. Disponemos de espacios de esparcimiento como gimnasio, sala de juegos y ambientes de descanso diseñados para que las mujeres tengan un ambiente personal adecuado para su bienestar.

El ejemplo de la valiente oficial, junto a los diversos desafíos del sector me convenció de que debemos mantener la línea que he predicado y es la de incorporar la mayor diversidad posible de personas en nuestro equipo de colaboradores sin limitar a su condición de género, grupo étnico o preferencia sexual.

Por eso, al ver el éxito que hemos logrado aplicando los principios de inclusión, diversidad y equidad con más de 5,000 empleados en nuestras 21 empresas, que trabajan en áreas tan variadas, como seguros, asistencia médica, turismo, energías renovables, agricultura avanzada, logística, e industria aeroespacial y satelital, me siento muy satisfecho y me motiva a continuar fortaleciendo nuestro trabajo en este ámbito.

En la actualidad, la participación de las mujeres en roles estratégicos dentro de las empresas está experimentando avances significativos, reflejados en diversos indicadores clave.

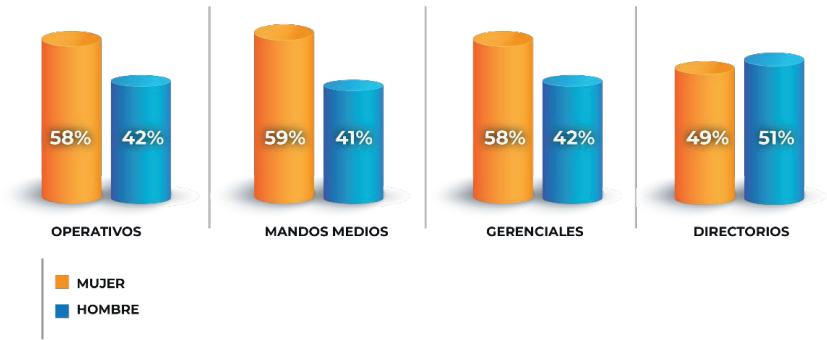
Estos indicadores no solo destacan la equidad de género en términos de representación, sino que también son el resultado de una auténtica convicción del valor de la diversidad que trae diferentes perspectivas y un mejor entendimiento del mercado y los clientes

“ El 58 % de mujeres en cargos gerenciales evidencia que las mujeres tienen una representación notable en los niveles de liderazgo de la empresa.... ”



Contar con mujeres en roles estratégicos no solo es un compromiso con la sociedad, sino que también es una buena estrategia de negocio, como lo demuestran varios estudios recientes. Si tomamos en cuenta el poder de sus decisiones de compra, para 2028 se estima que las mujeres poseerán el 75 % del gasto discrecional del planeta, lo que las convertirá en las más influyentes del mundo. Otro estudio de BCG indica que el 80 % es el porcentaje de decisiones de compra que toma o en las que influye la mujer y, según Deloitte, un 89 % de las compras cotidianas son decididas por mujeres.

A continuación, presento la distribución actual del personal del Grupo Futuro.



Como se puede ver, hay un balance muy cerca del ideal que se mantiene en todos los niveles jerárquicos, evidenciando una cultura de desarrollo y carrera que considera la inclusión en todos los niveles.

El 49 % de participación de mujeres en los Directorios de todas las empresas es un avance significativo hacia la equidad de género en los espacios de toma de decisiones a nivel más alto. Este dato revela que hay una auténtica convicción de inclusión en las decisiones estratégicas de las empresas.

El 58 % de mujeres en cargos gerenciales evidencia que las mujeres tienen una representación notable en los niveles de liderazgo de la empresa, lo que implica una inclusión de género más pronunciada en roles clave y de influencia.

El 59 % de mujeres en mandos medios es un reflejo de la inclusión, sino también una oportunidad de crecimiento y desarrollo para las profesionales que aspiran a ascender en sus carreras.

6.2. Compromiso con la diversidad, equidad e inclusión de las mujeres en el entorno laboral

Lo interesante de esta estructura de colaboradores es que surgió naturalmente sin que nos obligue una ley o porque perseguíamos un modelo DEI.

Lo fuimos haciendo porque nuestro principio fue escoger siempre los colaboradores con base en sus cualidades personales y su capacidad de llevar a cabo acciones con excelencia.

Por otro lado, no recuerdo, que en los más de 60 años que he dirigido empresas, se me haya cruzado por mi mente pagar menos a un empleado por ser mujer, ni dejar de considerar a una persona como candidato a un ascenso por su condición de género.

Nosotros nunca hicimos diferencia en el tema salarial por una condición específica del contratado. Fijamos el ingreso con base en el tercer cuartil de la Encuesta Nacional de salarios y esa era nuestra guía. Por eso nunca fue necesario hacer un ajuste de salarios a las mujeres que trabajaban en nuestras empresas, porque se les pagaba siempre lo mismo que sus equivalentes hombres.

Como ya mencioné, esta forma de actuar estuvo siempre vigente desde el inicio de nuestras actividades hace más de 50 años.

El resultado de esta filosofía inclusiva ha sido fabuloso. Esta diversidad vale oro en polvo y genera unos beneficios muy sólidos.

Por ejemplo, la sensibilidad de nuestras funcionarias en el diseño y puesta en marcha de nuestros productos turísticos es perfecta. La capacidad para corregir errores o buscar la mejora continua es de gran acierto y precisión.

La otra característica de ellas, es la pasión que ponen en obtener el logro y la forma tan hermosa y alegre con la que celebran los triunfos, actitud que nos produce a todos gran seguridad y felicidad.

Ahora, mirando hacia atrás, creo que la mayoría de mis socios fundadores eran machistas. Hace 40 o 50 años esa actitud era parte de la cultura vigente.

Además, debo confesar que entre mis gerentes hombres ha habido un oculto machismo producto de la duda de si las mujeres estarán o no en la capacidad de llevar a cabo ciertas actividades que han estado reservadas solo para los hombres. Pero mi presión ha sido aceptada y hoy no existe más esa actitud. Esa vieja forma de ver las relaciones laborales ha cambiado totalmente en estos últimos tiempos. La eliminación de la resistencia se debe a que se han dado cuenta de que el aporte femenino es invaluable.

Quiero ahora hablarles de las normas que rigen la composición y el funcionamiento de nuestros directorios, normas que están relacionadas con el beneficio de la diversidad de conocimiento, de intereses, de género y de edad.

Estas regulaciones, aunque un poco complejas, han dado gran resultado:

- 1.- Los directorios tienen que estar compuestos por 10 directores, 5 principales y 5 suplentes. A todo Directorio son convocados los 10. (razón: para que los suplentes, cuándo les toque actuar, estén debidamente enterados del estado del arte de cada compañía y lo hagan con la máxima eficiencia).
- 2.- La mitad de los directores deben ser mujeres y la otra mitad hombres. (razón: el valioso aporte de la diversidad).
- 3.- Los directores duran en su cargo 3 años, luego de lo cual obligatoriamente tienen que salir del directorio y podrán ser reelectos, si su actuación ha sido excelente, después de un año de ausencia. (razón: renovación constante).
- 4.- Cada año se renueva un tercio del directorio. (razón: para permitir la combinación de renovación y continuidad).
- 5.- Seis directores tienen relación con los accionistas o con altos funcionarios de empresas del Grupo y cuatro son externos. (razón: recibir la contribución interna y la externa).
- 6.- Un tercio del directorio debería estar compuesto por individuos de 18 a 35 años; un tercio de 36 a 64, y un tercio de mayor de 65. (razón: diversidad etaria, mezcla de experiencia y entendimiento de las nuevas tendencias).

Esta estructura ha producido una gestión de directorios sumamente dinámicos y productivos que nos ha permitido tener avances sustanciales en nuestra gestión

6.2.1. Deber pendiente: el balance étnico

Lo que no estamos bien es en el balance étnico. Este es un esfuerzo más complejo, pero creo que alcanzable en el mediano plazo.

Por el momento no tenemos ningún indio, montubio, afroecuatoriano en los cargos directivos en los directorios.

Y en general, no guardamos una proporción entre la composición étnica del Ecuador y la de nuestros empleados.

El Ecuador tiene la siguiente composición étnica:

78,0 % mestizos.

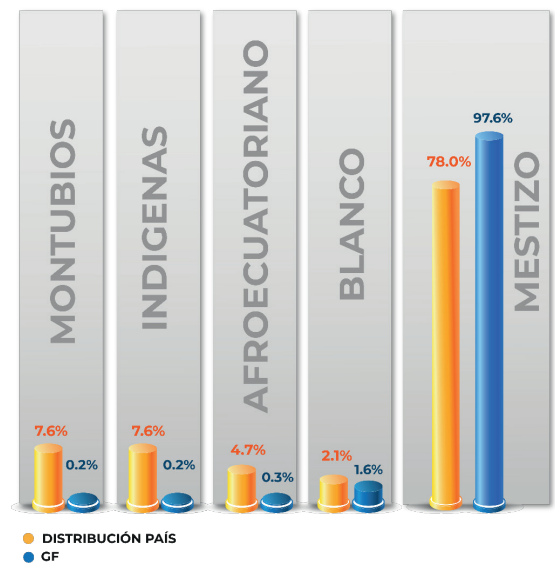
7,6 % de montubios.

7,6 % de indígenas.

4,7 % de afroecuatorianos.

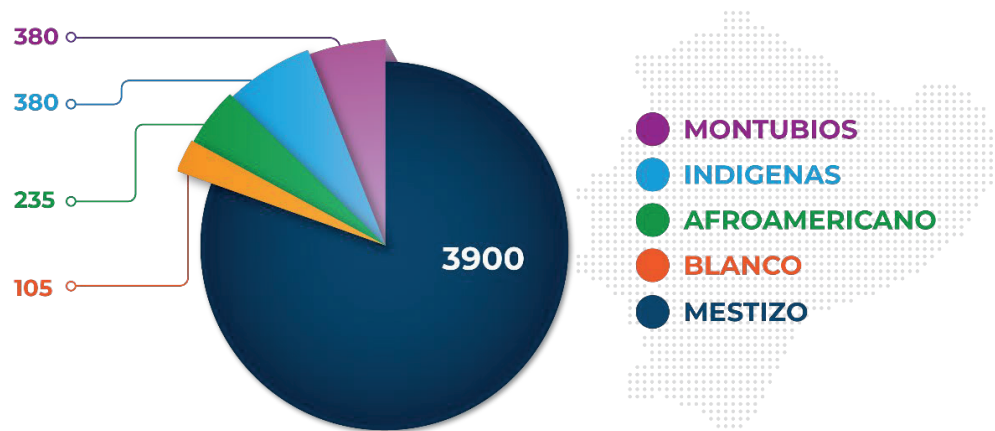
2,1 % de blancos

A la fecha contamos con los siguientes indicadores en las empresas del Grupo Futuro:



En este gráfico podemos ver la distribución de la población del Ecuador comparada con la distribución actual de los empleados del Grupo. Esto representa un inmenso desafío para direccionar nuestras iniciativas de diversidad hacia la riqueza de las diferencias étnicas.

Si eso lo traslado a los 5,000 empleados, la composición por número de empleados debería llegar a ser:



Debido a la pobreza en la que viven la mayoría de los montubios, indígenas y afros, conseguir fuerza laboral capacitada de esos grupos étnicos es muy difícil, por lo que estamos instaurando un programa de becas para favorecer a los mejores estudiantes de esas etnias y que puedan integrarse a la fuerza laboral con posibilidades directivas importantes.

Aunque el camino es más largo, estoy seguro de que nos producirá enormes satisfacciones y beneficios.

Ahora bien, quisiera contar algunos logros de nuestros departamentos de Talento Humano que, por cierto, están sujetos a la filosofía que he descrito anteriormente.

Las 21 empresas tienen reuniones mensuales para comparar experiencias, aprovechar las mejores prácticas y liderar sistemas innovadores de gestión del talento humano:



..instauramos un programa de becas para favorecer a los mejores estudiantes de esas etnias y que puedan integrarse a la fuerza laboral...



6.2.2. Modalidad de trabajo flexible:

Hoy, uno de los activos más valiosos es el tiempo. Los profesionales buscan equilibrar su vida distribuyendo el tiempo en actividades que le aporten bienestar físico, mental y emocional.

Después de la pandemia, se produjo un replanteo de hábitos y modalidades laborales que a la fecha se traducen en una convivencia ágil y dinámica con la tecnología y la virtualidad con la introducción del trabajo de modalidad flexible.

Este sistema es muy valorado por los empleados, en especial por las madres trabajadoras. A la fecha hemos implementado este modelo en todas las actividades que no demanden presencia física constante.

Esto ha traído varias ventajas:

- Mejor equilibrio entre vida personal y laboral que promueve el bienestar físico y emocional, ofreciendo mayor disponibilidad de tiempo para actividades personales importantes.
- Aumento de la productividad: Al tener mayor control sobre su jornada laboral, los empleados experimentan un aumento en su productividad, ya que pueden trabajar en sus momentos de mayor concentración y sin distracciones.
- Ahorro de tiempo y dinero: Al evitar desplazamientos largos o el transporte diario, los empleados ahorran tiempo y dinero, lo que contribuye a su economía y bienestar personal.
- Mejores oportunidades para personas con responsabilidades adicionales: Las personas que tienen hijos pequeños, cuidados familiares u otras responsabilidades, pueden organizar su trabajo de tal manera que se adapte mejor a sus necesidades, promoviendo la inclusión y diversidad en el entorno laboral.

En resumen, el trabajo flexible crea un entorno más inclusivo, eficiente y saludable tanto para los empleados como para los empleadores.

6.2.3. Reinserción post maternidad:

Otra facilidad de las empresas del Grupo es el “Retorno progresivo del periodo de maternidad”. La reinserción post maternidad puede ser un momento de altos niveles de estrés y ansiedad para la madre profesional. Con la modalidad de teletrabajo, apoyamos el regreso al trabajo mediante una transición paulatina de la madre.

6.2.4. Cultura de ética:

Los valores son la base fundamental de nuestra cultura y los vivimos en cada decisión cotidiana. Se describen como nuestras raíces.



Como parte de nuestro compromiso con la inclusión, todas nuestras empresas han implementado las políticas de la Ley de Economía Violeta recientemente publicada en el Ecuador, proceso que fue muy fácil, pues nosotros ya estábamos muy adelantados respecto de la norma recién expedida.

Contamos con el 100 % de implementación del plan de igualdad para erradicar la discriminación y violencia contra las mujeres en el campo laboral.

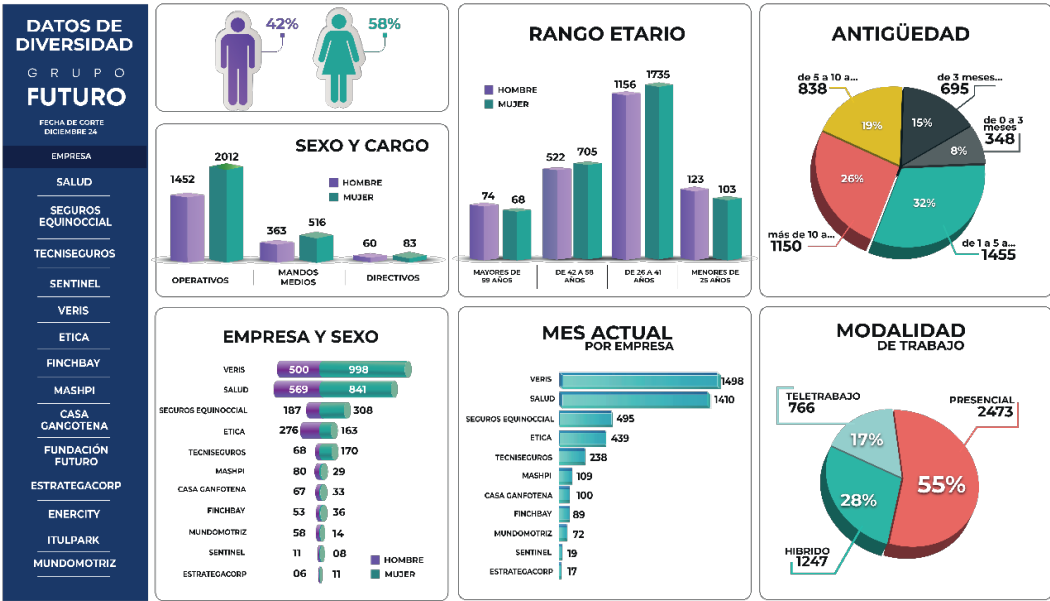
También, se ha estructurado el protocolo de denuncias y los canales de comunicación que garantizan confidencialidad bajo un principio de no represalia y seguridad psicológica para los denunciantes. Se han implementado los programas de sensibilización y capacitación para todos los colaboradores sobre esta realidad, enfatizando la corresponsabilidad para garantizar el bienestar de nuestras profesionales.

6.2.5. Indicadores de gestión:

Hemos diseñado un “libro de datos” basado en la analítica de personas que nos ofrece indicadores de gestión claves para medir el avance de nuestros planes de diversidad con un enfoque de género desde varios frentes

- Distribución de género en diferentes niveles jerárquicos que nos permite asegurar el desarrollo de carrera y la oportunidad de ocupar roles de liderazgo.
- Distribución por rango etario que nos permite conocer la diversidad generacional en las mujeres

En este gráfico podemos ver algunos de los indicadores claves que son parte del seguimiento y análisis de nuestras iniciativas de diversidad.



6.2.6 Voluntariado corporativo:

En nuestra empresa de servicios médicos hemos realizado iniciativas de voluntariado en fundaciones de acogida a mujeres violentadas.

Con el apoyo de nuestros profesionales de la salud y otros colaboradores, ofrecemos brigadas de atención médica y talleres sobre salud, así como guías de reinserción laboral.

6.2.7. Políticas de selección y desarrollo:

Nuestro modelo de gestión de talento se basa en acompañar la carrera profesional de nuestros empleados, considerando las habilidades, conocimientos y experiencia requeridas para ser exitoso en un cargo. Esta clara metodología basada en competencias profesionales permite que el ocupante de un cargo logre sus metas independientemente de su género, así se garantiza que se elimine el sesgo inconsciente para ofrecer oportunidades de carrera a las mujeres basadas en su mérito. Los resultados de esta práctica se ven reflejados en los indicadores de participación de mujeres en diferentes niveles jerárquicos, presentados anteriormente.

6.2.8. Salarios y compensaciones:

Basados en lo anterior y alineados con una política de compensación que se basa en datos de mercado para asegurar la competitividad salarial en cada cargo, las diferentes posiciones de las empresas son ocupadas por el mejor talento y la remuneración no se determina por el género del ocupante sino por el valor asignado según la responsabilidad que le corresponde. Esto nos ha permitido garantizar la eliminación por completo la brecha salarial entre hombres y mujeres en nuestras empresas.

6.3. Nuevas masculinidades

Después de compartir el enfoque y compromiso de ofrecer oportunidades para las mujeres, es sumamente importante hablar también del rol de los hombres en esta búsqueda de la igualdad.

Con la incursión de las mujeres en el mundo laboral aparecen algunos desafíos en el hogar que son asumidos o compartidos con sus parejas.

Las “nuevas masculinidades” son una perspectiva que desafía los roles de género típicos o tradicionales, promoviendo una visión más inclusiva y equitativa de la masculinidad.

Resalta el valor de aquellos que se enfocan en la importancia de la igualdad, el respeto, la empatía y el rechazo a la violencia de género, asumiendo un rol intencional para cambiar la sociedad en este aspecto.

Los hombres comprometidos con esta causa asumen un nuevo enfoque desde su masculinidad, entre los que están: rechazar los estereotipos y desafiar las nociones tradicionales de lo que significa ser un hombre, como la necesidad de ser fuerte, dominante y emocionalmente rígido. Buscan abrir la oportunidad de ser más emocionales, cercanos y vulnerables. ¡Más humanos!

Así también, los hombres juegan un rol clave para el desarrollo de las mujeres profesionales cuando están dispuestos a compartir responsabilidades en el hogar.

Apuestan por la distribución equitativa de tareas domésticas y de cuidado, incluyendo la crianza y educación de los hijos.

Se reconocen como hombres que se oponen a la violencia de género y se convierten en aliados de las mujeres, desafiando auténticamente sus propios privilegios para abrir espacios para ellas.

Las nuevas masculinidades también buscan transformar las relaciones sociales, creando un mundo más justo e igualitario para todos.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

6.4. Conclusión

Parecería que todos estos esfuerzos afectarían negativamente los resultados de nuestras empresas, pero lo cierto es todo lo contrario. Las organizaciones del Grupo Futuro cada vez son más eficientes y rentables, porque la inclusión de personas en nuestro equipo de trabajo por su diversidad logra objetivos cada vez más admirables, y creo yo digno de copiarnos, para que muchas empresas sean exitosas.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 466

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 466 donde conversaremos con Roque Sevilla, en este especial de Hombres por la Equidad.



Jorge Andrés Wills Ospina

El despertar de una conciencia.
Cuando el hogar modela al líder

Presidente Ejecutivo de
Veris

7.1. El liderazgo masculino como motor de la equidad. Una travesía de convicción y transformación en Veris

Mi nombre es Jorge Andrés Wills Ospina y a lo largo de más de dos décadas, he tenido el inmenso privilegio y la profunda responsabilidad de dirigir Veris, una red de servicios médicos que ha buscado, desde su concepción, dejar una huella significativa en la vida de miles de personas en Ecuador. Pero el camino hacia un liderazgo consciente, uno que abrace con fervor la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), no comenzó en las salas de juntas ni en los pasillos de nuestras clínicas. Su génesis se encuentra en un lugar mucho más íntimo y fundacional: el seno de mi familia.

Provengo de un hogar donde la narrativa del liderazgo no se conjugaba exclusivamente en masculino, resaltando que mi Padre fue y sigue siendo un referente fundamental en mi vida. Fui criado en un entorno vibrante, marcado indeleblemente por la fuerza, la inteligencia arrolladora y el liderazgo innato de las mujeres que me rodearon. Mi madre, mis tías, mi abuela; ellas fueron las arquitectas esenciales de mi crianza, las figuras tutelares que, con su ejemplo diario, me enseñaron una verdad que hoy considero axiomática: la mujer ocupa un lugar central, insustituible, no solo en la estructura familiar, sino como pilar fundamental de la sociedad y como protagonista activa en el tejido de la vida diaria. Esta no era una lección teórica; era una vivencia constante, una realidad palpable que moldeó mi percepción del mundo. Ver su empuje, su resiliencia, su capacidad para tomar decisiones cruciales y para nutrir al mismo tiempo, me proveyó de una perspectiva que, considero, fue un regalo invaluable.

Esa experiencia temprana, esa inmersión en un matriarcado de facto lleno de amor y determinación, me otorgó una apertura mental que describiría como natural y genuina frente al rol de la mujer. No fue algo impuesto ni aprendido tardíamente; fue la atmósfera en la que crecí. Por ello, a lo largo de toda mi carrera profesional, la idea de considerar el género como una restricción o, por el contrario, como un privilegio a la hora de tomar decisiones, me ha resultado extraña, ajena a mi concepción del potencial humano. ¿Cómo podría ser de otra manera cuando las primeras líderes que conocí, aquellas que definieron mis estándares de capacidad y entrega, fueron mujeres?

Para mí, y por extensión para la filosofía que he intentado imbuir en Veris, las cualidades que verdaderamente importan son el talento, ese brillo particular que cada individuo aporta; el compromiso, esa dedicación apasionada hacia un propósito común, y los valores, ese anclaje ético que guía nuestras acciones. Estos tres pilares siempre han estado, y siempre estarán, por encima de cualquier etiqueta, de cualquier estereotipo de género, origen o cualquier otra categorización que busque simplificar la complejidad y riqueza del ser humano. Considero que encasillar a las personas es limitar su potencial y, por ende, limitar el potencial de la organización.

Esta visión, forjada en la calidez y la fortaleza de un hogar liderado por mujeres, no fue simplemente un recuerdo nostálgico de la infancia. Se convirtió, con el tiempo, en la base sólida, en el cimiento sobre el cual, más adelante, pude comenzar a construir conscientemente un liderazgo orientado no solo a la equidad de género —que fue quizás el primer despertar— sino a la promoción activa y convencida de la diversidad en todos sus maravillosos y enriquecedores matices. Entendí que la multiplicidad de perspectivas no es una concesión, sino una ventaja competitiva y una necesidad ética.

7.2. Veris: un ecosistema donde el talento florece sin distinción

El viaje empresarial que emprendimos en Ecuador con Veris comenzó con un equipo modesto, apenas 35 colaboradores llenos de sueños y la voluntad de hacer una diferencia en el sector salud. Hoy, ese pequeño núcleo se ha transformado en una familia profesional de más de 1,500 personas. Y aquí reside una de las manifestaciones más elocuentes de nuestra filosofía: en esta creciente organización, la participación femenina supera el 65 %. Es crucial subrayar que esta cifra no es el resultado de una política de cuotas impuestas, ni de una directriz que buscara alcanzar un porcentaje específico por una cuestión de imagen. Ha sido, y sigue siendo, el resultado natural, orgánico, de una decisión fundamental: enfocarnos implacablemente en encontrar siempre el mejor talento disponible, sin discriminación de ningún tipo.



Los ambientes genuinamente incluyentes, donde cada persona se siente valorada y respetada por ser quien es, no solo atraen, sino que retienen el talento de alta calidad.



En Veris, nunca ha existido una restricción mental preconcebida ni una preferencia tácita o explícita por el sexo del candidato al considerar una nueva contratación o una promoción. La pregunta que guía nuestros procesos de selección no es “¿es hombre o mujer?”, sino “¿posee esta persona las habilidades, la pasión y la ética que Veris necesita para cumplir su misión?”. Buscamos, sencillamente, personas comprometidas con nuestra visión, individuos capaces de aportar valor real y que compartan genuinamente el propósito que nos mueve como empresa: el cuidado de la salud y el bienestar de nuestros pacientes. Cuando el foco se centra en estas cualidades esenciales, las barreras artificiales del género, o de cualquier otra índole, se desvanecen. El talento, entonces, emerge en todas sus formas y géneros.



Este enfoque, que prioriza la capacidad y el compromiso por encima de todo, no solo nos ha permitido construir un equipo extraordinario, sino que también nos llevó a ser reconocidos como una de las primeras empresas en Ecuador en recibir el Sello Empresa Segura. Este distintivo, otorgado por el gobierno, no es un mero adorno; es una certificación que avala nuestro compromiso real y tangible con la protección, el cuidado y la promoción de la mujer en el ámbito laboral y, por extensión, en la sociedad. Recibirlo fue un honor y, a la vez, una confirmación de que el camino que habíamos elegido, intuitivamente al principio y más conscientemente después, era el correcto.

Todo esto ha reforzado en mí, y en el equipo directivo de Veris, una convicción que hoy es piedra angular de nuestra estrategia: los equipos diversos, aquellos que reúnen una multiplicidad de experiencias, perspectivas y sensibilidades, generan ideas más ricas, soluciones más innovadoras y decisiones más robustas. Los ambientes genuinamente incluyentes, donde cada persona se siente valorada y respetada por ser quien es, no solo atraen, sino que retienen el talento de alta calidad. Y la equidad, lejos de ser únicamente una aspiración ética o un componente de la responsabilidad social corporativa, es, en realidad, un motor poderoso de competitividad sostenible y de excelencia empresarial. Una organización que no abraza la diversidad se está privando de una inmensa fuente de riqueza intelectual y creativa.

7.3. La mujer en el sector salud: una perspectiva de cuidado y estrategia

La diversidad, como concepto, adquiere una dimensión particularmente especial y urgente cuando hablamos de la mujer, y esta relevancia se magnifica aún más si nos centramos en el sector de la salud. No se trata de una afirmación basada en sentimentalismos, sino en una observación profunda de dinámicas sociales y culturales que tienen un impacto directo en cómo se concibe y se entrega el cuidado.

Históricamente, y en muchas culturas aun de manera predominante, la figura de la “gran cuidadora” ha estado profundamente asociada, casi intrínsecamente ligada, al género femenino. La mujer es, a menudo, por una combinación de predisposición natural y constructo cultural, quien primero asume el rol fundamental de velar por el bienestar de sus hijos. Pero su manto de cuidado se extiende mucho más allá: abarca a sus padres en la vejez, a sus hermanos, e incluso a su pareja. Esta es una realidad que se repite, con matices y variaciones, en miles de millones de hogares en todo el mundo.

Esta experiencia vital, esta inmersión constante en el arte y la ciencia del cuidado, explica en gran medida por qué la sensibilidad, la empatía genuina y la asombrosa capacidad de anticipar las necesidades de los demás —a menudo antes de que sean verbalizadas— son cualidades tan marcadamente presentes y desarrolladas en el liderazgo femenino, especialmente dentro del ámbito de la salud. No es que los hombres carezcan de estas cualidades, sino que la trayectoria vital de muchas mujeres las ha cultivado de manera intensiva y particular.

En la práctica diaria de una organización de salud, tener mujeres participando activamente en la toma de decisiones, desde la planificación estratégica hasta la atención directa al paciente, significa mucho más que cumplir con una cuota de género. Significa llevar la empatía, la comprensión profunda de la experiencia humana y una perspectiva centrada en el paciente al corazón mismo del servicio. Las mujeres, en general, no solo representan demográficamente a quienes más utilizan los servicios de salud, ya sea para sí mismas o en nombre de sus seres queridos (hijos, padres, cónyuges). Van más allá: a menudo comprenden de manera más intuitiva y profunda las dinámicas familiares complejas, las preocupaciones cotidianas que impactan la salud y las emociones intrincadas que se asocian al proceso de enfermedad y cuidado.



**...las mujeres son protagonistas
esenciales en la gestión de la salud
familiar y comunitaria.**



Por eso, y quiero ser enfático en esto, contar con mujeres en posiciones de liderazgo en el sector salud no es una cuestión de moda pasajera, ni una tendencia superficial que las empresas adoptan para mejorar su imagen pública. Es una apuesta estratégica fundamental, una decisión inteligente que incide de manera directa, medible y positiva en la calidad del servicio que ofrecemos, en la experiencia integral del usuario, en la capacidad de innovación de la organización y, en última instancia, en los resultados globales y la sostenibilidad de la empresa. Ignorar este potencial es, desde mi perspectiva, una miopía estratégica.

La decisión de promover activamente el liderazgo femenino en Veris, y el argumento que presento para que otras organizaciones del sector salud lo hagan, no responde a una agenda de cuotas preestablecidas ni a una obligación impuesta desde el exterior. Es, por encima de todo, el reconocimiento lúcido y honesto a una realidad social innegable: las mujeres son protagonistas esenciales en la gestión de la salud familiar y comunitaria. Y es, también, una respuesta consciente y responsable a las necesidades reales y sentidas de la comunidad a la que servimos. ¿Cómo podríamos pretender servir óptimamente a nuestros pacientes si no incorporamos plenamente la perspectiva de quienes mejor entienden, en muchos casos, sus vivencias?

La evidencia, tanto empírica como académica, es cada vez más contundente: los equipos diversos, y en particular aquellos con una alta y significativa participación femenina en todos los niveles, tienden a tomar decisiones más equilibradas y mejor ponderadas. Desarrollan soluciones más humanas, más holísticas, que consideran no solo el aspecto clínico, sino también el emocional y social del paciente. Y, consecuentemente, logran un mayor impacto positivo y duradero en la vida de los pacientes y sus familias.

Este enfoque, que integra la diversidad femenina como un eje estratégico, transforma la manera en la que se concibe la estrategia empresarial. Eleva el estándar ético de la organización, haciéndola más sensible y responsable. Fortalece la reputación de la empresa, no solo entre los pacientes, sino también entre los colaboradores y la comunidad en general. Y, de manera crucial, genera valor sostenible para todos los stakeholders, creando un círculo virtuoso de impacto positivo y crecimiento.

7.4. El viaje interior del Líder: de espectador a protagonista consciente de la transformación

Mi mayor aprendizaje personal en estas más de dos décadas al frente de Veris ha sido comprender, y asumir con todas sus implicaciones, que el liderazgo masculino, especialmente en contextos donde tradicionalmente ha sido la norma predominante, no puede permitirse ser un espectador pasivo de la evolución hacia la equidad y la inclusión. No basta con no oponerse; es imperativo ser un protagonista activo, consciente y vocal de esta transformación. Es un llamado a la acción que trasciende el mero cumplimiento y se adentra en el terreno de la convicción profunda.

“ **...creo que la empatía no es una emoción débil, sino una de las fuerzas más importantes del liderazgo actual y efectivo.** ”

Creo firmemente, y esta creencia se ha ido cimentando con cada experiencia, que la diversidad no es simplemente “algo bueno” o “lo correcto”, sino una fuente inagotable de valor estratégico para cualquier organización que aspire a la excelencia y la perdurabilidad. Considero que la equidad no es una concesión, sino una condición sine qua non para la justicia organizacional, para crear un entorno donde cada individuo tenga la oportunidad real de alcanzar su máximo potencial. Y veo la inclusión no como un programa aislado, sino como el reflejo más auténtico de una cultura empresarial verdaderamente humana, vibrante y, por ello mismo, intrínsecamente competitiva. Una cultura que celebra las diferencias en lugar de temerlas, que busca la sinergia en la multiplicidad.

Este entendimiento no surgió de la noche a la mañana. Ha sido un proceso, un camino de introspección y aprendizaje continuo. He aprendido, y sigo aprendiendo, a reconocer mis propios sesgos inconscientes, esos prejuicios sutiles que todos llevamos y que pueden influir en nuestras decisiones si no los hacemos conscientes. He cultivado el hábito de escuchar activamente otras voces, especialmente aquellas que difieren de la mía, aquellas que traen perspectivas que desafían mis propias concepciones. Y he aprendido a cuestionar el statu quo, a preguntar “¿por qué hacemos las cosas de esta manera?”, y “¿podríamos hacerlo de una forma más inclusiva y equitativa?”. Este ejercicio de autocuestionamiento es vital para cualquier líder que desee genuinamente impulsar un cambio.

En Veris, este compromiso personal se ha traducido en acciones concretas. He impulsado con determinación la creación e implementación de políticas y prácticas que garantizan la participación equitativa de mujeres en posiciones de liderazgo y en todos los niveles de la organización. Hemos promovido y seguimos fomentando espacios de diálogo abiertos y seguros, donde se puedan reconocer, comprender y atender las diferencias, donde se pueda hablar de los desafíos y de las oportunidades que la diversidad nos presenta. Y, sobre todo, he tratado de liderar con el ejemplo, mostrando con mis acciones que la vulnerabilidad no es una debilidad, sino una forma de conectar de manera auténtica. También creo que la empatía no es una emoción débil, sino una de las fuerzas más importantes del liderazgo actual y efectivo.

Mi mayor convicción, aquello que realmente me impulsa cada día, es que el verdadero legado de un líder no se mide únicamente por los resultados financieros obtenidos, por el crecimiento de los ingresos o la cuota de mercado. Esos son indicadores importantes, sin duda, pero no son el todo. El legado más trascendental, el que perdura en el tiempo, es la huella que dejamos en las personas —en nuestros colaboradores, en nuestros clientes, en la comunidad— y, por extensión, en la sociedad en su conjunto.

Aspiro, con todo mi ser, a entregar a las próximas generaciones no solo una empresa sólida y exitosa en términos de negocio, sino una organización donde cada talento, sin distinción alguna de género, origen, creencia o cualquier otra característica personal, encuentre un terreno fértil con oportunidades reales para crecer profesional y personalmente, para aportar lo mejor de sí mismo y, fundamentalmente, para sentirse genuinamente valorado, respetado y parte integral de algo más grande que él mismo. Ese es el tipo de organización que me esfuerzo por construir cada día.

7.5. Veris en acción: sembrando equidad, cosechando resultados inspiradores

El camino hacia la consolidación de una organización más diversa, equitativa e inclusiva no es una senda llana ni exenta de dificultades. En Veris, hemos recorrido un trayecto que calificaría de desafiante, a ratos arduo, pero inmensamente gratificante. Cada paso, cada logro, por pequeño que parezca, nos ha reafirmado en la convicción de que esta es la dirección correcta, la única sostenible a largo plazo. Permítanme compartir algunos de los avances que nos llenan de orgullo y nos impulsan a seguir adelante:

- **Una mayoría femenina que lidera e inspira:** Como mencioné anteriormente, más del 65 % de nuestro valioso equipo humano está conformado por mujeres. Pero esta cifra va más allá de un simple porcentaje; muchas de estas mujeres ocupan cargos de alta responsabilidad, de toma de decisiones cruciales y de liderazgo inspirador dentro de la organización. Su presencia y su voz son fundamentales en la definición de nuestro rumbo estratégico y en la excelencia de nuestra operación diaria. Son ellas, en gran medida, quienes infunden esa sensibilidad y empatía que nos caracteriza.

- **Cimientos de inclusión:** Políticas vivas, no papel muerto: Conscientes de que la diversidad va más allá del género, hemos trabajado arduamente en la creación e implementación de una robusta política de inclusión. Esta política no es un documento estático; es una guía viva que se manifiesta en la creación de espacios y oportunidades para la participación activa de minorías y personas en situación de vulnerabilidad. Nuestro objetivo es claro: promover y salvaguardar un ambiente laboral donde prime el respeto, donde no haya cabida para la discriminación en ninguna de sus formas, y donde cada individuo se sienta seguro y libre para ser quien es.
- **La semilla del cambio:** Capacitación y sensibilización continuas: Entendemos que el cambio cultural profundo requiere educación y sensibilización constantes. Por ello, hemos implementado programas permanentes de formación en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), dirigidos a todos los niveles de la organización, desde el personal de base hasta la alta dirección. Estos programas buscan no solo informar, sino también transformar mentalidades, derribar prejuicios y dotar a nuestros colaboradores de las herramientas necesarias para construir relaciones laborales más inclusivas y respetuosas.

“ **Los exhorto a asumir con valentía y visión el rol que nos corresponde como líderes: el de ser arquitectos proactivos de culturas organizacionales más equitativas, más inclusivas, más humanas.** ”

- **Transparencia como garantía de equidad:** La confianza se construye sobre la base de la transparencia. En Veris, nuestras políticas de reclutamiento, selección y promoción interna son rigurosamente auditadas, tanto interna como externamente, y comunicadas de manera clara y accesible a todos los colaboradores. Este compromiso con la transparencia no es negociable, pues es la única forma de garantizar la igualdad real de oportunidades para todos, basando las decisiones de desarrollo profesional en el mérito, la capacidad y el potencial, y no en factores ajenos al desempeño.

- **Innovación con propósito:** La diversidad como catalizador: Hemos sido testigos directos y entusiastas de cómo la diversidad de perspectivas, experiencias y enfoques acelera de manera exponencial la innovación en nuestros servicios y mejora significativamente la experiencia de nuestros clientes y pacientes. Cuando se reúnen mentes diversas para abordar un problema o para diseñar una nueva solución, la riqueza de ideas que emerge es infinitamente superior a la que podría generar un grupo homogéneo. Esta “inteligencia colectiva diversa” es uno de nuestros activos más valiosos.
- **Custodios del planeta para la salud de la gente:** Desde hace varios años, Veris es una empresa de carbono neutro. Este logro refleja nuestra profunda comprensión de que la salud de las personas está intrínsecamente ligada a la salud del medioambiente. Compensamos nuestra huella de carbono invirtiendo en la conservación del Chocó Andino ecuatoriano, un tesoro de biodiversidad donde no solo protegemos la invaluable flora, sino también la rica y variada fauna que habita este hermoso y vital sector de nuestro país. Entendemos que ser una empresa de salud conlleva la responsabilidad de cuidar nuestro entorno, pues un planeta sano es el primer paso hacia poblaciones saludables y resilientes.

- **Salud digna al alcance de todos:** Centros médicos ParaMí:
En nuestro afán por llevar bienestar a más ecuatorianos, hemos lanzado los centros médicos convenientes ParaMí. Este innovador formato está específicamente diseñado y dirigido a la población de la base de la pirámide, un segmento que históricamente ha enfrentado serias dificultades para acceder a servicios de salud de calidad. Con ParaMí, buscamos dignificar la atención médica para estas comunidades, ofreciendo servicios accesibles, cercanos y con los altos estándares de calidad que caracterizan a Veris, asegurando que el derecho a la salud sea una realidad tangible para más personas.

Es importante reconocer que estos avances no han estado exentos de obstáculos, y sería ingenuo pretender lo contrario. Nos hemos enfrentado, y seguimos enfrentándonos, a resistencias culturales profundamente arraigadas, a estereotipos que persisten en el imaginario colectivo y, a veces, a la sutil, pero peligrosa tentación de conformarnos con los primeros logros, de bajar la guardia pensando que ya hemos hecho suficiente. Estos son retos constantes que requieren vigilancia, perseverancia y una renovación continua de nuestro compromiso.

No obstante, cada avance, cada barrera superada, cada testimonio de un colaborador que se siente más incluido y valorado, ha reafirmado de manera contundente nuestra decisión de seguir apostando por la Diversidad, Equidad e Inclusión, no como una tendencia pasajera o un programa de moda, sino como un eje estratégico fundamental de nuestra identidad y de nuestro futuro como organización. Es una convicción que se fortalece con cada paso.

7.6. Mirando al horizonte: desafíos persistentes y una agenda audaz para el futuro

Si bien celebramos con gratitud y humildad los progresos alcanzados, en Veris somos plenamente conscientes de que el camino hacia una equidad plena y una inclusión verdaderamente universal es largo y aún presenta desafíos importantes. Reconocer estos retos no es signo de debilidad, sino de madurez y de un compromiso honesto con la mejora continua. Permítanme delinear algunos de los desafíos más significativos que visualizamos y que marcan nuestra agenda futura:

- **Profundizar en la neurodiversidad:** Abriendo espacios para todas las mentes brillantes: Nuestro compromiso con la diversidad y la inclusión nos impulsa a expandir continuamente nuestra comprensión y nuestras prácticas. Un horizonte que se nos presenta con creciente claridad y urgencia es el de avanzar decididamente en la neurodiversidad. Entendemos que las diferencias en el funcionamiento neurológico, como el autismo, el TDAH, la dislexia, entre otras, no son déficits, sino expresiones de la variada riqueza del intelecto humano. El desafío reside en ir más allá de la sensibilización, para crear activamente entornos laborales, procesos de selección y modelos de colaboración que no solo acomoden, sino que genuinamente valoren y potencien los talentos únicos que las personas neurodivergentes aportan. Esto implica cuestionar nuestras propias nociones de “normalidad” productiva, adaptar nuestras formas de comunicación y evaluación, y construir una cultura donde cada tipo de mente pueda florecer y contribuir desde su singularidad. Es un paso esencial para ser una organización que verdaderamente no deja a nadie atrás y que se beneficia de la totalidad del espectro del ingenio humano.

- **Reflejar la riqueza étnica de Ecuador:** Hacia una inclusión intercultural efectiva: Ecuador es un mosaico de culturas, nacionalidades y pueblos, una fuente de riqueza y fortaleza que debe ser reconocida y celebrada en todos los espacios. Como empresa profundamente ecuatoriana, enfrentamos el hermoso desafío de asegurar que esta diversidad étnica no solo esté presente, sino que sea activamente valorada e integrada en todos los niveles de Veris. Esto va más allá de la simple representación numérica; implica fomentar una cultura organizacional intercultural donde las distintas cosmovisiones, saberes ancestrales y expresiones culturales de indígenas, afroecuatorianos, montubios, mestizos y todas las identidades que conforman nuestro país, se sientan respetadas, escuchadas y empoderadas. Buscamos construir puentes de entendimiento, derribar barreras invisibles y asegurar que las políticas y prácticas de la empresa sean sensibles y pertinentes a esta pluralidad, enriqueciendo así nuestra perspectiva y nuestra capacidad de servir a una sociedad diversa.

- **Sostenibilidad integral con miras a la certificación B Corp:** Nuestro compromiso con el planeta y la sociedad: En Veris, la aspiración de generar un impacto positivo siempre ha estado en nuestro ADN. Ahora, buscamos formalizar y profundizar este compromiso, encaminando nuestros esfuerzos hacia una sostenibilidad que abarque todas las dimensiones de nuestro quehacer, con la meta clara de convertirnos en una Empresa B Certificada. Este desafío implica una revisión exhaustiva y una mejora continua de nuestras operaciones, no solo en términos de gobierno corporativo, prácticas laborales inclusivas y equitativas donde ya hemos avanzado, sino también en nuestro impacto ambiental, nuestro relacionamiento con la comunidad y la forma en la que servimos a nuestros clientes, asegurando que cada decisión de negocio se pondere también bajo una lente de beneficio social y ecológico. Ser una Empresa B no es un fin en sí mismo, sino la consecuencia de operar bajo los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad empresarial, reafirmando nuestro propósito de transformar de manera positiva nuestro entorno.

La agenda que nos hemos trazado en Veris para enfrentar estos retos es ambiciosa pero realizable. Pasa, ineludiblemente, por establecer objetivos claros, específicos y medibles para cada uno de estos desafíos. Implica también la voluntad de construir y fortalecer alianzas intersectoriales, colaborando con otras empresas, organizaciones expertas en neurodiversidad, sostenibilidad, y con la comunidad en general, porque los cambios culturales profundos y los avances significativos en estas áreas requieren un esfuerzo colectivo. Y, sobre todo, exige mantener una coherencia inquebrantable entre nuestro discurso público y nuestras acciones cotidianas, entre lo que decimos y lo que hacemos. La credibilidad se gana con la acción consistente

7.7. Una invitación ferviente a otros líderes: arquitectos de un futuro más equitativo

Desde mi posición, y con la experiencia acumulada en este viaje continuo que es la construcción de esta linda empresa, Veris, quiero extender un mensaje lleno de convicción a otros empresarios, directivos y líderes en Ecuador y a quien esté leyendo en este momento estas letras: la transformación cultural que el mundo empresarial de hoy demanda con urgencia no es una opción negociable ni una tarea que podamos postergar para el futuro.

Ser parte activa, oportuna y consciente de esta ola de cambio, hacia organizaciones más humanas y justas, es, a la vez, un deber ético ineludible y una decisión de negocio extraordinariamente inteligente. Ya no es posible separar el éxito financiero de la responsabilidad social y el impacto positivo. Las nuevas generaciones de talento lo exigen, los consumidores lo valoran y la sociedad en su conjunto lo necesita.

La sostenibilidad corporativa, ese concepto tan vital para la perdurabilidad de cualquier empresa, pasa necesariamente por reconocer, valorar y potenciar activamente la diversidad en todas sus maravillosas y enriquecedoras formas. Una empresa que no es diversa, que no es equitativa, que no es inclusiva, es una empresa que está limitando su propio potencial de crecimiento, de innovación y de conexión con un mundo cada vez más acelerado y cambiante.

Por ello, los invito con entusiasmo y con un profundo sentido de urgencia a dejar de ser meros espectadores de esta transformación. Los exhorto a asumir con valentía y visión el rol que nos corresponde como líderes: el de ser arquitectos proactivos de culturas organizacionales más equitativas, más inclusivas, más humanas. Culturas que no solo atraigan y retengan al mejor talento, sino que también inspiren a sus equipos a alcanzar nuevas cotas de creatividad y compromiso. Culturas que generen un impacto positivo que trascienda las fronteras de la propia empresa y contribuya a construir una sociedad mejor para todos.

7.8. Reflexión Final: el dividendo masculino de la DEI. Un legado de trascendencia.

Quisiera concluir esta reflexión con un pensamiento dirigido especialmente a mis colegas hombres, a aquellos que ocupan posiciones de liderazgo o que aspiran a ellas. Trabajar decidida y apasionadamente por la Diversidad, la Equidad y la Inclusión no es, como algunos podrían pensar erróneamente, una causa exclusivamente “noble” en un sentido abstracto, ni tampoco es un “favor” que les hacemos a las mujeres o a las minorías. Verlo así es empequeñecer su verdadero alcance y significado.

Es, ante todo, y esto lo digo con la más profunda convicción, una oportunidad invaluable para nosotros mismos, los hombres, de reinventar nuestro propio liderazgo. Es una invitación a trascender los modelos tradicionales, a menudo limitantes, de masculinidad y de ejercicio del poder. Es una vía para encontrar un sentido más profundo y satisfactorio en nuestro trabajo, un sentido que se ancla en el servicio genuino a los demás y en la creación de valor compartido. Es la oportunidad de construir entornos laborales donde la creatividad florezca sin miedo, donde el respeto mutuo sea la moneda corriente, donde la colaboración supere a la competencia interna destructiva. Y, en última instancia, es la oportunidad de dejar un legado auténtico, un legado trascendente que vaya más allá de las cifras y los logros materiales.

Esta profunda transformación personal y organizacional no solo redefine nuestro entorno profesional, sino que resuena e impacta directamente en el núcleo más vital de la sociedad: la familia. El liderazgo consciente y empático que cultivamos en nuestras empresas se traslada a nuestros hogares, fortaleciendo los lazos familiares y modelando con el ejemplo los valores de respeto, igualdad y colaboración. Es en la familia donde se siembran las primeras semillas de la ciudadanía, donde se forja el carácter y se transmiten los principios que guiarán a las futuras generaciones.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Por ello, las empresas tenemos una corresponsabilidad ineludible en el cuidado y fortalecimiento de este pilar fundamental. Los niños y jóvenes de hoy, que crecen observando el mundo que los adultos construimos, serán nuestros futuros colaboradores, nuestros clientes y los próximos líderes de la sociedad. La formación que reciban y los valores que interioricen dependerán en gran medida de la coherencia y el compromiso que demos. Una empresa que promueve la equidad, que respeta el tiempo personal y familiar, que opera con ética y contribuye a una comunidad estable y saludable, está invirtiendo directamente en la calidad de ese futuro talento y en la sostenibilidad de su propio entorno de negocio. Es un acto de visión estratégica y de profunda responsabilidad social.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 488

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 488 donde conversaremos con Jorge Wills, en este especial de Hombres por la Equidad.



Vicente Wong

Presidente Ejecutivo

Favorita Fruit

Presidente de

Reybanpac

8.1. Un legado que trasciende generaciones

Nuestra historia como familia empresaria siempre ha estado entrelazada con la tierra. La agricultura no es solo nuestro negocio: es nuestra raíz, nuestro orgullo, nuestro propósito compartido. Desde que mi padre, Segundo Wong Mayorga, fundó la empresa, supimos que el trabajo en el campo va más allá de la siembra y exportación, se trata de cultivar bienestar en nuestro entorno.

En 1977, mi padre fundó Reybanpac, empresa insigne de lo que hoy es el grupo empresarial Favorita Fruit, integrada también por empresas importantes como Reylácteos, Fertisa AGIF, Aerovic, Expoplast, Reybosques y la terminal portuaria Fertisa. En ese entonces, don Segundo, un hombre emprendedor y con visión de futuro, supo catapultar el banano ecuatoriano a nuevos mercados; vio una oportunidad en Asia y Europa del Este y, con determinación e inteligencia, llevó nuestra fruta a nuevas fronteras. En el tiempo, su compromiso con el desarrollo, la generación de empleo y la creación de bienestar lo impulsó a incursionar en la producción propia, así como a expandir el negocio con la inclusión de otras líneas como la de agroinsumos, ganadería láctea y plantaciones forestales.

Mi padre creó un grupo empresarial que, más allá de alimentar con productos nutritivos y de brindar soluciones integrales al sector agroindustrial, es actualmente el sustento de más de ocho mil familias ecuatorianas, la gran mayoría de zonas rurales del país.

Con los años aprendimos que el verdadero éxito está en la forma en que impactamos las vidas de quienes hacen posible nuestra cosecha. En cada finca, cada plantación, detrás de cada producto, hay historias de esfuerzo, de amor por la familia, de esperanza. Y, sobre todo, hay historias de mujeres valientes y comprometidas que, a pesar de las adversidades, son el corazón de sus hogares y de nuestras comunidades.

Y aquí quiero rendir un especial homenaje a mi madre, doña Norma Naranjo de Wong, pilar fundamental para mi padre en la construcción de la empresa. Su apoyo incondicional y sabiduría no solo marcaron esa primera etapa, sino que continúan siendo hoy una guía invaluable dentro de nuestro gobierno corporativo.

Mis hermanos y yo tuvimos el privilegio de aprender trabajando junto a nuestro padre. Fuimos partícipes del crecimiento de la empresa y testigos de su filosofía de trabajo y valores. Tras su fallecimiento en 2002, tuvimos que construir un sistema de gobernanza acorde a los tiempos y expandir la empresa horizontalmente. Desarrollamos un gobierno corporativo sólido capaz de sostener el negocio en el tiempo y de trascender generaciones. Para ello establecimos reglas claras para diferenciar los ámbitos de la empresa y los de la familia, y así asegurar una gestión ordenada y transparente que respete los intereses del negocio y salvaguarde la armonía familiar.

Hoy, la segunda y tercera generación asumimos con orgullo el fiel compromiso de continuar y hacer crecer el legado familiar, honrando sus valores y liderando esta empresa con la misma pasión, integridad y visión que don Segundo nos enseñó.

8.2. Una empresa de oportunidades, desarrollo y equidad

Con 47 años de trayectoria en el sector agroindustrial, nuestra empresa no solo ha consolidado su liderazgo en el mercado, sino que ha forjado un compromiso profundo con el desarrollo integral de sus colaboradores. Reconocemos que el verdadero motor de nuestro éxito es el talento humano, por lo que promovemos una cultura basada en la oportunidad, el crecimiento y la equidad. Creemos firmemente que brindar un entorno justo y estimulante no solo potencia el desempeño individual, sino que impulsa la innovación y la sostenibilidad de toda nuestra organización. En este recorrido, cada colaborador y colaboradora descubre también su mayor potencial y construye para sí mismo/a un futuro más próspero, lleno de posibilidades.



Creemos que el esfuerzo, la dedicación y el talento deben ser los únicos criterios para avanzar y desarrollarse dentro de la organización



Para nosotros, cultivar un entorno de respeto es la base fundamental para el crecimiento de cada colaborador. Valoramos la diversidad como una fuente de fortaleza, entendiendo que las distintas perspectivas, experiencias y talentos enriquecen nuestro equipo. En nuestra empresa, cada persona es reconocida y valorada por quién es y por lo que aporta, sin importar su género, origen, edad o cualquier otra condición. Este respeto genuino crea un ambiente donde todos se sienten seguros para expresarse, aprender y contribuir plenamente.



Además, fomentamos una cultura de meritocracia que garantiza igualdad de oportunidades para todos. Creemos que el esfuerzo, la dedicación y el talento deben ser los únicos criterios para avanzar y desarrollarse dentro de la organización. Por eso, implementamos procesos transparentes y justos que permiten que cada colaborador y colaboradora pueda crecer y alcanzar sus metas profesionales, sin barreras ni discriminación. Así, construimos un espacio donde el potencial de cada individuo puede florecer y aportar al éxito colectivo.

Para asegurar este compromiso, nuestra empresa ha establecido políticas claras y principios sólidos que promueven el respeto a la diversidad, la equidad y la inclusión en todos los niveles de la organización. Estas normas no solo regulan la convivencia laboral, sino que también reflejan nuestra responsabilidad ética y social.

Entre ellas, enfatizamos la prohibición absoluta de cualquier forma de discriminación o acoso, garantizando un entorno de trabajo seguro para todas las personas. El derecho de cada colaborador y colaboradora a ser tratados con dignidad no es negociable.

Asimismo, disponemos de canales seguros de denuncias diseñados para atender cualquier situación que pueda afectar el bienestar de nuestro personal.

Además, el respeto por los derechos humanos es un pilar fundamental de nuestra cultura organizacional. Por ello, promovemos la formación y sensibilización continua en todos los niveles de la organización para asegurar que estos valores se integren en cada acción, decisión y relación dentro de la empresa.

Con respecto a nuestros esfuerzos en materia de equidad de género hemos implementado un Comité Asesor de Igualdad, compuesto por mujeres y hombres de diferentes departamentos de la organización, encargados de dar seguimiento a cumplimiento de las acciones planificadas dentro de nuestro plan de equidad de género, así como de evaluar su ejecución y hacer recomendaciones de mejora.

Adicionalmente, en nuestra empresa creemos en el reconocimiento justo y equitativo. Por ello, contamos con políticas de compensación justas que reflejan el valor y la contribución de cada colaborador y colaboradora. Es así como podemos afirmar que en nuestra organización no existe brecha salarial por género, ya que entendemos que el talento y esfuerzo son la medida para valorar el trabajo de nuestro equipo.

Para ello, mantenemos un sistema de indicadores clave que incluye, entre otros, un control permanente al cumplimiento de nuestra política de compensación justa. Así garantizamos que cada colaborador y colaboradora reciba un reconocimiento económico acorde a su rol y desempeño, sin distinción. Esta visión no solo refuerza nuestro compromiso con la equidad, sino que también inspira una cultura corporativa donde el talento es el verdadero motor del progreso.



23%

...las mujeres representan el
23 % del equipo y en el directorio de la
corporación el 25 %.



25%



Este compromiso se ve reforzado por la labor de nuestro Comité de Remuneraciones, liderado con visión y firmeza por mi hermana, Gisella Wong, vicepresidente de Favorita Fruit. Desde este espacio se evalúan de manera objetiva los ascensos, mejoras salariales y otras decisiones clave en materia de gestión del talento. Así también, la empresa impulsa planes de crecimiento y programas de sucesión, alineando cada paso con principios de equidad para asegurar que el desarrollo de nuestra gente esté siempre basado, como he mencionado anteriormente, en el mérito, el potencial y la contribución real al propósito de la empresa.

Por otra parte, en nuestra organización trabajamos activamente en la inclusión de personas con discapacidad, identificando posiciones en distintas áreas donde puedan desplegar su talento y desarrollarse plenamente en función de sus habilidades y potencial.

8.3. Números que cuentan historias

El 13 % de nuestro personal en las áreas rurales son mujeres del campo, muchas de ellas madres solteras o mujeres que antes estaban completamente fuera del mercado laboral. En nuestras oficinas, las mujeres representan el 23 % del equipo y en el directorio de la corporación el 25 %. Además, nos encontramos en el top 15 de empresas ecuatorianas con mayor cantidad de mujeres en su nómina.

En los últimos años, hemos incrementado la participación de mujeres en los puestos de gerencias, cargos administrativos y agrícolas. Esta representación femenina no es un logro aislado: es el fruto de políticas que garantizan la igualdad de oportunidades para las mujeres en nuestra organización y de un trabajo constante por derribar barreras y demostrar que el talento no tiene género.



Uno de los mayores logros de la Fundación Wong ha sido la inversión y administración de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) localizados en zonas rurales donde el Estado no tenía llegada.



En el contexto rural y agroindustrial en el que nos desempeñamos es común la creencia de que ciertas labores agrícolas o posiciones de liderazgo en fincas son exclusivas para hombres. Un mito que muchas mujeres de nuestra organización han desmentido exitosamente.

En esa línea, como organización estamos trabajando por incrementar la participación de mujeres en labores agrícolas especializadas con programas de capacitación enfocados a ello. A través de esta iniciativa brindamos a nuestras colaboradoras las herramientas y habilidades necesarias para acceder a posiciones mejor remuneradas, contribuyendo así a su crecimiento profesional y económico.

Adicionalmente, todos nuestros colaboradores tienen la oportunidad de asociarse a la cooperativa de ahorro y crédito “El Porvenir” como una valiosa herramienta que impulsa su bienestar financiero y les permite tener acceso a apoyo económico para su desarrollo personal y familiar. Como parte de sus servicios, El Porvenir imparte en promedio 90 capacitaciones anuales visitando las haciendas de nuestro grupo corporativo, con el enfoque de fortalecer sus conocimientos sobre finanzas personales y promover una cultura de ahorro responsable.

Actualmente, más de mil mujeres son socias de la cooperativa, y, solo en los últimos 10 años, El Porvenir ha otorgado 3.318.378 dólares en préstamos a mujeres. Este tipo de acciones son oportunidades concretas que contribuyen a la consecución de sus metas y a construir un futuro con mayor autonomía y estabilidad.

8.4. Mujeres impulsando mujeres

Soy un convencido de que el verdadero progreso se construye de forma colaborativa y con oportunidades reales para el desarrollo de todas las personas. En el 2024, en Reybanpac emprendimos la iniciativa “Mujeres Impulsando Mujeres”, un programa transformador que brindó acompañamiento y formación a 40 adolescentes de comunidades rurales, fortaleciendo sus conocimientos en igualdad de género, herramientas profesionales y prevención de la violencia. Esta experiencia fue guiada con compromiso por 21 líderes femeninas de Reybanpac y de la Fundación Wong, con el respaldo metodológico de la organización Plan International.

Este programa no solo sembró confianza, motivación y empoderamiento en estas jóvenes, sino que también representó un espacio profundamente enriquecedor para las mentoras, quienes encontraron en esta mentoría una oportunidad para crecer, reflexionar y fortalecer su propio liderazgo. La conexión intergeneracional que se dio entre ellas fue una muestra poderosa de cómo el acompañamiento entre mujeres puede transformar vidas desde ambos lados.

Me llena de orgullo y satisfacción ver a nuestras colaboradoras y líderes convertirse en protagonistas activas de un proyecto tan positivo y transformador. Verlas compartir su tiempo, su experiencia y su compromiso con las nuevas generaciones de mujeres me conmueve profundamente. No solo están inspirando a jóvenes de comunidades rurales a creer en su potencial y a proyectarse hacia una vida plena de oportunidades, sino que también están creciendo ellas mismas, fortaleciendo su liderazgo con entrega, empatía y propósito.

Daremos continuidad a esta valiosa iniciativa, que es posible, gracias a la generosidad de nuestras colaboradoras, con la esperanza y el compromiso de seguir sembrando confianza, habilidades y sueños. Queremos acompañar a las jóvenes mujeres en el camino de descubrir su voz, fortalecer su liderazgo y prepararse para un futuro en el que puedan avanzar con decisión hacia la autonomía, el desarrollo profesional y transformar positivamente su entorno.

8.5. Fundación Wong: un sueño hecho realidad

Como familia, siempre hemos sentido que nuestras empresas deben ser mucho más que generadoras de empleo. Deben ser generadoras de oportunidades reales, sobre todo para quienes más lo necesitan. Fue así como, hace más de treinta años, decidimos crear nuestra Fundación Wong, una extensión natural de nuestros valores y de nuestra visión como familia empresaria.

La Fundación nació con un propósito claro: llevar educación y desarrollo a las comunidades rurales donde operamos nuestros negocios. Sabíamos que no podíamos limitarnos a lo que pasaba dentro de las oficinas o en las fincas. Queríamos llegar a los hogares, a las escuelas, a los corazones de las personas que hacen posible nuestro trabajo y que contribuyen al país desde la nobleza del campo.

Recuerdo con claridad las conversaciones de mis padres cuando soñaban con la fundación. Mi madre insistía en que los valores de la familia debían estar plasmados en la fundación. Mi padre decía que la verdadera riqueza es ver a una comunidad prosperar y que la fundación tenía que ser la empresa más importante del grupo. Dos testimonios que, con el ejemplo, marcaron mi visión como CEO; comprendí que el liderazgo no es un privilegio: es una responsabilidad que trasciende generaciones.



La mujer es fuerza, visión y cuidado. Su liderazgo transforma, su sensibilidad humaniza y su compromiso asegura un futuro sostenible



Con ese espíritu inculcado por mis padres, la segunda y ahora también la tercera generación hemos hecho honor a su legado a través de los programas que desarrolla Fundación Wong y que han beneficiado a más de 70,000 personas a lo largo de treinta años.

Y es justo también hacer aquí una mención especial a mi hermano, Rafael Wong, quien preside el Directorio de la fundación, por su esfuerzo incansable y apasionado en tiempos de calma y también de adversidad. Durante la pandemia del COVID, una época realmente retadora para todos, él fue el motor que articuló voluntades e hizo posible que miles de familias y grupos vulnerables, entre estos las mujeres, de diversas parroquias y provincias del país tengan acceso a alimentos y apoyo en salud tan necesarios en aquellos duros tiempos.

8.6. Mujeres en el corazón de Fundación Wong

A nivel de gobernanza, todas las acciones desarrolladas por Fundación Wong cuentan con el liderazgo de su propio Directorio, el cual está conformado en un 33 % por mujeres.

Actualmente, nuestra fundación cuenta con cuatro Centros de Desarrollo Infantil (CDI), tres unidades educativas, programas enfocados a la prevención de la desnutrición crónica infantil y el embarazo adolescente, programas técnicos de post-bachillerato, y es la custodia de un bosque protegido de 110 hectáreas llamado “Centro Científico Río Palenque”, como parte de nuestro compromiso con el medioambiente y el bienestar de las futuras generaciones.

Aquí comparto una cifra que vale destacar: el 83 % de todo el personal de Fundación Wong son mujeres.

El éxito y los resultados de nuestra fundación se dan principalmente gracias a estas mujeres que, con vocación y entrega, ejercen el valioso rol de educadoras y cuidadoras de las niñas, niños y jóvenes con los cuales trabajamos. Ellas no solo enseñan, actúan desde el amor servicial: acompañan, guían, siembran valores, crean un entorno de confianza y ternura. Tanto nuestras docentes como aquellas que aportan desde las áreas administrativas son el corazón y alma de la labor de Fundación Wong, son ellas las que van marcando huellas imborrables en las generaciones presentes y futuras, y por ello, se merecen nuestro profundo respeto y admiración.

8.7. Empoderamiento de la mujer rural

Uno de los pilares de la Fundación Wong es la inclusión y empoderamiento de la mujer rural, especialmente de aquellas que han sido invisibilizadas por años: mujeres desempleadas, madres solteras y cabezas de hogar que, con esperanza, nunca dejan de luchar por sus hijos.

Pero vamos allá, trabajando desde una visión integral. Nuestra fundación acompaña e impulsa a las mujeres a lo largo del ciclo de vida. Nuestro deseo es brindarles las herramientas necesarias para que desde jóvenes crean en sus capacidades, confíen más en sí mismas e impulsen sus sueños. Al mismo tiempo, brindamos oportunidades para que puedan desarrollarse profesionalmente y crecer económicamente. Todo esto desde un esfuerzo en conjunto con las empresas de nuestra corporación.

8.8. Centros de desarrollo infantil: una esperanza para las madres

Uno de los mayores logros de la Fundación Wong ha sido la inversión y administración de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) localizados en zonas rurales donde el Estado no tenía llegada. Estos centros no son solo espacios físicos: son símbolos de esperanza para muchas mujeres que antes veían sus oportunidades de desarrollo limitadas.

Un ejemplo de ello es Yomira, una joven madre cuya hija estudia en uno de los CDI de la fundación. En su testimonio, ella nos contaba lo agradecida que se siente por el aprendizaje que ha tenido su hija: “porque es un excelente servicio y, gracias a eso, yo me he podido desempeñar como madre trabajadora, llevar un ingreso a mi casa y cuidar mejor a mis niños”.

Otro ejemplo es Lady del cantón Buena Fé, quien tiene a su hijo de 2 años en el CDI Jardineritos. Ella es madre soltera, y nos relataba la confianza que tiene en el centro que le brinda a su hijo una alimentación saludable y un excelente cuidado por parte de las educadoras.

En nuestro centro, Yomira y Lady encontraron un lugar seguro donde no solo cuidan de sus hijos con atención de calidad mientras ellas trabajan, sino donde también las han ayudado a redescubrir su propia fuerza. Ver a Lady a sonreír y escuchar a Yomira motivar a otras madres a tener confianza en lo que son capaces de hacer cuando se aprovechan las oportunidades es el mejor recordatorio de por qué hacemos esto.

Cada vez que visito uno de estos centros, siento una mezcla de orgullo y humildad. Orgullo porque sé que estamos haciendo algo que marca la diferencia; humildad porque sé que aún queda mucho por hacer.

8.9. Prevención del embarazo adolescente

En el 2024 emprendimos un nuevo programa de manera conjunta entre Fundación Wong y la Fundación de Waal llamado “Crecer es mi compromiso”, cuyo objetivo es promover una cultura de prevención del embarazo adolescente en nuestras unidades educativas.

Acorde al Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA), cuando una adolescente se convierte en madre, pone en riesgo su potencial de desarrollo, su posibilidad de obtener ingresos dignos y su futuro. Muy probablemente estas adolescentes dejen de estudiar, por lo que podrían quedar atrapadas en un círculo vicioso de pobreza y exclusión. Además, esa realidad pone de igual forma en riesgo el desarrollo de sus hijos.

Conscientes de esta realidad, generamos esta alianza para afrontar la problemática desde la prevención. En una primera fase, capacitamos a las docentes de nuestras unidades educativas como formadoras especializadas para abarcar este tema con los estudiantes, tanto mujeres como hombres. Ahora, estamos llevando a cabo talleres réplica en los cuales son los propios estudiantes quienes han asumido el rol de promotores del conocimiento, formando a otros jóvenes con el acompañamiento y guía de las profesoras. Esta metodología fortalece el liderazgo juvenil y crea espacios de diálogo entre pares, promoviendo decisiones informadas y responsables.

El éxito del programa requiere de un enfoque integral. Para eso, las educadoras realizan también capacitaciones con las madres de familia de nuestras escuelas y colegios.

Tengo la certeza de que este tipo de estrategias son esenciales para construir un futuro prometedor para los jóvenes, y en especial para las jóvenes mujeres de la ruralidad. Al brindarles herramientas, información y espacios de participación, estamos gestando en ellas la capacidad de llevar adelante un proyecto de vida tan grande como sus sueños.

8.10. Educación para la empleabilidad

En nuestras unidades educativas no solo damos formación académica, sino que educamos en valores y empoderamos a las mujeres para que participen activamente en los procesos de toma de decisiones.

Al mismo tiempo, en nuestros programas de formación técnica de post bachillerato fomentamos la participación de mujeres con miras a promover su rol en la agroindustria. La mujer es fuerza, visión y cuidado. Su liderazgo transforma, su sensibilidad humaniza y su compromiso asegura un futuro sostenible. Por ello, su papel es fundamental para el sector.

En nuestros programas de formación técnica, el 38 % de los participantes han sido mujeres. Un número que nos enorgullece, porque son historias vivas. Es el reflejo de cada mujer que decidió romper paradigmas, creer en sí misma, y de una familia que decidió creer en ella.

Ana es uno de esos testimonios que me llenan de orgullo. Graduada en el 2025 de la primera promoción del programa de “Asistentes Técnicos en Ganadería” desarrollado por Fundación Wong en convenio con Reylácteos, es una joven madre de 19 años con sueños de estudiar zoología. Ella encontró en este programa formativo dual la oportunidad de emprender el camino hacia sus metas y de avivar aún más su determinación a crecer profesionalmente.

Este es el tipo de historias que cultivamos, que nos llenan de emoción y que nos comprometen aún más a “nutrir vidas y cultivar bienestar”.

8.11. Desafíos que nos inspiran a seguir

El camino no ha sido fácil. Nos hemos enfrentado a prejuicios profundamente arraigados, sobre todo en las zonas rurales donde nuestras empresas operan. Todavía hay quienes piensan que la mujer debe quedarse en casa, que su rol es únicamente cuidar de los hijos y no contribuir al desarrollo económico. O simplemente que el sector agrícola es para hombres.

Pero como familia empresaria, creemos que estos prejuicios son precisamente los que debemos desafiar. Cada mujer que formamos o contratamos, cada madre que apoyamos, es un acto de resistencia y de esperanza.

Además, sabemos que la inclusión real no termina con darles un empleo. Necesitamos asegurarnos de que las mujeres se sientan parte de la toma de decisiones. Queremos verlas liderar, proponer y transformar desde adentro.

8.12. La visión para el futuro

Como familia, hemos asumido que este no sea únicamente un proyecto de corto plazo, sino un componente esencial de nuestra visión.

Queremos que Fundación Wong siga creciendo, que los centros de desarrollo se multipliquen en todas las comunidades que operamos y los programas educativos y sociales se fortalezcan.

Mi sueño es que un día no tengamos que hablar de inclusión como algo extraordinario, porque ya sea parte de la cultura. Que cada mujer, sin importar su historia, encuentre en nuestra fundación, el sector agroindustrial, y especialmente en nuestras empresas un espacio para florecer.

A la vez puedo decir con orgullo que hoy, en nuestra empresa, existen cientos de mujeres excepcionales que con su dedicación, talento y pasión demuestran el valor que aportan a la organización. Ellas no solo cumplen con su rol, sino que son líderes innovadoras y agentes de cambio que abren nuevos caminos para quienes vienen detrás. Su contribución es esencial para el crecimiento de nuestra empresa, pero también para fortalecer a la agroindustria. Les agradezco por lo que aportan día a día, ustedes son fortaleza y fuente de admiración.

8.13. Una invitación desde el corazón

A mis colegas empresarios y a todas las familias que, como la nuestra, tienen el privilegio de liderar empresas, quiero decirles algo desde el corazón: la inclusión no es caridad, es justicia. Se trata de reconocer la fuerza de la mujer (de todas las mujeres, ya sea en la ruralidad o en la ciudad), su resiliencia y su derecho a soñar y hacer realidad esos sueños. Se trata de entender que cuando ellas prosperan, todos prosperamos.

Les invito a que vean más allá de los balances y las utilidades. A que escuchen las voces de las mujeres que, frente a cualquier desafío, saben luchar. A que conviertan sus empresas en motores de cambio y esperanza.

8.14. Reflexión final: lo que deja huella

La fundación y todo lo que hemos logrado hasta hoy en nuestra corporación es un reflejo de lo que creemos como familia. Creemos que el éxito no se mide solo en exportaciones o ganancias, sino en la sonrisa de un niño que puede ir a la escuela porque su madre tiene un trabajo digno.

He aprendido que cada paso hacia la equidad de género y la inclusión nos hace mejores empresarios, pero también mejores seres humanos. Que cada mujer que encuentra un lugar en nuestras empresas es una victoria para toda la sociedad. Y he aprendido, sobre todo, que esto no termina conmigo. Es un legado que confío en que mis hijos y los hijos de mis hermanos llevarán en su corazón. Un legado de respeto, de compromiso y de amor por nuestra gente y las comunidades que nos rodean.

Declaración para quienes vengan después

A quienes tomen las riendas de esta familia empresaria y nuestra Fundación Wong en el futuro, les digo: nunca olviden que nuestra fuerza está en nuestra gente. Nunca olviden que la verdadera riqueza es la que compartimos, no la que acumulamos.

Conectémonos

¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.

Que nuestras empresas sigan siendo refugios para los sueños de todos, especialmente de esas mujeres que tanto han dado y tan poco han recibido. Que sigamos viendo a cada persona como un ser humano digno de respeto y de oportunidades.

Esa es la promesa que hacemos como familia. Esa es la huella que queremos dejar.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 486

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 486 donde conversaremos con Vicente Wong, en este especial de Hombres por la Equidad.

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
Este libro se terminó de imprimir en septiembre de 2025 en Bogotá D.C.
Se compuso en caracteres Montserrat de 10 pts.
Y se imprimió sobre papel bond bahia de 90gr

PROYECTO · H
ECUADOR

Liderazgo Masculino

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



CEGC
Centro de Estudios en
Gobierno Corporativo · CESA