

erspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Inclusión financiera: ¿cuál es el rol de las tasas de interés?

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

E-mail: 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



**LIDERA CON
VISIÓN,
CREATIVIDAD
Y PASIÓN**



24 meses



Presencial



Septiembre 2021



Miembro

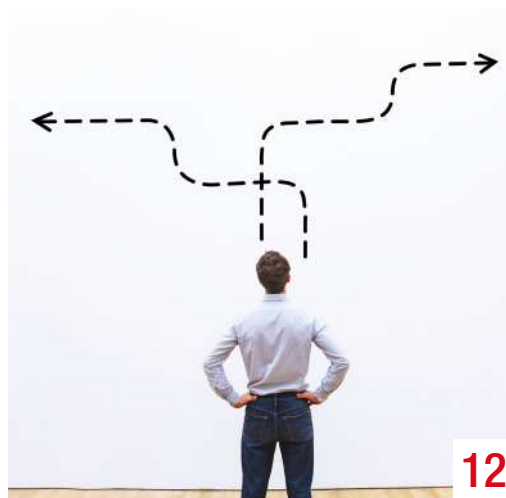


MDE

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Título de cuarto nivel de magíster otorgado por:





6

MARKETING**Las nuevas estructuras familiares en el Ecuador**

Los cambios estructurales de la composición familiar describen una tendencia hacia hogares con menor cantidad de miembros, lo que conduce a pensar en estructuras de hogares de menos miembros, con diferentes necesidades en términos de espacio, transporte y alimentación. El tiempo que estas nuevas familias pasan en el hogar se reduce.

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Inclusión financiera: ¿cuál es el rol de las tasas de interés?**

En medio de la pandemia, una respuesta fácil, popular, pero poco efectiva para fortalecer el crédito y la inclusión financiera, ha sido imponer restricciones a las tasas de interés. Esto ha traído resultados inversos que generan exclusión financiera, limitan el otorgamiento de créditos y tienen un efecto nocivo en la activación de la economía.

12

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Cómo tomar buenas decisiones (a prueba de sesgos)**

Es una verdad incómoda: más de la mitad de nuestras decisiones son erróneas. Y eso puede tener consecuencias nefastas en el ámbito de la empresa. ¿Pruebas de ello? Por ejemplo, los estudios muestran que cuatro de cada cinco fusiones y adquisiciones no arrojan los resultados esperados. También es sintomático que ocho de cada diez startups no alcancen su tercer año de vida.

16

ÚLTIMA MIRADA**Las habilidades de comunicación de los nuevos líderes**

Los líderes de hoy han llegado, por las buenas o por las malas, a una conclusión: para influir en la sociedad y para dirigir y motivar a sus equipos de trabajo necesitan tener habilidades de comunicación. ¿Y los directivos de empresas? La idea de que el directivo es un ser lejano, que delega su comunicación con los colaboradores a la siguiente línea de mando, no va más.



Las nuevas estructuras familiares en el Ecuador

Por **Javier E. Juncosa**

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

Los cambios estructurales de la composición familiar describen una tendencia hacia hogares con menor cantidad de miembros, motivada principalmente por la reducción de la tasa de natalidad¹, el incremento de divorcios, la disminución de matrimonios y un incremento sostenido en la edad de contraer matrimonio de la población. Lo que conduce a pensar en estructuras de hogares de menos miembros, con diferentes necesidades en términos de espacio, transporte y alimentación.

La tasa de natalidad tiene una tendencia decreciente. En los últimos 20 años² (1999-2019) esta disminuyó en un 40,4%, pasando de 28,8 nacimientos por cada mil

habitantes a 16,6 nacimientos por cada mil habitantes, lo cual implica una disminución de más de 12 nacimientos por cada mil habitantes.

Además, mientras la tasa de divorcios³ tiene una tendencia creciente, la tendencia de la tasa de nupcialidad⁴ se comporta de manera inversa. En el periodo analizado, la tasa de divorcios pasó de 7,3 en 1999 a 15,5 en 2019, mostrando un incremento de 112,2%; mientras que la tasa de matrimonios pasó de 63,3 en 1999 a 32,9 en 2019, lo cual determina un decremento del 48,0%.

Por otra parte, la edad promedio para contraer matrimonio se ha incrementado (1999-2019), pero

¹ **Tasa de natalidad:** número de nacimientos que se produce en un territorio por cada mil habitantes en un período de un año.

² La información está disponible hasta 2020, sin embargo, no se considera este último año debido a que la emergencia sanitaria tuvo un impacto directo en los matrimonios y divorcios.

³ **Tasa de divorcios:** Relación entre el número de matrimonios y la población estimada con base en el Censo de Población y Vivienda 2010. Tasa por 1.000 habitantes.

⁴ **Tasa de nupcialidad:** Relación entre el número de matrimonios y la población estimada con base en el Censo de Población y Vivienda 2010. Tasa por 1.000 habitantes, que en este caso en particular se reexpresó para 10.000 habitantes para poder compararla con la tasa de divorcios.

La demanda de alimentos preparados y congelados se incrementa constantemente. El tiempo que estas nuevas familias pasan en el hogar se reduce.

esta siempre es mayor en el caso de los hombres con respecto a las mujeres. Específicamente, en 1999 la edad promedio del matrimonio para los hombres fue de 27,4 años y para las mujeres fue de 24,2; mientras que en 2019 la edad promedio de los hombres fue de 33,6 años y la de las mujeres fue de 31 años. Esto da una diferencia de 6,2 años más en promedio para los hombres entre 2019 y 1999, y 6,8 años más para las mujeres respectivamente.

Estas nuevas tendencias estructurales tienen un nivel de impacto importante para el diseño comercial de algunas industrias:

Las tendencias del sector inmobiliario se orientarán cada vez más a la oferta de espacios más pequeños,

unipersonales en algunos casos, y se reducirá la oferta de viviendas con parqueadero.

La demanda de alimentos preparados y congelados (listos para consumir) se incrementa constantemente. El tiempo que estas nuevas familias pasan en el hogar se reduce y, por consiguiente, su disponibilidad de tiempo de preparación de alimentos.

El sector automotriz comienza a poner en duda la necesidad de la propiedad de los autos como un objetivo familiar. Ofertas de *leasing* comienzan a rondar las necesidades de estas nuevas estructuras y, considerando que las unidades habitacionales del mercado poco a poco dejan de considerar el parqueadero como un elemento diferenciador, otras opciones de transporte se vuelven relevantes.



EL AUTOR

Javier Juncosa Calahorrano tiene el grado de Máster 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 SIMPLE 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.



Inclusión financiera: ¿cuál es el rol de las tasas de interés?

Por **Andrea Villarreal**

Directora Departamento Económico - ASOBANCA

En medio de la pandemia, una respuesta fácil, popular, pero poco efectiva para fortalecer el crédito y la inclusión financiera, ha sido imponer restricciones a las tasas de interés. Esto ha traído resultados inversos que generan exclusión financiera, limitan el otorgamiento de créditos y tienen un efecto nocivo en la activación de la economía.

El Banco Mundial (2020) en su estudio *Tasa de interés: Represión alrededor del mundo* analiza la existencia de controles a las tasas de interés basado en una encuesta realizada a 108 países. Los hallazgos muestran que el 58% de países tienen restricciones a las tasas de interés. Estas medidas se vuelven más populares en un contexto de crisis. Por ejemplo, desde la crisis financiera global de 2008, al menos 30 economías emergentes han impuesto límites a las tasas de interés o han endurecido

las existentes (Ferrari et al. 2018). El estudio señala que la crisis de 2008 y la pandemia han desencadenado decisiones gubernamentales y debates relacionados a mayores límites a las tasas de interés y advierte que el riesgo es que, una vez que se implementan, es probable que se vuelvan permanentes.

En el caso de la pandemia, un mes después de su inicio, países como Argentina, China, Sri Lanka y Vietnam impusieron restricciones en materia de tasas de interés. A este listado se suma Perú, el cual a finales de 2020, por primera vez, aprobó un mecanismo de restricción a las tasas de interés activas al colocar techos. La implementación de esta política fue parte de un amplio debate donde, pese a las advertencias de sus efectos nocivos, decantó en su aprobación por parte del Congreso peruano.

“

Los techos a las tasas de interés han generado exclusión financiera, sobre todo para personas de escasos recursos y PYMES

”

No resulta extraño que el Banco Central de Reserva de Perú (2021) en su primer comunicado relacionado a las topes de las tasas de interés, haya alertado sobre los efectos dañinos en la inclusión financiera: *“se estima que podrían quedar excluidos alrededor de la cuarta parte de créditos (21,5% en créditos de consumo y 3,2% en créditos MYPE como porcentaje del total de cartera consumo y MYPE), en su mayoría otorgados por las entidades financieras especializadas en créditos de consumo y microfinanzas...”*

La justificación de quienes promueven estas medidas es que los límites a las tasas de interés ayudan a dinamizar el crédito, regulan el mercado y mejoran la inclusión financiera. Nada más alejado de la realidad. La evidencia internacional muestra que la imposición de límites a las tasas de interés ha generado efectos adversos para la inclusión financiera al restringir el acceso al crédito, sobre todo para las personas de escasos recursos y para las pequeñas y medianas empresas. Además, ahondan brechas de acceso y cobertura y desincentivan la transparencia. Este es el caso de Chile, que al tercer año de aplicación de esta medida la Superintendencia de Bancos (BCN, 2020) estimó que entre 151 000 y 227 000 clientes habrían dejado de tener acceso al crédito formal. En esta línea, Madeira (2019) encontró que la reducción en la tasa de interés máxima legal en Chile restringió el número de deudores con nuevos créditos en 9,7% a fines de 2015, lo cual equivale a unos 197 000 potenciales clientes. Para el caso de Japón, Maimbo y Henríquez (2014) citado en BCR (2021), encontraron que los controles a

las tasas de interés restringen el acceso al crédito formal e incrementa los créditos informales.

Aunado a esto, el uso de límites a las tasas de interés como instrumento de política pública puede generar desigualdad y asimetrías, en la medida que excluye del sistema financiero principalmente a los clientes de las entidades financieras de menor tamaño, las cuales usualmente concentran sus esfuerzos en el microcrédito.

TASAS DE INTERÉS EN ECUADOR

Desde 2007 Ecuador cuenta con techos a las tasas de interés activas. Estos se consideran restrictivos ya que no responden a una metodología técnica definida, son estáticos y no fluctúan conforme el ciclo económico. El Banco Central del Ecuador tiene hasta finales de agosto para presentar una metodología para la política de techos a las tasas de interés. El hecho de contar con la posibilidad de tener una metodología clara es, sin duda, un gran avance en materia de transparencia. En esta línea, es importante destacar que el Banco Mundial (2020) recomienda a los países considerar en la gestión de tasas de interés dos principios fundamentales. En primer lugar, la transparencia, para asegurar que los techos sean conocidos y comprendidos por los participantes del mercado y, por otro lado, también la flexibilidad, para asegurar que los cambios en los aspectos económicos y estructurales se transmitan a cambios en las tasas de interés. En medio de la peor crisis que ha enfrentado la economía ecuatoriana, es normal querer que las tasas de interés bajen. La pregunta es cómo lograrlo para no

causar efectos distorsionadores en los niveles de crédito, inclusión financiera o aumento de riesgos.

Esto permitirá mejorar el entorno económico, fortalecer la competitividad, atraer inversión extranjera directa, tener reglas del juego claras y caminar a estándares normativos internacionales en materia financiera. Hoy en día ya se evidencia una mejora en las expectativas económicas ligadas a un acelerado plan de vacunación, disminución del riesgo país y políticas amigables con la promoción de la competitividad y atracción de inversiones. Esto, sumado a la reactivación económica paulatina y reapertura de actividades, ha permitido que los niveles de crédito y depósitos se fortalezcan, los servicios financieros se profundicen (Tabla 1), la demanda de crédito mejore y las tasas de interés se reduzcan por las condiciones del mercado según los últimos datos del BCE.

tasas de interés que superan el 1000% anual. Además, estar excluido implica no poder utilizar productos y servicios financieros, no generar un historial crediticio para acceder al ahorro y crédito, así como no realizar transacciones mediante el uso de canales digitales. Finalmente, la población excluida utiliza dinero en efectivo, lo cual es más riesgoso y enfrenta costos de transacción elevados relacionados con tiempo, movilización, entre otros.

Las políticas que se planteen en esta materia deben ser integrales: por un lado, promover el acceso a crédito, incluir a aquellos que por sus niveles de riesgo no pueden acceder a un sistema de tasas que impone techos y, finalmente, obedecer a parámetros técnicos que no distorsionen el mercado crediticio.

Debido a los efectos de los techos de tasas de interés, es necesario fomentar un entorno que permita que las

Tabla 1. Indicadores de la banca privada

		Variación anual %	Variación anual absoluta
Cartera de crédito (agosto 2021)	USD 39.964 millones	8%	USD 2.306 millones
Dépósitos (agosto 2021)	USD 38.237 millones	13%	USD 4.412 millones
Número de Corresponsales no bancarios - CNB (abril 2021)	35.974 CNB	27%	7.653 CNB adicionales
Número de tarjetas de débito (abril 2021)	8,7 millones	9,5%	757.000 tarjetas

Fuente: Evolución de la Banca y Boletín de Servicios Financieros (Asobanca, 2021)

La discusión de las tasas de interés en Ecuador debería abordar el problema principal: la exclusión del 49% de la población mayor a 15 años de un sistema financiero formal, seguro y con reglas claras (Global Findex, 2017). Este porcentaje de la población asciende a 5,8 millones de ciudadanos que, en Ecuador, no tienen acceso al sistema financiero y, por ende, están expuestos al mercado informal, sujetos a

tasas de interés se reduzcan por medio de medidas que generen más competencia en el mercado de crédito. En tal sentido, además de fortalecer el entorno económico, la estabilidad y caminar hacia estándares normativos internacionales, algunas medidas que podrían apoyar esto son (ver Tabla 2).

En definitiva, una política integral orientada a mejorar la técnica con la que se construyen las tasas

de interés debe considerar la evidencia empírica y también la experiencia que ya hemos tenido en el país con la aplicación de los límites existentes. Además de pensar en los usuarios del sistema financiero, proteger sus ahorros de potenciales riesgos y fomentar una cultura inclusiva y responsable con la población hasta hoy excluida de nuestro sistema financiero.

Tabla 2

Educación financiera

La educación financiera permite que las personas conozcan los beneficios de ser parte del sistema financiero y de utilizar los distintos canales para ahorro y transaccionar. Así como la importancia de cumplir con sus obligaciones.

Democratización de la información

Esto permitirá una mayor transparencia y acceso a la información, que apalancará la confianza de los clientes y beneficiará a las entidades financieras, reduciendo el costo por el riesgo de crédito.

Innovación tecnológica

La adaptación de innovaciones tecnológicas desde las entidades financieras permite reducir los costos asociados al otorgamiento de créditos, uso y acceso de los servicios financieros y sus productos.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2020). *Interest Rate Repression Around the World*. Realizado por: Calice, Diaz y Masetti. Washington, DC.
- Banco Central de Reserva de Perú. BCR (2021). *Reporte de Estabilidad Financiera*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2021/mayo/ref-mayo-2021-recuadro-2.pdf>
- Ferrari, A., O. Masetti, and J. Ren, 2018. *Interest Rate Caps: The Theory and the Practice*. World Bank Policy Research Working Paper No. 8398. Washington, D.C.
- Banco Central. (2019). *The impact of interest rate ceilings on households' credit access: evidence from a 2013 Chilean legislation*. Realizado por: Carlos Madeira, Documentos de Trabajo Núm. 840 Septiembre 2019. Disponible: <https://si2.bcentral.cl/public/pdf/documentos-trabajo/pdf/dtbc840.pdf>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (BCN, 2020). *Disminución de la Tasa Máxima Convencional*. Disponible en: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29539/1/BCN_Evidencia_analisis_efecto_TMC.pdf
- World Bank (2018). *The Global Findex Database*. <https://globalfindex.worldbank.org/>

LA AUTORA

Andrea Villarreal Ojeda es máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por The London School of Economics and Political Science (LSE), máster en Finanzas y Gestión de Riesgos por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).



ANÁLISIS DE DECISIONES

Cómo tomar buenas decisiones (a prueba de sesgos)

Artículo basado en el libro *Wonderful Decisions*

Es una verdad incómoda: **más de la mitad de nuestras decisiones son erróneas**. Y eso puede tener consecuencias nefastas en el ámbito de la empresa.

¿Pruebas de ello? Por ejemplo, los estudios muestran que cuatro de cada cinco fusiones y adquisiciones no arrojan los resultados esperados. También es sintomático que ocho de cada diez *startups* no alcancen su tercer año de vida.

Y si entramos en **malas decisiones** antológicas de empresas de sobra conocidas, podemos mencionar que, por ejemplo, **Nestlé** llevó a cabo en los años setenta una

agresiva campaña de marketing de su leche en polvo Lactogen en países donde apenas había acceso a agua potable. O que, pese a la facilidad con que se incendiaba el modelo Pinto a causa de su diseño, **Ford** se resistió a retirarlo del mercado hasta que se vio obligado por el Gobierno de Estados Unidos.

Los **sesgos** nos afectan a todos, sostienen los profesores del IESE Roberto García-Castro y Miguel Ángel Ariño, pero no tienen por qué definirnos. Esa es la premisa de su libro *Wonderful Decisions*, en el que presentan un sencillo modelo para mejorar la toma de decisiones de los directivos.



Uno de los pilares de una mala decisión es la excesiva simplificación de problemas complejos, señalan los autores.



HACIA LA MEJOR DECISIÓN POSIBLE

Su modelo clasifica las **consecuencias** de una decisión en tres tipos: las **extrínsecas**, es decir, sus efectos visibles; las **intrínsecas**, lo que aprende quien la toma; y las **trascendentes**, lo que aprenden los afectados.

A partir de esta clasificación, los autores proponen tres pasos para abordar una decisión en todas sus dimensiones y reducir el influjo de los sesgos.

1. Valorar a fondo las posibles consecuencias extrínsecas, intrínsecas y trascendentes de la decisión antes de tomarla.
2. Hacer hincapié en la resolución de los problemas que puedan surgir en el futuro, no solo el que tenemos entre manos.
3. Identificar y analizar los motivos que nos llevan a tomar la decisión (nada en el proceso debe quedar sin explicación).

Por último, una vez tomada la decisión, los directivos deben valorarla en función de sus consecuencias reales. Así, siguiendo el modelo, las extrínsecas determinarán su **efectividad**; las intrínsecas, su **eficacia**; y las trascendentales, su **consistencia**.

CONOCE TUS SESGOS

Todos los conductores saben que hay **puntos ciegos** en su campo de visión. Y lo mismo sucede con la dirección de empresas.

Uno de los pilares de una mala decisión es la **excesiva simplificación** de problemas complejos, señalan los autores. La intención es buena: abordar la complejidad reduciendo la realidad a formas más sencillas y utilizar la heurística --atajos mentales-- para resolver problemas recurriendo a la experiencia, la astucia y la intuición. Pero estos atajos dan pie a todo tipo de sesgos, que pueden generar puntos ciegos.

Así, por ejemplo, podemos caer en la valoración asimétrica de pérdidas y ganancias, por la que nos afectan más las primeras; la reversión de la preferencia, es decir, elegir una opción por el orden en que aparece, cuando en realidad preferimos la otra; la elección de una opción u otra según cómo se formule el problema; la toma de decisiones inconsistentes en el tiempo, o la explicación errónea de las decisiones de otros a partir de nuestras motivaciones.

En líneas generales, estos sesgos se pueden agrupar en tres categorías:

1. SEGOS COGNITIVOS

Tres atajos mentales muy comunes pueden llevar a tomar una decisión equivocada:

- **Representatividad.** Juzgamos algo en base a cómo se ajusta a nuestras expectativas y no en una probabilidad más objetiva.
- **Disponibilidad.** Nos valemos solo de la información más reciente o disponible para sustentar una decisión. Por ejemplo, si nunca has sufrido un ciberataque, seguramente subestimes el riesgo.
- **Anclaje.** Hacemos estimaciones a partir de un valor de inicio que condiciona el resultado final. Este sesgo distorsiona nuestra percepción de la realidad, sobre todo cuando tomamos decisiones en situaciones de incertidumbre.

2. SEGOS INTERTEMPORALES

Aparecen cuando proyectamos nuestras suposiciones y manera de pensar hacia el pasado y el futuro. Por ejemplo, ante decisiones complejas, el hecho de que

nos parezca que el futuro está envuelto en una nube de incertidumbre hace que tendamos a otorgar demasiado peso al presente.

3. SEGOS INTERPERSONALES

Si los sesgos intertemporales nos llevan a magnificar el presente, los interpersonales hacen lo propio con nuestro punto de vista, altamente subjetivo, cuando juzgamos situaciones ambiguas o los actos e intenciones de los demás. Por ejemplo, cuando la información es favorable a nuestros intereses, solemos aceptarla de forma acrítica. En cambio, somos más críticos cuando la información es negativa o contraria a nuestros intereses.

Todos podemos reconocernos en estos sesgos. De ahí que el modelo de Roberto García-Castro y Miguel Ángel Ariño resulte tan útil y oportuno. Si mejoramos nuestro proceso de toma de decisiones atendiendo los parámetros identificados por los autores, la probabilidad de que cometamos errores será menor y, quién sabe, tal vez incluso tomemos decisiones maravillosas.

LOS AUTORES DEL LIBRO

Roberto García Castro es profesor ordinario y director del departamento de Análisis de Decisiones del IESE. Sus investigaciones se centran en la toma de decisiones en las organizaciones, la gestión y las métricas de los *stakeholders*, la responsabilidad social corporativa y el gobierno corporativo. Es doctor en Dirección de Empresas por IESE Business School y Bachelor's Degree en Administración de Empresas por University of Wales.

Miguel Ángel Ariño es profesor Ordinario del departamento de Análisis de Decisiones del IESE. Sus investigaciones actuales se centran en la toma de decisiones y el gobierno de organizaciones. Es doctor en Ciencias Matemáticas por la Universitat de Barcelona (UB). Es profesor visitante en otras instituciones internacionales como la CEIBS (China Europe International Business School) y la HKUST Business School (Hong Kong University of Science and Technology).



REVOLUCIONA TU PENSAMIENTO DIRECTIVO



10 meses



Presencial



Septiembre 2021

PDD | PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

Fortalece tus competencias
estratégicas y de liderazgo

Semana
internacional
de estudios





Las habilidades de comunicación de los nuevos líderes

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Los líderes de hoy han llegado, por las buenas o por las malas, a una conclusión: para influir en la sociedad y para dirigir y motivar a sus equipos de trabajo necesitan tener habilidades de comunicación. ¿Y los directivos de empresas? La idea de que el directivo es un ser lejano, que solo da instrucciones y espera resultados, que delega su comunicación con los colaboradores a la siguiente línea de mando, no va más. Hoy, la cercanía de la alta dirección con todos los niveles jerárquicos de la empresa es fundamental para motivar y para conseguir los resultados que se esperan de cada persona.

Nancy Duarte, gurú de las presentaciones, comenta en su libro «Resonancia: cómo presentar historias

visuales que transformen» el revelador resultado de una encuesta realizada en Estados Unidos: el 86% de los ejecutivos americanos reconoce que comunicar con claridad tiene un impacto positivo en su crecimiento profesional y en su nivel salarial. Pero curiosamente, sólo un 25% de éstos dedica más de 2 horas a la preparación de sus habilidades de comunicación, entre ellas preparar sus presentaciones.

¿Cuáles son las habilidades de comunicación que se esperan del directivo del siglo XXI?

En primer lugar, **saber hablar**, es decir tener la habilidad de persuadir a otros con respecto a sus ideas. Persuadir a directivos de otras empresas, a sus

La idea de que el directivo es un ser lejano, que delega su comunicación con los colaboradores a la siguiente línea de mando, no va más.

pares, colaboradores, clientes, proveedores... Pero, ¿persuadirles de qué? De lo que lo motiva a trabajar, de lo que es su empresa, de sus ideas de crecimiento, de sus intenciones. Esto es buena parte de todo este camino y tal vez la más notoria.

Pero comunicarse eficazmente también es **saber escuchar**. Un directivo que no escucha a los demás, no tiene argumentos ni bases para tomar decisiones. La comunicación ascendente y descendente son fundamentales en la empresa porque de allí es de donde muchas veces salen las mejores ideas y soluciones.

Comunicarse eficazmente requiere también **saber escribir**: las instrucciones, los reglamentos, las leyes, si no quedan por escrito, se olvidan y luego son algo difuso que nadie vive. ¿Usted solo escribe por Whatsapp? No olvide que el correo electrónico sigue existiendo y es un canal más formal para enviar instrucciones. La

capacidad de redactar de manera clara y precisa es una de las habilidades más necesarias en quien quiere comunicarse con eficacia y está muy ligada a la lectura.

Y precisamente **saber leer** es la cuarta habilidad de la comunicación eficaz. Formarse, capacitarse, leer el mercado, estar actualizados, crecer en bagaje cultural para tener argumentos, para incrementar el vocabulario en amplitud y profundidad. “La lectura hace al hombre completo; la conversación lo hace ágil, el escribir lo hace preciso” es la frase de Francis Bacon que mejor plasma la importancia de esta habilidad.

Hablar, escuchar, escribir y leer. Lo hacemos todos los días. Pero ¿lo hacemos de manera eficaz? ¿Estamos desarrollando estas habilidades para comunicarnos mejor en nuestra empresa?

La comunicación eficaz es la base del liderazgo efectivo y es lo que realmente motiva a los equipos a conseguir juntos las metas que los llevarán al éxito.



LA AUTORA

Patricia León González es máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School, Ecuador, y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.

FORTALECE TUS DESTREZAS DIRECTIVAS

PPE | PROGRAMA PARA PROPIETARIOS DE EMPRESAS

Enfrenta al mercado con
herramientas modernas
que aseguran el éxito en
la toma de decisiones



6 meses



Presencial



Octubre 2021