



El rol transformador del MBA ante los desafíos del Ecuador

IESE INSIGHT
Sección especial

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

EDITORIA DE CONTENIDOS

Vanessa Valle C.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

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

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

Un viaje transformador para
ejecutivos de alto potencial.

EXECUTIVE
MDE

Maestría en Dirección
de Empresas

AGOSTO

MiM

Master in
Management

SEPTIEMBRE

MBA

Master in Business
Administration

OCTUBRE

INSCRIPCIONES
ABIERTAS

2025



www.ide.edu.ec





6

SOCIEDAD

El rol transformador del MBA ante los desafíos del Ecuador

El MBA en Ecuador es clave para cerrar brechas estructurales, impulsar innovación y promover modelos sostenibles. Frente a desafíos locales y globales, esta formación integral fortalece liderazgo ético, pensamiento crítico y habilidades estratégicas transferibles. IDE Business School apuesta por líderes responsables, capaces de transformar organizaciones y contribuir al desarrollo sostenible, fomentando un Ecuador más competitivo, resiliente y equitativo.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Desglobalización: un fenómeno que va más allá de Donald Trump

La desglobalización, impulsada por nacionalismo e intervencionismo, supera la agenda comercial de Trump y refleja una nueva Guerra Fría global. EE. UU. y China lideran un desacoplamiento económico con impactos en Europa y América Latina, obligando a elegir bando. El dólar y déficits internos complican la situación. El orden mundial se fragmenta, con riesgos geopolíticos crecientes y un futuro más volátil y proteccionista.



12

CONTINUIDAD Hay que hablar de la estrategia

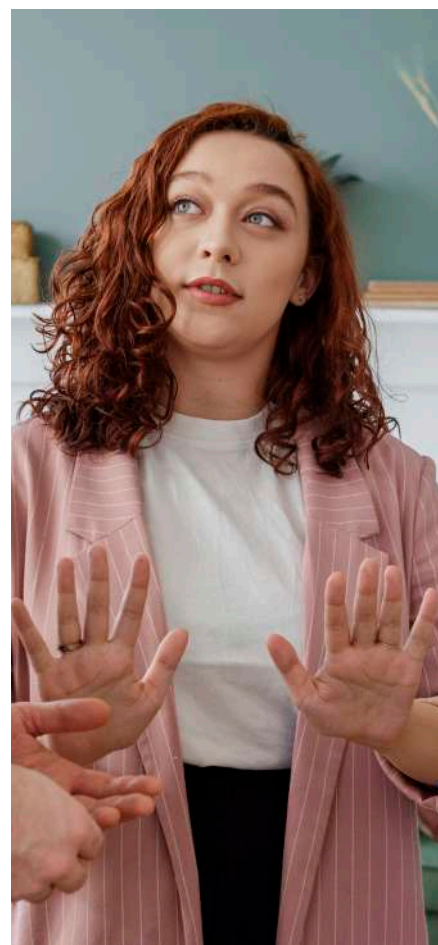
En un mundo disruptivo y cambiante, aferrarse a estrategias pasadas genera confusión y pérdida de competitividad. Los líderes deben adoptar un liderazgo abierto, escuchar ideas y actualizar su estrategia paso a paso, considerando cultura, diseño, ejecución y tecnología. La estrategia no es solo un plan a corto plazo, sino una creación de valor a mediano y largo plazo que reduce la improvisación y guía con claridad en la incertidumbre.



16

IESE INSIGHT Netflix: ¿encajaría su cultura en tu empresa?

La cultura de Netflix se basa en libertad, responsabilidad y alto rendimiento, sin jerarquías rígidas ni reglas estrictas. Los empleados gestionan su tiempo y decisiones, con transparencia y autocrítica. Solo los mejores permanecen. Este modelo fomenta autonomía, creatividad e innovación, pero no es apto para todas las empresas. Cada organización debe diseñar una cultura alineada a su identidad y objetivos para lograr ventajas competitivas.



18

ÚLTIMA MIRADA Del desacuerdo a la solución: cómo liderar conflictos

Liderar conflictos implica fomentar un entorno de respeto donde las diferencias se expresen abiertamente. Ignorar los desacuerdos solo los intensifica. Con inteligencia emocional, comunicación clara y empatía, el conflicto puede transformarse en oportunidad de crecimiento y cambio. Evitar buscar culpables y enfocarse en soluciones fortalece la confianza y la colaboración, convirtiendo tensiones en liderazgo efectivo y entornos organizacionales saludables.

El rol transformador del MBA ante los desafíos del Ecuador

Por **Diego Alejandro Jaramillo. PhD.**

Director general del IDE Business School

Vivimos una época de cambios vertiginosos, donde los retos del entorno empresarial exigen una revisión profunda de los modelos educativos tradicionales. Las escuelas de negocios, en particular, enfrentan el desafío de mantenerse relevantes en medio de una transformación estructural de la economía global: avances tecnológicos disruptivos, alta incertidumbre, mercados interdependientes y una demanda creciente por liderazgos éticos y sostenibles.

En este contexto, los programas de Maestría en Administración de Empresas (MBA) se consolidan como una respuesta estratégica para formar a los líderes que el país y la región necesitan. Más allá de ser un título académico, el MBA representa una experiencia formativa integral, diseñada para fortalecer el pensamiento crítico, la toma de decisiones basada en datos, el liderazgo colaborativo y el enfoque sistémico. Son justamente estos pilares los que constituyen el núcleo de nuestra propuesta educativa en IDE Business School.

Con más de 30 años de trayectoria y presencia regional, el IDE ha formado a líderes empresariales que hoy son actores fundamentales en el desarrollo del Ecuador. Nuestra visión se centra en potenciar el capital humano mediante una formación rigurosa y humanista, que no solo prepara para gestionar empresas, sino para transformar organizaciones desde una comprensión profunda de sus dinámicas sociales, económicas y éticas.



LOS ESCENARIOS DE TRANSFORMACIÓN Y EL RETO LOCAL

A escala global, las empresas operan hoy en entornos definidos por la inteligencia artificial, la automatización, la digitalización del comercio y la urgencia de transitar hacia modelos económicos más responsables. Estas condiciones demandan profesionales con la capacidad de adaptarse ágilmente, liderar en la incertidumbre y diseñar soluciones innovadoras.

En el Ecuador, estas tendencias globales se superponen con desafíos propios: inseguridad creciente, desempleo estructural, baja inversión en investigación y desarrollo (apenas el 0,44 % del PIB según el Banco Mundial, 2022), y una fragmentada infraestructura tecnológica. A ello se suma una brecha significativa entre las habilidades que requiere el mercado y las que provee el sistema educativo, profundizando la desigualdad digital y reduciendo la competitividad del país.

Frente a este panorama, un MBA no solo es valioso: es urgente. La profesionalización a través de este tipo de programas se convierte en una palanca para cerrar brechas estructurales, impulsar la innovación y construir modelos de negocio sostenibles. El impacto se amplifica cuando el enfoque va más allá de lo técnico e integra principios de gobernanza, sostenibilidad y ética, como sucede en los programas de alta calidad.

EL MBA COMO CATALIZADOR INTERDISCIPLINARIO

Uno de los elementos distintivos de la formación en administración de empresas hoy es su naturaleza transversal. Los MBA han dejado de ser exclusivos de perfiles con formación empresarial o financiera. Cada

vez más, profesionales provenientes de sectores como la salud, la educación, la tecnología, el sector público e incluso la cultura encuentran en el MBA un espacio para potenciar su liderazgo y ampliar su capacidad de incidencia.

La clave está en el desarrollo de competencias estratégicas y transferibles: pensamiento sistémico, dirección de proyectos, gestión de recursos, negociación, toma de decisiones con base en datos. Estas habilidades, cultivadas en un entorno colaborativo y de alto rendimiento académico, permiten a los participantes aportar valor en cualquier ámbito donde se desempeñen.

Desde el IDE Business School, promovemos una formación que combina profundidad académica con una visión integral del ser humano. Estamos convencidos de que el conocimiento sin propósito no transforma; por eso formamos profesionales con sentido crítico, criterio ético y vocación de servicio, preparados para actuar con responsabilidad en contextos complejos.

UNA APUESTA POR EL FUTURO

En un país donde las oportunidades no están igualmente distribuidas y donde los retos sociales parecen multiplicarse, los MBA representan una inversión en capital humano, en liderazgo transformador y en desarrollo sostenible, pero también representan una apuesta por el futuro: el de organizaciones más resilientes, comunidades más equitativas y un Ecuador más competitivo.

IDE Business School continuará trabajando para formar no solo buenos gerentes, sino grandes líderes: personas que entienden que la toma de decisiones no se limita al análisis financiero, sino que involucra un profundo compromiso con el bien común.



EL AUTOR

Diego Alejandro Jaramillo Arango tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales y conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es director general del IDE Business School y profesor del área de Dirección de Personas.



Desglobalización: un fenómeno que va más allá de Donald Trump

Artículo de IESEconomics

El auge del nacionalismo y el intervencionismo obliga a muchas regiones a elegir entre EE. UU. y China.

Tras una serie de idas y venidas, con aranceles tan volátiles como el propio contexto político, el mundo permanece expectante ante el próximo movimiento de Donald Trump.

Para el profesor del IESE [Pedro Videla](#), más allá de si los aranceles sobre Europa y China aumentarán o no en las próximas semanas, hay una tendencia que parece irreversible: [La era de la hiperglobalización — que floreció desde los años 80 hasta 2008](#)— está llegando a su fin.

Así lo explicó en una sesión dirigida a antiguos alumnos del IESE, en la que señaló que el fin del período de integración comercial acelerada, impulsado por las instituciones globales creadas tras la Segunda Guerra Mundial, se está traduciendo en mayores costes, cuellos de botella en las cadenas de suministro y ecos de la estanflación de los años 70.

A diferencia de las crisis petroleras de los 70, la disrupción actual no responde a una escasez de recursos, sino a factores políticos. La globalización atraviesa un momento de ajuste de cuentas, en el que la administración Trump expone sus quejas: déficits por cuenta corriente al alza y la acusación de



que la sobrecapacidad industrial de China ha provocado la pérdida de entre seis y ocho millones de empleos manufactureros en Estados Unidos.

Pero no es solo EE. UU. Queda claro que el sentimiento populista y las demandas de proteccionismo están en auge en las democracias occidentales. Muchos albergan la esperanza de que estos cambios signifiquen la vuelta de empleos para la clase trabajadora. Europa también desconfía cada vez más de la hegemonía china en sectores clave como los paneles solares, las baterías y los vehículos eléctricos. Incluso Ucrania depende de baterías chinas para sus drones, lo que pone de manifiesto los riesgos de seguridad derivados de una producción industrial tan concentrada.

¿ES CHINA LA CULPABLE?

China fue sin duda una de las grandes beneficiarias de la globalización. A mediados de la

década de 2010, representaba el 30% de la producción manufacturera mundial. Su modelo de crecimiento, muy intensivo en capital, prioriza la inversión sobre el consumo. Las familias chinas tienden a ahorrar en lugar de gastar, en parte debido a la debilidad de las redes de protección social, lo que amplía el déficit comercial entre China y sus socios comerciales.

Sin embargo, estas no son las verdaderas causas del déficit estadounidense. Un error fundamental en la lógica

(...)la estrategia geopolítica del equipo de Trump va más allá del comercio: enmarca las tensiones globales como una nueva Guerra Fría contra un “eje del mal”.



económica de Trump es creer que los déficits comerciales se deben, sobre todo, a prácticas comerciales injustas. Aunque China efectivamente aplica subsidios a la exportación y produce en exceso, el déficit comercial de EE. UU. tiene raíces internas: un elevado déficit fiscal y un consumo excesivo. Si EE. UU. elimina su déficit con China mediante aranceles o vetos, este simplemente se trasladará a otro país. Los déficits por cuenta corriente estructurales reflejan desequilibrios entre ahorro e inversión internos, no acuerdos comerciales bilaterales.

¿QUÉ PAPEL JUEGA EL DÓLAR COMO MONEDA DE RESERVA?

[El dólar estadounidense es la principal moneda de reserva global](#), lo que complica aún más la dinámica comercial, al provocar su apreciación. Esto perjudica la competitividad de las exportaciones de EE. UU. Trump es partidario de mantener los tipos de interés bajos y un dólar débil para estimular la industria, pero estas preferencias chocan con las limitaciones institucionales y las realidades de los mercados financieros globales.

Este enfoque puede abrir la puerta a que China y los BRICS desafíen la hegemonía del dólar y promuevan un mundo multipolar. Bajo el liderazgo de Xi Jinping, China busca reducir su dependencia de EE. UU. y de las instituciones occidentales. Su apuesta por la autosuficiencia económica y tecnológica probablemente

desencadenará un proceso de desacoplamiento a escala global.

Videla plantea tres posibles escenarios ante esta trayectoria geopolítica:

- 1. Escenario optimista.** Se alcanza algún tipo de acuerdo entre EE. UU. y China que permita una normalización parcial.
- 2. Escenario intermedio.** Se produce un desacoplamiento parcial, con una reorganización sustancial del comercio mundial y de las cadenas de suministro. Disminuyen los volúmenes comerciales, aumentan las políticas industriales y los países se inclinan hacia el proteccionismo.
- 3. Escenario pesimista:** El fracaso total de las negociaciones desencadena una recesión global similar a la de la pandemia de la COVID-19. Habría estanflación —inflación con estancamiento económico— y daños duraderos en la economía mundial.

Videla duda que se restablezcan las relaciones comerciales normales, dadas las declaraciones actuales de la Casa Blanca y los objetivos estratégicos de ambas potencias. Los países, especialmente en Europa y Latinoamérica, podrían verse pronto presionados a elegir bando. China ya es el principal socio comercial de Chile, Brasil y Argentina. Si EE. UU. les exige desacoplarse, las consecuencias podrían incluir restricciones comerciales,

limitaciones de visado y una reducción de los lazos diplomáticos. Aunque la lógica económica favorezca a China, el coste político de desafiar a EE. UU. es elevado.

¿PUEDE FRENARSE LA DESGLOBALIZACIÓN?

Trump ha utilizado de forma intensiva las órdenes ejecutivas para aplicar su agenda, pero esta estrategia puede estar alcanzando sus límites. En mayo de 2025, el Tribunal de Comercio Internacional de Estados Unidos dictaminó que Trump no tenía autoridad para recurrir a la legislación de poderes económicos de emergencia que usó para imponer los aranceles globales del llamado “Día de la Liberación”, promulgados un mes antes.

Los inversores y los llamados *bond vigilantes* también ejercen cierta presión, al igual que los límites impuestos por el Congreso y la independencia de la Reserva Federal. Aun así, en los próximos meses, el mundo tendrá que replantearse muchas de las certezas que hasta ahora daba por sentadas.

Más allá de si se mantienen o eliminan los aranceles, la estrategia geopolítica del equipo de Trump va más allá del comercio: enmarca las tensiones globales como una nueva Guerra Fría contra un “eje del mal” integrado

por China, Rusia, Irán y Corea del Norte, con conflictos indirectos en Ucrania y Oriente Medio.

Los intentos de recuperar activos estratégicos — como sustituir a una empresa de Hong Kong en el Canal de Panamá por BlackRock o poner el foco en Groenlandia— reflejan un interés por los puntos críticos marítimos. Con el deshielo del Ártico, Groenlandia y Canadá están adquiriendo un peso estratégico creciente, y China ya invierte con fuerza en la región. Mientras tanto, una acción militar de China sobre Taiwán podría envalentonar a otras potencias como Rusia y acelerar la inestabilidad mundial. No solo EE. UU. está impulsando la desglobalización: China y otros países también están reforzando sus bloqueos.

Como concluye Videla, “el orden global está siendo rediseñado por el nacionalismo, el populismo y el proteccionismo. El sistema que sostenía el crecimiento y la estabilidad está en peligro. Debemos prepararnos para un mundo más fragmentado y volátil”.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE

[El ‘shock’ como estrategia: los primeros 100 días de Trump](#)
[Cómo responder al nuevo orden geopolítico](#)

AUTOR CITADO

Pedro Videla es profesor y director del departamento de Economía, además de titular de la [Cátedra Banco Sabadell de Economías Emergentes](#) en el IESE.



Hay que hablar de la estrategia

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

En las organizaciones, no tener una hoja de ruta clara es peligroso, mucho más en un entorno con constantes cambios, que plantean más retos para hacer perdurar a los negocios.

Hablar de estrategia puede ser tan común como confuso. Se repiten fórmulas del pasado con la esperanza de obtener resultados distintos, sin detenerse a pensar si aún funcionan en un entorno completamente transformado. Pero, ¿cómo diseñar una estrategia efectiva cuando ni siquiera se tiene claro qué elementos se deben considerar?

Justo la charla “¿Por qué no nos gusta hablar de estrategia?”, dentro del programa de Continuidad del IDE Business School, dictada por Diego Ignacio Montenegro, gerente general y miembro del Consejo Superior de la Universidad Hemisferios, se refiere a esta temática clave en los actuales procesos de las compañías.

“A veces no tenemos tan claro qué significa estrategia, quizá no se tienen todos los elementos necesarios para hacerlo bien. A veces, también, no nos gusta hablar de eso porque no tenemos claro qué debemos tener y repetimos las fórmulas del pasado. Pero hay que entender que todo cambió”, recalca Montenegro.

El contexto actual, tanto a nivel global como local, exige una ruptura con los viejos paradigmas. Desglobalización, presiones competitivas más intensas, cambios generacionales profundos y un entorno político y económico incierto. En este escenario, la receta que funcionó ayer no garantiza el éxito de mañana. Sin embargo, muchos directivos se aferran a ella. Y no sin razón.

“Me pongo en el lado del directivo en el sentido de que si le funcionó algo, ¿por qué debe cambiar? Entonces no usa otra receta y eso hace que la gente que debe ejecutar las acciones no sepa claramente lo

— “ —

Vivimos un cambio disruptivo que obliga a estar pensando más allá de lo que está pasando. El líder debería entender esto y escuchar cualquier tema que pueda ser una buena idea.

— ” —

que debe hacer porque el panorama no es claro o ya está acostumbrado a lo de siempre”, puntualiza. Esta resistencia natural al cambio puede generar confusión en los equipos, frustración en la ejecución y, lo más preocupante, una pérdida de competitividad. Porque cuando no se actualiza la estrategia, los equipos operan sin comprender hacia dónde deben dirigirse.

Por eso Montenegro cree que las organizaciones deben cambiar sus estrategias, incluso a través de un cambio controlado, hecho paso a paso. “Vivimos un cambio disruptivo que obliga a estar pensando más allá de lo que está pasando. El líder debería entender esto y escuchar cualquier tema que pueda ser una buena idea. Pero los jefes que se resisten a esto, generalmente, ponen pretextos, que estudiaron para hacer esto y otras cosas más”.

El liderazgo tradicional, basado en el control jerárquico y la obediencia, choca frontalmente con las exigencias del presente. Hoy se requiere un liderazgo abierto, capaz de escuchar ideas sin prejuicios, que combine exigencia con empatía, y que no tema asumir un período de adaptación, incluso con caídas temporales en los resultados. Porque transformarse implica incomodidad, pero también crecimiento.

¿Pero cuáles son esos elementos básicos para impulsar estos cambios? Montenegro lo define en cuatro categorías: cultura organizacional, diseño de la estrategia, cómo ejecutar y tecnologías. “Pero para saber lo que necesito, tengo que proyectarme a futuro. Quizá necesite resolver algo ahora, pero también debo ir un poco más adelante, entender cómo cambiarán las cosas, cómo será la nueva generación, la nueva fuerza laboral, las tecnologías emergentes”.



EL EXPOSITOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es presidente de EmotionShare Corp., gerente general de Universidad Hemisferios y profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.

La estrategia, al final, es creación de valor. No es solo un plan operativo a corto plazo. Es una apuesta por la creación de valor a mediano y largo plazo. Cuanto más clara, sencilla y bien articulada, mayor será su impacto. Y en tiempos de incertidumbre, una buena estrategia no elimina el riesgo, pero sí reduce la improvisación.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR.PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.

Enriquece
tu visión
estratégica y
fortalece tu
crecimiento
profesional

6 meses
de duración

El mejor
networking
profesional

Método
del Caso

PDD PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

 **8** JULIO GYE | **10** JULIO UIO

Conoce más 



Dirección de Personas

Netflix: ¿encajaría su cultura en tu empresa?

Por Yih-Teen Lee

Libertad, responsabilidad y alto rendimiento son los pilares del modelo de gestión de Netflix. Pero ¿puede funcionar este enfoque en otras organizaciones?

En 1997, Netflix era simplemente una empresa de alquiler de DVD, que repartía por los buzones de sus clientes en llamativos sobres rojos. Hoy, con más de 300 millones de suscriptores en todo el mundo –y ya sin ningún sobre– ha encabezado la revolución del *streaming*, transformando la manera en que consumimos el cine y la televisión y cambiando la industria por completo. ¿Cómo lo ha conseguido?

Según su propio fundador, Reed Hastings, gracias a la peculiar cultura de Netflix. Uno de los pilares fundamentales de esta cultura es la ausencia de una estructura jerárquica de toma de decisiones. En lugar de limitar a los empleados con un montón de reglas y procedimientos, Netflix confía en que gestionen su propio

tiempo y tomen todas las decisiones que consideren importantes sin pedir permiso a nadie (aunque sí consejo).

No hay reglas, pero sí responsabilidad. En Netflix, los estándares de rendimiento son extremadamente altos. La empresa se concibe a sí misma como un equipo deportivo de alto rendimiento: aquellos que no alcanzan las mejores posiciones son rápidamente despedidos con una generosa indemnización. Este enfoque asegura que solo los mejores permanecen en el equipo.

Encajar en esta cultura no es fácil. En su libro *Aquí no hay reglas*, Hastings describe la cultura de absoluta transparencia que define a Netflix. En la empresa, se espera que cualquiera, antes de tomar una decisión, escuche a todo aquel que pueda aportar algo relevante, y que exprese su opinión de manera abierta y directa.

Incluso cuando alguien comete errores, debe reconocerlos públicamente y analizar las razones que

“

Uno de los pilares fundamentales de esta cultura es la ausencia de una estructura jerárquica de toma de decisiones.

”

le llevaron a ese fallo. Toda esta libertad de acción no solo está orientada a aumentar el bienestar de los empleados y su satisfacción laboral, sino que también busca estimular la creatividad y la innovación, cualidades cruciales en una industria en constante cambio.

En lugar de imponer procesos o una supervisión rígida, los directivos de Netflix guían a sus empleados a través de lo que llaman “contexto”: una visión clara de los objetivos de la compañía, su situación actual y la del mercado. Con esta información, se espera que los empleados tomen decisiones por sí mismos, siempre alineadas con los intereses de la empresa. Este enfoque fomenta su autonomía, confiando en que están lo suficientemente capacitados para actuar de manera que beneficie a la marca.

Muchas veces, cuando mis alumnos debaten la cultura de Netflix, la reacción es la misma: “Esto jamás funcionaría en mi empresa. Si hacemos eso sería un

caos”. Puede que sea cierto: la cultura de Netflix no está diseñada para todos, está pensada para Netflix.

Este es el principal aprendizaje: cada empresa debe desarrollar una cultura que se ajuste a su identidad, mercado, necesidades y metas. Netflix ha demostrado que una cultura organizacional coherente y bien diseñada puede convertirse en una poderosa ventaja competitiva. Así pues, ¿cuál es la mejor cultura para tu organización?

+INFO:

El caso de estudio “Netflix: liderando con una cultura corporativa única” está disponible en [IESE Publishing](#).

Una versión de esta columna se publicó originalmente en *El Español* bajo el título “[Cómo la cultura de Netflix ha revolucionado la industria del entretenimiento](#)” (23 de febrero de 2025). También aparece en nuestra nueva publicación anual *Insight for Global Leaders N° 1 (2025)*.

EL AUTOR

Yih-Teen Lee es profesor ordinario en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y director académico de la Unidad de Coaching del IESE. Se especializa en liderazgo, aptitud y conciliación cultural en sus roles como profesor, investigador y consultor. Su trabajo de investigación ha sido publicado en revistas científicas líderes en el sector y en varios libros.



Del desacuerdo a la solución: cómo liderar conflictos

Por **Claudia Loiza**

Presidenta de LC Loiza Comunicaciones

A nadie le gusta el conflicto. Puede ser incómodo, desafiante y difícil de abordar. Sin embargo, ignorarlo no lo hace desaparecer: lo intensifica.

En junio de 2025, durante una huelga del sector metalúrgico en Cantabria, España, una manifestación organizada por trabajadores derivó en un altercado con la policía que culminó con la detención de un manifestante. Aunque el hecho fue aislado, ilustra claramente cómo los conflictos laborales pueden escalar si no se gestionan con visión estratégica.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México, en 2023 se resolvieron 116 626 conflictos laborales, de los cuales el 99,9 % fueron individuales. Esto subraya la alta frecuencia de disputas personales en entornos de trabajo, muchas veces invisibilizadas por la estructura jerárquica.

El Barómetro Edelman 2025 agrega una reflexión: revela que las fallas institucionales acumuladas durante los últimos 25 años están frenando el crecimiento y la innovación global. ¿La solución? Comprender realidades económicas, defender intereses compartidos y generar optimismo desde el liderazgo comunicativo.

UNA OPORTUNIDAD ENCUBIERTA

Lisa Low, profesora asociada en relaciones públicas y comunicaciones estratégicas de la Facultad de Medios y Comunicaciones de Texas Tech, observa una tendencia creciente: la apatía ante el conflicto, especialmente entre profesionales jóvenes. Muchos sienten que su estatus dentro de la organización es insuficiente para expresar desacuerdos. Como resultado, optan por el silencio.

Pero, según Low, el conflicto no debe ser visto como amenaza, sino como herramienta de liderazgo. “El hecho de que tenga una opinión diferente no significa que te respete menos”, afirma. Fomentar un entorno donde las diferencias puedan expresarse con respeto es clave para liderar con claridad y compasión.

José Carlos Losada, en su libro *(No)Crisis*, profundiza en esta visión desde el contexto actual: vivimos en un mundo hiperconectado, donde los tiempos de respuesta son mínimos, y los públicos exigen transparencia, humanidad y rapidez. Ya no basta con que la alta dirección tenga planes; toda la organización debe estar preparada para actuar y comunicar en situaciones de tensión.

LOS CINCO ESTILOS PARA MANEJAR CONFLICTOS

Una herramienta eficaz para abordar diferencias es el modelo de Thomas-Kilmann, que identifica los siguientes estilos de manejo de conflicto:

1. **Competir:** yo gano, tú pierdes (alta asertividad, baja cooperación).
2. **Colaborar:** trabajemos juntos (alta asertividad y cooperación).
3. **Evitar:** ignóralo y desaparecerá (baja asertividad y cooperación).
4. **Ceder:** lo haremos a tu manera (baja asertividad, alta cooperación).
5. **Compromiso:** todos ganamos algo (asertividad y cooperación equilibradas).

CLAVES PARA TRANSFORMAR EL CONFLICTO EN CRECIMIENTO

Como refuerza María Carmen Carretón en su obra sobre comunicación interna, una gestión deficiente de los conflictos puede provocar “*confrontaciones encubiertas o silenciosas*” que deterioran la cohesión interna y la cultura organizacional.

Las siguientes prácticas ayudarán a abordar los conflictos con efectividad:

- **Reconocer el conflicto:** no evadirlo. Escuchar activamente a todas las partes y validar sus preocupaciones.
- **Escuchar con empatía:** formular preguntas clarificadoras, validar emociones y mostrar apertura.
- **Ser transparentes:** comunicar de forma clara, honesta y sin rodeos. La falta de información alimenta el malestar.
- **Actuar con serenidad:** evitar reacciones viscerales. El autocontrol es una herramienta clave del liderazgo emocional.

Fomentar un entorno donde las diferencias puedan expresarse con respeto es clave para liderar con claridad y compasión.

- **No buscar culpables:** enfocarse en la solución, no en la persona. Esto permite preservar relaciones y reputaciones.

En síntesis, cuando se aborda con inteligencia emocional y estrategia, el conflicto deja de ser una amenaza y se transforma en una vía para impulsar el cambio, generar confianza y consolidar entornos colaborativos. Tal como señala la experta Jacquie L'Etang, comunicar no es solo informar, sino crear conexiones significativas en contextos donde las diferencias conviven y se negocian.

Porque detrás de cada tensión mal resuelta hay una posibilidad latente de crecimiento. ¿Estás preparado para transformar los desacuerdos en liderazgo efectivo?



LA AUTORA

Claudia Loaiza Guerra es periodista especializada en RR. PP. con un Máster en Periodismo Digital y Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Con más de veinte años de experiencia, ha trabajado en el campo de las Relaciones Públicas y la prensa. Dirige LC Loaiza Comunicaciones, una Consultora de RR. PP. que promueve la comunicación integral en las organizaciones. Es capacitadora en Media Training y docente en Comunicación y Medios.

Redes TW-LI: Claudia Loaiza | Web: www.loaizacomunicaciones.com

CUARTA
EDICIÓN

¡CONSTRUYE TU ÉXITO FINANCIERO PASO A PASO!

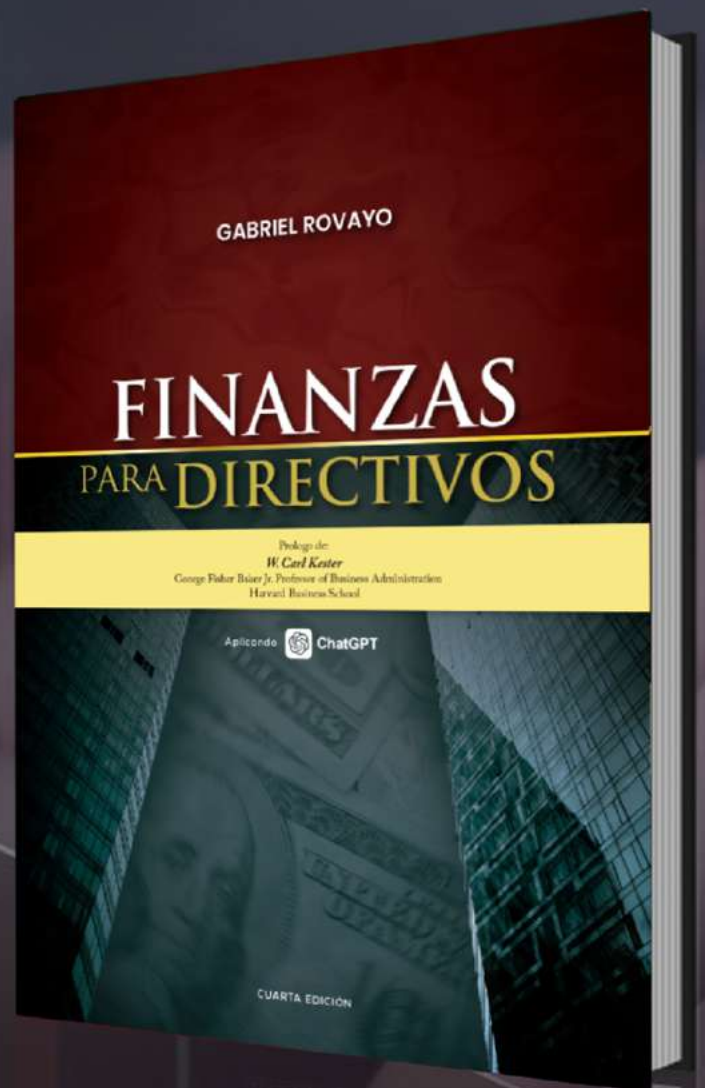
FINANZAS PARA DIRECTIVOS

Integración con ChatGPT

Autor:

Gabriel Rovayo

Expert in Finance for Boards
Corporate Governance
Expert in AI Applied to
Businesses and Education



Más información:

[096 909 7670](tel:0969097670)