



06 | 2023  
Año XXVIII No. 6

# Perspectiva

# AI

## Inteligencia artificial (ChatGPT)

**IESE INSIGHT**  
Sección especial

**Casos de éxito**  
BuenaVista Capital Partners

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL

 **3 Años**

# CRÉDITOS

## EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

## CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

# Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada, no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:

Sitio web: [perspectiva.ide.edu.ec](http://perspectiva.ide.edu.ec)

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa


Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)



Consolida tu  
negocio a través  
de una nueva  
visión, que te  
asegure el éxito

**PPE** PROGRAMA PARA  
PROPIETARIOS  
DE EMPRESAS

Inicio:



**Julio** | **Septiembre**  
27 GYE | 12 UIO

Conoce más





## 6

### **OPERACIONES Y TECNOLOGÍA** Inteligencia artificial (ChatGPT)

A finales del año pasado, OpenAI lanzó ChatGPT, una herramienta de IA que puede responder inquietudes más avanzadas que Google, redactar documentos con tono de quinceañero, escribir sonetos o incluso código de programación. La herramienta tiene el potencial de asumir roles que tradicionalmente desempeñan los humanos. ¿Estamos en condiciones de adaptarnos a este cambio?



## 8

### **ECONOMÍA** El sector bancario, un actor fundamental en la transformación digital del país

El 7 de febrero de 2023 se publicó en el Registro Oficial la Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual, la cual tiene importantes implicaciones para los bancos privados, pues establece que la interacción entre el sector privado con las entidades del Estado sea de preferencia digital, para que todos los procesos sean electrónicos y tengan igual validez que los físicos.



# 12

## CASOS DE ÉXITO BuenaVista Capital Partners

Robert Hans, un canadiense que ha dejado una huella en la industria petrolera, ha encontrado su nuevo desafío en BuenaVista Capital Partners, una entidad de inversión que adquiere y financia empresas no cotizadas, con el objetivo de impulsar su crecimiento y rentabilidad, para posteriormente obtener ganancias mediante su venta.



# 16

## IESE INSIGHT The Big Picture: ¿lideras con energía?

¿Sabes cuáles son los niveles de energía de tu empresa? Dada la relación positiva entre la energía colectiva y el rendimiento organizacional, los directivos deberían prestar atención a la energía productiva de su organización (POE, por sus siglas en inglés), mapeando los puntos álgidos e interviniendo antes de que se agote la batería del equipo.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA La comunicación, clave para triunfar en un nuevo cargo

Una transición de cargo, ya sea por un ascenso o un cambio de organización, es un momento emocionante, lleno de adrenalina y de oportunidades. Sin embargo, también puede ser un desafío enfrentarse a nuevas responsabilidades y expectativas, sobre todo en entornos hipercolaborativos, donde la habilidad de comunicarse eficazmente le ayudará a alcanzar el máximo potencial.

# Inteligencia Artificial (ChatGPT)

Por **Marcelo Albuja Freile, MSc**

Profesor de Operaciones y Tecnología del IDE Business School

**E**n la película distópica *Ex Machina* se ve claramente hasta dónde puede llegar la Inteligencia Artificial (IA). Caleb, programador de una empresa, gana un concurso que le permite pasar una semana en la casa del CEO. Caleb se entera de que ha sido elegido para ser el componente humano en la famosa prueba de Turing para determinar las capacidades y la conciencia de Ava, una hermosa robot. Pronto se hace evidente que Ava es mucho más consciente de sí misma de lo que imaginaban. El final es aterrador: al parecer Ava pasa el test, lo que en la vida real ninguna máquina puede hacerlo. Sin embargo, estamos cerca con el advenimiento de poderosas herramientas como el ChatGPT.

Hemos sido testigos de cómo los trabajadores de Starbucks en los Estados Unidos lograron obtener la representación sindical por primera vez en su historia, y de cómo 1200 periodistas de *The New York Times* se negaron a volver al trabajo para presionar al periódico a negociar planes de regreso a la oficina tras la pandemia.

A finales del año pasado, OpenAI lanzó ChatGPT, una herramienta de IA que puede responder inquietudes más avanzadas que Google, redactar documentos con tono de quinceañero, escribir sonetos o incluso código de programación. La herramienta tiene el potencial de asumir roles que tradicionalmente desempeñan los humanos. A medida que la IA continúa mejorando, muchos trabajos se verán amenazados por la automatización, lo que los economistas llaman “costos de ajuste”. Esto ha sucedido a lo largo de la historia y difícilmente las innovaciones han frenado por miedo al desempleo. Un ejemplo absurdo sería que para no destruir empleo en los campos agrícolas no se usen nuevas tecnologías de arado, sino cucharas pequeñas para trabajar la tierra y así más gente pueda mantener su trabajo. Tenemos



¿No somos acaso ya los seres humanos cíborgs cuando usamos un marcapasos, un teléfono inteligente o lentes de contacto? Elon Musk quiere llegar más allá con su empresa Neuralink.

que ver el vaso medio lleno también: se crearán nuevas oportunidades y plazas de empleo.

Veamos el caso del transporte y los mapas. La IA de los mapas indica cierre de vías, estado del tráfico, presencia de peajes y rutas más cortas. No solo los choferes tienen una herramienta para hacer mejor su trabajo, sino que también se crearon nuevos negocios alrededor de esto, como Uber o Cabify. Hace 5 años el número de taxistas en Estados Unidos era de 200 000, hoy en día existen 3,5 millones de personas manejando para la app de Uber. Algo parecido pasará con la masificación de herramientas como ChatGPT.

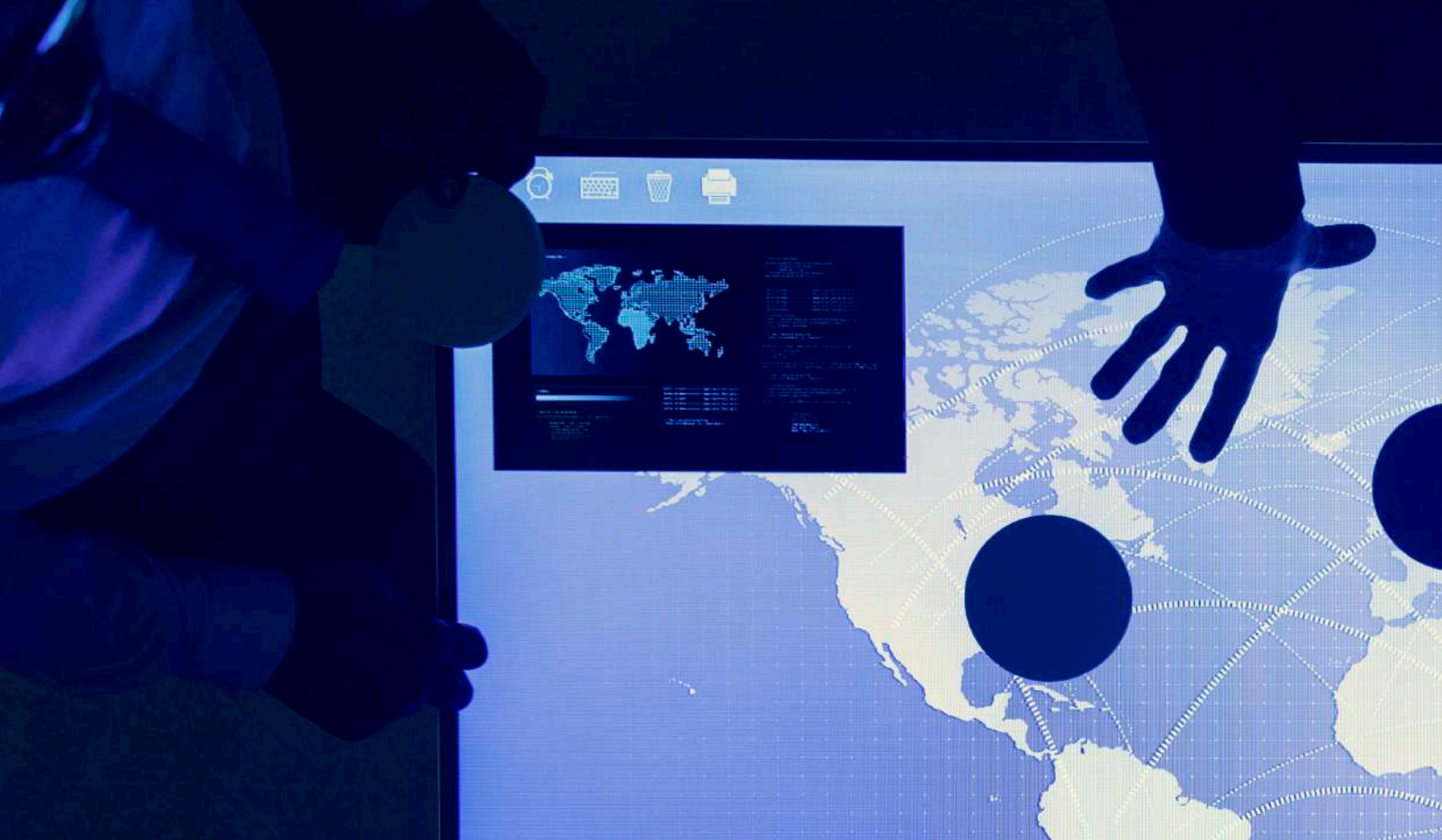
Por cierto, hay alguna manera de comprobar que lo que acaban de leer fue escrito por un ser humano o

fue alguna máquina con IA. Les confieso, el artículo fue escrito por un cíborg, un ser humano de carne y hueso con capacidades aumentadas por la tecnología. ¿No somos acaso ya los seres humanos cíborgs cuando usamos un marcapasos, un teléfono inteligente o lentes de contacto? Elon Musk quiere llegar más allá con su empresa Neuralink, con la que está construyendo una interfaz de chip cerebral que se puede implantar dentro del cráneo y que ayudaría a pacientes discapacitados a moverse, comunicarse y restaurar la visión. Entonces la pregunta no es si la IA traerá desempleo o si será lo suficientemente buena para asumir tareas cognitivas complejas. La clave aquí es cómo nos adaptaremos nosotros y nuestras organizaciones a este cambio estructural.



## EL AUTOR

**Marcelo Albuja Freile** tiene los grados de Master of Science en Management Science and Engineering por la Universidad de Columbia, USA y máster en Tecnología y Gestión de Empresas por IESE Business School, España. Es ingeniero industrial con subespecialización en Matemáticas por la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Es consultor de empresas públicas y privadas en temas de operaciones, tecnología y transformación digital. Ha desempeñado cargos en empresas de tecnología, fue Territory Manager de Uber y COO de FastFarma. Actualmente es director del área de Operaciones y Tecnología del IDE Business School.



# El sector bancario, un actor fundamental en la transformación digital del país

Por Wilmer Torres

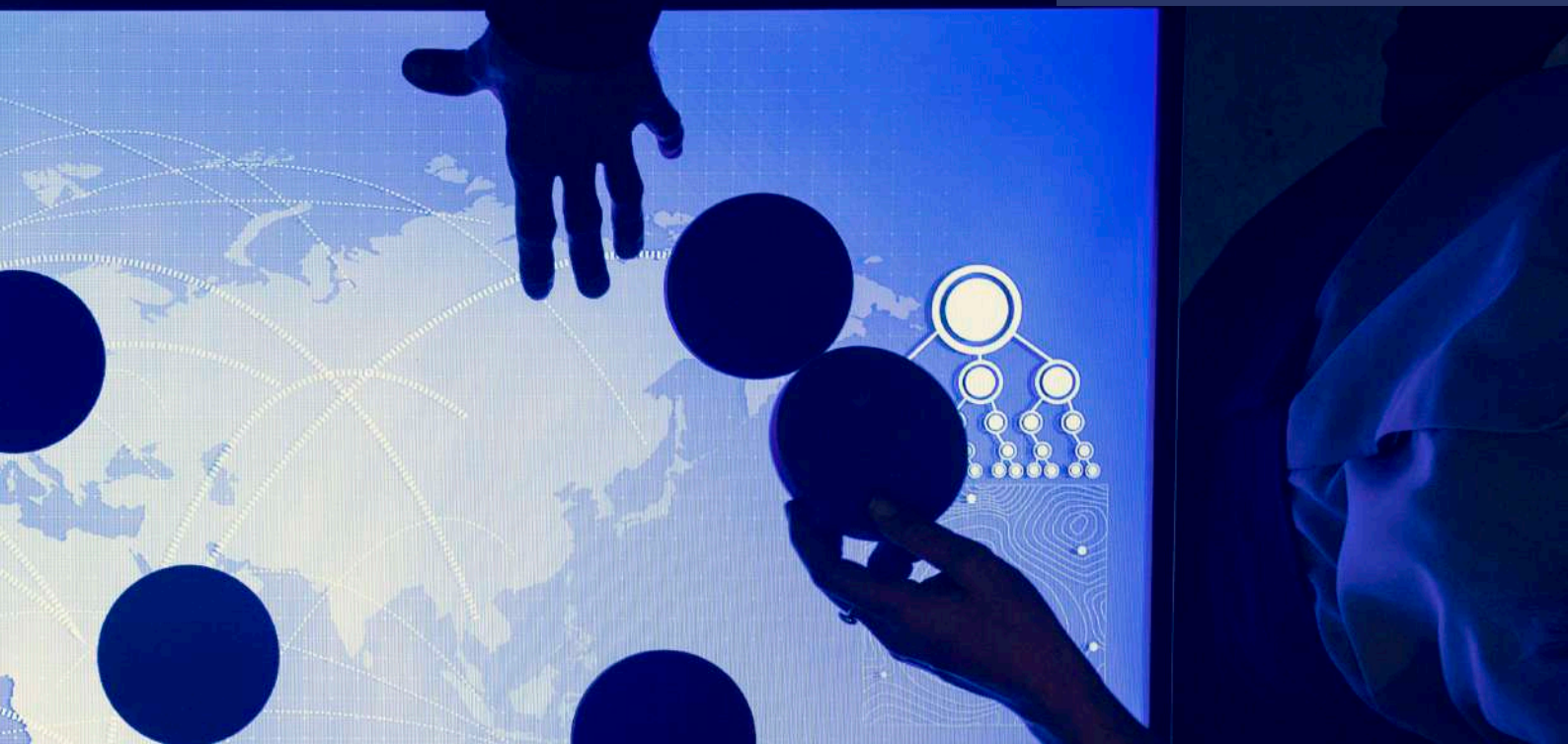
Especialista en gestión de contenido de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

**E**l 7 de febrero de 2023 se publicó en el Registro Oficial la **Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual**. Según define la nueva ley, la transformación digital es el proceso continuo de adopción de tecnologías digitales que cambian fundamentalmente la forma en que los servicios gubernamentales y del sector privado se desarrollan, con el objeto de aumentar su eficiencia, seguridad, calidad, entre otros aspectos.

La ley tiene importantes implicaciones para los bancos privados, pues en una de sus secciones se establece que la interacción entre el sector privado con las entidades del Estado sea de preferencia digital, para que todos los procesos sean electrónicos y que estos tengan el mismo efecto jurídico que tienen actualmente los documentos firmados físicamente.

La transformación digital es algo que conoce muy bien la banca privada, pues en Ecuador el 90% de los servicios bancarios están disponibles por canales digitales a través de las páginas web, las aplicaciones para el celular, los asistentes virtuales tipo chatbot, los tókenes de acceso, los sistemas de doble verificación, entre otros servicios más.

La innovación y la digitalización de los productos y servicios financieros son prioridades para los bancos privados del Ecuador, los cuales han hecho importantes inversiones los últimos 20 años para consolidar su liderazgo en este aspecto. El resultado de este enfoque quedó demostrado en 2020, cuando por las restricciones y confinamientos que entraron en vigor para enfrentar el COVID-19, de la noche a la mañana los sistemas operativos de los bancos recibieron sin problemas tanto



a antiguos y nuevos clientes, con un alto incremento de transacciones digitales, lo que permitió a todos los ecuatorianos mantener sus actividades productivas.

A pesar de ser uno de los sectores con más altos índices de digitalización, existen procesos bancarios que todavía son físicos, como la presentación de copias de las planillas de servicios básicos y la copia de cédula de identidad para solicitar un préstamo, la firma física para trámites notariales, entre otros, que son dispuestos por la normativa ecuatoriana. Por eso, esta ley determina que las entidades continúen actualizando sus normativas en torno a la eliminación del papel a la hora de realizar trámites y procesos. Las entidades que regulan el sector bancario, como la Superintendencia de Bancos y la Junta de Política y Regulación Financiera, deberán trabajar en ese objetivo.

Esta nueva norma impulsa la digitalización de varios servicios que, hasta ahora, se realizan de manera física. Por ejemplo, fomenta la utilización de la firma electrónica para que tenga la misma validez que la manuscrita. Al respecto, dispone que los sectores público y privado implementen procesos que permitan reconocer su validez y veracidad.

En otras palabras, la ley busca que los sectores público y privado adapten sus

procedimientos internos y adecúen sus tecnologías e infraestructuras para recibir la mayor cantidad de trámites vía digital, y una forma de lograrlo es por medio de la firma electrónica.

La firma electrónica es un servicio que ya funciona en Ecuador desde 2002 a través de la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, pero su uso se hizo visible durante la pandemia del coronavirus cuando hubo restricciones de movilidad que impedían realizar trámites de forma física.

Aunque lo ideal sería que todos los trámites sean digitales, la firma electrónica —como política de

**La nueva Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual fomenta la utilización de la firma electrónica para que tenga la misma validez que la manuscrita.**

cumplimiento obligatorio— representa un avance significativo para mejorar los trámites que se realizan con las entidades del Estado como, por ejemplo, la atención de denuncias.

La nueva ley establece, además, que la cesión o transmisión de derechos, obligaciones, contratos, deudas y documentos mercantiles, entrega de títulos y documentos (letras de cambios o pagarés), podrán utilizar medios electrónicos o telemáticos y firmas manuscritas o electrónicas.

Cabe recordar que, para darle legalidad a toda operación de crédito, los clientes suscriben un pagaré (título valor) con el que se garantiza que honrará las obligaciones con las entidades financieras. Con esta nueva ley este requisito podría ser suscrito a través de una firma electrónica, lo cual acelerará el trámite para acceder a un crédito bancario, ya que la persona ya no tendrá que movilizarse hasta una agencia bancaria. Además, la firma electrónica evitará el cometimiento de ilegalidades, como la falsificación de firmas.

Adicional a esto, la ley ordena al Consejo de la Judicatura implementar los sistemas informáticos que sean necesarios para la correcta e inmediata aplicación de los expedientes electrónicos, lo cual es un paso más

hacia el reconocimiento legal de la firma electrónica dentro de los diferentes procesos legales, entre ellos, los que enfrentan todos los sectores productivos.

## TAMBIÉN EXISTEN CAMBIOS A LA LEY NOTARIAL

De acuerdo con esta nueva norma, todos los servicios notariales serán prestados de manera física o telemática. Por ejemplo, la notarización de hipoteca puede realizarse con firmas electrónicas (de manera telemática) y tiene la misma validez que la firma física.

Así mismo, reforma el Código Orgánico General de Procesos. Allí se establece, entre otras cosas, que las audiencias puedan realizarse por videoconferencia u otros medios telemáticos, y que las citaciones podrán realizarse a través de boletas electrónicas (vía correo electrónico).

Estos y otros cambios positivos son parte de la **Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual**, con la que se busca que tanto el sector público y privado se alineen hacia la digitalización. En adelante, un reto común en el país será construir una cultura de transformación digital para que las personas y las entidades usen estas herramientas innovadoras, así como impulsar normativa secundaria

---

### EL AUTOR

**Wilmer Torres Peña** es licenciado en Comunicación Social por la Universidad Politécnica Salesiana. Tiene una maestría en Comunicación y Marketing Político por la UNIR. Tiene más de 10 años de experiencia en periodismo y relaciones públicas. Ha trabajado en medios como Hoy, El Telégrafo y Primicias. Actualmente es especialista en gestión de contenido en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

---



Perfecciona tus  
conocimientos para  
asumir nuevos retos

# PTP

PROFESSIONAL  
TRANSITION PROGRAM

Inicio:



**Octubre**  
18 UIO | 19 GYE

Conoce más



**IDE**  
BUSINESS SCHOOL

**3** Años

**Guayaquil**  
Km 13 vía a la costa  
exedg@ide.edu.ec  
© 097 870 4703

**Quito**  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
exedq@ide.edu.ec  
© 096 851 9549

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)





**ROBERT HANS**  
Cofundador y chairman de  
BuenaVista Capital Partners



# BuenaVista Capital Partners Construyendo mejores empresas

**Por Vanessa Valle**

Asistente de Investigación del IDE Business School

**E**n la mitad del mundo se encuentra el epicentro de una revolución empresarial liderada por un visionario. Robert Hans, un canadiense que ha dejado una huella en la industria petrolera, ha encontrado su nuevo desafío en BuenaVista Capital Partners. Con su experiencia y su determinación, está llevando a cabo una transformación en el mundo de los negocios que está destinada a cambiar la forma en que las empresas de la región crecen y se expanden.

Robert, oriundo de la parte oeste de Canadá, tuvo su primer encuentro con el sector petrolero a una temprana edad. Bob, como es conocido por sus amigos cercanos, creció inmerso en el paisaje de una ciudad petrolera. Proveniente de una familia numerosa de nueve hermanos, algunos de los cuales también se dedicaban a la industria del petróleo, Bob no tardó en darse cuenta de que su futuro estaba ligado a este campo y decidió estudiar tecnología petrolera en respuesta a las oportunidades laborales que ofrecía su provincia natal.

## DE LA CURIOSIDAD AL ÉXITO

Desde pequeño, Bob mostró una curiosidad incansable y una determinación inquebrantable para construir su propio imperio empresarial. Así es que, con 18 años, buscó a su tío, un decano respetado en el departamento de negocios de una universidad, para pedir su ayuda sobre cómo alcanzar el éxito. Su tío le enseñó la importancia de la independencia financiera al asegurarle que el único camino hacia la riqueza era emprender su propio negocio. Esas palabras resonaron en Bob y marcaron el inicio de su apasionante travesía en el mundo empresarial.



Después de años de experiencia en el sector petrolero, a los 25 años decidió emprender su propio camino. Es así como en 1993, con 3 socios más, fundó Q'Max Solutions Inc., una empresa de servicios petroleros, y luego de 5 años vio en Ecuador un terreno fértil para que su negocio siguiera creciendo. Con un espíritu emprendedor inquebrantable, logró expandir su compañía a países como Argentina, Colombia, Brasil y México, convirtiéndose en un referente en la industria petrolera.

## LA VENTA DE UN IMPERIO

En 2014, Bob Hans tomó una decisión difícil: vender Q'Max Solutions Inc., una compañía que facturaba 500 millones de dólares. Mirando hacia atrás, Bob recuerda lo desafiante que fue este proceso y, a raíz de esa experiencia, ahora aconseja a otros empresarios que eviten enamorarse demasiado de sus empresas. Para él, es crucial no establecer una conexión emocional tan fuerte que impida tomar decisiones racionales y objetivas en el futuro. Y enfatiza que es importante traspasar la empresa a nuevas manos cuando sea el momento adecuado.

### ROBERT HANS

Es cofundador y chairman de BuenaVista Capital Partners. Fue cofundador de Q'Max Solutions Inc. Ha participado como miembro de directorios para diferentes empresas. Realizó el programa ejecutivo en Dirección de Empresas en el IDE Business School.

En su extensa trayectoria laboral, Bob conoció y estableció una sólida relación con un socio proveniente de una empresa de *private equity*. Durante casi dos décadas, Bob colaboró estrechamente con este socio, llegando a conocer sus habilidades, sus métodos de trabajo y sus enfoques comerciales. Cuando surgió la oportunidad de vender su propia empresa, Q'Max Solutions Inc., Bob se encontró con una amplia gama de compradores, muchos de ellos representantes de renombradas empresas de *private equity*, con una presencia significativa en Norteamérica y Europa.

Inició las negociaciones y comenzó a colaborar con estos compradores, reconociendo su experiencia y reputación en la evaluación y adquisición de negocios. Fue en este momento cuando Bob Hans vio la necesidad de estudiar Dirección de Empresas en el IDE. Esto no solo le proporcionó las herramientas y los conocimientos necesarios, sino que también le brindó la confianza para navegar entre los tiburones de Nueva York y hablar su mismo idioma. Esto le permitió orquestar la venta de su empresa, un desafío que duró un año y fue un éxito.

Mientras estuvo en este proceso, Bob se dio cuenta de que él podía hacerlo mejor. Para él, la gestión efectiva de un negocio requería no solo la capacidad de evaluar y adquirir, sino también de dirigir y manejar el negocio de manera integral.

Bob consideraba que los compradores de *private equity*, si bien eran competentes en la valoración y transacciones comerciales, carecían del conocimiento profundo y la capacidad necesaria para gestionar activamente el negocio después de la adquisición.



Bob Hans, cofundador y chairman, y Diego Céspedes, cofundador y CEO.

## UN NUEVO HORIZONTE

Fue así como, después de cuatro años, Bob decidió embarcarse en un nuevo y emocionante desafío: la creación de una empresa de *private equity*. Este tipo de empresa es una entidad de inversión que adquiere y financia empresas no cotizadas, con el objetivo de impulsar su crecimiento y rentabilidad, para posteriormente obtener ganancias mediante su venta.

Bajo esa idea nació BuenaVista Capital Partners, fruto de largas conversaciones en las que Bob y el cofundador de la empresa, Diego Céspedes, debatieron estrategias y trazaron planes detallados. En los primeros días de la empresa, las reuniones se llevaban a cabo en el Club BuenaVista, y fue allí donde encontraron la inspiración para el nombre de la compañía. La elección de “BuenaVista” no fue al azar: representaba la visión de un futuro prometedor, lleno de oportunidades y logros por alcanzar. Cada vez que Bob y su equipo pronunciaban ese nombre, se recordaban a sí mismos la importancia de mirar hacia delante y perseguir metas ambiciosas.

## CONQUISTANDO BARRERAS

Pero el camino hacia el éxito no fue fácil. En 2019, el proceso de legalización de la empresa se convirtió en un desafío que ponía a prueba su determinación. La novedad de su modelo de negocio en el país y la necesidad de educar a las personas sobre el concepto de *private equity* se convirtieron en un desafío. Explicar una y otra vez la esencia de su empresa a diferentes interlocutores se volvió una tarea ardua, pero no renunciaron. Seis largos meses transcurrieron antes

de que finalmente logran el reconocimiento legal de BuenaVista Capital Partners.

El propósito detrás de BuenaVista Capital Partners era claro: la región necesitaba capital privado para impulsar el crecimiento de empresas que ya tenían años de operación, pero que se encontraban en un punto en el que necesitaban un impulso adicional. No se trataba solo de proporcionar fondos, sino de brindar asesoramiento y apoyo para mejorar y fortalecer estas empresas.

Sin embargo, cada desafío fue una oportunidad de crecimiento y aprendizaje. La determinación de Bob y su socio los llevó a buscar socios locales, y así encontraron a Ernesto Kruger, fundador de Kruger Corporation, quien quedó cautivado por la innovadora idea de Bob y se unió al equipo para liderar la transformación digital de las empresas en el portafolio de BuenaVista Capital Partners.

El primer fondo piloto, llamado ALPHA, fue una pieza clave en la historia de BuenaVista Capital Partners. Este fondo piloto fue diseñado con el propósito de probar y afinar su estrategia, para asegurar los resultados esperados en todos sus fondos de inversión. Con ese logro, adquirieron empresas y, en poco tiempo, su portafolio creció. Sin embargo, los desafíos no terminaron ahí. Bob y su equipo sabían que debían enfrentar obstáculos constantes en el mundo del *private equity*. Levantar fondos, encontrar empresas para invertir y asegurar salidas exitosas, se volvieron retos constantes en su camino.

Aunque la empresa aún se encuentra en su fase inicial, Bob vislumbra un futuro prometedor. Uno de

los mayores desafíos que enfrentan es levantar fondos en la región, en lugar de depender exclusivamente de inversores internacionales. Su visión es que las personas en su propia región creen en el potencial de su comunidad y se conviertan en inversionistas locales, confiando en el crecimiento y el retorno de inversión que BuenaVista Capital Partners puede ofrecer.

## HACIA UN FUTURO PROMETEDOR

Bob Hans mira hacia el futuro con optimismo. Esta firma de *private equity* planifica lanzar un segundo fondo de 50 millones de dólares en 2023. Su sueño es crear un fondo regional basado en Ecuador con un capital de mil millones de dólares, una meta ambiciosa que podría

transformar la realidad de numerosas empresas en la región.

BuenaVista Capital Partners representa la apuesta audaz de Bob Hans por el crecimiento empresarial en América Latina. Con su visión transformadora y su determinación inquebrantable, Bob está liderando una revolución en la forma en que las empresas de la región crecen y se expanden. A través de BuenaVista Capital Partners, está construyendo un camino hacia un futuro prometedor, lleno de oportunidades y logros por alcanzar.

Bob y BuenaVista Capital Partners son una prueba viva de que la determinación y el conocimiento pueden abrir un camino hacia el éxito en el emocionante y cambiante mundo de las inversiones.



## LA AUTORA

**Vanessa Valle** es licenciada en Comunicación Social por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha realizado cursos de periodismo especializado. Actualmente es asistente de Investigación del IDE Business School.



*Liderazgo y Dirección  
de Personas*

# The Big Picture: ¿Lideras con energía?

**L**as empresas utilizan cada vez más algoritmos para obtener recomendaciones que apoyen la toma de decisiones, desde la selección del candidato más adecuado para una vacante hasta la oferta de productos para sus clientes. Para sacar el máximo provecho de estas herramientas analíticas avanzadas, las empresas deben recordar un elemento clave: la relación entre el algoritmo y las personas que las utilizarán.

Teniendo esto en cuenta, ¿hasta qué punto estás en sintonía con los niveles de energía de tu empresa? Anneloes Raes, profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Puig de Global Leadership Development en el IESE, junto con Bernd Vogel, de Henley Business School, y Heike Bruch, de la Universidad de St. Gallen, consideraron la dinámica de los recursos energéticos y desarrollaron un marco práctico para gestionarlos bien.

Dada la relación positiva entre la energía colectiva y el rendimiento organizacional, los directivos deberían prestar atención a la energía productiva de su organización (POE, por sus siglas en inglés), mapeando los puntos álgidos e interviniendo antes de que se agote la batería del equipo.

**Este Explorador de Patrones de Energía te ayudará.**

## **Paso 1. Decide tu campo de análisis.**

Selecciona qué medirás y a qué equipos involucrarás, así como el marco temporal y el contexto. Puedes analizar una unidad estratégica interna, recopilando datos de altos directivos una vez al mes, o grupos de interés tanto internos como externos, midiendo el impacto del entorno en tu sector y, por ende, en tu empresa.

Elegir el punto de partida es clave, porque condiciona la interpretación de la evolución del mapa. En el siguiente gráfico más abajo, si empiezas tu medición en mayo de 2022 (5/22), primero observas un descenso; en septiembre del mismo año (9/22), un aumento; y entre enero y abril de 2023 (1/23-4/23), una curva de bañera. Cada momento indica algo diferente, por lo que requiere una intervención específica. Cuando realizas un mapeo de POE a lo largo del tiempo, las ambigüedades desaparecen.

## **Paso 2. Evalúa y dibuja patrones.**

Evalúa los niveles de POE a través de:

## Medición de energía productiva

Valora en qué medida las siguientes afirmaciones describen el estado actual de tu grupo de trabajo, equipo o departamento.

Las personas de mi equipo...

**Dimensiones POE**

- Afectiva**
  - 1. están emocionadas con su trabajo
  - 2. están entusiasmadas con su trabajo
  - 3. se sienten enérgicas en su trabajo
  - 4. se sienten inspiradas en su trabajo
  - 5. están fascinadas por su trabajo
- Cognitiva**
  - 6. están listas para actuar en cualquier momento
  - 7. están en alerta
  - 8. comparten el deseo de hacer que pasen cosas
  - 9. realmente tienen interés por el destino de la empresa
  - 10. están atentas a nuevas oportunidades
- Conductual**
  - 11. hacen todo lo posible para asegurar el éxito de la empresa
  - 12. trabajan largas jornadas sin quejarse
  - 13. asumen un gran volumen de trabajo
  - 14. trabajan muy rápido

Nunca/Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Con frecuencia o siempre/Muy de acuerdo

Adaptación de "Energy at work: a measurement validation and linkage to unit effectiveness", de Cole, Bruch y Vogel, publicado en Journal of Organizational Behavior (2012).

- Encuestas, como la de Medición de energía productiva (ver imagen)
- Datos sobre bajas laborales y rotación de personal
- Entrevistas y reuniones en torno a la satisfacción laboral, el bienestar, el compromiso y el agotamiento.

Dibuja los resultados a lo largo del tiempo en un gráfico para detectar patrones, comparar históricos y proyectar futuros comportamientos.

Así podría ser tu mapa:



Dibuja los resultados a lo largo del tiempo en un gráfico para detectar patrones, comparar históricos y proyectar futuros comportamientos.

### **Paso 3. Identifica condiciones favorables.**

¿Cuáles son los principales motores, factores y acciones que ayudan a explicar los cambios en el patrón de la POE?

- A nivel interno: cultura, estructura, procesos, estrategia y liderazgo
- A nivel externo: competitividad, mercado, tecnología y economía global

¿Qué conclusiones puedes extraer para conseguir la POE deseada?

### **Paso 4. Lidera transmitiendo energía.**

Cuando los directivos observan grandes discrepancias entre la trayectoria prevista y la deseada, los autores sugieren las siguientes actividades de liderazgo para regular la energía productiva de su organización (POE). Cada una se despliega en función de las circunstancias, el contexto y la necesidad.

#### **1. Moviliza**

- Ajusta la positividad
- Comunica el propósito compartido

#### **2. Calma**

- Apoya a los empleados para proteger su energía

- Desacelera o interrumpe algunas actividades
- Reenfoca y prioriza

#### **3. Revitaliza**

- Intervén para romper las espirales descendentes y reenergizar los equipos con acciones específicas

#### **4. Conserva**

- Ofrece oportunidades de aprendizaje
- Participa en actividades que construyan relaciones y emociones positivas
- Diseña prácticas de trabajo que conserven la energía
- Celebra los éxitos

“Esta herramienta puede ayudar a equipos, departamentos y organizaciones a evaluar su POE pasado, presente y futuro dentro del contexto empresarial en el que operan”, afirman los autores. Al permitir a los directivos identificar patrones de POE y compararlos con trayectorias prototípicas, se encuentran en una buena posición para desplegar actividades de liderazgo apropiadas en respuesta a las necesidades estratégicas de energía. De este modo, los autores consideran que la gestión de la energía es una responsabilidad clave de los líderes.

**Fuente:** [“Mapping and managing productive organizational energy over time: the Energy Pattern Explorer tool”](#), de Bernd Vogel (Henley Business School), Anneloes Raes (IESE) y Heike Bruch (Universidad de St. Gallen), publicado en *Long Range Planning* (2022).

---

## **LA AUTORA CITADA**

**Anneloes Raes** es profesora y directora del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Puig de Desarrollo Global del Liderazgo del IESE. Sus áreas de investigación incluyen los equipos de alta dirección, el trabajo en equipo, la autogestión y el liderazgo.

---

# MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Conviértete en el directivo que tu empresa necesita

Conoce más 

## ALAIN BROOS

MDE 2016 - 2018

VICEPRESIDENTE DESARROLLO DE NEGOCIOS, BANCO GUAYAQUIL

Inicio:



Septiembre  
26 UIO | 27 GYE

# La comunicación, clave para triunfar en un nuevo cargo

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva



Una transición de cargo, ya sea por un ascenso o un cambio de organización, es un momento emocionante, lleno de adrenalina y de oportunidades. Sin embargo, también puede ser un desafío enfrentarse a nuevas responsabilidades y expectativas, sobre todo en entornos hipercolaborativos, donde la habilidad de comunicarse eficazmente le ayudará a alcanzar el máximo potencial.

Es importante recordar que la comunicación no solamente se realiza a través del habla, sino también de la escucha, la lectura y la escritura. Por tanto, desarrollar estos aspectos clave puede hacer la diferencia.

## 1. Escuchar activamente.

Cuando se asume un nuevo cargo es fundamental estar dispuesto a escuchar con mentalidad abierta. Si está en

una nueva organización, aproveche los primeros días y semanas para conversar con su equipo, comprender la cultura organizacional y absorber toda la información disponible. Sobre todo, demuestre humildad e interés en aprender de sus colegas. La capacidad de escuchar activamente le permitirá identificar oportunidades de mejora y construir relaciones sólidas.

## 2. Establecer metas claras y comunicarlas.

Una vez que haya asumido su nuevo cargo, es crucial tener una visión clara de lo que quiere lograr y establecer cómo medirá su progreso a lo largo del tiempo. Para ello, conviene que desglose sus metas en objetivos más pequeños y establezca plazos realistas. Comunique estas metas a su equipo y trabaje con ellos en un plan de acción claro. Esto le ayudará a mantener la motivación tanto para sí mismo como para su equipo.

“ Triunfar en un nuevo cargo requiere una combinación de habilidades y actitudes en un proceso continuo en el que debe estar dispuesto a aprender, adaptarse y evolucionar. ”

### 3. Desarrollar habilidades blandas, principalmente la comunicación.

En cualquier situación de trabajo, más aún en un nuevo cargo de dirección, las *soft skills* son fundamentales. Trabaje en sus habilidades de comunicación, delegación, toma de decisiones y resolución de problemas. Conozca a cada uno de los miembros de su equipo: esto le permitirá saber exactamente cómo motivarlos de manera individual y colectiva, reconociendo sus fortalezas y brindándoles oportunidades de crecimiento y desarrollo. Fomente la confianza, la transparencia y la honestidad. No tema interactuar con ellos en contextos informales: esto aumentará su credibilidad, empatía y liderazgo, bases de la comunicación eficaz.

### 4. Realizar *networking* interno y externo.

Establecer y mantener conexiones sólidas dentro y fuera de la organización puede ser de gran beneficio para su éxito en el nuevo puesto, y para ello la buena comunicación es fundamental. **Internamente**, busque oportunidades para interactuar con otros líderes y departamentos en la empresa, lo cual le permitirá comprender mejor la estructura organizativa y fomentar colaboraciones y sinergias entre equipos.

**Externamente**, participe en eventos y conferencias relevantes de su industria y establezca contactos con otros líderes y profesionales. No descuide su perfil de LinkedIn y aproveche esa red social para escribir artículos que sean de interés para su sector. Esto le brindará oportunidades de dar a conocer su experiencia y conseguir posibles alianzas estratégicas.

### 5. Transmita optimismo, adaptabilidad y resiliencia.

La adaptabilidad y la resiliencia son cualidades cruciales para superar obstáculos y mantener la calma en momentos de cambio y presión. Comunique a su equipo que está consciente de que habrá ajustes y también errores, pero que todo esto será aprendizaje para crecer y mejorar juntos. Desarrolle una mentalidad positiva y sea un líder optimista que, en medio de cualquier situación, siempre encuentra algo bueno para rescatar.

Triunfar en un nuevo cargo requiere la combinación de habilidades y actitudes en un proceso continuo en el que debe estar dispuesto a aprender, adaptarse y evolucionar. Y en esto, la comunicación fluida, eficaz y convincente conseguirá un desempeño que agregue valor a la empresa, a su equipo y a usted.



#### LA AUTORA

**Patricia León González** es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.

# Perspectiva

Únete a nuestra  
comunidad de suscriptores



[perspectiva.ide.edu.ec](http://perspectiva.ide.edu.ec)



Suscríbete gratis