

# Perspectiva Años

**Ganó el “No”:**  
**¿qué va a pasar?**  
**¿Qué hacemos?**

# CRÉDITOS

## **EDITORIA GENERAL**

Patricia León G.

## **EDITORIA DE CONTENIDOS**

Vanessa Valle C.

## **CONSEJO EDITORIAL**

Diego Alejandro Jaramillo.

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)



Una **nueva imagen.**  
Un **propósito** más fuerte.  
La evolución del  
**desarrollo directivo.**



Más información:  
📞 099 507 2236  
✉️ [egresados@ide.edu.ec](mailto:egresados@ide.edu.ec)



## 6

### **DIRECCIÓN COMERCIAL** Grandes retos del marketing hoy: IA, personalización, sostenibilidad, omnicanalidad y redefinición estratégica

El marketing de 2025 enfrenta cinco retos clave: IA generativa para acelerar creatividad; hiperpersonalización basada en datos; sostenibilidad como ventaja competitiva; omnicanalidad que integra lo físico y digital; y un replanteamiento estratégico ante nuevos consumidores y modelos de negocio. Las empresas que integren estos desafíos liderarán en un entorno cambiante.



## 10

### **PERSPECTIVA ECONÓMICA** Ganó el “No”: ¿qué va a pasar? ¿Qué hacemos?

El triunfo del “No” obliga a las empresas a prepararse para un Gobierno políticamente menos fuerte y más reactivo. Tres escenarios — optimista, moderado y pesimista— marcarán el rumbo económico. En todos, las organizaciones deben priorizar liquidez, eficiencia operativa, proyectos rápidos, seguridad logística y diversificación. Se recomienda monitoreo político constante y estrategias sectoriales que reduzcan riesgos y aprovechen oportunidades inmediatas.



# 14

## CONTINUIDAD

**El nuevo gran salto: de los sapiens a la inteligencia artificial**

Diego Alejandro Jaramillo sostiene que vivimos un nuevo “gran salto” impulsado por la inteligencia artificial, similar al que transformó al Homo sapiens hace milenios. Advierte que quienes dominen la tecnología avanzarán y los demás quedarán rezagados. El desafío central es desarrollar a las personas: ética, pensamiento crítico y habilidades humanas. Sin preparación, los empleos se desplazarán y aumentará la brecha global.



# 18

## IESE INSIGHT

**Cómo reinventar tu trabajo con la IA, paso a paso**

La IAGen no sustituye empleos, sino tareas, permitiendo reinventar el trabajo. Para aprovecharla: delega lo automatizable, utiliza la IA para mejorar tu desempeño y explora nuevas funciones que antes no eran posibles. Las organizaciones deben fomentar una cultura abierta de prueba y error para innovar y transformar sus modelos de negocio.



# 22

## ÚLTIMA MIRADA

**La sostenibilidad, una macro-tendencia que da paso a cambios en la economía y la sociedad**

La sostenibilidad y la inteligencia artificial impulsan cambios profundos en la economía y las empresas. A nivel macro, su limitada integración en las agendas públicas genera tensiones y desigualdades. A nivel micro, surgen nuevos modelos de negocio, crece la necesidad de incorporar la sostenibilidad en la estrategia y se requieren líderes cohesionadores. Las empresas que perduren serán aquellas que lideren con humanidad.



# Grandes retos del marketing hoy

## IA, personalización, sostenibilidad, omnicanalidad y redefinición estratégica

Por José Aulestia

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

**S**i usted o el gerente de marketing de su empresa dedica su tiempo a buscar la mejor publicidad o las promociones que llevan a vender más y cumplir los presupuestos, déjeme decirle que está únicamente apagando fuegos. El marketing en 2025 se encuentra en el centro de una transformación sin precedentes. Lo que antes era un conjunto de tácticas creativas orientadas a simplemente captar la atención del consumidor y buscar la venta, es ahora la función que define el rumbo y la estrategia de la empresa. La aceleración digital, la IA, los cambios generacionales y la conciencia social obligan además a los CEOs y líderes de marketing a replantear su papel.

Para que las organizaciones sigan siendo competitivas debemos atender algunos retos que determinarán no solo su éxito, sino incluso su supervivencia.

### 1. INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA: EL NUEVO MOTOR CREATIVO

La IA generativa ha cambiado la velocidad y la forma de hacer marketing. Herramientas como *ChatGPT*, *MidJourney*, *Sora* o *DALL·E*, por ejemplo, permiten producir anuncios, contenidos para redes sociales, imágenes y guiones en cuestión de segundos. Esta capacidad multiplica la eficiencia y reduce costos, ofreciendo a las marcas la posibilidad de lanzar campañas publicitarias en horas o días, en lugar de semanas.

Esto permite a las empresas ser más ágiles, eliminando los cuellos de botella en la producción creativa. A la vez, se pueden adaptar mensajes a múltiples audiencias y se facilita un proceso de A/B

“

La aceleración digital, la IA, los cambios generacionales y la conciencia social obligan además a los CEOs y líderes de marketing a replantear su papel.

”

*testing* (prueba/error) con múltiples variaciones de anuncios para encontrar las combinaciones más eficaces.

Sin embargo, el uso de IA no está exento de riesgos, como la pérdida de coherencia en la voz de marca, la generación de información errónea y los retos éticos en el manejo de datos. Debemos combinar automatización con supervisión humana para garantizar calidad y relevancia.

## 2. HIPERPERSONALIZACIÓN: DEL CRM AL MARKETING PREDICTIVO

El consumidor actual no quiere mensajes ni transacciones genéricas: exige experiencias relevantes en el momento y canal adecuados. La analítica de datos avanzada y la IA predictiva permiten anticipar necesidades y diseñar ofertas personalizadas.

Para ello, las empresas líderes buscan la integración de datos en tiempo real desde CRM, redes sociales y transacciones; el uso de modelos predictivos que identifican comportamientos y propensión de compra; y la automatización de las conversaciones mediante *chatbots* y asistentes virtuales proactivos.

Empresas líderes ya capitalizan este enfoque. Amazon, por ejemplo, genera hasta el 35 % de sus ingresos gracias a sus motores de recomendación. En sectores como retail y banca, la hiperpersonalización se traduce en mayor retención y fidelización de clientes.

Es, sin duda, una oportunidad gigante para cualquier tipo y tamaño de organización.

## 3. MARKETING SOSTENIBLE: PROPÓSITO COMO VENTAJA COMPETITIVA

La sostenibilidad dejó de ser un tema reputacional o de imagen para convertirse en un factor en la decisión de compra. Según un estudio de IBM (2024), el 73 % de los consumidores cambiaría de marca si encuentra otra con un compromiso ambiental y social más sólido.

Para ser creíble, la sostenibilidad debe integrarse en toda la cadena de valor y no limitarse a la comunicación. Evitar el *greenwashing* es vital, ya que los consumidores castigan la falta de autenticidad. Además, el marketing debe educar al consumidor sobre prácticas responsables, fortaleciendo la conexión emocional y la fidelidad.

## 4. OMNICANALIDAD Y TRANSMEDIA: TECNOLOGÍA PARA INTEGRAR EXPERIENCIA, COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El consumidor se mueve ya indistintamente entre lo físico y lo digital. Quiere la libertad de comprar en una tienda, recibir en casa o recoger en el punto de venta, manteniendo la misma experiencia. La omnicanalidad y *transmedia* no significan estar en todos los canales o medios, respectivamente, sino integrarlos para ofrecer consistencia y comodidad.



Empiezan a ser clave el *E-commerce* y los *marketplaces* con integración de inventarios; el *Social commerce* a través de TikTok; Instagram y transmisiones en vivo; mecanismos como “reciba ahora y pague después”; y la tecnología para probar productos virtualmente.

La tecnología también impacta la cadena de distribución, acelerando la última milla con logística inteligente y algoritmos que predicen la demanda.

## 5. REPLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO: NUEVA PROPUESTA DE VALOR Y POSICIONAMIENTO

Los cambios en el comportamiento del consumidor, la entrada de nuevas generaciones (Gen Z, Alpha y la ahora llamada Beta) y el envejecimiento de otras, junto con la irrupción de competidores nativos digitales, obligan a

las marcas a repensar su estrategia, y por tanto, volver a los fundamentos, pensando en a qué necesidades o motivaciones nos debemos.

Los ejecutivos deben replantearse si la propuesta de valor de sus marcas y productos sigue siendo relevante y cómo evolucionar sus estrategias para mantener confianza y diferenciación. El impacto de lo digital y la tecnología invita a repensar los modelos de negocio vigentes: desde revisar cómo y dónde nos buscan los consumidores, hasta las acciones que fortalezcan la relación marca-cliente en el tiempo.

El marketing ya no puede gestionarse con las ideas y fórmulas del pasado, pese a que alguna vez hayan funcionado y sido exitosas. Las empresas que logren integrar estos retos de forma coherente y práctica no solo sobrevivirán, sino que serán capaces de liderar en un entorno cada vez más dinámico y complejo.



### EL AUTOR

**José Aulestia Valencia** es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en el IDE Business School.

Convierte la  
incertidumbre  
en acción  
estratégica.

SEMINARIO

# ECONOMIC FORESIGHT 2026

## Drivers del entorno y efectos en la estrategia

Más información:



Guayaquil  
☎ 097 870 4703  
(593-4) 51 50 500  
seminariosg@ide.edu.ec  
Km. 13 vía a la costa



Quito  
☎ 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
seminariosq@ide.edu.ec  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre

FEBRERO

2 y 3 GYE | 9 y 10 UJO



# Ganó el “No”: ¿qué va a pasar? ¿Qué hacemos?

Por Hanns Soledispa

Director general de Exponential Research

**M**ás allá de las razones y los análisis que explican el resultado electoral, es momento de pasar la página y enfocarnos en lo que viene. La ciudadanía ya expresó su voluntad, el marco normativo no experimentará cambios profundos en el corto plazo y, por ahora, la posibilidad de una nueva Constitución queda descartada.

En este artículo planteo tres escenarios —optimista, moderado y pesimista— sobre el rumbo del país y propongo qué podemos hacer desde nuestras empresas

para prepararnos y responder con estrategia ante el futuro inmediato.

Antes de entrar en materia, es importante contextualizar. El 2025 nos deja una economía que, por fin, empieza a rebotar tras la fuerte caída del 2024, marcada principalmente por la crisis energética y los apagones que llegaron a extenderse hasta 14 horas diarias. Los distintos organismos proyectan para este año una variación del Producto Interno Bruto (PIB) entre 2,3 % y 3,8 %. Mejorar esas cifras es poco probable: las

“  
**Las empresas y sectores productivos  
debemos proteger la liquidez mientras  
nos preparamos para un gobierno  
menos fuerte y políticas públicas  
más reactivas**  
”

cartas están sobre la mesa y el margen de maniobra es limitado.

Por otra parte, las proyecciones para 2026 se ubican entre 1,8 % y 2,5 %, un nivel preocupante porque resulta insuficiente para enfrentar los problemas estructurales del país. En términos generales, tasas de crecimiento “saludables” deberían partir de, al menos, un 5 %. (Ver **Gráfico 1**)

apenas el 37 % de la Población Económicamente Activa cuenta con un empleo adecuado; el resto de la población se ha visto obligada a “inventarse” alguna forma de subsistencia. (Ver **Gráfico 2**)

El deterioro del mercado laboral ha empujado a miles de ecuatorianos a buscar alternativas fuera del país, especialmente en destinos como Estados Unidos, España e Italia. Como consecuencia, en 2025 el Ecuador



Gráfico 1: Proyección de la variación del PIB 2025 y 2026

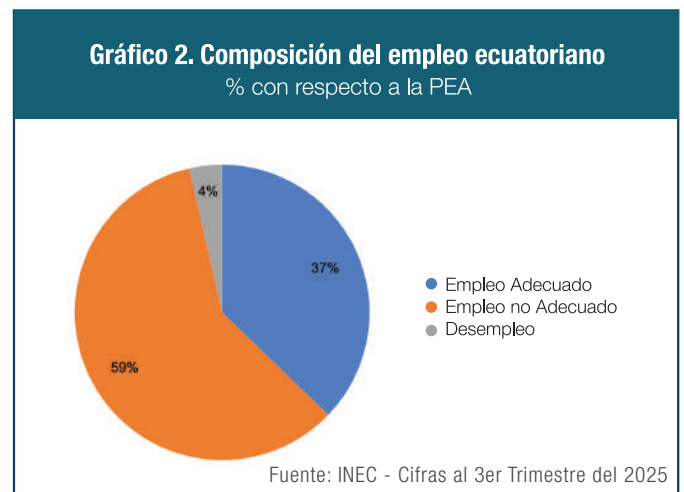


Gráfico 2: Situación del Mercado Laboral 2025

El crecimiento económico saludable es crucial porque se traduce directamente en más y mejores empleos. Y ahí persiste una deuda histórica: varios gobiernos han pasado y la fotografía prácticamente no cambia. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC),

cerrará con un récord histórico de remesas recibidas: alrededor de 8000 millones de dólares. Se trata de una cifra que viene creciendo de forma sostenida (ver **Gráfico 3**) y que este año aumentaría más del 20 %. Este desempeño contrasta con el promedio de la región,

**Gráfico 3. Remesas recibidas en Ecuador**  
Se mantienen en crecimiento

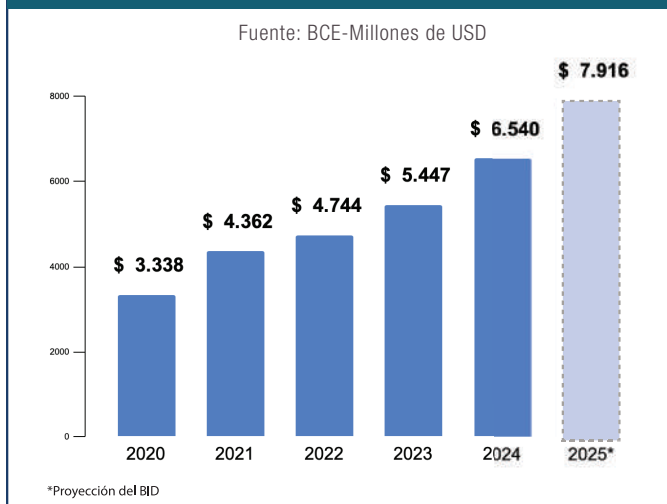


Gráfico 3: Comportamiento creciente de las remesas a Ecuador

donde las remesas crecen alrededor del 10 %, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

## ¿QUÉ VA A PASAR?

Este contexto complejo y el resultado electoral nos dejan tres escenarios:

### 1) Escenario optimista: ajuste y pragmatismo

**Premisa:** el Gobierno reconoce errores de gestión, cambia su táctica —abandona paquetes amplios y promueve medidas puntuales pro crecimiento y seguridad consensuadas con sectores clave—; estabilidad institucional relativa.

#### Efectos macro:

- PIB: mejora en las perspectivas sobre lo proyectada para 2026 (mejora por mayor confianza empresarial y ejecución de proyectos).
- Inversión Extranjera Directa (IED): aumento por mayor certidumbre y proyectos de infraestructura y seguridad con socios extranjeros (aunque sin bases militares formales).
- Riesgo-país: reducción progresiva y sostenida.
- Fiscal: esfuerzo por señalar disciplina (con ajustes menores) y mejoras ligeras en el déficit por recortes puntuales o reorientación del gasto.

**Potenciales ganadores:** proyectos de infraestructura financiados por privados, logística, importaciones de insumos industriales, y exportaciones.

### 2) Escenario moderado: continuidad tensa

**Premisa:** el Gobierno conserva el poder, pero con menor respaldo; gobierna por decretos y soluciones parciales; hay anuncios frecuentemente contestados y cierta volatilidad política. Reformas estructurales quedan en espera.

#### Efectos macro:

- PIB: perspectivas del 2026 se mantienen o presentan leves mejorías (crecimiento moderado, fricción política limita inversiones grandes).
- IED: estancamiento o leve caída (inversores esperan señales más claras).
- Riesgo-país: subida moderada en episodios de tensión política; media anual ligeramente superior.
- Fiscal: déficit puede aumentar por caída de ingresos o gastos extraordinarios en seguridad.

**Potenciales afectaciones:** sectores que requieren inversión a largo plazo (energía, minería) verán demoras; comercio y consumo interno se mantendrían más resilientes.

### 3) Escenario Pesimista: Crisis de gobernabilidad

**Premisa:** la derrota electoral profundiza la crisis política: protestas, pérdida de control sobre algunas instituciones, aumento de inseguridad; capital extranjero se retrae; el Gobierno responde con medidas poco consensuadas.

#### Efectos macro:

- PIB: perspectivas menores respecto a lo proyectado para 2026
- IED: caída por fuga de capitales y cancelación/pausa de proyectos.
- Riesgo-país: aumento (percepción de mayor riesgo).
- Fiscal: deterioro del balance fiscal, incremento del déficit por caída de ingresos y aumento de gasto para contener crisis (seguridad, subsidios).

**Potenciales afectaciones:** importación de bienes de capital, proyectos de infraestructura, comercio formal; incremento del costo de financiamiento y problemas logísticos por inseguridad.

## ¿QUÉ HACEMOS?

Las empresas y sectores productivos debemos proteger la liquidez mientras nos preparamos para un gobierno menos fuerte y políticas públicas más reactivas. En este entorno, conviene aprovechar ventanas de oportunidad en proyectos pequeños y de ejecución rápida, reforzar las cadenas de suministro y la seguridad logística, y priorizar la eficiencia operativa inmediata por encima de planes estratégicos de largo plazo sujetos a alta incertidumbre. Al mismo tiempo,

es clave impulsar alianzas, consorcios y redes regionales que reduzcan la dependencia del entorno local, y mantener un monitoreo semanal de las señales políticas —composición del gabinete, protestas, variación del riesgo-país y decisiones en materia de seguridad— para ajustar la estrategia empresarial con agilidad.

Cada empresa y sector es llamado a hacer una matriz de oportunidades y riesgos, y no olvidar actualizar periódicamente la estrategia.

Sector	Oportunidades	Riesgos	Estrategia Recomendada
Infraestructura y Construcción	Proyectos pequeños/rápidos; posibles alianzas público-privadas; prioridad política a obras visibles	Menos recursos fiscales; pausa en megaproyectos en escenarios de tensión	Enfocar en “quick wins”, financiamiento mixto, licitaciones de menor escala
Energía, Minería y Recursos Naturales	Agilización de permisos puntuales; impulso a energías renovables	Mayor presión social/ambiental; incertidumbre jurídica para inversiones grandes	Gobernanza comunitaria sólida; segmentar proyectos; análisis de riesgo país.
Comercio, Importaciones, Retail y Suministros	Consumo relativamente estable; oportunidad para capturar mercados ante turbulencias; ventaja en productos importados	Inseguridad logística	Diversificación de puertos y proveedores; inventarios estratégicos
Sector Financiero y Banca	Mayor demanda de seguros y coberturas; reposicionamiento en servicios de riesgo	Retiros de depósitos; aumento de cartera vencida	Fortalecer liquidez; ampliar líneas internacionales; productos contra volatilidad
Salud, Farmacéuticas y Servicios Médicos	Demanda constante; mayor necesidad de insumos, equipos y medicamentos	Atrasos en pagos públicos; encarecimiento logístico	Diversificar proveedores; aumentar inventarios críticos; trabajar con distribuidores sólidos
Manufactura, Agroindustria y Producción Local	Depreciación mejora competitividad; sustitución de importaciones	Insumos importados más caros; menor financiamiento	Optimizar procesos; alianzas para asegurar insumos; explorar nichos de exportación

## EL AUTOR

**Hanns Soledispa** tiene el grado de MBA por el IDE Business School. Es director general y de consultoría empresarial en economía, estadística e investigación de mercados en la firma Exponential Research. Participa como analista económico en medios de comunicación. También es profesor universitario y conferencista en temas de economía y empresa.



סי, תחומי התמחות  
ארגון ממונח  
Subodji תחומי התמחה  
תחומי התמחה  
תחומי התמחה  
תחומי התמחה  
תחומי התמחה  
תחומי התמחה  
תחומי התמחה

# El nuevo gran salto: de los sapiens a la inteligencia artificial

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

**L**os próximos retos y desafíos de la humanidad están conectados al desarrollo de las personas de la mano de la tecnología. ¿Estamos preparados para esta nueva evolución?

Diego Jaramillo mira la historia para entender el presente. “Si logramos descifrar qué hizo que el ser humano cambiara en esos momentos, podremos prepararnos mejor para los desafíos que la era digital nos está presentando”, sostiene.

Jaramillo, quien es director general del IDE Business School, dictó la charla “Transformación de personas: del Homo sapiens sapiens a la era digital”, como parte del programa de Continuidad de esa institución.

Él recuerda que, tras la última glaciación, hace unos 11 mil años antes de Cristo, se produjo lo que los antropólogos llaman “el gran salto”. Fue entonces cuando el Homo sapiens sapiens aprendió a dominar la agricultura, la ganadería y los metales, dando origen a las grandes civilizaciones. “De 11 mil hasta 5 mil años antes de Cristo pasan cosas impresionantes. Aprenden matemáticas, geometría, astronomía, medicina. Mientras tanto, otras culturas quedaron estancadas o desaparecieron.

Para Jaramillo, ese mismo patrón se repetirá en la actualidad. “Mi teoría es que se viene otro gran salto y es con la aparición de la inteligencia artificial. Las civilizaciones que dominan la tecnología se van a disparar y las otras se van a atrasar”.

— “ —

Harvard proyecta que para 2027 la inteligencia artificial desplazará el 60 % de los empleos en el primer mundo. “Para nosotros será un 12 o 15 % y ocurrirá hacia el 2030, pero va a pasar”.

— ” —

El desafío, dice, es trabajar en las personas. “No estamos ni siquiera en un 1 % de lo que va a pasar. Si el ser humano no aprende a dominar esas herramientas, nos vamos a atrasar. Y la única manera de lograrlo es trabajando en la persona”.

Menciona un ejemplo: la fábrica Bosch en China, con 75 mil empleados, donde se pasó de un modelo industrial a uno de alta tecnología gracias al coaching leadership style. “Descubrieron que la única manera de transformar a estas personas era trabajando en la persona. Suena a narrativa barata cuando decimos que el ser humano está en el centro del negocio, pero ¿se aplica o no se aplica?”.

En Ecuador, asegura, muchas empresas aún no comprenden la magnitud del cambio. “Usted se sienta con empresarios y les pregunta por transformación digital y dicen: ‘Ah, sí, ChatGPT’. ¡Dios mío!, no saben ni dónde están parados”. Harvard proyecta que para 2027 la inteligencia artificial desplazará el 60 % de los empleos en el primer mundo. “Para nosotros será un 12 o 15 % y ocurrirá hacia el 2030, pero va a pasar”.

El riesgo es claro: “Van a empezar a contratar gente de afuera porque la de aquí no va a estar capacitada. Y dará lo mismo que estén en Suecia o en India, porque los trabajos serán digitales”.

Jaramillo advierte también de los dilemas éticos. Llama a la inteligencia artificial “la loca de la casa”. Una “mujer guapísima, con unas ideas espectaculares, pero desgreñada, sin nadie que la dirija. Nos atrae a todos, pero no hay control de ética ni de derechos de autor. Se nos está saliendo de las manos”.

Ejemplos sobran: algoritmos que deciden discriminar bebés con discapacidades o sistemas que mienten para superar un CAPTCHA. “Imagínese el peligro cuando usted le deja a un número que piense dilemas humanos. Tenemos muchísimos, y no los estamos tratando”.

Para él, la solución está en la formación continua. “No se trata de enseñar qué herramienta usar, porque mañana ya cambió. Tenemos que hablar de ética, de decisiones, de humanidad. Preparar a la gente para un nuevo momento”.

La advertencia va más allá de la técnica. “¿Qué va a pasar con los niños que hoy no hacen un esfuerzo por redactar o leer? En 20 años llegarán a las empresas sin esas competencias. Tenemos que volver a entender que las grandes civilizaciones se construyeron porque desarrollaron personas espectaculares”.

La receta es clara: “Los directivos deben dedicar al menos el 30 % de su tiempo a trabajar en las personas,



## EL EXPOSITOR

**Diego Alejandro Jaramillo Arango** tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales y conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es director general del IDE Business School y profesor del área de Dirección de Personas.

con coaching, mentoría y tutoría. Esa es la única manera de lograr la transformación”.

Y concluye: “La coincidencia histórica siempre ha sido el manejo de herramientas. Eso es lo que nos pone arriba de la pirámide. Hoy la herramienta es la inteligencia artificial. Si no nos preparamos, nos quedaremos atrás”.

## EL AUTOR

**Jorge Cavagnaro A.** posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR.PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.

Define **rumbos corporativos** claros con **pensamiento directivo** altamente disciplinado

Más información:



Guayaquil  
☎ 097 870 4703  
(593-4) 51 50 500  
exedg@ide.edu.ec  
Km. 13 vía a la costa



Quito  
☎ 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
exedq@ide.edu.ec  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre

**PADE**  
PROGRAMA AVANZADO  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

INICIO

**MAYO 2026**



*Iniciativa Emprendedora*

# Cómo reinventar tu trabajo con la IA, paso a paso

Por Sandra Sieber

**B**uenas noticias: la inteligencia artificial generativa (IAGen) podría reemplazar tu trabajo... bueno, las tareas de siempre. Y, al hacerlo, ayudarte a reinventarlo por completo.

Aunque aún es incierto [el impacto que la IA tendrá en el mercado laboral a la larga](#), a día de hoy no ha provocado una destrucción masiva de empleos. Al contrario: según el [Barómetro Global de Empleos de IA 2025 de PwC](#) –que analizó casi mil millones de ofertas laborales y miles de informes financieros corporativos– tanto el empleo como los salarios están creciendo en casi todas las profesiones expuestas a esta tecnología.

Aun así, la IA transformará en profundidad el trabajo y las organizaciones. Para entender cómo puede sustituir o complementar tus responsabilidades, conviene que imagines tu puesto como un sistema de tareas: unas son principales, las que realmente te diferencian de los

demás, y otras, secundarias, más rutinarias o estándar. Las primeras serán más difíciles de reemplazar con IA; las segundas, más susceptibles de ser automatizadas.

En esencia, debes reimaginar tu trabajo desde cero; como me gusta decirlo, jaquéate a ti mismo. Para ello, sigue estos tres pasos:

- 1. Deja de hacer ciertas cosas.** Identifica qué tareas puede hacer la IA tan bien como tú, o incluso mejor, y traspásalas a la tecnología. ¿Cuáles son tus puntos débiles? Si redactar correos o responder mensajes es uno de ellos, deja que lo haga la IAGen.
- 2. Hazlo mejor.** Detecta en qué tareas la IA puede ser un complemento natural para mejorar lo que ya haces. ¿Qué te impide concentrarte en lo importante? A muchos nos cuesta generar ideas nuevas: la IAGen puede ser el mejor aliado o asistente de pensamiento creativo.

**3. Haz cosas nuevas.** Esta es la parte más transformadora. Imagina cómo será tu trabajo en el futuro y qué nuevas funciones podrías asumir con ayuda de esta tecnología. Replantea tu rol desde los cimientos. ¿Qué no te has atrevido a hacer nunca? Si trabajas en una empresa de bienes de consumo, por ejemplo, la IA puede permitirte diseñar, probar y lanzar productos de forma virtual en cuestión de días: generar conceptos, simular mercados y automatizar iteraciones. Todo ello abre la puerta a mercados completamente nuevos.

### EXPERIMENTA CON LA IA POR TU CUENTA

El siguiente paso es acceder a una herramienta avanzada de inteligencia artificial generativa, como ChatGPT o Claude, y empezar a experimentar. Cuando los directivos lo hacen, no tardan en surgir nuevos casos de uso que revelan dónde la IA puede aportar verdadero valor.

Esta fase puede resultar intimidante, ya que, al principio, tendrás que hacerlo sin ayuda del departamento de TI; la rápida evolución de la IA exige experimentación individual antes de su adopción institucional. Algunos intentos fallarán; otros solo mejorarán tu productividad personal. Y unos pocos merecerán compartirse con tu equipo. De esos, un pequeño porcentaje será digno de escalar, momento en que TI podrá ayudar a formalizarlos y expandirlos.

Por ejemplo, crear un GPT personalizado no requiere saber programar. Solo necesitas definir tus fuentes de datos y formatos, subir documentos relevantes, conectar aplicaciones como el correo electrónico y establecer un flujo de trabajo para tu agente de IA. Si la primera iteración no funciona como esperabas, ajústala. Experimentar es clave para dominar la herramienta.

Para muchos líderes, acostumbrados a procesos estructurados o a delegar la innovación en emprendedores o expertos tecnológicos, esta mentalidad puede resultar incómoda. Sin embargo, así funciona la nueva ola tecnológica: exige adaptabilidad y [aprender haciendo](#).

### INNOVA CON LA IA Y MIDE LOS RESULTADOS

Empezar de esta manera es clave. Confiar únicamente en iniciativas que vienen de la alta dirección suele generar soluciones poco útiles para la mayoría

“

**La IA generativa no viene a sustituirte, sino a rediseñar tu trabajo. Aprende a delegar, mejorar e innovar junto al algoritmo.**

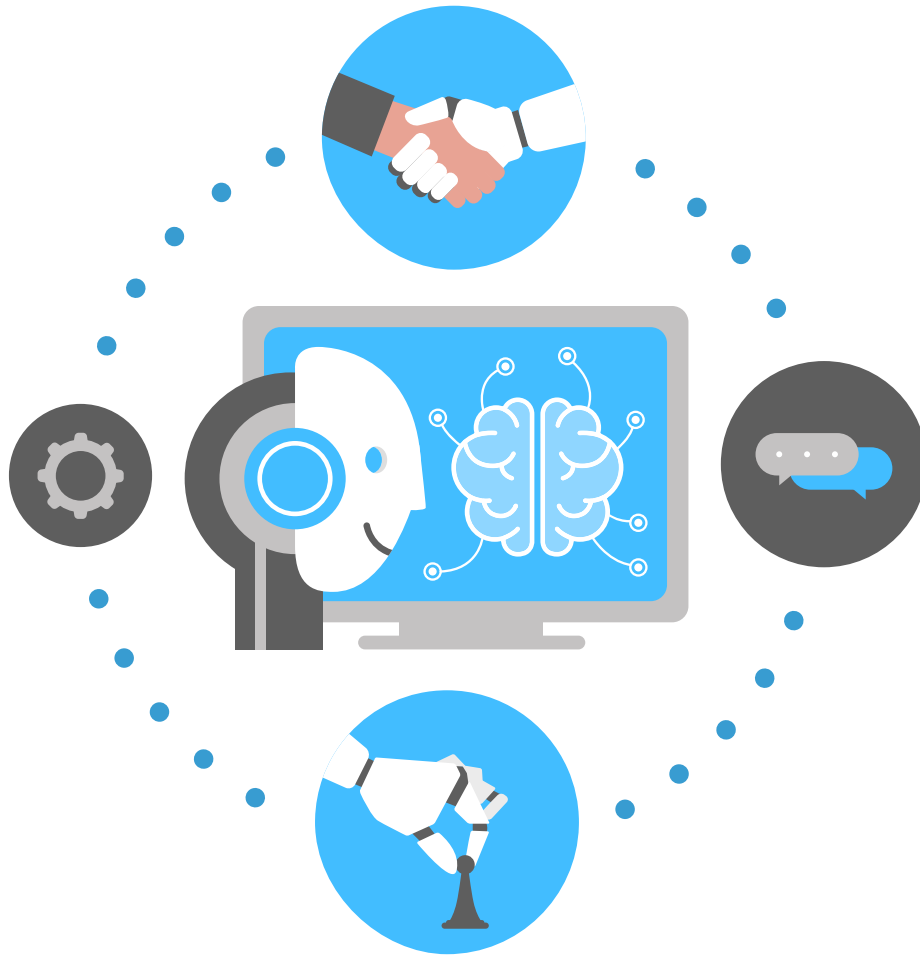
”

de los empleados o menos eficaces que los modelos estándar de lenguaje de gran tamaño (LLM).

Un ejemplo: [BloombergGPT, un modelo de 50.000 millones de parámetros, obtuvo peores resultados que ChatGPT en muchas tareas financieras](#), pese a su enorme poder de datos y tecnología.

El papel de la organización debe ser influir, no imponer. [La cultura organizacional es decisiva para innovar](#), y los directivos son quienes pueden crear un entorno de apertura y experimentación. Los empleados necesitan saber que tienen permiso para probar, fallar y aprender, especialmente porque la IAGen es una tecnología de propósito general, no limitada a un solo caso de uso.

Eso sí, la experimentación debe tener estructura. Define métricas e indicadores claros. Si la IA reduce tu tiempo de gestión de correos de 60 a 50 minutos,



registra esa ganancia de 10 minutos. Si automatizas el 80% de las traducciones, mide el ahorro.

La transparencia es igual de importante. En muchas organizaciones, los empleados ya usan la IA de manera informal. Los líderes deben normalizar el diálogo abierto sobre la experimentación con IA y crear incentivos para compartir los aprendizajes.

La mayoría de las organizaciones necesitará combinar la innovación que surge desde abajo con una estrategia impulsada desde arriba. Mientras las personas exploran cómo mejorar su trabajo, el liderazgo debe analizar cómo la IA puede transformar el modelo de negocio en su conjunto. Ambos enfoques deben avanzar en paralelo.

En septiembre de 2025, OpenAI publicó [un estudio sobre los usos de ChatGPT](#). El empleo de la herramienta

con fines laborales cayó al 27% del total, frente al 47% registrado un año antes. Las tareas de escritura –producción automatizada de correos electrónicos y documentos, edición, síntesis y traducción– siguen siendo, con diferencia, el caso de uso más común en el trabajo. Gran parte de esas actividades encajan en las fases de “dejar de hacer ciertas cosas” y “hacerlo mejor”. Ahora es el momento de pasar a “hacer cosas nuevas”.

#### **TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:**

[Claves de la carrera mundial hacia la hegemonía en la IA](#)

[La IA aumenta la demanda de directivos y redefine sus competencias](#)

[Cómo la IA está transformando las finanzas](#)

---

## **LA AUTORA**

**Sandra Sieber** es profesora de Iniciativa Emprendedora en el IESE. Especializada en el impacto de las TIC en las prácticas de trabajo de las organizaciones y las personas.

Desarrolla  
competencias  
necesarias y  
obtén los puestos  
directivos en el  
mundo de hoy

## PFM

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE  
MUJERES LIDERES PARA  
DIRECTORIOS, ALTA DIRECCIÓN  
Y COMITES EJECUTIVOS



Más información:  
☎ 099 808 8502  
✉ vgarces@ide.edu.ec

INICIO

**JUNIO 2026**



# La sostenibilidad, una macrotendencia que da paso a cambios en la economía y la sociedad

Por **Mónica Torresano**

Profesora de Sostenibilidad del IDE Business School

**E**ste título define el planeamiento de Franz Heukamp, director general del IESE Business School, quien considera, en términos generales, que la sostenibilidad y la inteligencia artificial van de la mano y son detonadores de los cambios a nivel macro y micro.

La sostenibilidad, en su concepto integral, es aquella capaz de responder a los desafíos del cuidado y la protección del ambiente o de nuestra casa común (el planeta), y además de responder a la urgencia de las necesidades de las personas.

A nivel macro, se identifica cómo la sostenibilidad no necesariamente se integra a las agendas de políticos y países, lo cual genera tensiones, polarización y conflictos.

Un ejemplo puntual de ello son las complicaciones para gestionar las crecientes desigualdades, el cambio de pirámide poblacional (con el aumento de la longevidad y la reducción de la natalidad) o la creciente diversidad social.

Por otro lado, a nivel micro, se plantea que la sostenibilidad y la IA impactan y redefinen el funcionamiento y la forma de dirigir las empresas en tres aspectos:

En primer lugar, surgen **nuevos modelos de negocio impulsados por la IA y —añado— por un enfoque de sostenibilidad**, capaces de acelerar los cambios y la forma de gestión de las empresas. En el caso de la IA, se plantea que pasa de aportar a la automatización a

<sup>1</sup>Como diría el Papa Francisco en la Carta Encíclica *Laudato Si*.

“

Las empresas que quieren permanecer en el tiempo y dejar una huella duradera y positiva en la sociedad y el mercado, serán aquellas que se comprometan a liderar con humanidad.

”

”

realizar tareas complejas y generar alternativas, a la vez que profundiza la capacidad de conocer al mercado y, en función de eso, ajustar las soluciones de las empresas.

En segundo lugar, **la integración de la sostenibilidad a la estrategia de negocio**, dado que se considera que es el paso natural luego de que se han incrementado los mecanismos de medición, los incentivos y las herramientas de gestión de la sostenibilidad, siendo este un aspecto que debería manejarse desde los órganos de gobierno de la empresa. Si bien esto parece de sentido común, aún se lucha por incorporar y alinear el enfoque de sostenibilidad al propósito de la empresa y a la estrategia de negocio, dado entre otras cosas, por el desconocimiento del tema, sus desafíos y oportunidades, así como por la gestión compartimentalizada y hasta utilitarista de la sostenibilidad.

En tercer lugar, **líderes más cohesionadores para organizaciones en transformación**, donde los cambios tecnológicos y el enfoque de las empresas llevarán a la redefinición de áreas enteras, así como de la forma de gestionar en sí mismas las organizaciones. Esto requerirá de líderes con inteligencia emocional y cultural capaces de tender puentes y moverse en entornos macro y micro complejos, inciertos, de cambio permanente y polarizados.

Finalmente, se identifica que las empresas que quieren permanecer en el tiempo y dejar una huella duradera y positiva en la sociedad y en el mercado serán aquellas que se comprometan a liderar con humanidad. Esto nos lleva a entender la esencia misma de una empresa: una organización hecha de personas para personas. Una reflexión simple, pero a veces compleja de abordar.



#### LA AUTORA

**Mónica Torresano Melo** es MBA del IDE Business School, especialista en formulación y evaluación de proyectos, *trainer* acreditada por GRI de Holanda, asesora en género por PNUD, certificada en gestión de cambio y liderazgo femenino. Ha realizado varias investigaciones en responsabilidad social, sostenibilidad y economía circular. Es consultora y asesora de importantes empresas nacionales e internacionales, así como de organismos internacionales. Actualmente es presidenta de SostenIR, empresa consultora en sostenibilidad y Consultora Internacional Senior de PNUD Regional.

Que la luz de la primera Nochebuena, cuando nació el Autor de la vida, vuelva a iluminar a todos los hombres del mundo, y que el amor que colmó aquella noche al pequeño Niño de Belén permanezca para siempre en nuestros corazones y en los de todos nuestros seres queridos.

Quienes, mes a mes hacemos Perspectiva, deseamos a nuestros lectores una Navidad llena de paz y esperanza, y un año 2026 venturoso, colmado de salud, alegría y bendiciones.

