

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

El efecto dominó del conflicto Rusia-Ucrania: implicaciones para Ecuador

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

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

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA 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

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

PADE

PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

IDE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Mentes en
expansión

Fortalece tus
destrezas para
tomar decisiones



6 Meses



IESE Executive
Week



Presencial

20

FREDDY TRUJILLO
PADE 2019
PRESIDENTE EJECUTIVO
BANCO AMAZONAS S.A.

www.ide.edu.ec | [f](#) [t](#) [@](#) [in](#) [v](#)



6

SERVICIO AL CLIENTE**El servicio al cliente y la creación de valor como ventaja competitiva**

Para que una empresa sea diferente a su competencia, es importante considerar que el servicio al cliente no es solamente entregar un producto de calidad, a buen precio, en el tiempo previsto y con una sonrisa, sino actuar de manera diferente, enfocado en lo que el cliente necesita, ir más allá de lo que él espera y agregar valor en lo que le proveemos.

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA**El efecto dominó del conflicto Rusia-Ucrania: implicaciones para Ecuador**

Luego de casi 3 meses de conflicto, la disrupción que la crisis entre Rusia y Ucrania ha causado olas en distintos sectores de la economía mundial y paralizado las cadenas internacionales de diversos productos. Esto abona aún más a la paulatina recuperación económica mundial y bajas perspectivas de crecimiento económico. ¿Cómo afecta este conflicto al Ecuador?

12

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Dime de dónde eres y te diré cómo te afecta el exceso (o la falta) de opciones**

El fenómeno del exceso de oferta ha recibido mucha atención en los últimos años. Un nuevo estudio de la profesora del IESE Elena Reutskaja, junto con Nathan N. Cheek, Sheena Iyengar y Barry Schwartz, sugiere que, globalmente, se han exagerado los problemas de la sobrecarga de opciones. De hecho, la limitación es mucho más común y tiene mayores consecuencias.

14

ÚLTIMA MIRADA**Pedir consejo versus pedir retroalimentación**

¿Sabía que, si usted pide a alguien “un consejo” en lugar de “una retroalimentación”, el resultado de esa opinión puede ser mucho más eficaz y positiva? Un estudio académico avala esta hipótesis. Usar la palabra “retroalimentación” a menudo puede ser una estrategia ineficaz para promover el crecimiento y aprendizaje dentro de la empresa.

VALUE

El servicio al cliente y la creación de valor como ventaja competitiva

Por Mauricio Sáenz Álvarez

Consultor en Servicio al Cliente y Gerente general de CR Conecta

En el entorno globalizado y competitivo de los negocios actuales, en donde bancos, empresas de telecomunicaciones, comercios en general, farmacéuticas, empresas de tecnología, etc. buscan superar a su competencia con entregas más rápidas o con descuentos especiales y que son fáciles de igualar –inclusive llegando a generar guerras de precios innecesarias–, la excelencia en el servicio es un diferencial clave para todo tipo de industrias.

Históricamente, el enfoque de muchas empresas ha sido reducir costos, aumentar la calidad de sus productos y optimizar sus procesos haciéndolos más ágiles. Estas alternativas, si bien han resultado favorables y exitosas, en un mundo

VUCA (vulnerabilidad, incertidumbre –*uncertainty*–, complejidad y ambigüedad) en el que ahora vivimos, pueden llegar a ser insuficientes para lograr el éxito empresarial esperado.

Ser exitoso no significa solo ser más barato, vender más, tener mejor calidad o ser más rápido. Tener éxito significa descubrir qué es lo que todavía no estamos haciendo y que genere un valor agregado para nuestros clientes. Significa ser innovadores implementando nuevas ideas pensando “fuera de la caja”.

Las mediciones tradicionales de servicio al cliente como el NPS, CSAT, se enfocan en lo que ya pasó, utilizando encuestas con preguntas como “¿está satisfecho?”, “¿poco satisfecho?”, ¿muy satisfecho?”,

“

Tener éxito significa descubrir qué es lo que todavía no estamos haciendo y que genere un valor agregado para nuestros clientes.

”

en función de lo que ya hicimos para nuestros clientes respecto al producto o servicio que le brindamos.

Si busca que su empresa sea diferente a la competencia, considere que el servicio al cliente no es solamente entregar un producto de calidad, a buen precio, en el tiempo previsto y con una sonrisa, sino actuar de manera diferente, enfocado en lo que el cliente necesita, ir más allá de lo que él espera y agregar valor en lo que le proveemos.

Podemos iniciar haciendo las siguientes preguntas al cliente:

- ¿Qué hacemos ahora que deberíamos seguir haciéndolo?
- ¿Qué hacemos ahora que no debemos hacerlo más?
- ¿Qué no hacemos ahora y le gustaría que hagamos?
- ¿Qué hace cualquier otro proveedor que le gustaría que hagamos nosotros?

¿Qué pasaría en su organización si todos se hicieran estas preguntas? ¿Si todos preguntaran esto a sus

clientes internos y externos? ¿Si marketing preguntara a ventas, o ventas a producción?

Con toda seguridad y suponiendo que realiza un seguimiento posterior, podría recibir respuestas similares a esta: “Si, estoy muy agradecido”. También recibiría a veces “No ha sido útil para mí”.

Sin embargo, pensamientos y actitudes como esta es lo que la empresa requiere para generar acciones innovadoras que nos lleven a ir más allá de lo que el cliente necesita y espera, y de esta manera agregar valor en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

Al crear valor adicional para mi cliente interno, estoy creando valor también para mi cliente externo, genero un diferenciador difícil de emular por mi competencia, aseguro la lealtad del cliente y como consecuencia el crecimiento de mi empresa y de mis colaboradores.

EL AUTOR

Mauricio Sáenz Álvarez tiene el grado de EMBA por el IDE Business School y es analista de sistemas por la Escuela Politécnica del Ejército ESPE. Posee amplia experiencia al haber trabajado más de 25 años en multinacionales como Xerox del Ecuador y Telefónica Movistar. Se ha especializado en el área de Servicio al Cliente. Actualmente es consultor en Servicio al Cliente, y socio principal y gerente general de CR Conecta, distribuidor de Cabletica Movistar en Costa Rica.



El efecto dominó del conflicto Rusia-Ucrania: implicaciones para Ecuador

Por **Andrea Villarreal** y **Nicolás Estrella**

Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA)

Luego de casi 3 meses de conflicto, la disrupción que la crisis entre Rusia y Ucrania —además de las sanciones internacionales impuestas a Rusia por Estados Unidos, Reino Unido, la Unión Europea, Canadá, Japón, Australia y otros países— ha causado olas en distintos sectores de la economía mundial y paralizado las cadenas internacionales de diversos productos. Esto abona aún más a la paulatina recuperación económica mundial y bajas perspectivas de crecimiento económico.

Aunque el estallido del conflicto ruso ha sido reciente, las tensiones entre Rusia y Ucrania se remontan a la historia de estas dos naciones. Ucrania

formó parte de la Unión Soviética y, después de su disolución, obtuvo su independencia en 1991. Sin embargo, siguió manteniendo durante muchos años una fuerte influencia rusa. Además de esto, la lucha geopolítica entre Rusia y los miembros de la alianza política y militar de la OTAN la ha dejado en constante controversia por el control político de esta nación.

La importancia de este conflicto para las naciones —además de las implicaciones políticas— yace en las consecuencias económicas que esta crisis internacional tiene sobre las cadenas de valor mundial, especialmente del sector energético, y los efectos de las

sanciones hacia Rusia en un mundo completamente interconectado. La interrelación comercial y financiera constituye la piedra angular del sistema económico actual. Es así como el surgimiento del conflicto presupone una serie de afectaciones para las economías tanto en el corto como en el largo plazo, principalmente por las sanciones comerciales y financieras que son aplicadas.

Las principales afectaciones en materia económica llegan por el canal del comercio internacional, con interrupciones tanto en exportaciones como en importaciones, así como flujos de pagos y transacciones en suspenso con Rusia y países afectados. Además, los precios de materias primas como el trigo, fertilizantes, entre otros, donde el mercado ruso tiene activa participación, se han disparado. En el sector energético hay un alza generalizada de los precios del petróleo y gas, lo cual ahonda las olas inflacionarias que atraviesan las economías tras la pandemia.

Para el caso ecuatoriano, el contexto económico internacional ha tenido resultados ambivalentes en el corto plazo y podrían influir en la perspectiva económica de este año. A nivel comercial, las exportaciones e importaciones se han ralentizado, principalmente aquellas relacionadas al mercado euroasiático¹. En 2021, este mercado representó el 6,6 % (USD 1190 millones) del total de exportaciones no petroleras de Ecuador. Solamente en el caso de Rusia las exportaciones a ese país sumaron USD 1000 millones, siendo el tercer país de destino de las exportaciones

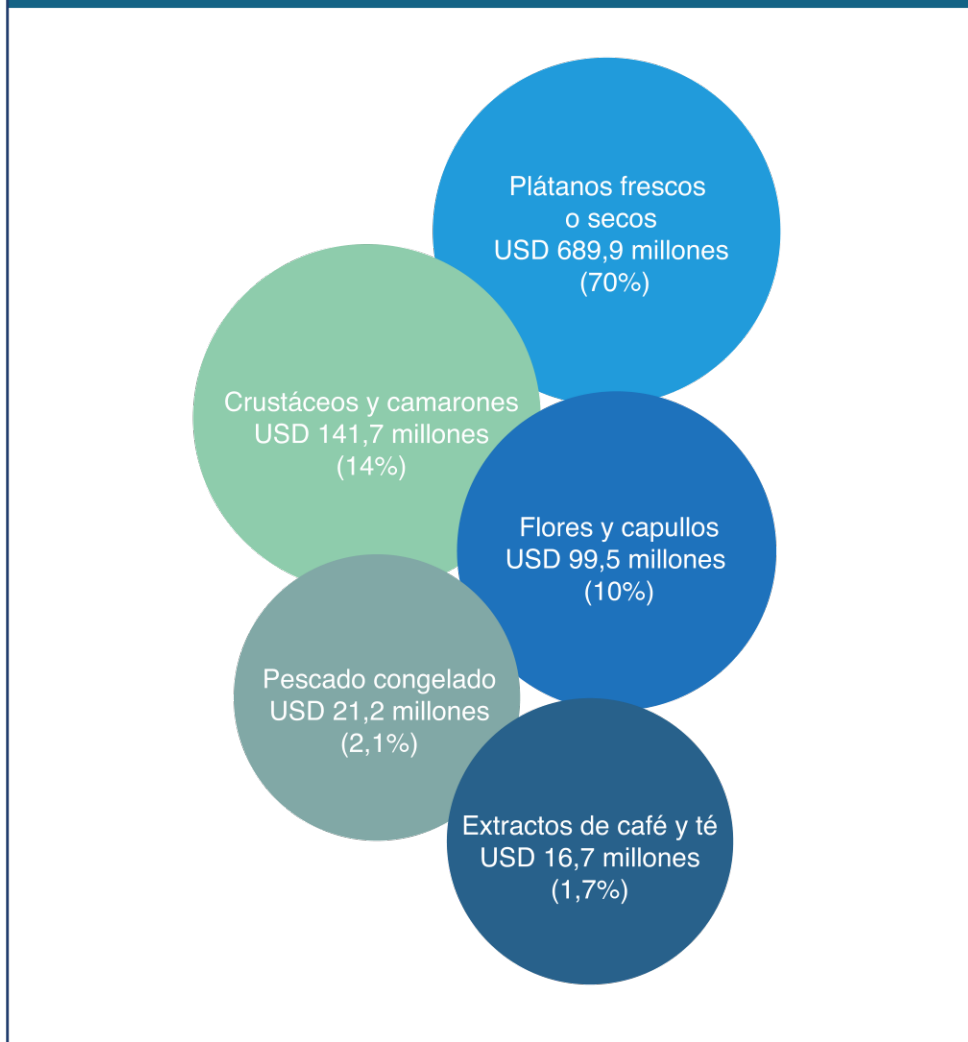
no petroleras el año pasado.

A nivel de productos, en 2021 las exportaciones hacia Rusia se concentraron en banano (70 %), camarón (14 %), y flores (10 %). Por lo cual, estos sectores serían los más afectados ante la escalada del conflicto internacional. De acuerdo con la Federación Ecuatoriana de Exportadores, los sectores bananero y floricultor han calculado pérdidas por USD 85 millones en lo que va del año. Asimismo, la industria camaronera ha evidenciado pérdidas por USD 10 millones, debido al cierre de puertos y limitaciones en su cadena de suministro.

Por su parte, las importaciones de fertilizantes y abonos también se han visto limitadas por la

Gráfico 1. Top 5 de exportaciones a Rusia, 2021

En millones de dólares y porcentaje de participación

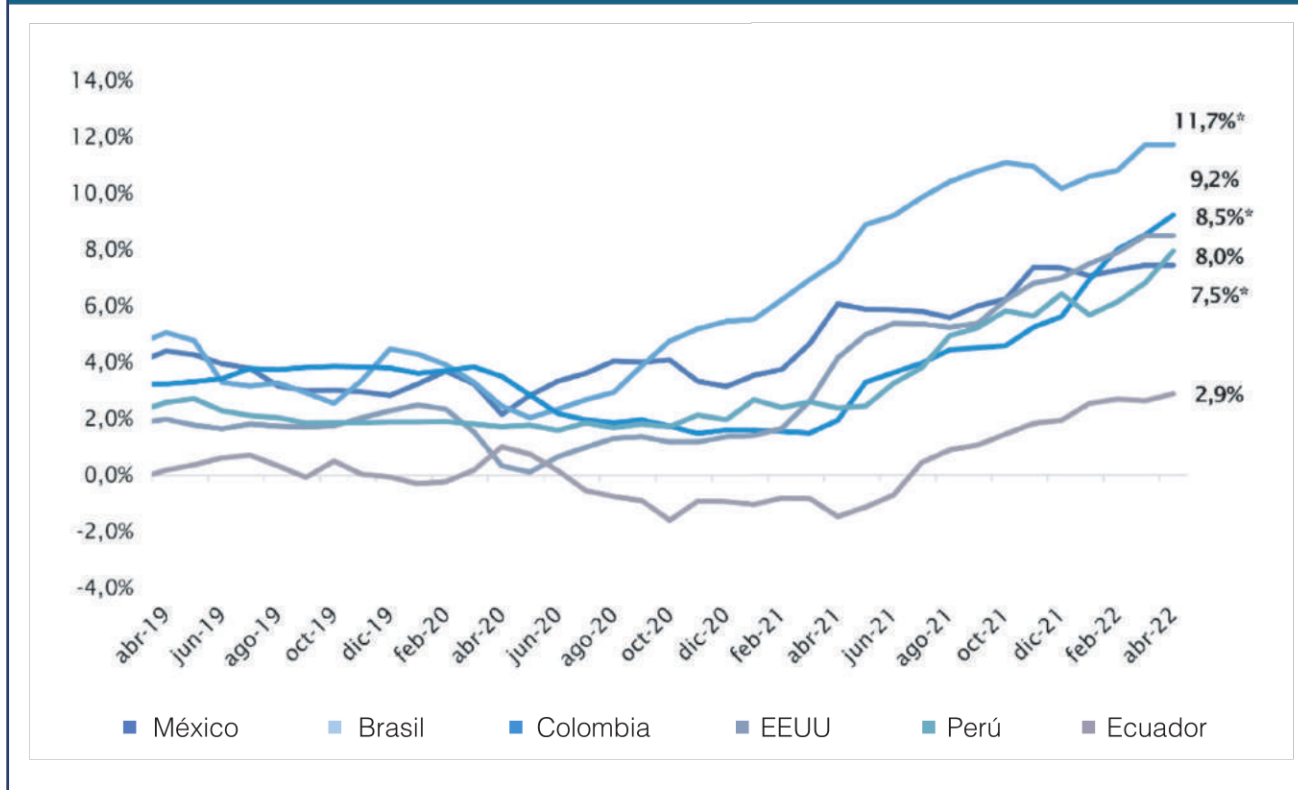


Fuente: Banco Central del Ecuador (2022)

¹ Los países que forman parte son: Rusia, Ucrania, Bielorrusia, Kazajistán, Armenia y Kirguistán.

Gráfico 2. Evolución mensual de la inflación regional, 2019 – 2022

En porcentaje



*Los datos de inflación corresponden al mes de marzo 2022
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022)

coyuntura actual. Solamente en 2021, el 38,2 % del total de importaciones de estos productos provino de Rusia. En este sentido, el sector agrícola podría atravesar una potencial contracción en su producción agregada debido a las limitaciones existentes para obtener insumos básicos para su desempeño.

Sin embargo, los resultados del conflicto también traerían mayores ingresos a la economía nacional. Dentro de este contexto, las sanciones comerciales han afectado a las exportaciones rusas de petróleo. En 2021, Rusia produjo 9,7 millones de barriles diarios de crudo, resultado que lo situó como el segundo mayor productor del mundo. Hoy, las sanciones han provocado una fuerte contracción de la oferta de petróleo, por lo cual su precio se ha elevado por encima de los USD 100. Esto tiene repercusiones positivas en los ingresos del Estado ecuatoriano. De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, el país percibió en el primer trimestre del año USD 677 millones, lo que representa USD 571 millones más frente al mismo periodo de 2021. La proforma

presupuestaria inicialmente contempló un precio de petróleo de USD 59,2 mientras el precio promedio actual para Ecuador bordea los USD 88 por barril.

Cabe señalar que el alza en los precios del petróleo también contribuye a las olas inflacionarias del país y el mundo. Si se considera el caso de Estados Unidos, la inflación anual a marzo de 2022 alcanzó el 8,5 %, resultado que se ubica como la mayor subida de precios de los últimos 40 años. Según los últimos datos disponibles, a nivel de América Latina las economías con las tasas de inflación más altas fueron Brasil (11,7 %), Colombia (9,2 %), México (7,5 %) y Perú (8 %). Este contexto internacional condiciona la reactivación económica post pandemia, la cual se ha ralentizado mucho más debido al conflicto.

Para el caso ecuatoriano, las presiones inflacionarias no resultan tan alarmantes si se compara con el promedio regional inflacionario. Al mes de abril, la inflación se ubicó en el 2,89 %, resultado mayor en 4,4 puntos porcentuales frente

al mismo mes de 2021. No obstante, los efectos del incremento del precio del petróleo se pueden ver reflejados a nivel de productos, donde los combustibles presentan una variación de su precio del 34,9 %.

La magnitud de las repercusiones de las sanciones en el resto del mundo —y particularmente para Ecuador— son inciertas. Entre las sanciones que más efectos han tenido en el mundo financiero global se destaca aquella impulsada por la Unión Europea, la cual consistió en la expulsión de los siete bancos más grandes de Rusia del sistema internacional SWIFT. Esta acción limitaría la capacidad de comunicación financiera (transacciones, desembolsos, etc.) entre cualquier institución bancaria del mundo y los bancos sancionados, resultado que aísla a una gran parte del sistema financiero ruso del mundo.

Para Ecuador los principales efectos de estas sanciones se han visto reflejadas en las cadenas de pago de las exportaciones e importaciones

nacionales. Por ejemplo, al 14 de marzo el sector florícola registra un retraso en los pagos de sus exportaciones por cerca de USD 36 millones; asimismo, el sector bananero ha reportado pérdidas y retrasos por USD 30,8 millones provenientes del mercado euroasiático (AEBE, 2022). De esta manera, la interconexión mundial de los países presupone un riesgo para aquellas entidades que mantengan una relación financiera con Rusia.

Al término de este artículo, el conflicto bélico parece recrudecer y no se vislumbra un pronto cese al fuego. Las sanciones hacia Rusia han venido aumentando en los últimos días y existe un riesgo latente de que Rusia corte el suministro de gas a Europa, lo que aumentaría los efectos dominó sobre la economía mundial. La incertidumbre generada por el conflicto aún podría ahondar en el impacto de los precios energéticos, y la volatilidad financiera ante un posible impago de deuda de Rusia es una posibilidad que dejaría muchas piezas sueltas en la economía mundial.

REFERENCIAS

AEBE. (12 de Abril de 2022). *Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador*. Obtenido de *Expreso*: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/cierre-rusia-acumula-30-8-millones-perdidas-banano-125414.html>

CORDEX. (23 de Marzo de 2022). *Corporación de Gremios Exportadores del Ecuador*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/mas-de-28-millones-es-el-impacto-en-la-industria-bananera-y-camaronera-nacional-tras-un-mes-del-conflicto-ruso-ucraniano-nota/#:~:text=El%20camar%C3%B3n%2C%20mientras%20tanto%2C%20dej%C3%B3,que%20se%20declar%C3>

Fedexpor. (31 de marzo de 2022). *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/con-85-millones-en-perdidas-en-sector-exportador-por-conflicto-de-rusia-y-ucrania-la-mirada-comercial-esta-en-china-y-corea-del-sur-nota/>

LOS AUTORES

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) y profesora de Macroeconomía y Entorno Económico del IDE Business School.

Nicolás Estrella es egresado de la carrera de Economía en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es asistente económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.



MARKETING

Dime de dónde eres y te diré cómo te afecta el exceso (o la falta) de opciones

Artículo basado en Choice deprivation, choice overload, and satisfaction with choices across six nations

¿Pollo o ternera? Si quieres comer menos carne y te dan a elegir solo entre estas dos opciones, es probable que te sientas molesto por tan escaso abanico de posibilidades.

Si la limitación de opciones puede resultar irritante, lo mismo ocurre con la sobrecarga de opciones, que puede llevarte a quedarte paralizado e incapaz de elegir.

El fenómeno del exceso de oferta ha recibido mucha atención por parte de los profesionales del marketing en los últimos años, y muchos se han dedicado a reducir, o al menos controlar la percepción, de las alternativas que ofrecen a los consumidores. Valga como ejemplo la decisión de Procter & Gamble de retirar algunos de sus champús del mercado para impulsar las ventas de los restantes.

Sin embargo, un nuevo estudio de la profesora del IESE Elena Reutskaja, junto con Nathan N. Cheek, Sheena Iyengar y Barry Schwartz, sugiere que, globalmente, se han exagerado los problemas de la sobrecarga de opciones. De hecho, la limitación es mucho más común y tiene mayores consecuencias.

NO ME APETECE DECIDIR

Reutskaja y sus coautores han estudiado a un gran número de personas de todo el mundo. Ese enfoque global es importante, ya que muchos experimentos sobre elección nunca han salido de un laboratorio, y la mayoría se han realizado solo en Estados Unidos.

Para el caso, se incluyen 7400 participantes de seis países que, en conjunto, representan casi la mitad de la

población mundial: Brasil, China, India, Japón, Rusia y Estados Unidos.

El estudio tiene como objetivo, no solo establecer si la limitación y la sobrecarga de opciones causan molestia, sino también cuantificar la insatisfacción relativa a cada uno. Además, se analizan diferentes áreas. Quedarse paralizado en el pasillo del supermercado frente al champú es una cosa; tener un solo médico de familia en tu zona, otra muy distinta. Por ello, el estudio distingue entre el área **comercial** (que incluye refrescos, automóviles y hogar) y la **consecuencial** (que incluye educación, trabajo y médicos).

En general, tanto el exceso como la escasez de opciones dan como resultado la insatisfacción del consumidor, pero ahí no acaba la historia. Que haya muy pocas opciones supone niveles más altos de insatisfacción que no que haya demasiadas.

NO TODOS TIENEN LAS MISMAS OPCIONES

Disponer de pocas opciones tiene consecuencias graves en el bienestar de los participantes; particularmente cuando se trata de las cosas importantes de la vida: acceso a médicos, escuelas, y, sobre todo, empleo. Esas son, precisamente, las áreas en las que la limitación es más común en los países estudiados.

En cambio, la limitación de opciones es menos común cuando se trata de bienes comerciales, y los efectos de la insatisfacción son menos pronunciados.

No todos experimentan la sobrecarga como algo malo. En Japón, por ejemplo, no se sienten abrumados al enfrentarse a una gran cantidad de ofertas comerciales. En realidad, las alternativas de más son principalmente un problema en Estados Unidos, sobre todo para los productos de consumo como refrescos o los del hogar. En otros países, los consumidores solo se sienten ligeramente agobiados por el exceso de opciones comerciales, e incluso en ese caso no están tan insatisfechos como cuando las opciones son escasas.

IMPLICACIONES PARA LA EMPRESA

Primero, la sobrecarga de opciones puede no ser un problema tan grande fuera. Tanto en China como en Japón, la relación entre el número de opciones y la subsiguiente insatisfacción no está claro, lo que sugiere una dimensión cultural. Los estadounidenses se sienten frustrados con la sobrecarga de opciones, pero sobre todo cuando se trata de productos, no de oportunidades que cambien la vida, como serían las ofertas de trabajo y las escuelas.

En segundo lugar, en todo el mundo, la mayoría de las personas todavía enfrentan una limitación de opciones, no una sobrecarga. En ese sentido, su insatisfacción es alta.

Por ello, antes de decidir reducir tu oferta, piensa en qué país y sector opera tu empresa. Quizá sea mejor errar por tener demasiadas opciones que no por quedarse corta.

La investigación de Elena Reutskaja ha contado con el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia y Educación de España (ECO2011-29865).

AUTORA MENCIONADA

Elena Reutskaja es profesora agregada de Marketing en IESE Business School. Tiene los grados de Ph.D. in Economics, Finance and Management y MSc por Universitat Pompeu Fabra; BA in Management por Syracuse University, y BA and MSc por Belorussian State Polytechnic Academy. Sus intereses en investigación son la intersección de las percepciones de conducta "Behavioral Insights", la toma de decisiones, el marketing y la economía.



Pedir consejo versus pedir retroalimentación

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

¿Es posible que una sola palabra cambie la eficacia de una opinión? Parece que sí. Si usted pide a alguien que le dé “un consejo” en lugar de “una retroalimentación”, el resultado de esa opinión será mucho más eficaz y positiva. Un estudio académico avala esta hipótesis.

Estamos acostumbrados a que, cuando realizamos una exposición, presentación, charla, etc., al final deseemos saber si hay algo que podemos mejorar. Y es allí cuando acudimos a alguien que nos vio y le pedimos “una retroalimentación”, el famoso *feedback*. El estudio “Soliciting Advice Rather Than Feedback Yields More Developmental, Critical, and Actionable Input” publicado en 2021 por Harvard Business School como *Working Paper*, indica que, a menudo, ese feedback no

tiene ningún efecto sobre nuestro desempeño o, incluso, puede llegar a ser negativo. Con frecuencia, esa opinión es ambigua y no señala exactamente lo que se debe mejorar. El estudio mencionado ofrece un método mejor.

En cuatro experimentos –que incluyeron una prueba de campo realizada en un programa dirigido a ejecutivos–, los investigadores de Harvard Business School –doctorandos Jaewon Yoon, Hayley Blunden y Ariella Kristal, junto a la profesora Ashley Whillans– descubrieron que los comentarios que la gente recibía eran más eficaces cuando pedían consejos que cuando pedían retroalimentación. Uno de los estudios consistió en pedir a 200 personas que dieran sus comentarios acerca de una carta de solicitud de empleo para un puesto de apoyo escolar, escrita por uno de sus compañeros. A un grupo se pidió que

Una palabra puede cambiar la eficacia de una opinión: utilice la palabra “consejo” en lugar de “retroalimentación” y verá los resultados.

dieran “consejos” y a otro que dieran “retroalimentación”. Este último grupo –el que dio retroalimentación– tendía a ser impreciso y por lo general elogioso; en cambio los que dieron consejos, sugirieron 34 % más áreas de mejoras y 56 % más formas de mejorar.

¿Por qué ocurre esto? ¿Solo un cambio de palabra puede aumentar la eficacia de los aportes que terceros pueden darnos para mejorar? Resulta que la retroalimentación –o sea el *feedback*–, a menudo se relaciona con la evaluación del desempeño de lo que se ha hecho (“esto lo hiciste mal, esto otro mejor”) y, en cambio, el consejo se relaciona con lo que se puede mejorar en el futuro (“esto sería mejor si lo haces de esta manera, esto no lo hagas la próxima vez porque es confuso, esto será mejor que lo amplíes”). La retroalimentación invoca a algo más frío como una valoración de lo que se hizo, mientras que el consejo apela a algo más paternal, más familiar, que involucra no solo a lo que se hizo sino también a la persona, a su desarrollo como ser humano.

Estos datos sugieren que enmarcar una solicitud de aporte como una búsqueda de asesoramiento es una forma más prometedora para la mejora continua de las personas y, por tanto, de las empresas.

Las empresas están llenas de oportunidades para que todos aprendan de todos, vertical y horizontalmente, de proveedores y de clientes. Pese a que se ha generalizado la palabra “retroalimentación”, usarla para pedir una opinión a menudo puede ser una estrategia ineficaz para promover el crecimiento y aprendizaje, porque se concentra demasiado en las acciones anteriores y no ofrece recomendaciones para las acciones futuras.

¿Qué hacer, entonces? Simplemente cambiar el popular *feedback* por la petición de consejo a nuestros colegas, jefes y clientes, para ser mejores. ¡Se lo aconsejo!

+ INFO:

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=56638>



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. Es directora de Desarrollo Institucional y profesora de Comunicación Empresarial del IDE Business School, y editora general de Revista Perspectiva.

MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

IDE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Mentes en
expansión

**Desarrolla tu
liderazgo en la
nueva cultura
de los negocios**



24 Meses



Global Immersion
Programs



Presencial



AGO

GYE | UIO
30 | 31

ANDRÉS JÍMENEZ
EMBA 2009
GERENTE COMERCIAL
PAPELERA NACIONAL S.A.

www.ide.edu.ec |