The Big Picture: ¿Lideras con energía?

¿Sabes cuáles son los niveles de energía de tu empresa? Utiliza esta herramienta para controlar los patrones de energía en tu organización, dando a los empleados un impulso para alcanzar los objetivos compartidos.



11 de mayo de 2023

Pensemos en un hospital durante la pandemia de COVID-19. Durante la primera ola, el personal sanitario consiguió reunir toda su energía y utilizarlos de manera efectiva. Pero a

©IESE Business School

medida que pasaba el tiempo, resultaba más difícil mantener la misma calidad asistencial, porque la energía y los recursos se habían agotado y no se había producido una recuperación adecuada. Esta situación ilustra que no siempre más es mejor; en especial cuando implica que los equipos gasten más energía para alcanzar los objetivos colectivos.

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



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.

©IESE Business School

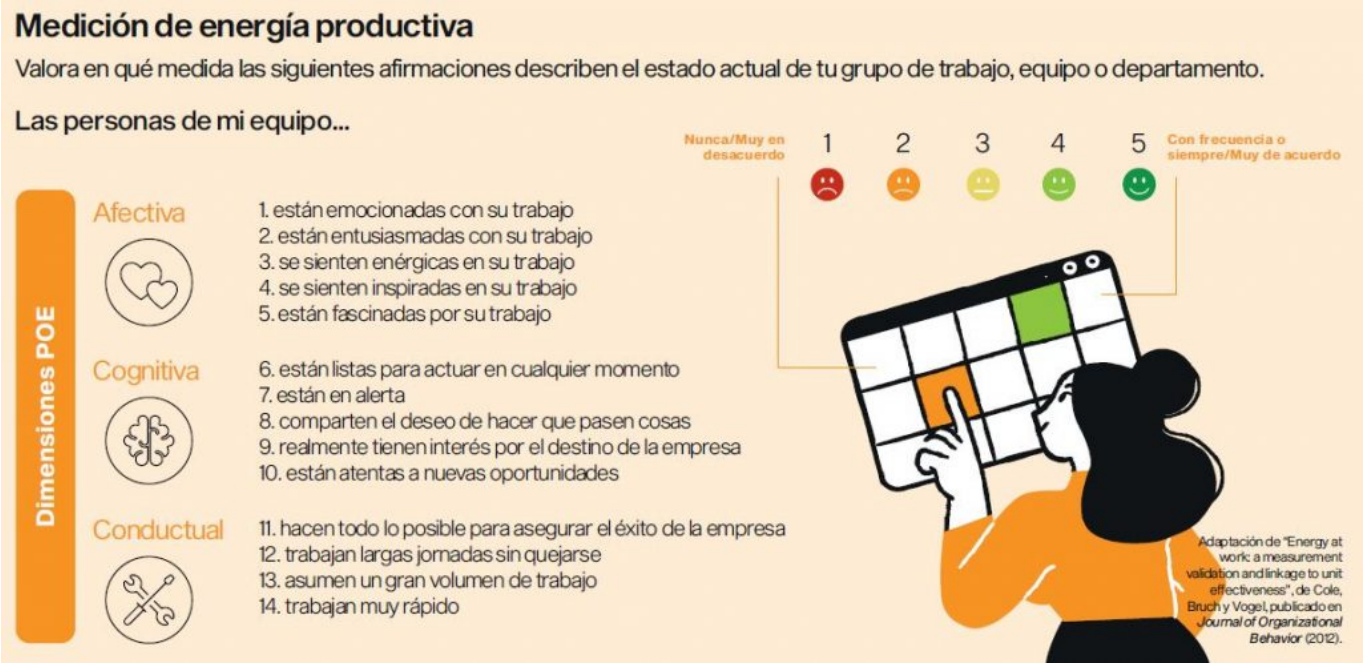
Elegir el punto de partida es clave, porque condiciona la interpretación de la evolución del mapa. En **el siguiente gráfico más abajo**, si empiezas tu medición en **mayo de 2022 (5/22)**, primero observas un descenso; en **septiembre** del mismo año (9/22), un aumento; y entre **enero y abril de 2023 (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.



Evalúa los niveles de POE a través de:

- 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

©IESE Business School

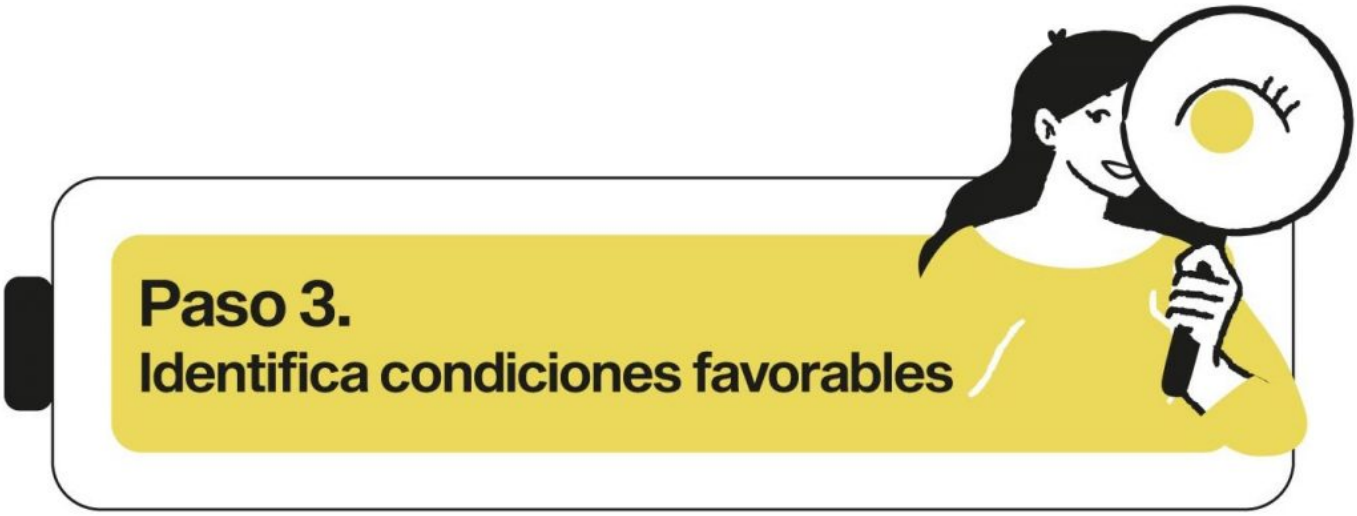


Dibuja los resultados a lo largo del tiempo en un gráfico para detectar patrones, comparar históricos y proyectar futuros comportamientos.

Así podría ser tu mapa



©IESE Business School



¿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?



Cuando los directivos observan grandes discrepancias entre la trayectoria prevista y la

©IESE Business School

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 renergizar 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).

©IESE Business School

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 164.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar la infografía haz clic en el botón de abajo



Anneloes Raes

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.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School