

Perspectiva



CRITICAL THINKING

El Factor X del empresario exitoso

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

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 371 25 60

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 382 79 99

www.ide.edu.ec



MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Obtén la formación y la confianza que requieres para afrontar retos

 **DES** UIO | GYE
26 | 27

Matriculas
abiertas



VALERIA DÍAZ-GRANADOS

MDE 2020 - 2022

PARTNER BUSINESS MANAGER, SAP

**IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Mentes en
expansión



6

CRITICAL THINKING**El Factor X del empresario exitoso**

¿Qué es lo que hace que, según varias estadísticas, un alto porcentaje de las empresas fracasen, aun cuando cuentan con directivos visionarios, provenientes de familias empresarias, con suficiente capital, con colaboradores idóneos? ¿Por qué son pocas las que pueden perdurar en el tiempo? ¿Cuál es el “factor X” que hace exitosas a las empresas?

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA**El ABC de las tarjetas de crédito y débito**

La constante innovación y crecimiento del sistema financiero ha permitido que más personas puedan acceder y usar tarjetas de crédito y débito, lo que se ha convertido en un impulso para la inclusión financiera. Estos productos financieros, al ser un instrumento de pago eficiente, además de una fuente de crédito, fomentan la utilización de productos y servicios que ofrecen los bancos.

12

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Adaptarse o morir**

La pandemia ha sido un acelerador de tendencias iniciadas mucho antes. Hoy, el trabajo, las compras y el entretenimiento se han desagregado, escapando a las limitaciones de tiempo y espacio. Ante esta realidad, el autor del artículo considera que todas las marcas necesitan establecer una relación directa con el consumidor enfocando cinco aspectos.

16

ÚLTIMA MIRADA**Cómo caer mal**

¿Por qué hablar de caer mal? Porque caer bien es más difícil que caer mal. Para caer bien se necesita tener muchas virtudes, para caer mal no. ¿Por qué es bueno saber qué acciones nos hacen menos simpáticos? Porque en la vida profesional, las situaciones de exposición y las oportunidades de crear nuevos contactos son momentos que no se pueden arruinar con acciones antipáticas.



El Factor X del empresario exitoso

Por Daniel Susaeta

Director general del IDE Business School

Hace algunos meses atrás tuve el placer de felicitar a una prestigiosa empresa ecuatoriana que cumplió 100 años de vida institucional. Esto realmente me alegró porque a lo largo de mi vida académica he estudiado muchos casos de empresas exitosas y otras que no lo fueron, y siempre me he preguntado lo que muchos otros profesores se han cuestionado también: ¿qué es lo que hace que, según varias estadísticas, un alto porcentaje de las empresas fracasen, aun cuando cuentan con directivos visionarios, formados en escuelas de negocios de prestigio, provenientes de familias empresarias, con suficiente capital, con colaboradores idóneos? ¿Por qué son pocas las que pueden perdurar en el tiempo? ¿Cuál es el “factor X” que hace exitosas a las empresas?

Chester Barnard (1886-1961), economista, empresario y administrador público estadounidense, consideró las organizaciones como sistemas de cooperación entre personas, en los que darle preeminencia a alguno en particular puede no ser práctico, anticipándose de esta manera a los actuales enfoques basados en los

stakeholders (todos los afectados por la empresa), en lugar de basarse en los *stockholders* (accionistas). Sobre esta base, Barnard elaboró una teoría de los sistemas de cooperación porque se percató de que lo “normal” en la historia de las organizaciones es el fracaso, mientras que el éxito duradero ha sido la excepción.

Un poco antes que Barnard, John Dewey (1859-1952), pedagogo, psicólogo y filósofo estadounidense, comenzaba a definir lo que él llamaba “pensamiento reflexivo” al que lo definía como la “consideración activa, persistente y cuidadosa de una creencia o supuesta forma de conocimiento, a la luz de los fundamentos que la sustentan y las conclusiones posteriores a las que tiende”.

He citado a estos dos pensadores —sin llegar todavía a Sócrates, aunque debería hacerlo— porque sus teorías nos llevan a una de las posibles soluciones a esta cuestión que hoy nos planteamos: encontrar el “factor X” para el éxito de las empresas. Este componente es el “*Critical Thinking*” o pensamiento crítico de su *staff* directivo.

El pensador crítico ideal es aquel habitualmente inquisitivo, bien informado, confiado en la razón, de mente abierta, flexible, imparcial en la evaluación.

Podemos entender “*Critical Thinking*” como “un juicio autorregulado y con propósito que da como resultado la interpretación, el análisis, la evaluación y la inferencia, así como la explicación de las consideraciones probatorias, conceptuales, metodológicas, criteriológicas o contextuales en las que se basa ese juicio” (Alec Fisher, *What Critical Thinking is*). Este, a fin de cuentas, es el tipo de juicios que todos —pero en especial los directivos de empresas— debemos tener para poder tomar decisiones acertadas, con la capacidad de analizar la situación a la que nos enfrentamos y decidir acertadamente aquello que debemos hacer, tanto en nuestra vida personal como en la de las empresas que dirigimos, por todo lo que está en juego: nuestro futuro y el de quienes son afectados por el accionar de nuestras empresas.

¿Cómo llegar a ser un “*critical thinker*” o un excelente pensador crítico? Ese es el desafío. El pensador crítico ideal es aquel “habitualmente inquisitivo, bien informado, confiado en la razón, de mente abierta, flexible, imparcial en la evaluación, honesto al enfrentar los prejuicios personales, prudente al hacer juicios, dispuesto a

reconsiderar, claro sobre los problemas, ordenado en las situaciones complejas, diligente en la búsqueda de información relevante, razonable en la selección de criterios, centrado en la indagación y persistente en la búsqueda de resultados que sean tan precisos como lo permitan el tema y las circunstancias de la indagación” (Alec Fisher, op. cit.). Por lo tanto, formar buenos pensadores críticos —algo en lo que trabajo constantemente, en lo personal y con directivos de empresas— significa combinar el desarrollo de habilidades de *critical thinking* con el fomento de aquellas disposiciones que constantemente producen conocimientos útiles y que son la base de una sociedad racional y democrática.

Siempre será un gusto celebrar el centenario de vida de las empresas, y en la medida en que nos esforcemos por reconocer la importancia de nuestras capacidades cognitivas, los distintos sistemas de “pensar” que usamos, y desarrollemos una serie de hábitos prácticos, con una visión antropológica de las organizaciones, serán muchas más las empresas que en Ecuador y el mundo perduren en el tiempo y aporten al bien común de la sociedad.



EL AUTOR

Daniel Susaeta Vásquez ha realizado sus estudios de doctorado en Management Sciences en ESADE Business School de España y tiene el grado de MBA por el IDE Business School de Ecuador. Es ingeniero de Producción por la Universidad EAFIT de Colombia. Es gerente general de Editorial Susaeta, Ecuador. Actualmente es director general del IDE Business School, donde también es profesor de Dirección de Operaciones y Análisis de Situación de Negocios.



El ABC de las tarjetas de crédito y débito

Por Juan Sebastián Vela y Adriana Santillán

Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Sin duda, la educación financiera trae consigo beneficios tanto a nivel individual como también extendidos hacia la economía en general. Al permitir una mayor comprensión de los productos, oportunidades y riesgos financieros, empodera a las personas y les permite administrar de mejor manera sus recursos; además, al poder tomar mejores decisiones financieras y entender a plenitud las políticas económicas y sociales adoptadas en las economías, la estabilidad y desarrollo del sistema financiero se ven favorecidos. La educación financiera comienza con nociones como las características y uso de productos y servicios financieros, entre los cuales, las tarjetas de crédito y débito son de los más comunes (CAF, 2013).

La constante innovación y crecimiento del sistema financiero ha permitido que más personas puedan acceder y usar tarjetas de crédito y débito, lo que se ha

convertido en un impulso para la inclusión financiera. Así, estos productos financieros, al ser un instrumento de pago eficiente, rápido y seguro, además de una fuente de crédito, se convierten en un pilar elemental para fomentar el acceso y utilización de los productos y servicios que ofrecen los bancos, trayendo consigo un aumento del bienestar financiero de la población (Superintendencia de Bancos, 2020).

¿QUÉ SON LAS TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO?

Las tarjetas de crédito y débito son servicios bancarios que promueven la transformación de las transacciones financieras a la era digital, pues estos documentos facilitan a sus titulares adquirir bienes o servicios sin la necesidad de dinero físico. Los pagos y compras que se realizan con las tarjetas se encuentran respaldados en una cuenta —ahorros o corriente— o en una línea

de crédito otorgada por una institución financiera (IFI). Es precisamente este respaldo u origen de los fondos, una de las diferencias que permite identificar cuál es una tarjeta de crédito y una de débito.

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos, a julio de 2022, en Ecuador existieron 2,2 millones de tarjetas de crédito que fueron utilizadas para algún consumo o transacción en ese mes; este valor representa un crecimiento del 6 % con respecto a julio de 2021 (114 565 tarjetas adicionales). Por otro lado, el número de tarjetas de débito activas —con las que se efectuó algún consumo en julio del mismo año— sumó 1,8 millones, es decir, un incremento de 260 922 tarjetas (un 17 % adicional).

La tarjeta de crédito es conocida por ser una herramienta ideal para las personas que desean

construir su historial crediticio. Esto, debido a que dicha tarjeta permite realizar compras sin necesidad de tener el monto requerido para una transacción en ese momento; es decir, se incurre en una deuda. Por otro lado, en el caso de las tarjetas de débito, solo se puede gastar los fondos que se tiene a disposición en el presente, por lo cual, no se asumen deudas. La forma de pago es, pues, otra característica que diferencia a estas tarjetas: las tarjetas de débito tienen como límite el saldo de la cuenta de ahorros o corriente a la que se encuentra vinculada; por otro lado, las tarjetas de crédito al ser líneas de crédito, tienen un monto máximo de endeudamiento o también denominado cupo de crédito, el mismo que se encuentra definido sobre la base del perfil individual, riesgo y solvencia económica del titular, calificado por la IFI (Superintendencia de Bancos, 2020) (Tabla 1).

Tabla 1. Diferencias entre las tarjetas de crédito y débito

	Tarjeta de crédito	Tarjeta de débito
Origen de los fondos	Línea de crédito de acuerdo con el cupo autorizado	De acuerdo con el saldo que se mantenga la cuenta
Gastos	Comprar y diferir sin necesidad de tener el monto en ese momento (buena herramienta para construir historial crediticio)	Solo se gasta lo que se tiene (no se asumen deudas)
Forma de pago	Pago corriente o diferido	Débito inmediato a la cuenta

Fuente: Murillo, L. & Ortiz, C.

TIPOS DE PAGO CON TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO

Entender las distintas facilidades de pago que ofrecen estos productos financieros es clave para el manejo responsable y organizado de las finanzas personales.

Como se mencionó previamente, la tarjeta de débito se encuentra anclada a la cuenta del usuario, por lo que, al realizar una transacción, se descontará inmediatamente de dicha cuenta. Es como pagar con efectivo, pero sin la necesidad de tenerlo en el bolsillo. Entre enero y julio

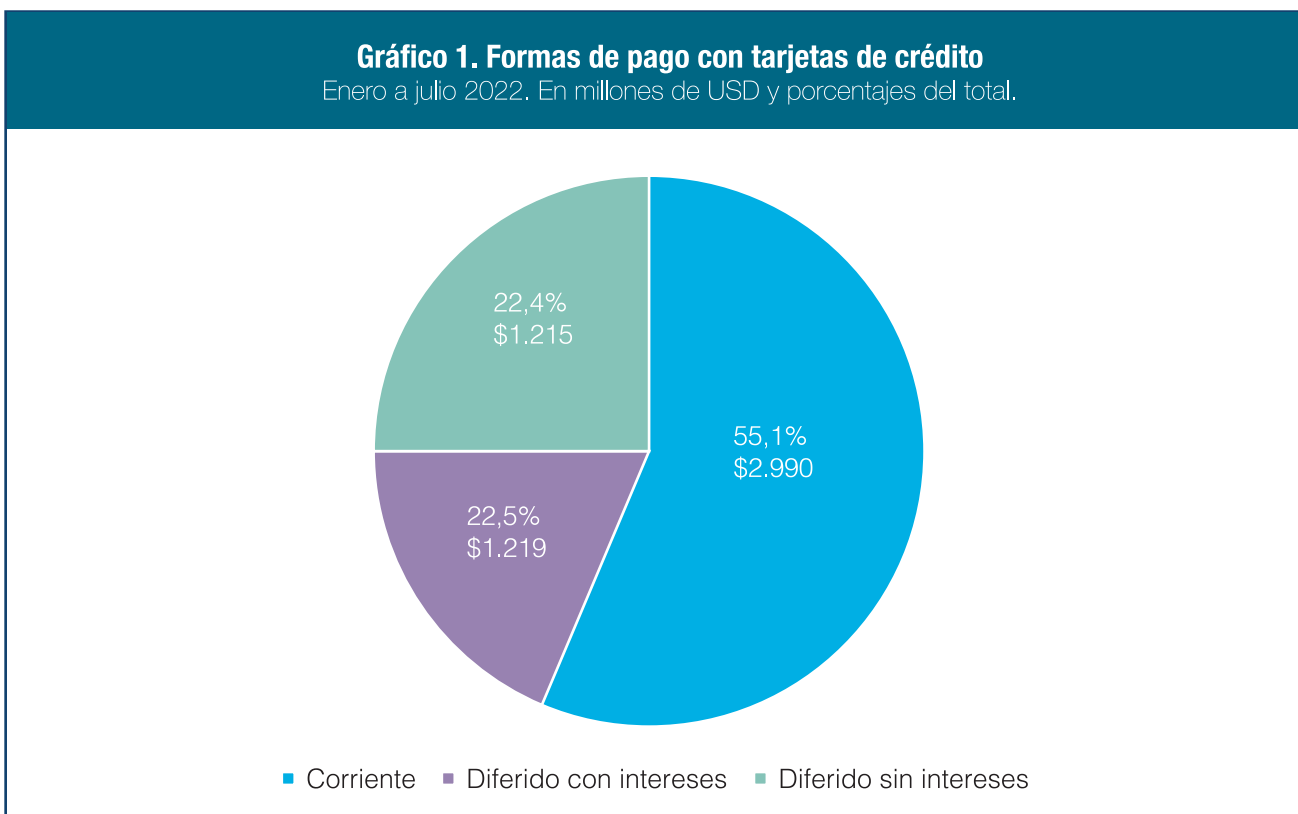
de 2022, en Ecuador se transaccionaron USD 1975 millones con tarjetas de débito a través de 67 millones de consumos; esto representa un incremento anual de 25 % en el caso del monto y de 35 % para las transacciones (Superintendencia de Bancos, 2022).

Con la tarjeta de crédito, en cambio, el usuario decide si el pago se hará de manera inmediata o en un determinado plazo a través de distintas cuotas. De esta manera, las formas de pago con tarjetas de crédito son corrientes o diferidos, con intereses y sin intereses.

Pago corriente. Al efectuar una compra, se cancela el monto total en la fecha de corte de la tarjeta. De acuerdo con la Superintendencia de Bancos, de enero a julio de 2022, se realizaron 67 millones de transacciones de pagos corrientes con tarjetas de crédito por un monto de USD 2990 millones.

Pago diferido. Al efectuar una compra, se decide diferir el monto total en varias cuotas, las mismas que comúnmente son de 3, 6 o 12 meses. Dependiendo

del acuerdo entre el banco emisor de la tarjeta y el establecimiento en el que se hace la compra, se puede hacer diferimientos con intereses o sin intereses — mientras más largo es el plazo de pago, más altos serán los intereses—. Entre enero y julio de 2022, los ecuatorianos transaccionaron USD 1219 millones con pagos diferidos con intereses a través de 6 millones de transacciones. Mientras que, el número de consumos llegó a 3 millones en el caso del diferimiento sin intereses, con un monto de USD 1215 millones (Gráfico 1).



Fuente: Superintendencia de Bancos

Es importante señalar que en la fecha de corte se puede pagar el valor total de los gastos del mes o se puede escoger pagar únicamente el valor mínimo. No obstante, pagar este valor mínimo provocará un saldo — rotativo— que generará intereses.

ASPECTOS IMPORTANTES A CONOCER SOBRE LAS TARJETAS DE CRÉDITO

Las tarjetas de crédito contribuyen a la inclusión financiera, ya que, en muchos casos, estas suelen

considerarse como el primer canal para que una persona acceda al financiamiento formal. En este sentido, las tarjetas de crédito se convierten en una herramienta crucial para el financiamiento de las personas naturales y empresas; sin embargo, su uso debe ser controlado y estar acorde a la realidad de cada sujeto de crédito.

Si bien las tarjetas de crédito se convierten en una fuente de fondos para los clientes ante una situación imprevista, es importante entender que estas requieren un manejo responsable, ya que pueden elevar los saldos de deuda a niveles mayores a sus ingresos.

En primer lugar, los clientes deben procurar tener la cantidad de tarjetas de crédito que realmente necesiten, es decir, planificar sus gastos de acuerdo con sus ingresos; mientras más tarjetas tenga un cliente, más complicado será el control de estas por concepto de pagos administrativos y por la diversificación de desembolsos. Además, su uso debe ajustarse al presupuesto real del cliente para así evitar que este se vea inmerso en saldos vencidos y pueda hacer frente a los consumos que ha realizado.

Es importante considerar que las tarjetas de crédito permiten pagos rotativos de sus consumos, esto es, cuando los clientes pueden hacer pagos parciales de sus cuotas de crédito, también conocidos como pagos

mínimos (Murillo, L. & Ortiz, C. 2014). Este beneficio permite a los clientes destinar menor cantidad de recursos a los pagos de sus tarjetas y mantener mayor liquidez para un periodo determinado, no obstante, esto repercute en mayores costos y un aplazamiento del pago de las deudas adquiridas. De esta manera, el pago rotativo es considerado como una herramienta de ayuda financiera para los tarjetahabientes, siempre y cuando no se convierta en un comportamiento de pago recurrente.

Así, para contribuir con el manejo adecuado de sus finanzas, las instituciones financieras envían a sus clientes los estados de cuenta de sus tarjetas con tres conceptos claves para mantener una situación financiera saludable:

Monto de deuda: valor que se deberá pagar mensualmente
 Fecha de corte: día en que el banco cierra el registro de consumos
 Fecha de pago: día hasta el cual se debe cancelar la deuda

A modo de síntesis, si bien el uso de las tarjetas de crédito y débito ha presenciado un incremento en los últimos años, debido principalmente a su eficiencia, rapidez y seguridad, así como también a la digitalización de la banca y la puesta en marcha de herramientas que favorecen a la inclusión financiera,

es importante conocer desde los conceptos básicos, las oportunidades, riesgos y beneficios que su acceso y uso conllevan. Esto, con el fin de manejar de manera saludable y organizada las finanzas personales y familiares, lo que se traduce directamente en un aumento del bienestar financiero.

REFERENCIAS

- CAF. (2013). La educación financiera en América Latina y el Caribe. Situación actual y perspectivas.
 Superintendencia de Bancos (2022). Tarjetas de crédito y débito
 Superintendencia de Bancos (2020). Inclusión financiera y desarrollo. Situación actual, retos y desafíos de la banca.
 Murillo, L. & Ortiz, C. (2014). Conocimiento, actitud y práctica en el uso de las tarjetas de crédito en la ciudad de Guayaquil.

LOS AUTORES

Juan Sebastián Vela es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es analista económico en Asobanca.
Adriana Santillán es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es analista económico en Asobanca.



MARKETING

Adaptarse o morir

Por José Luis Bueno

La característica más importante de la pandemia es la de haber sido un “acelerador de las tendencias iniciadas mucho antes”, según el profesor de la NYU Stern Scott Galloway. Una de esas tendencias es lo que Galloway llama la “Gran Dispersión”. ¿Recuerdas que solías trabajar de nueve de la mañana a cinco de la tarde, de lunes a viernes, y dejar las compras para el fin de semana? Hacías un gran viaje a un centro comercial o un hipermercado, los conocidos como “destinos” de compra.

Ahora, el trabajo, las compras y el entretenimiento se han desagregado, escapando a las limitaciones de tiempo y espacio. Ante esa realidad pospandemia, coincido con Galloway en que todas las marcas necesitan establecer una relación directa con el consumidor. ¿Qué significa eso?

Innovación. En tiempos inflacionarios, los distribuidores quieren mantener sus costes bajo control, por lo que muchos evitan las inversiones en marca blanca y la experimentación con nuevos productos.

Ahora bien, la crisis ha demostrado que los clientes, aún en situaciones económicas complicadas, optan por las marcas líderes cuando hay calidad y una potente cadena de suministro detrás. Hay que encontrar el equilibrio entre ser conservador a corto plazo y atraer clientes con ofertas innovadoras que generen lealtad a largo plazo.

Inflación. Los problemas en la cadena de suministro iniciados en 2020 derivaron en un aumento de los costes en 2021; algo que los consumidores no han percibido hasta 2022. Ahora, fabricantes y

Si la prioridad número uno para los minoristas durante el apogeo de la pandemia en 2020 fue no cerrar, desde 2021 ha sido cuántas tiendas mantener abiertas y dónde.

minoristas están traspasando ese incremento, y todas las categorías presentan precios más altos. A estas alturas, los *retailers* deberían haber ajustado el coste-precio, pero ¿cuánto tiempo podrán los consumidores seguir pagando más? Las ventas están cayendo y estamos entrando en recesión.

Una vez más, las marcas capaces de innovar y diferenciarse a precios asequibles estarán mejor posicionadas para superar este ciclo. Cuando se resuelva la crisis ucraniana, el efecto en la economía mundial puede ser similar al repunte producido tras la introducción de las vacunas.

Desglobalización. Durante los últimos dos años, los *retailers* que podían han acercado sus cadenas de suministro para evitar interrupciones. Las tensiones geopolíticas, el resurgimiento del nacionalismo y la preocupación por la huella de carbono han acelerado esa tendencia. También los clientes han acercado su lugar de compra, llevados por la dispersión de la demanda mencionada anteriormente.

Los consumidores pueden comprar online, pero quieren ver, tocar y recoger personalmente sus productos. Conscientes de ello, los *hipers* se están mudando al vecindario. Las grandes cadenas deben decidir si realmente necesitan mantener dos o tres

tiendas en una misma vía comercial. La pregunta es: ¿en qué podrían convertirse?

Omnicanalidad. La respuesta es convertir las tiendas excedentes en espacios comerciales rediseñados. Antes, el consumidor solía descubrir online una marca, y acudir a la tienda para adquirirla; ahora, compra online y descubre y prueba nuevas marcas en la tienda.

El auge del comercio electrónico no elimina la necesidad de tiendas físicas, las reinventa: son la mejor manera de crear conocimiento de marca y trasladar los costes logísticos al cliente. Así, la tienda se convierte en almacén, sala de exposición, centro de experiencia, punto de entrega de compras online e incluso cocina fantasma, tendencia en el ámbito de la comida a domicilio. Esas cocinas compartidas preparan pedidos efectuados a través de *apps* agregadoras para restaurantes de distintas marcas, y los entregan a los clientes del vecindario.

Directo al consumidor (DTC). Vender a través de agregadores como Amazon puede dar más visibilidad, pero reduce los márgenes y la capacidad de conseguir datos. Para ser rentable, al menos la mitad de tus ventas online deben ser directas al consumidor, vendiendo a través de tu propia plataforma.

Es probable que aumenten tus costes logísticos, ahora bajo mayor presión, porque necesitarás tu propia red, pero, en general, el DTC te proporciona más control sobre los márgenes y tu relación con los clientes.

En este mundo que ya no volverá a ser “normal”, los *retailers* deben acostumbrarse a un estado de disrupción permanente. Algunas de las medidas

adoptadas para hacer frente a la pandemia (más espacios al aire libre, rediseñados para reducir las aglomeraciones y mejorar la circulación, así como zonas de entrega) demuestran la capacidad del sector para cambiar su mentalidad rápidamente. Hay que mantener ese espíritu flexible y resiliente, porque solo hay una normalidad en los negocios: adaptarse o morir.

EL AUTOR

José Luis Bueno es profesor de Dirección Comercial en el IESE Business School, España, y titular de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor. Autor de “Never Normal” (2022) y “Directo al consumidor” (2020).



TIEMPO
PARCIAL

MODALIDAD
HÍBRIDA

240
SESIONES
DE CLASES

TITÚLATE
EN UN AÑO

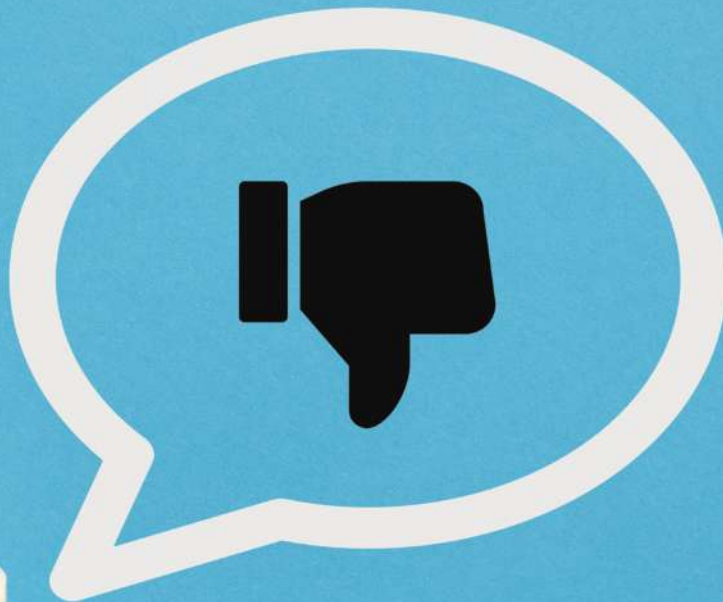
Matriculas
abiertas



MiM
MASTER in MANAGEMENT

IDE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Mentes en
expansión



Cómo caer mal

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

¿Le sorprende el título? ¿Por qué no hablar mejor de cómo caer bien, ser carismático y ganar amigos? Porque caer bien es más difícil que caer mal. Para caer bien se necesita ser comprensivo, servicial, leal, amable, alegre, tener dominio de sí... en pocas palabras, pensar en los demás. En cambio, quienes caen mal solo piensan en sí mismos. Es verdad, “nadie es monedita de oro para caerle bien a todos” y, aunque siempre quisiéramos ser simpáticos y agradables, en el diario vivir las responsabilidades, el estrés, los problemas personales, entre otros factores, pueden llevarnos a realizar acciones o tener reacciones que nos atraen más la antipatía de otros que su comprensión. Pero también es muy cierto que, si caemos en la cuenta de esos actos anticarismáticos, podremos evitarlos y granjearnos el apoyo y respeto de nuestros pares, colaboradores, clientes, etc.

¿Le gustaría saber qué acciones nos hacen caerle mal a las personas? Para contestar esta pregunta, entrevisté a un grupo de directivos, mandos medios,

asistentes operativos y personal de mantenimiento, de ambos sexos y con edades comprendidas entre los 25 y 75 años. Todos ellos, con sus respuestas y sugerencias, son coautores de este artículo.

LAS 10 ACCIONES QUE PEOR CAEN

- 1. Que se atribuya como propios los logros de otros.** Esto, que cae por su propio peso, podemos haberlo hecho nosotros de una manera muy sutil con otros: cuando al presentar los resultados de un proyecto, no mencionamos las contribuciones que han realizado las personas del equipo, o cuando nos adelantamos a asumir funciones que corresponden a otros con el ánimo de quedar bien ante nuestros superiores.
- 2. Que se ría de los demás.** Es diferente que se rían “con” alguien a que se rían “de” alguien. Una persona graciosa por lo general cae bien, pero todo tiene un límite. Por eso es necesario saber detectar el contexto en el que se hace una broma para no llegar a lastimar.

Es muy difícil caer bien a todos, pero si conocemos las acciones que caen mal, podremos evitarlas y granjearnos la simpatía y apoyo de los demás.

3. **Que hable mal a espaldas de otro.** Esto definitivamente es deslealtad. Conviene recordar una frase de san Josemaría Escrivá: “cuando no puedas alabar, y no sea necesario hablar, ¡calla!”.
4. **Que corrija a sus colaboradores en público.** A nadie le gusta que lo corrijan delante de otras personas, y menos aún con malos modos. Todos preferimos que nos indiquen nuestros errores en privado y con calma. Un consejo que se da a los padres, también vale para los jefes: “Se corrige en privado y se felicita en público”.
5. **Que no preste atención cuando alguien le está hablando.** Si es usted quien está dirigiendo la palabra a otro, ¡qué importante es que esa persona lo mire en lugar de estar viendo la pantalla del computador o el celular! ¿Y qué tal si esa persona continúa sin mirarlo y le dice: “Sí, estoy atendiendo; yo puedo escuchar y leer a la vez”? ¿Será verdad?
6. **Que sea chismoso.** Todos detestamos ser el blanco de un chisme, pero ¡qué fácil es escuchar que hablen de otros! Atención: cualquiera que le cuente chismes, seguramente contará chismes sobre usted.
7. **Que no salude.** La cortesía indica que, al entrar en un lugar, quien llega es quien saluda. El saludo denota —además de buena educación— seguridad en uno mismo, mientras que no saludar transmite mensajes muy diversos: desde vanidoso hasta apocado. Saludar nos hace bien a todos, pero en especial a quienes nos prestan un servicio, aunque sea pequeño.
8. **Que no quiera colaborar cuando se le pide algo ajeno a sus funciones.** Esto sí que es antipático cuando se trabaja en equipo, pero duele más cuando por negligencia no hace la parte que sí le corresponde y retrasa el éxito de todo el proyecto.
9. **Que en una discusión no se esfuerce por entender el punto de vista de los demás.** Una persona que se empecina en su idea y no admite la posibilidad de otras soluciones, empantana las reuniones de trabajo por su terquedad. En cambio, quien busca ser empático y explora otros puntos de vista, es capaz de guiar con carácter firme a todo un equipo hacia la mejor solución.
10. **Que no conozca el nombre de sus colaboradores.** Si todos los días usted pasa delante de la misma persona, puede estar seguro de que lo hará sentir mejor y ganará su aprecio si, además de saludarla, la llama por su nombre.
¿Tal vez se ve reflejado en alguna de estas acciones? En la vida profesional, las situaciones de exposición que usted tiene ante otros y las oportunidades de crear nuevos contactos son momentos que no puede arruinar con acciones antipáticas, sino más bien que debe aprovechar para dejar una huella positiva en una relación que puede continuar y llegar a ser fructífera. ¡Piénselo!



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.

Fortalece tus destrezas en la toma de decisiones

Executive Education

PADE

PROGRAMA AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PDD

PROGRAMA DE
DESARROLLO DIRECTIVO

PPE

PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

JOSÉ AULESTIA

DIRECTOR DE PROGRAMAS
DE PERFECCIONAMIENTO
DIRECTIVO

Conoce más

