

# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

# Regulación bancaria e inclusión financiera

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

# Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los 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)

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa  
Teléfono: (593-4) 371 25 60  
Guayaquil, Ecuador  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
Teléfono: (593-2) 382 79 99  
Quito, Ecuador  
[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

# MiM

MASTER in MANAGEMENT

INICIO  
**ABRIL 13**

- 1 AÑO
- SEMIPRESENCIAL

RPC-SO-23-No.507-2020



6



8



12



16

6

**INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA****¿Cómo tomamos decisiones?**

¿Tomamos decisiones racionales? Daniel Kahneman y Vernon Smith estudiaron desde la década de los setenta el comportamiento humano en condiciones de incertidumbre. Gracias a sus investigaciones obtuvieron el premio Nobel de economía en 2002. En este artículo hacemos una revisión a la economía del comportamiento y al diseño de las propuestas de valor de las empresas.

8

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****Regulación bancaria e inclusión financiera**

En 2017, la ASOBANCA junto con la Corporación Andina de Fomento (CAF) impulsaron la realización del estudio sobre la competitividad bancaria en América Latina. La investigación –inédita para la época en la región– mostró datos ya intuidos por quienes se desenvuelven en el sector. En los pilares sobre Estado de Derecho y Regulación, Ecuador se ubicó en el penúltimo lugar.

12

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****Un propósito claro impulsa los resultados**

¿Influye el propósito corporativo en los resultados? Hace más de veinte años, los académicos Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal sostuvieron que el propósito, y no la estrategia, la estructura o los sistemas, era el precursor esencial de una dirección empresarial efectiva. Desde entonces, el debate público sobre el propósito ha ido a más.

16

**ÚLTIMA MIRADA****Los ingredientes de la comunicación eficaz**

En los últimos tiempos, una de las *soft skills* más apreciadas por los *head hunters* y directivos de empresas es la capacidad de comunicarse bien. Encontrar una persona que sea capaz de transmitir de manera eficaz sus ideas y convencer a los que le escuchan para que actúen en beneficio de la empresa es como encontrar un tesoro.



# ¿Cómo tomamos decisiones?

Por **Javier E. Juncosa**

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

¿Tomamos decisiones racionales? Daniel Kahneman, junto con Vernon Smith, estudiaron desde la década de los setenta, el comportamiento humano en condiciones de incertidumbre. Gracias a sus investigaciones obtuvieron el premio Nobel de economía en 2002. Así también Richard Thaler aportó con estudios a la economía conductual y recibió el mismo reconocimiento en 2017. En ambos casos podemos afirmar que el comportamiento del ser humano responde, contrario a lo que podríamos pensar, a procesos de racionalidad limitada.

Según Thaler y Sunstein (2008) el pensamiento se desenvuelve en dos sistemas: el sistema automático que presenta un pensamiento no controlado, asociativo, inconsciente y rápido; y el sistema racional que es controlado, reflexivo, deductivo y lento. Decisiones como qué estudiar o en qué invertir tendrían mayor

dependencia del pensamiento racional, dado que tienen implicaciones futuras. Sin embargo, en ambos sistemas las decisiones están influenciadas por varios sesgos de pensamiento que, según Kahneman, se dan cuando se aplican mecanismos no justificados que no brindan seguridad lógica al proceso de toma de decisión.

El **anclaje** es uno de los sesgos que explica que las personas tomamos decisiones desde un punto de partida que predefinen su rango. Por ejemplo, si se propone a posibles donantes realizar donativos según un set de opciones con altos montos de dinero, se recibirá una mayor cantidad que al presentarles opciones con montos más bajos. El anclaje se relaciona con el *nudge*, que Thaler define como un pequeño empujón para influir en la toma de una determinada decisión. Por otro lado, el sesgo de **disponibilidad** explica cómo valoramos determinados eventos sobre la base de la experiencia previa;

## Una revisión de la economía del comportamiento y un guiño al diseño de las propuestas de valor de las empresas.

dos eventos catastróficos de impactos similares tendrán una valoración de riesgo diferente si hemos vivido una experiencia previa con alguno de ellos.

El sesgo por *statu quo* indica que las personas prefieren mantenerse dentro de una zona de confort alcanzada. Ocurre, por ejemplo, cuando se ofrece un servicio gratuito por varios meses; luego, cuando se convierte en servicio pagado, la decisión más común consiste en mantener el servicio a pesar de no obtener mayor beneficio. El sesgo de lo *enmarcado* establece que las decisiones se diferencian dependiendo de cómo se plante el problema, de tal forma que es más aceptada una decisión que salve noventa de cada cien vidas que una decisión que signifique perder diez de cada cien vidas, aunque ambas impliquen lo mismo.

Como podemos apreciar, la teoría de la toma de decisiones involucra una cantidad extensa de variables –no todas ellas enmarcadas en la racionalidad plena– que deberán ser consideradas por las empresas para la construcción de sus propuestas de valor. Es un hecho que un grupo importante de empresas consideran cada vez más el componente psicológico de los consumidores actuales y potenciales en su proceso de toma de decisiones.

Comprender los sesgos y procesos inherentes a la toma de decisiones ayuda a mejorar la relación entre las empresas y los consumidores para una mejor prestación de bienes y servicios. Es momento de comprender mejor la manera en que nuestros consumidores deciden.



### EL AUTOR

**Javier Juncosa Calahorrano** tiene el grado de Master Oficial en Dirección de Personas en las Organizaciones por la Universidad de Navarra, Pamplona – España. Es psicólogo organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de SIMMPLE Analítica de Datos. Es consultor en el área de psicología del comportamiento del consumidor para empresas nacionales e internacionales. Es profesor de Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor en el IDE Business School.



# Regulación bancaria e inclusión financiera

Por Marco Rodríguez

Director Técnico y Legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

**E**n 2017, la ASOBANCA junto con la Corporación Andina de Fomento (CAF) impulsaron la realización del estudio sobre la competitividad bancaria en América Latina. La investigación –inédita para la época en la región– mostró datos, si bien inquietantes en varios aspectos para nuestro país, ya intuidos por quienes se desenvuelven en el sector.

En los pilares sobre Estado de Derecho y Regulación, Ecuador se ubicó en el penúltimo lugar. Ambos pilares miden, entre otros elementos, la calidad de la transparencia y las políticas públicas en el ámbito regulatorio bancario, la carga y la calidad de la regulación y la libertad de empresa. Solo superamos en ese índice a la República de Argentina, considerando, sin embargo, que Venezuela no fue parte del estudio.

Han pasado cuatro años y debemos reconocer que algunos aspectos han mejorado como la limitación de aquel *bulliing normativo* al que fue sometido el sistema bancario en 2016. En ese año se promulgaron 95 normas de contenido directamente bancario, es decir, dos semanales en promedio, sin contar leyes u otras normas de índole tributario o de materias que son aplicables también a la banca. Ninguna actividad puede crecer y desarrollarse con ese nivel de inseguridad jurídica, entendida ésta en su acepción más básica: saber lo que ahora es el Derecho y lo que será en el futuro.

*Pero, como sabemos, más importante que lo que las leyes digan es lo que las leyes hacen*, parafraseando al profesor Bullard. Francamente, durante estos últimos

Durante estos últimos cuatro años hemos avanzado poco o, al menos, no con la velocidad que requería nuestra legislación para ponerse a la par de lo que pasa en nuestros países vecinos.

cuatro años hemos avanzado poco o, al menos, no con la velocidad que requería nuestra legislación para ponerse a la par de lo que pasa en nuestros países vecinos.

Nos hemos entrampado en cambios normativos que escasamente ayudan a la bancarización o a la inclusión financiera. Quizá se deba al entorno político o económico en el que se desarrolló el país en los últimos años y a la necesidad de enfrentar temas de índole macroeconómico o, simplemente, a la no determinación de las prioridades.

En octubre de 2019, tras el archivo del proyecto de ley que reformaba el Código Monetario, perdimos la oportunidad de dar un paso importante para alcanzar objetivos destacados por organismos internacionales como indispensables para una mayor inclusión financiera.

Todos estamos de acuerdo en que las microfinanzas son uno de los mecanismos más eficientes para combatir la pobreza y mejorar la inclusión financiera. Para este segmento la Asociación de Supervisores Bancarios de América sostiene en su Guía de Principios para una efectiva supervisión y regulación de las operaciones de microfinanzas, que es una precondition que el Estado no distorsione las condiciones de contratación,

ya sea mediante la fijación de montos, precios, plazos, garantías o el establecimiento de tasas de interés.

En 2019, la Asociación de Instituciones de Microfinanzas, con el apoyo de una consultora colombiana, llevó adelante el estudio “Diagnóstico y recomendaciones para promover la inclusión financiera en Ecuador”. Tal estudio señala que *“la aplicación de las normas tradicionales de regulación y control de riesgos diseñadas para productos y servicios financieros de baja transaccionalidad y montos altos implica costos no proporcionales al riesgo que conllevan las operaciones de bajo monto”*, concluyendo que la regulación, entre otras circunstancias, no permite que Ecuador mejore sus niveles de inclusión financiera.

En línea con lo antes mencionado, la Red Financiera de Desarrollo pudo evidenciar que, considerando el periodo 2008-2018, la regulación de la tasa de interés ha sido uno de los elementos que ha provocado mayor exclusión financiera, puesto que no permite que los montos de créditos sean lo suficientemente bajos para permitir que más gente pueda acceder a ellos. De lo dicho se desprende que la regulación debe acompañar cualquier iniciativa que tenga por objeto mejorar la inclusión financiera.

Hoy pueden evidenciarse al menos dos aspectos que limitan ese objetivo: el primero, la arbitraria fijación por parte del Estado de la tasa de interés; y el segundo, la inconsulta fijación por parte del Estado de las tarifas de servicios financieros. Son elementos que actualmente, lejos de apoyar el mayor acceso al crédito o a los servicios financieros, han provocado exclusión y dificultad para el desarrollo de mayores y mejores servicios.

Un acto es arbitrario cuando no tiene una motivación adecuada o sujeción a las



normas vigentes. Hoy no existe norma alguna que establezca la metodología que, a esta fecha, deba considerarse para el cálculo de tan importantes precios de la economía. El Estado, por sí y ante sí, es el único ente que determina el precio del dinero y los servicios financieros en el Ecuador. Esto quizá sea una sorpresa para algunos analistas, pero es la realidad.

Pero si ello pasa en Ecuador, ¿qué es lo que ha venido sucediendo en los últimos años en Colombia o Perú, por tomar los países vecinos? Ambos países tienen procesos de adopción de las normas de Basilea III, es decir de los mejores estándares en supervisión y regulación. Entonces, ¿cómo se fijan los precios financieros en esas naciones? Lo hace el mercado y solamente los límites máximos son calculados por el Estado, pero en base a una metodología previamente establecida. El resultado es que ambos países están mejor ubicados que nosotros en los índices de inclusión financiera y competitividad bancaria.

En 2014, con la aprobación del Código Monetario –y antes con la Constitución de 2008–, el Ecuador tomó una curiosa decisión: ir en contravía de las mejores prácticas internacionales en materia regulatoria bancaria. Mientras los países de la región adoptaban las recomendaciones de organismos internacionales, creaban marcos regulatorios que fomentaban la llegada de capitales e inversión del exterior y permitían el crecimiento de sus grupos financieros adoptando cada vez más el modelo de banca universal, Ecuador disolvía los grupos financieros, limitaba la actividad financiera a la

intermediación, creaba engorrosos y muy largos trámites para la aprobación de un servicio financiero (de hecho, creamos la necesidad de que el más simple servicio financiero antes de ser prestado deba ser aprobado por el Estado), fijaba la tasa de interés y las tarifas por servicios financieros, etc.

Mucho se puede discutir sobre las intenciones que pudo tener el Código Monetario, pero, recordando nuevamente al profesor Bullard, *más importante que lo que las leyes dicen es lo que las leyes hacen*. La normativa vigente, si no ha destruido, al menos ha impedido una mayor inclusión financiera en el Ecuador. Es hora de que, sin aspavientos, pero sin temores, se pongan las cargas en donde deben estar.

Si la problemática actual para mejorar la inclusión es la normativa, pues es ésta la prioridad y no otra. Se puede lograr mucho con pocos cambios. Propongo una hoja de ruta:

- Mayor acceso a información para la evaluación y colocación de créditos y creación de la normativa que permita asignar los riesgos en cada operación de crédito. Quizás algunas personas accedan a créditos más caros, pero accederán y dejarán de ser parte de la estadística de los excluidos.
- Fortalecimiento de los derechos de los acreedores (no es posible que en el país una acción legal para recuperar una acreencia tome fácilmente más de cinco años).
- Eliminación de procesos burocráticos para aprobar un servicio financiero.
- Reconstitución de los grupos financieros y redefinición de qué es actividad financiera en el Ecuador.  
Por allí podemos empezar.



### EL AUTOR

**Marco Antonio Rodríguez** es abogado y doctor en jurisprudencia. Cuenta con un diplomado superior y maestría en Derecho con mención en Derecho del Mercado por la Universidad Andina Simón Bolívar. Tiene estudios de posgrado en alta gerencia empresarial en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, diplomado superior en Gobernanza y Liderazgo Político en el IDE Business School y curso de posgrado en Gobierno y Políticas Públicas realizado en Santiago de Chile en la Universidad del Desarrollo. Es profesor de Derecho Bancario en varias universidades. Actualmente es Director Técnico y Legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, Procurador Judicial y asesor general legal de EQUIFAX Ecuador C. A.



## GOBIERNO CORPORATIVO

# Un propósito claro impulsa los resultados

Artículo de IESE Insight

¿Influye el propósito corporativo en los resultados? Hace más de veinte años, los académicos Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal sostuvieron que el propósito, y no la estrategia, la estructura o los sistemas, era el precursor esencial de una dirección empresarial efectiva. Desde entonces, el debate público sobre el propósito ha ido a más. Y a pesar del creciente corpus de investigación sobre temas relacionados —de la responsabilidad social corporativa a los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo)—, en lo tocante al propósito corporativo en sí, aparte de discusiones teóricas y casos, apenas hay avances empíricos. Claudine Gartenberg, profesora de la

Wharton School, nos explica por qué. También comparte los hallazgos de uno de los estudios más importantes que se han realizado sobre este tema.

### ¿POR QUÉ CUESTA TANTO ESTUDIAR EL PROPÓSITO?

Porque es una idea muy intangible. No significa lo mismo para todo el mundo, lo que da pie a un auténtico diálogo de besugos en el que las empresas dicen cualquier cosa con tal de ponerse debajo del paraguas del propósito. Hay tanta palabrería que a los académicos nos resulta muy difícil estudiar este tema.

“

Hace más de veinte años, Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal sostuvieron que el propósito, y no la estrategia, la estructura o los sistemas, era el precursor esencial de una dirección empresarial efectiva.

”

### ¿CÓMO LO DEFINE?

Como “una serie de creencias sobre el significado de la labor de una empresa, más allá de la medición cuantitativa de los resultados financieros”.

### NO MENCIONA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Nuestra definición se centra en la fortaleza de las creencias que puede tener una persona, no en el contenido específico de su “razón de ser” (la definición de propósito en los diccionarios). No entramos en la responsabilidad social o conceptos como prosocial porque, como decía, son palabras que no significan lo mismo para todo el mundo.

Sin embargo, sí que nos preguntamos si el énfasis en la maximización del beneficio podía considerarse un propósito corporativo legítimo. Pero concluimos que no sería consistente con la interpretación generalmente aceptada del propósito como un “objetivo concreto que trasciende la maximización del beneficio”, en palabras de Rebecca Henderson, de Harvard. Por eso lo explicitamos en nuestra definición.

Esa idea cala incluso en la economía. Según Keynes, “si la naturaleza humana no sintiera ninguna satisfacción

(beneficios aparte) al construir una fábrica, un ferrocarril, una mina o una granja, no podría haber mucha inversión meramente como resultado de fríos cálculos”. Es decir, hemos de creer que lo que hacemos tiene algo de sentido (ganancias aparte) para sentirnos realmente motivados en nuestros empeños.

### ¿QUÉ MÁS HAY EN VUESTRA DEFINICIÓN?

La palabra “significado” es importante. Como dejó escrito Viktor Frankl, científico social y superviviente del Holocausto, no nos motiva tanto el dinero o los objetos materiales como la necesidad fundamental de dar sentido a nuestra vida, el cual puede proceder de la familia, la religión, nuestra vocación o cualquier otra cosa que condicione quienes somos como individuos. Ahora bien, al extrapolar esa percepción a las empresas en tanto que significado compartido, la noción de propósito pasa a ser: ¿cómo compartimos ese significado? ¿En qué trabajamos juntos?

### ¿ENCONTRÓ OTROS PROBLEMAS?

Además de difícil de definir, el propósito es difícil de medir. Optamos por medirlo en función del

significado que los empleados extraen de su trabajo, con afirmaciones como “Mi trabajo tiene un significado especial: no solo es un trabajo”, “Cuando pienso en lo que hacemos, me siento orgulloso” y “Me enorgullece decirles a los demás que trabajo aquí”. Cuando los empleados, de media, expresan lo mucho que significa y les afecta su trabajo, podríamos decir que esas empresas han logrado instituir de verdad el propósito.

### **CUÉNTENOS MÁS SOBRE EL ESTUDIO QUE HA REALIZADO JUNTO A ANDREA PRAT (COLUMBIA) Y GEORGE SERAFEIM (HARVARD).**

Recabamos datos de casi medio millón de empleados de 500 empresas. Mediante el indicador que mencionaba, observamos dos tipos de organizaciones con un gran nivel de propósito: aquellas con un gran nivel de propósito-camaradería (“Le encuentro un significado a mi trabajo, pero también un sentido de familia”) y las que muestran un gran nivel de propósito-claridad (“Le encuentro un significado a mi trabajo, pero también creo que la dirección tiene una visión clara de hacia dónde va la empresa y de qué debo hacer yo para llegar hasta allí”).

### **¿CÓMO AFECTA ESTO A LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?**

El propósito, por sí solo, no tiene ninguna relación con los resultados, como tampoco el propósito-camaradería. En cambio, el propósito-claridad es un predictor relevante de los resultados financieros: corresponde aproximadamente a un 4% más de rentabilidad económica (ROA), un 0,7% más de

rentabilidad anual del valor de empresa y un 7% más de rentabilidad anual de las acciones. Son resultados robustos, aún más sorprendentes si tenemos en cuenta en que esta mayor rentabilidad está correlacionada con un propósito desvinculado de la maximización del beneficio.

El otro aspecto destacable es que esa mayor rentabilidad está impulsada casi por entero por los mandos intermedios.

### **¿POR QUÉ LOS MANDOS INTERMEDIOS?**

Lo curioso es que se les suele ver como la capa prescindible de la organización. Podría tratarse de un problema contractual. A los altos directivos se les incentiva con una gran retribución ligada a opciones sobre acciones. Los empleados rasos tienen tareas más sencillas, especificadas en contratos formales, por horas. No así los mandos intermedios, que son responsables de implementar la estrategia y gestionan hacia arriba, lateralmente y hacia abajo para hacerla realidad. Y todo eso lo hacen sin recompensas ni incentivos extrínsecos, como los que disfrutan los altos directivos, y sin estar especificado en contratos formales, como los que tienen los empleados rasos. Dan sentido a su trabajo sin una relación contractual clara. Por eso, si muestran un gran nivel de propósito-claridad, son más valiosos de lo que pensamos, sobre todo si nos damos cuenta de que impulsan los resultados.

La versión completa de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 157. Puede adquirirlo en IESE Publishing.

---

## **LA AUTORA DEL ESTUDIO**

**Claudine Gartenberg** presentó su estudio en la conferencia *Can Purpose Deliver Better Corporate Governance?*, celebrada virtualmente en octubre de 2020. El evento, organizado por el Center for Corporate Governance del IESE y el European Corporate Governance Institute, ha recibido el apoyo del Social Trends Institute y la Conferencia Anual de la Strategic Management Society. Las sesiones de la conferencia sobre propósito y gobierno corporativo están disponibles en inglés.

# PADE

PROGRAMA  
AVANZADO EN  
DIRECCION DE  
EMPRESAS

Mayo 2021

GUAYAQUIL:  
(593-4) 371 25 60  
exedg@ide.edu.ec

QUITO:  
(593-2) 382 79 98  
exedq@ide.edu.ec

  
www.ide.edu.ec





# Los ingredientes de la comunicación eficaz

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

**E**n los últimos tiempos, una de las *soft skills* más apreciadas por los *head hunters* y directivos de empresas es la capacidad de comunicarse bien. Encontrar una persona que sea capaz de transmitir de manera eficaz sus ideas y convencer a los que le escuchan para que actúen en beneficio de la empresa es como encontrar un tesoro.

¿Cómo ser esa persona con los dotes requeridos? ¿Cómo ser un buen comunicador? Uno de los aspectos más importantes e imprescindibles es, obviamente, tener la capacidad de hablar en público. Todo esto requiere practicar, practicar y practicar los principios básicos de la oratoria.

¿Un directivo debería pensar en ejercitarse en la oratoria? Sí, y descubriría cómo a su alrededor todo cambia cuando se vuelve más convincente al exponer sus ideas a sus colegas, proveedores, colaboradores y clientes. El arte de la oratoria no es solamente para los

abogados, políticos, conferencistas o presbíteros; en los actuales momentos, sobre todo en los de crisis, transmitir un mensaje positivo, que mueva a la acción y que motive a los miembros de una organización a seguir los pasos que le marca su líder, es parte de las características que el directivo necesita para liderar con éxito.

Pero no solo se trata de tener un lenguaje verbal fluido y convincente. Hay otros elementos no verbales que se perciben, incluso antes de abrir la boca para dar un mensaje. En un discurso o en una presentación, el lenguaje no verbal tiene tanto peso o más que lo que se dice y, bien usado, permite ganar credibilidad y persuadir a la audiencia.

Persuadir no es manipular. En comunicación, se habla de persuasión cuando se dan argumentos reales a alguien para que acepte un concepto distinto al que tenía sobre un tema. En cambio, cuando hablamos de manipulación, nos referimos al hecho de alterar el

## Uno de los aspectos más importantes de un buen comunicador es la capacidad de hablar en público. Sin embargo, hay aspectos no verbales que se perciben inclusive antes de hablar.

curso de una acción para beneficiar al que manipula, en algunas ocasiones utilizando engaños. Sin llegar jamás a la manipulación, con un buen dominio de la oratoria y de la puesta en escena es posible persuadir y convencer comunicando de forma honesta y efectiva.

«No hay reglas mágicas sobre la mejor postura, qué hacer con las manos o cómo gestionar la mirada mientras hablas en público, pero si logras transmitir autoridad y energía, reforzarás el mensaje verbal que deseas comunicar y conectarás con tu audiencia», asegura Conor Neill, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE Business School de España y experto en Comunicación.

¿Cuáles son los ingredientes para comunicar eficazmente y convencer? Según el profesor Neill, son:

**1. Tener algo que decir.** Todos tenemos cosas que contar a los demás, pero ¿qué mejor que transmitir experiencias propias o de otros? Nada ilustra mejor que una vivencia, en la que hubo un aprendizaje que se puede transmitir a los demás. Por eso, conviene siempre anotar

historias y anécdotas para utilizar en nuestros discursos o presentaciones.

**2. Decirlo bien.** Esto es, construir el discurso y practicarlo una y otra vez. Grabarse con el celular, si es necesario. La práctica hace al maestro.

**3. Decirlo con intensidad.** Hacer propio el mensaje y decirlo con emoción, con convicción, no como si estuviéramos simplemente comunicando algo, sino con completa seguridad que contagia a los demás.

**4. Conectar con las personas.** Esto es, conocer al público, mirarlos a los ojos, ponerse en sus zapatos, saber qué está en juego para ellos, darles una luz a sus problemas. «Cuando conectas con el porqué de tu mensaje, tu voz, tus gestos y tu mirada acompañan y refuerzan tus ideas», señala el profesor Neill.

En resumen, tener algo que decir, explicarlo bien y con la intensidad adecuada, y ser capaz de llegar a la audiencia son los componentes de una comunicación eficaz y exitosa, una habilidad clave con la que todo directivo y profesional debería contar en su bagaje de cualidades.



### LA AUTORA

**Patricia León González** es máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de Organización y Métodos, Operaciones Bancarias y Marketing Personal. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de revista Perspectiva.

# PDD

---

## PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

Mayo 2021

GUAYAQUIL:  
(593-4) 371 25 60  
exedg@ide.edu.ec

QUITO:  
(593-2) 382 79 98  
exedq@ide.edu.ec

  
www.ide.edu.ec

