

AGOSTO 2026

GENTE & TRABAJO

PEOPLE MANAGEMENT
MAGAZINE



DE LA SATISFACCIÓN
AL COMPROMISO:
**LA BRECHA QUE
DECIDE EL FUTURO
DEL TALENTO**

ÚNETE A NUESTRO CANAL EXCLUSIVO




O'CONOR
CONSULTING

VACANTES
EJECUTIVAS

DESARROLLO
PROFESIONAL

NETWORKING

35
AÑOS

**CONECTANDO
TALENTO Y EMPRESAS**



RECIBE **ANUNCIOS** DE NUESTRAS VACANTES EN TIEMPO REAL.



REVISTA "**GENTE Y TRABAJO**": CONTENIDO ESTRATÉGICO PARA FORTALECER TU PERFIL PROFESIONAL Y GERENCIAL.



OPORTUNIDADES PARA EL ÉXITO **PROFESIONAL Y PERSONAL**.



REGISTRO GRATUITO EN NUESTRO **PORTAL PARA VACANTES EJECUTIVAS**.



SOLICITA EL ENLACE DE ACCESO VÍA CORREO O WHATSAPP.



jmmosquera@oconorconsulting.com



0990335594

Tabla de Contenido

05 Del “estoy satisfecho” al “estoy comprometido”

Estar conforme y estar comprometido no son la misma cosa. La ciencia del engagement explica por qué esa diferencia, hoy, decide qué empresas retienen talento y cuáles solo retienen presencia

09 Cultura organizacional: la brecha entre lo que se declara y lo que se vive

Los valores en la pared del lobby no cambian comportamientos. La cultura real se decide en miles de microdecisiones diarias, y esa distancia es hoy uno de los mayores riesgos de negocio para las empresas ecuatorianas

14 Vacantes

- Nuevas
- En proceso

Editorial

DE LA CONFORMIDAD AL COMPROMISO

José Fernando Mosquera
Fundador y Director General
O'Connor Consulting



En julio compartimos el Índice de Satisfacción Laboral en el Ecuador: 2.8 sobre 5, una cifra que mejora, pero sigue instalada en la zona de la conformidad. Este mes damos el paso siguiente: estar satisfecho, ¿es suficiente? La evidencia global dice que no. Gallup registró en 2025 el compromiso laboral más bajo desde 2020, con diez billones de dólares en productividad perdida. Un colaborador puede cumplir, no quejarse, y aun así estar desconectado del propósito de su organización. A eso lo llamamos la brecha entre satisfacción y compromiso.

Esa brecha se construye, o se destruye, en la cultura organizacional: en las decisiones diarias que confirman o contradicen los valores que una empresa dice tener. El problema no es de discurso; es de coherencia.

En O'Connor Consulting creemos que estar satisfecho es un punto de partida, no una meta. Los invitamos a explorar en esta edición cómo diagnosticar esa diferencia y cómo cerrarla desde la cultura organizacional.

Del “estoy satisfecho” al “estoy comprometido”

Estar conforme y estar comprometido no son la misma cosa. La ciencia del engagement explica por qué esa diferencia, hoy, decide qué empresas retienen talento y cuáles solo retienen presencia.



Dos preguntas que parecen la misma y no lo son

“¿Está usted satisfecho con su trabajo?” y “¿está usted comprometido con su trabajo?” suenan como variaciones de la misma pregunta. No lo son. La satisfacción laboral mide si una persona está conforme con sus condiciones: salario, horario, ambiente, estabilidad.

El compromiso, o engagement, mide algo distinto: la conexión emocional y cognitiva de esa persona con lo que hace y con la organización para la que lo hace¹. Como resume una guía especializada

reciente, el compromiso laboral no equivale a felicidad ni a satisfacción: la satisfacción suele bastar para conservar a un empleado, pero rara vez basta para garantizar su productividad².

La distinción no es semántica. Un colaborador puede estar satisfecho, cumplir su horario, no generar conflictos y, al mismo tiempo, haber dejado de invertir su mejor esfuerzo discrecional en la organización. Ese colaborador aparece “bien” en las encuestas de clima y, sin embargo, es el primero en irse cuando llega una oferta apenas mejor.

Lo que dicen los números: un compromiso en mínimos históricos

El informe State of the Global Workplace 2026 de Gallup, que en 2025 recogió 263.810 respuestas en el mundo, ubicó el compromiso laboral global en apenas 20%, el nivel más bajo desde el confinamiento de 2020³. Gallup calcula que esa desconexión le costó a la economía mundial cerca de diez billones de dólares en productividad perdida durante 2025, el equivalente a 9% del PBI global³.

América Latina no escapa a la tendencia. En Perú, por ejemplo, solo 25% de los trabajadores está comprometido con su trabajo, por debajo del 30% regional de América Latina y el Caribe⁴, mientras el 46% reporta haber sentido mucho estrés el día anterior a la encuesta⁴. El patrón regional confirma lo que el índice de satisfacción de O'Connor Consulting viene mostrando en Ecuador desde 2024: la estabilidad laboral crece más rápido que la implicación real de las personas con su trabajo.



Por qué la satisfacción sola no sostiene un negocio

Un metaanálisis de Gallup sobre más de 700 estudios encontró que las unidades de negocio con empleados comprometidos son 23% más rentables, 17% más productivas y logran 10% más de satisfacción del cliente que aquellas sin ese compromiso⁵. Es decir: el compromiso no es un indicador “blando” de bienestar, es un predictor directo de resultados financieros.

Esto explica por qué compañías que reportan buenos índices de clima laboral igual enfrentan fuga de talento clave: la conformidad retiene cuerpos, no necesariamente compromiso. El desenganche, además, rara vez tiene una sola causa; se acumula durante semanas o meses por la combinación de factores como compensación, reconocimiento, autonomía y sentido⁶.

“La satisfacción de los empleados es una medida de nivel mínimo, mientras que el compromiso intenta llevar a todos a lograr más cosas.”

— Guía práctica de employee engagement, HURMA

El eslabón que más pesa: el mando medio

Si el compromiso de la organización depende de alguien en particular, es del mando medio. Gallup documentó que, entre 2024 y 2025, el compromiso de los gerentes de línea cayó de 27% a 22%, la mayor caída interanual registrada para ese grupo⁷. Es una señal preocupante porque son precisamente los mandos medios quienes traducen la estrategia de la empresa en la experiencia diaria del colaborador.

El fenómeno se agrava en algunos mercados: entre 2022 y 2025, el compromiso de los directivos cayó nueve puntos porcentuales a nivel global, con el mayor desplome concentrado entre 2024 y 2025⁸. Cuando quienes deben transmitir sentido de pertenencia están ellos mismos desconectados, la brecha entre satisfacción y compromiso se transfiere, sin filtro, al resto del equipo.

Qué mide realmente el compromiso

Los factores que más influyen en el compromiso, según la evidencia disponible, no dependen únicamente del salario ni de un buen ambiente de trabajo. Se trata de algo más transversal: la sensación de que el trabajo tiene sentido, que existe posibilidad real de crecer y que la organización se preocupa genuinamente por las personas que la conforman.



Tabla 1. Satisfacción laboral vs. compromiso: diferencias clave

DIMENSIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL	COMPROMISO (ENGAGEMENT)
Qué mide	Conformidad con condiciones	Conexión emocional y cognitiva
Umbral	Nivel mínimo aceptable	Esfuerzo discrecional
Riesgo si falta	Queja, insatisfacción visible	Desconexión silenciosa
Impacto en negocio	Indirecto	Directo: rentabilidad, productividad, NPS

Elaboración: O'Conor Consulting con base en Gallup y HURMA.

La lectura de O'Conor Consulting

El Índice de Satisfacción Laboral que presentamos en julio (2.8 sobre 5) describe conformidad, no compromiso. Es una fotografía necesaria, pero incompleta: nos dice si las personas están cómodas, no si están genuinamente implicadas con el propósito de su organización. La recomendación para los equipos de gestión humana es clara: complementar las encuestas de satisfacción con instrumentos que midan compromiso —encuestas de pulso, eNPS, evaluaciones de sentido y propósito— y prestar especial atención al estado emocional de los mandos medios, porque ahí es donde la estrategia se convierte, o se pierde, en comportamiento cotidiano.



REFERENCIAS

1. Coverflex (2026). Employee engagement: qué es, cómo medirlo y cómo mejorarlo en 2026.
2. HURMA (2025). Engagement laboral: Gallup Q12 [+Lista de preguntas].
3. Gallup (2026). State of the Global Workplace 2026.
4. Sectoriales (2026). Gallup: Perú registra 25% de compromiso laboral y 46% de estrés, con base en State of the Global Workplace 2026 de Gallup.
5. QuestionPro (2026). Engagement laboral: qué es y cómo medirlo, citando meta-análisis de Gallup sobre más de 700 estudios.
6. Coverflex (2026), op. cit.
7. Latam University (2026). Cultura organizacional: qué es y cómo se diseña, con base en Gallup, State of the Global Workplace 2026.
8. Observatorio de Recursos Humanos - ORH (2026). El compromiso directivo se muere, con base en Gallup, State of the Global Workplace 2026.

Cultura organizacional: la brecha entre lo que se declara y lo que se vive

Los valores en la pared del lobby no cambian comportamientos. La cultura real se decide en miles de microdecisiones diarias, y esa distancia es hoy uno de los mayores riesgos de negocio para las empresas ecuatorianas.

Dos culturas conviven en la mayoría de las empresas

En la mayoría de las organizaciones latinoamericanas, la cultura vive en dos lugares distintos: en un vinilo con cinco valores corporativos impreso en el lobby, y en un PDF de inducción que casi nadie vuelve a abrir. La cultura real —la que determina si alguien reporta un error o lo esconde, si un gerente escucha o busca un culpable— no se decide en esos dos lugares, sino en miles de microdecisiones diarias que rara vez coinciden con los valores declarados¹.

Esa distancia entre cultura declarada y cultura vivida tiene nombre propio en la literatura de gestión humana: el 97% de los directores de RRHH reconoce la necesidad urgente de transformar su cultura organizacional, pero apenas el 25% de los empleados comprende realmente los valores fundamentales de su empresa².

La medición global confirma el deterioro

Gartner ha documentado la erosión desde el lado de la percepción de los colaboradores: el entendimiento de la cultura organizacional cayó de 32.2% a 26.4%, y el porcentaje de empleados con compromiso alto bajó de 33.2% a 25.5%, entre 2022 y 2025³. La caída ocurre, paradójicamente, bajo estrategias de comunicación de valores que nunca dejaron de ejecutarse; el problema no es la falta de mensajes, sino su desconexión con la experiencia cotidiana del colaborador.

El costo de esa brecha es medible. SHRM encontró, sobre una base de 12.000 empleados



en Estados Unidos, que quienes califican la cultura de su organización como buena o excelente tienen una intención de buscar otro empleo de solo 15%, frente a 57% entre quienes la califican como mala⁴. Es decir: la cultura, bien o mal gestionada, es hoy uno de los predictores más fuertes de rotación voluntaria.



El liderazgo directo, el punto donde la cultura se gana o se pierde

En Ecuador, la confianza de los colaboradores en sus líderes directos alcanza apenas 29%, y la confianza hacia la alta dirección llega a 32%, según el Global Leadership Forecast 2025 de DDI, elaborado con más de 10.700 líderes y 2.185 profesionales de recursos humanos en más de 50 países⁵. Esa brecha de confianza afecta directamente el compromiso, la retención del talento y la innovación.

“La cultura no se decreta; se construye decisión por decisión.”

— *Latin Human Capital, Cultura organizacional en Latinoamérica 2026*

El mismo informe advierte que el bienestar de quienes toman decisiones también está bajo presión: 71% de los líderes reporta más estrés, y cuatro de cada diez ha considerado abandonar sus funciones directivas para proteger su salud⁵. Una cultura no puede sostenerse desde un liderazgo agotado: el desgaste de quien lidera se transmite, casi siempre, al equipo que dirige.

La relación jefe-colaborador, un asunto de salud

Los datos ecuatorianos muestran que esta no es una discusión abstracta. El 59% de los talentos en Ecuador afirma que su salud mental se ha deteriorado a causa de la relación con sus jefes directos, y el 80% cree que para lograr una carrera exitosa es necesario resignar tiempo personal⁶. Son cifras que describen una cultura organizacional que normaliza el sacrificio personal como condición para progresar, en lugar de tratarlo como una señal de alerta.

Ese tipo de cultura suele manifestarse primero como desconexión silenciosa —colaboradores que cumplen lo justo y reservan su energía para otro lugar— antes de convertirse en una crisis visible de rotación. Es, con frecuencia, el primer síntoma medible de una brecha cultural que nadie en la organización quiso nombrar a tiempo.



Lo que sí funciona: coherencia, no más comunicación

La experiencia de empresas que han sostenido una cultura consistente en Ecuador, incluso en industrias de alta presión operativa como la logística, coincide en un punto: la cultura se defiende con decisiones diarias, no con campañas de comunicación interna. “Nuestros colaboradores constituyen el principal activo estratégico de la organización”⁷, señaló recientemente la gerente general de una operación logística reconocida como líder en su categoría en Ecuador por octavo año consecutivo.

Tabla 2. Cultura organizacional: indicadores clave de la brecha

INDICADOR	CIFRA	FUENTE
Empleados que entienden los valores de su empresa	25%	Revista Recursos Humanos, 2025
Intención de renunciar (cultura calificada como mala)	57%	SHRM, 2025
Intención de renunciar (cultura calificada como buena)	15%	SHRM, 2025
Confianza en el líder directo (Ecuador)	29%	DDI, Global Leadership Forecast 2025
Salud mental deteriorada por relación con jefe directo (Ecuador)	59%	Multitrabajos, 2025

Elaboración: O’Conor Consulting con base en las fuentes citadas.

El consejo más práctico para una organización que quiera cerrar esta brecha no es relanzar sus valores corporativos, sino elegir un comportamiento concreto que hoy contradiga la cultura deseada y cambiarlo de forma visible: por ejemplo, que un error reportado a tiempo se agradezca en público en lugar de buscar un responsable. Un gesto consistente, sostenido por las personas correctas, comunica más que diez afiches en la pared del lobby.





La lectura de O'Conor Consulting

Satisfacción, compromiso y cultura forman una misma cadena. La satisfacción laboral que medimos en julio (2.8 sobre 5) describe cómo se sienten hoy los colaboradores ecuatorianos con sus condiciones; el compromiso, que abordamos en el artículo anterior, describe si esa conformidad se traduce en energía real hacia el trabajo; y la cultura organizacional es el terreno donde ambas cosas se deciden, todos los días, a través de las conductas que el liderazgo premia, tolera o ignora. Ninguna encuesta de clima sustituye la coherencia entre lo que una empresa dice ser y lo que efectivamente hace.

REFERENCIAS

1. Latin Human Capital (2026). Cultura organizacional en Latinoamérica 2026: por qué los valores en la pared no cambian comportamientos.
2. Vantage Circle (2026). Cultura organizacional: qué es, tipos e importancia en 2026, citando Revista Recursos Humanos (2025).
3. Latam University (2026). Cultura organizacional: qué es y cómo se diseña, con base en datos de Gartner (2022-2025).
4. Latam University (2026), op. cit, con base en SHRM, The 2025 State of Company Culture Report.
5. ONData (2026). Confianza en los líderes cae al 29%, con base en DDI, Global Leadership Forecast 2025.
6. Multitabajos (2025). Falta de políticas de bienestar: la brecha entre empleados y empresas.
7. KCH FM (2026). Frente a la crisis del empleo, DHL lidera el cambio en cultura organizacional en Ecuador.

DESARROLLE SU EMPRESA

CON EL TALENTO ADECUADO

El éxito de su empresa depende de las personas correctas.

Le apoyamos a **encontrarlas**.



SERVICIO DE **SELECCIÓN Y HEADHUNTING EJECUTIVO**



ATRAIGA PROFESIONALES ESTRATÉGICOS

Capaces de impulsar la competitividad, fortalecer la cultura organizacional y generar **resultados sostenibles** para su empresa



METODOLOGÍA BIT - BÚSQUEDA INTELIGENTE DE TALENTOS

Identificamos líderes alineados a los objetivos de su organización, **reduciendo la rotación, optimizando tiempos** de contratación y **evitando costos** por malas decisiones de selección



**MAYOR
COMPETITIVIDAD**



**MENOR ROTACIÓN,
MEJORES
RESULTADOS**



**AHORRO DE TIEMPO
Y RECURSOS**



Nuevas Vacantes

#OfertaLaboral

SELECCIÓN DE	GERENTE DE PRODUCTO
Datos de la empresa:	Importante empresa farmacéutica
Búsqueda realizada en:	Quito
Vacante para:	Quito
Consultor responsable:	acuzco@oconorconsulting.com
	kperigueza@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	GERENTE DE PROYECTOS
Datos de la empresa:	Importante empresa inmobiliaria
Búsqueda realizada en:	Guayaquil
Vacante para:	Guayaquil
Consultor responsable:	ahurtado@oconorconsulting.com
	mroble@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	GERENTE FINANCIERO
Datos de la empresa:	Importante empresa industrial
Búsqueda realizada en:	Quito
Vacante para:	Quito
Consultor responsable:	acuzco@oconorconsulting.com
	kperigueza@oconorconsulting.com

Nuevas Vacantes

#OfertaLaboral

SELECCIÓN DE	GERENTE COMERCIAL
Datos de la empresa:	Industrial de plásticos
Búsqueda realizada en:	Nacional
Vacante para:	Quito
Consultor responsable:	acuzco@oconorconsulting.com
	kperigueza@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	DIRECTOR DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
Datos de la empresa:	Institución de educación superior
Búsqueda realizada en:	Quito
Vacante para:	Quito
Consultor responsable:	ahurtado@oconorconsulting.com
	mroble@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	JEFE DE MANTENIMIENTO
Datos de la empresa:	Empresa del sector consumo masivo
Búsqueda realizada en:	Triunfo — Bucay
Vacante para:	Triunfo — Bucay
Consultor responsable:	ahurtado@oconorconsulting.com
	mroble@oconorconsulting.com

Nuevas Vacantes

#OfertaLaboral

SELECCIÓN DE	JEFE DE LOGÍSTICA
Datos de la empresa:	Empresa del sector consumo masivo
Búsqueda realizada en:	Guayaquil
Vacante para:	Guayaquil
Consultor responsable:	ahurtado@oconorconsulting.com
	mroble@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	OFICIAL DE FONDOS DE INVERSIÓN
Datos de la empresa:	Empresa del sector financiero
Búsqueda realizada en:	Guayaquil
Vacante para:	Guayaquil
Consultor responsable:	ahurtado@oconorconsulting.com
	mroble@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	OFICIAL DE CREDITO
Datos de la empresa:	Importante cooperativa de ahorra y crédito
Búsqueda realizada en:	Quito · Sangolquí · Machachi · Cayambe · Latacunga · Ibarra · Otavalo · Ambato · Riobamba · Sto. Domingo
Vacante para:	Quito
Consultor responsable:	acuzco@oconorconsulting.com
	kperigueza@oconorconsulting.com

CIERRE EL CICLO LABORAL DE SUS EXCOLABORADORES CON RESPONSABILIDAD Y VISIÓN HUMANA

Un proceso de salida bien gestionado habla de la cultura, el liderazgo y los valores de su empresa.



OUTPLACEMENT PARA EMPRESAS



ACOMPañAMOS A SU EXCOLOBORADOR

en su transición profesional para que recupere estabilidad emocional, fortalezca su perfil y acelere su reinserción laboral de manera estratégica



PROTEJA LA REPUTACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN

y el clima interno de su equipo. Un proceso de salida bien gestionado reduce tensiones, fortalece la Marca Empleadora y transmite liderazgo responsable



TRANSFORME UNA DESVINCULACIÓN

en una experiencia profesional, humana y alineada con la cultura de su empresa



BÚSQUEDA INTELIGENTE DE TALENTOS



Guayaquil:

Av. Jaime Roldós Aguilera, Ciudad Colón
Parque Empresarial Colón,
Edificio Empresarial I - Mezanine, Oficina 08

Teléfono: 0987801699

Quito:

Av. 6 de Diciembre N34-360 y Portugal,
Edificio Zyra, Piso 12, Ofi. 1201

Teléfono: 0987290067

www.oconorconsulting.com

ESTUDIOS INTERNOS

OUTPLACEMENT E INTERNSHIP

CONSULTORÍA PARA EL LARGO PLAZO

ENCUESTAS DE MERCADO

CAPACITACIÓN

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

