

Perspectiva Años



Ecuador y Corea del Sur: oportunidades con un acuerdo comercial

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

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

El futuro del agro y los alimentos exige líderes preparados: estrategia, innovación y sostenibilidad para transformar la cadena de valor

PROGRAMA DIRECTIVO

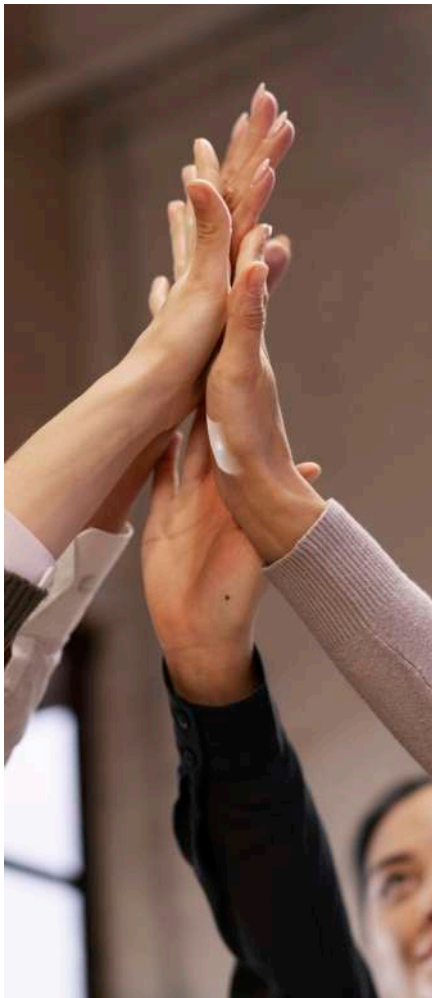
Agro & Food Business

INICIO
NOV **22**



Más información:
Johanna Haro B.
0990918819
jharo@ide.edu.ec





6

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA **La aventura empresarial y el liderazgo en movimiento**

La aventura empresarial y el liderazgo en movimiento muestra cómo Flow, película animada ganadora del Óscar, refleja la realidad empresarial: liderazgo compartido, visión común, trabajo en equipo y resiliencia ante la incertidumbre. La historia ilustra que cada integrante puede asumir el timón según sus fortalezas y que superar diferencias permite avanzar. En los negocios, abrazar el cambio y aprender continuamente es clave para lograr el éxito colectivo.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA **Ecuador y Corea del Sur:** **oportunidades con un** **acuerdo comercial**

El tratado de libre comercio entre Ecuador y Corea del Sur abre oportunidades clave para diversificar exportaciones, modernizar la industria y mejorar el bienestar ciudadano. Permite a los productores locales acceder a tecnología y maquinaria de vanguardia, al tiempo que facilita la entrada de bienes coreanos estratégicos. El éxito dependerá de usar datos y análisis rigurosos para identificar mercados, productos y socios, transformando la apertura en ventaja competitiva sostenible.



12

CONTINUIDAD **Industria 4.0: promesas** **cumplidas e incumplidas**

La Industria 4.0 ha cumplido algunas promesas y dejado otras pendientes, pero ya transforma la forma de competir. El profesor del IDE Business School, Daniel Susaeta, sostiene que la tecnología es el pilar que conecta personas, recursos y operaciones. Recomienda explorar tendencias, crear espacios de experimentación y manejar riesgos. La clave no es si adoptar tecnología, sino cómo hacerlo con inteligencia y criterio estratégico.



16

IESE INSIGHT **Estrategias ganadoras para** **negociar en equipo**

Negociar en equipo suele generar acuerdos superiores al combinar perspectivas y ofrecer más versatilidad táctica, aunque plantea cinco retos: coordinación interna, control del proceso, preparación conjunta, gestión de recesos y resolución de conflictos. Superarlos requiere seleccionar bien al equipo, alinear objetivos, asignar roles claros, compartir análisis, planificar pausas y definir mecanismos de resolución. Con preparación adecuada, el valor creado supera al de negociar en solitario.



18

ÚLTIMA MIRADA **Valores que transforman:** **brújula para liderar y crecer**

Los valores no se declaran, se ejercen. En contextos de incertidumbre, actúan como guía silenciosa que orienta decisiones y fortalece vínculos. Cinco son esenciales: claridad, empatía, integridad, adaptabilidad y propósito. Practicados con coherencia y autenticidad, generan confianza, compromiso y cohesión. En un mundo laboral con bajo involucramiento, representan la moneda más valiosa para liderar y crecer.

La aventura empresarial y el liderazgo en movimiento

Por Rodrigo Andrade Dessommes

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business Schoolt

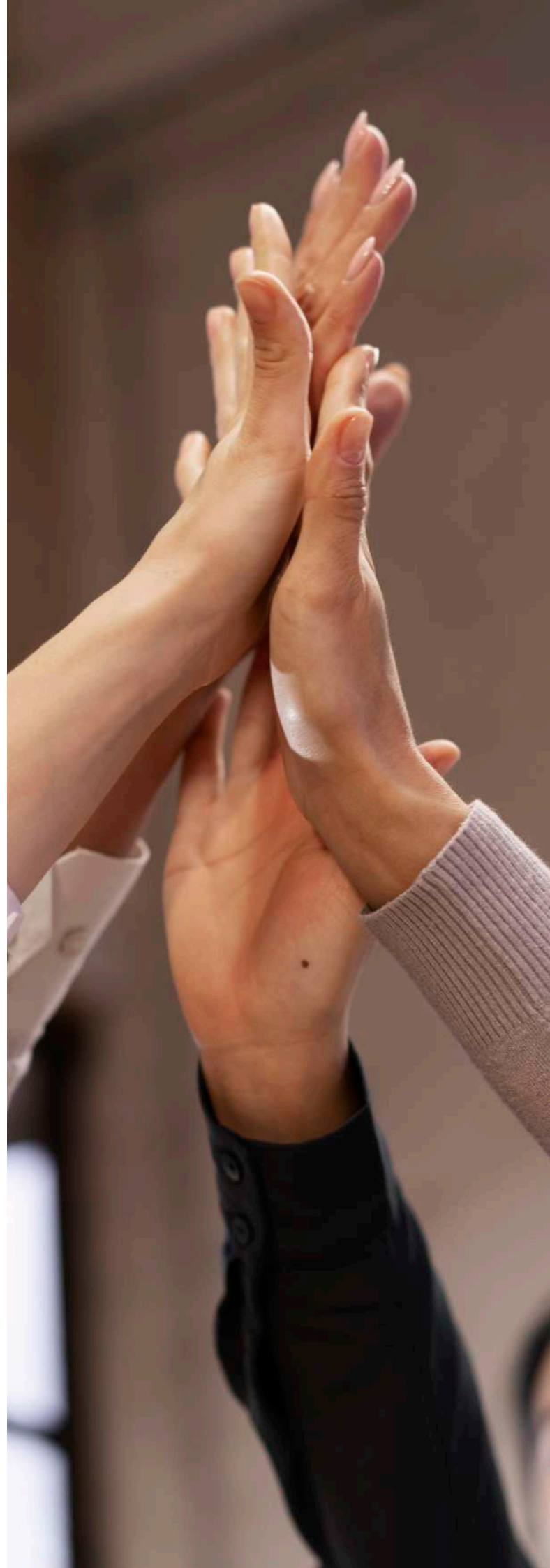
En el mundo del cine, pocas películas animadas logran capturar con tanta belleza y profundidad la esencia del liderazgo y el trabajo en equipo como *Flow*, del director letón Gints Zilbalodis. Ganadora del premio Óscar en la categoría de Mejor Película Animada, esta historia nos sumerge en un viaje increíble, donde un gato, una capibara, un pájaro secretario, un lémur y un perro deben unir fuerzas para sobrevivir en un mundo en constante cambio.

Tengo que decirlo: *Flow* me encantó. Es de esas películas que te atrapan por su belleza y su mensaje. Lo más impresionante es que lograron hacer esta joya con solo 3,5 millones de euros. En un mundo donde las grandes producciones gastan cientos de millones, esto es una verdadera hazaña que demuestra que una gran historia y una ejecución brillante pueden más que un presupuesto enorme.

Más allá de su estética impecable y de su forma de narrar sin diálogos, *Flow* nos deja lecciones clave sobre dirección estratégica, liderazgo y trabajo en equipo. La travesía de estos personajes es, en muchos sentidos, un reflejo del camino que recorre cualquier empresa que busca crecer en un entorno impredecible.

LIDERAZGO COLABORATIVO: LA CLAVE DE UN EQUIPO ÁGIL

Una de las cosas más fascinantes de la película es cómo el liderazgo va cambiando entre los personajes. No hay un jefe absoluto que tome todas las decisiones; en



cambio, el timón del barco que los transporta cambia de manos según las circunstancias y las fortalezas de cada uno. Esto resuena con lo que vemos en las empresas hoy: el liderazgo no debe recaer en una sola persona, sino distribuirse según lo que el equipo necesita en cada momento.

Las organizaciones más exitosas son aquellas que comprenden esta dinámica y fomentan un liderazgo colaborativo, donde cada miembro puede asumir la dirección cuando su experiencia o intuición lo requieren. Este enfoque no solo fortalece al equipo, sino que también genera confianza y colaboración genuina.

VISIÓN COMPARTIDA Y TRABAJO EN EQUIPO

El viaje de estos cinco animales no es únicamente una cuestión de supervivencia individual, sino de alcanzar juntos un destino común. En el mundo empresarial ocurre lo mismo: definir una visión compartida es clave para que todos remen en la misma dirección. Cuando un equipo entiende el propósito de la organización y se alinea con él, la energía se enfoca y los resultados sorprenden.

En *Flow*, cada personaje tiene su propia personalidad, habilidades y puntos de vista, lo que genera conflictos y desafíos en la convivencia. Pero lo que les permite avanzar es la capacidad de superar las diferencias y encontrar maneras de trabajar juntos. En los negocios, esto se traduce en fomentar la empatía, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional para resolver los conflictos de manera constructiva.

ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA EN UN MUNDO CAMBIANTE

El entorno en el que se mueven los personajes de *Flow* es incierto y en constante transformación. Pero, en lugar de resistirse, hacen algo brillante: convierten el cambio en un aliado y fluyen con la corriente, el agua y el viento. Su capacidad de adaptación rápida les permite descubrir oportunidades en medio de la incertidumbre y seguir adelante.

Esto es exactamente lo que necesitan las empresas hoy. Los mercados, la tecnología y las regulaciones cambian a un ritmo vertiginoso, y las organizaciones que triunfan no son las que se aferran al pasado, sino las que abrazan el cambio con agilidad. La clave está en fomentar una cultura de aprendizaje continuo y experimentación, donde los errores no sean fracasos, sino pasos hacia la innovación.

EMPRENDER ES NAVEGAR

Flow es una inspiración para emprendedores, directivos y equipos que buscan alcanzar grandes metas en un mundo lleno de incertidumbre. Nos invita a reflexionar sobre cómo lideramos, trabajamos en equipo y resolvemos conflictos en nuestras organizaciones. Nos recuerda que el éxito no es un destino fijo, sino un viaje en el que la adaptabilidad, la empatía y la visión compartida son esenciales para avanzar.

Así como en la película, en el mundo de los negocios cada decisión es un movimiento en la travesía, y cada integrante del equipo tiene un papel clave en el timón. La gran pregunta que nos deja *Flow* es: ¿estamos listos para remar juntos hacia nuestro propósito?



EL AUTOR

Rodrigo Andrade Dessommes tiene el grado de Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, donde es profesor de Dirección Estratégica. Es ingeniero industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Trabajó en Banco Guayaquil, donde alcanzó el cargo de vicepresidente de Banca Personal y PYME, fue CEO de BANISI (Panamá) y se desempeñó como CEO de peiGo, una billetera virtual para el segmento no bancarizado. Fue director de Datafast y Banred. Actualmente dirige dynamO, un laboratorio de estrategia y transformación.



Ecuador y Corea del Sur: oportunidades con un acuerdo comercial

Por Hanns Soledispa

Director general de Exponential Research

Firmar tratados de libre comercio no es únicamente una decisión de política exterior: es una estrategia para ampliar el horizonte de oportunidades de todo un país. Para los exportadores, significa competir en condiciones preferenciales, acceder a consumidores antes limitados por aranceles o trabas burocráticas, y ganar visibilidad en mercados donde la calidad y la innovación local pueden posicionarse con fuerza. Un tratado de libre comercio (TLC) abre la puerta a diversificar destinos, reducir la dependencia de unos pocos clientes y construir relaciones de largo plazo con socios internacionales. Al mismo tiempo, el prestigio de exportar bajo reglas claras

y con estándares exigentes se traduce en una mejora de procesos internos y en la consolidación de marcas con mayor reconocimiento global.

El verdadero valor de un tratado de libre comercio no se mide únicamente en lo que vendemos, sino también en lo que recibimos. Las importaciones, a menudo vistas con recelo, son en realidad un motor de transformación productiva. Al reducirse los aranceles, se abarata la llegada de maquinaria más moderna, insumos de mayor calidad y bienes intermedios que permiten a nuestras industrias producir con mayor eficiencia. Esto incrementa la competitividad de los productores locales, no por

obligación, sino porque acceden a herramientas que les permiten elevar su productividad y diferenciar su oferta. Competir con productos extranjeros de calidad impulsa a las empresas nacionales a innovar, sofisticar su portafolio y adoptar estándares internacionales que, de otro modo, serían más costosos de alcanzar.

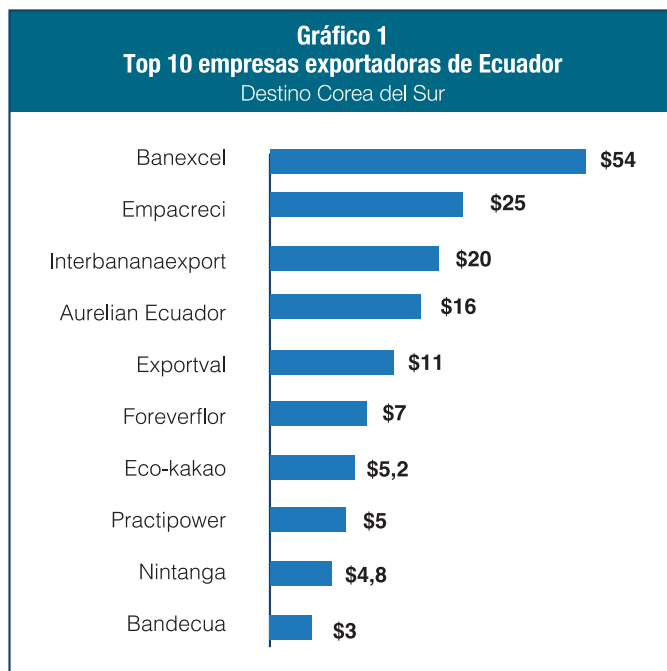
Los beneficios no se limitan al ámbito empresarial. Como ciudadanos, también ganamos. El consumidor encuentra una mayor variedad de bienes y servicios, con mejores precios y más calidad. El acceso a productos, que antes eran escasos o costosos, genera bienestar directo en los hogares, amplía las posibilidades de elección y democratiza el consumo. De igual manera, la llegada de tecnologías e innovaciones de otros países permea en la sociedad: facilita el emprendimiento, eleva las capacidades laborales y crea un entorno donde la competitividad no es una carga, sino un incentivo constante de mejora.

Estos argumentos no son teóricos ni lejanos: tienen aplicación directa en el reciente TLC que Ecuador firmó con Corea del Sur. Este acuerdo abre un abanico de oportunidades para nuestros exportadores — particularmente en los sectores agroindustriales, pesqueros y de manufacturas con valor agregado— y, al mismo tiempo, facilita el ingreso de tecnología, maquinaria y bienes coreanos que pueden elevar la productividad nacional. Más que un simple intercambio de mercancías, es una puerta hacia la innovación y la modernización, donde las empresas ecuatorianas tienen la posibilidad de crecer y los ciudadanos de acceder a más opciones y mejor calidad de vida.

En este artículo resumo algunos datos clave para entender y aprovechar las oportunidades que se abren para Ecuador. Conviene conocer a las principales empresas y productos, tanto de compra como de venta, de Ecuador y de Corea del Sur. Todas las cifras corresponden al período enero-agosto de 2025.

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE ECUADOR HACIA COREA DEL SUR

Banexcel lidera con diferencia las exportaciones hacia este destino, alcanzando 54 millones de dólares, seguida por Empacreed e Interbananexport. El ranking muestra la relevancia de la agroindustria, en especial del banano y sus derivados, mientras empresas medianas diversifican la oferta, reflejando un proceso de consolidación en este mercado (ver gráfico 1).



Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

PRINCIPALES EMPRESAS ECUATORIANAS QUE COMPRAN PRODUCTOS COREANOS.

EP Petroecuador encabeza las importaciones desde Corea con 106 millones de dólares, lo que refleja la dependencia en energía e insumos industriales. Le siguen las empresas como Neohyundai y Novacero, vinculadas a los sectores automotriz y metalúrgico. Esto muestra que



Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

Gráfico 3
Principales compradores de Corea



Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

las importaciones coreanas se concentran en bienes estratégicos para modernizar la producción ecuatoriana (ver gráfico 2).

PRINCIPALES COMPRADORES COREANOS DE PRODUCTOS ECUATORIANOS

Joon Internacional Co. Ltd. lidera las compras con 55 millones de dólares, seguida por Diamond Shrimp y Laon Logistics. Aunque la concentración en pocos compradores es evidente, hay una diversificación progresiva hacia empresas medianas como Lotte Wellfood y Simfura Korea. Esto refleja oportunidades en nichos específicos como mariscos, banano y flores, de creciente demanda en Corea (ver gráfico 3).

PRINCIPALES PROVEEDORES COREANOS CON DESTINO ECUADOR

S-Oil Corporation y Hanwha Total Energies encabezan los envíos con combustibles y petroquímicos, seguidos por Aramco y Samsung, que proveen energía y tecnología. Hyundai y Kia destacan en el sector automotriz, mientras empresas como Lotte Chemical aportan en químicos industriales. El patrón confirma que Corea exporta bienes de alto valor agregado, esenciales para modernizar la industria ecuatoriana y elevar su competitividad (ver gráfico 4).

Gráfico 4
Principales proveedores de Corea



Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ECUADOR HACIA COREA DEL SUR

Los plátanos frescos lideran con 108 millones de dólares, consolidando la agroindustria como pilar de la relación comercial. A esto se suman crustáceos, flores cortadas, cacao y minerales, productos que diversifican el portafolio. La mezcla de bienes agrícolas y extractivos muestra tanto potencial competitivo como la dependencia de materias primas (ver gráfico 5).

PRINCIPALES PRODUCTOS COREANOS QUE COMPRA ECUADOR

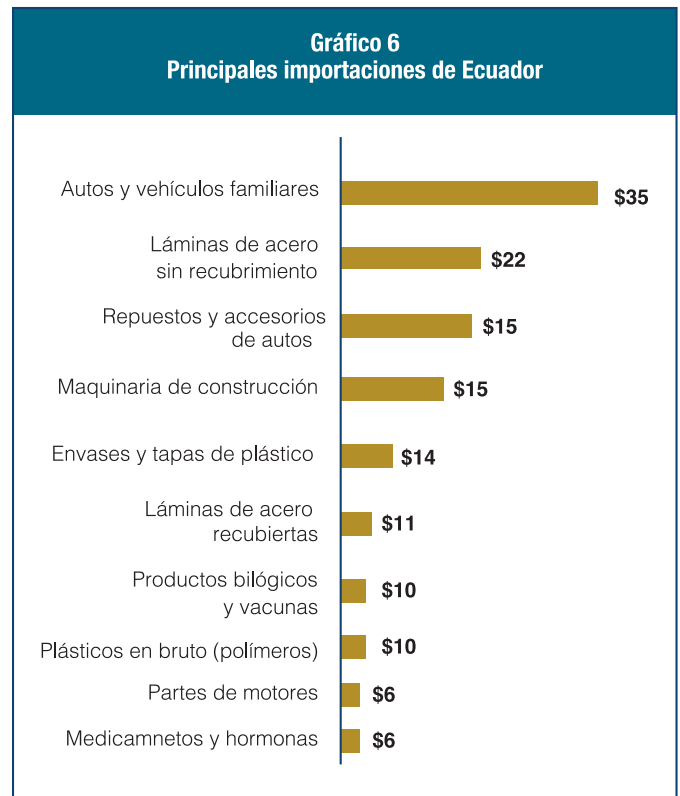
Los autos y vehículos familiares lideran con 35 millones de dólares, seguidos por láminas de acero, repuestos y maquinaria de construcción. También destacan insumos médicos, plásticos y productos biológicos. Estas importaciones reflejan la importancia de Corea como proveedor de bienes industriales y de consumo sofisticado, que no solo amplían la oferta interna, sino que impulsan mejoras productivas en sectores clave del país (ver gráfico 6).

CONCLUSIÓN

En un entorno global competitivo, la narrativa por sí sola no basta. Las empresas que realmente capitalizan un tratado de libre comercio son aquellas que sustentan sus decisiones en datos y en análisis estadístico sólido. Saber qué productos tienen mayor potencial



Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research



Fuente: Penta-Transaction, Exponential Research

de ingreso, cuáles son los compradores más activos en Corea, qué segmentos están creciendo y cuáles se están contrayendo, no es un lujo académico: es una herramienta de supervivencia y crecimiento empresarial. En comercio exterior, las cifras no son frías: son brújulas que guían dónde invertir, cómo negociar y hacia qué mercados dirigir los esfuerzos.

El desafío, entonces, no está en temer a la apertura, sino en saber aprovecharla. El TLC con Corea del Sur representa mucho más que una reducción arancelaria: es la oportunidad de integrarnos a una de las economías más dinámicas y tecnológicamente avanzadas del mundo. Para los empresarios ecuatorianos significa diversificar mercados y competir en condiciones más

ideales; para los productores, modernizarse y elevar su competitividad; y para los ciudadanos, acceder a una mayor variedad de bienes y servicios a mejores precios. El TLC con Corea es una puerta al futuro, pero solo quienes lean los números detrás de las oportunidades sabrán atravesarla con ventaja. Abrirse al mundo no es un salto al vacío: es un paso estratégico cuando se camina con datos en la mano y visión en la mente.

Hoy Ecuador tiene la oportunidad de exportar más, importar mejor y crecer con inteligencia. El reto es que nuestras empresas asuman esta apertura no con temor, sino con la convicción de que la innovación y el análisis riguroso son las llaves de la competitividad global.

EL AUTOR

Hanns Soledispa tiene el grado de MBA por el IDE Business School. Es director general y de consultoría empresarial en economía, estadística e investigación de mercados en la firma Exponential Research. Participa como analista económico en medios de comunicación. También es profesor universitario y conferencista en temas de economía y empresa.

Industria 4.0: promesas cumplidas e incumplidas

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Apenas dos años después de crear la serie animada *Los Picapedras*, en 1960, William Hanna y Joseph Barbera dieron vida a la serie *Los Supersónicos*. Contrario a la primera en mención, que se trataba de una familia que vivía en la Edad de Piedra, *Los Supersónicos* era la versión futurista de la época: autos voladores, videollamadas, aspiradoras robóticas, ciudades que crecen de forma vertical, casas robotizadas, relojes inteligentes...

Algunos de estos avances para esa época se cumplieron íntegramente, otros de forma parcial y unos cuantos aún no ven la luz. “Esas caricaturas estaban pensadas en que en el año 2000, el mundo iba a ser así: coches voladores, robots en nuestras casas, íbamos a caminar por las aceras, teníamos puras pasarelas que nos llevaban a todos lados, la teletransportación”, explica Daniel Susaeta, profesor del IDE Business School, quien dictó la charla “¿Qué hemos aprendido de las tecnologías de la Industria 4.0?”, dentro del programa de Continuidad de esa institución.

“Nos prometieron un mundo como el de *Los Supersónicos*, y aunque no volamos en autos aún, la revolución ya llegó. Solo que no siempre la notamos”, bromea.

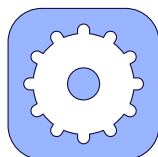
Susaeta plantea que toda empresa se sostiene sobre cuatro pilares: recursos fijos, materiales, personas y tecnología. Esta última no es una herramienta más: es el factor que define cómo se conectan y potencian los otros tres. En su visión, las operaciones no solo ejecutan lo que la estrategia propone, sino que son el campo donde se construyen las ventajas competitivas reales. “Hoy las operaciones ya no se entienden sin tecnología. Desde el uso de inteligencia artificial (IA), pasando por la robotización, hasta la realidad aumentada: todo esto ya está ocurriendo, no es un escenario hipotético”.

Uno de los ejemplos más concretos que presentó fue el de los gemelos digitales: una réplica virtual de un

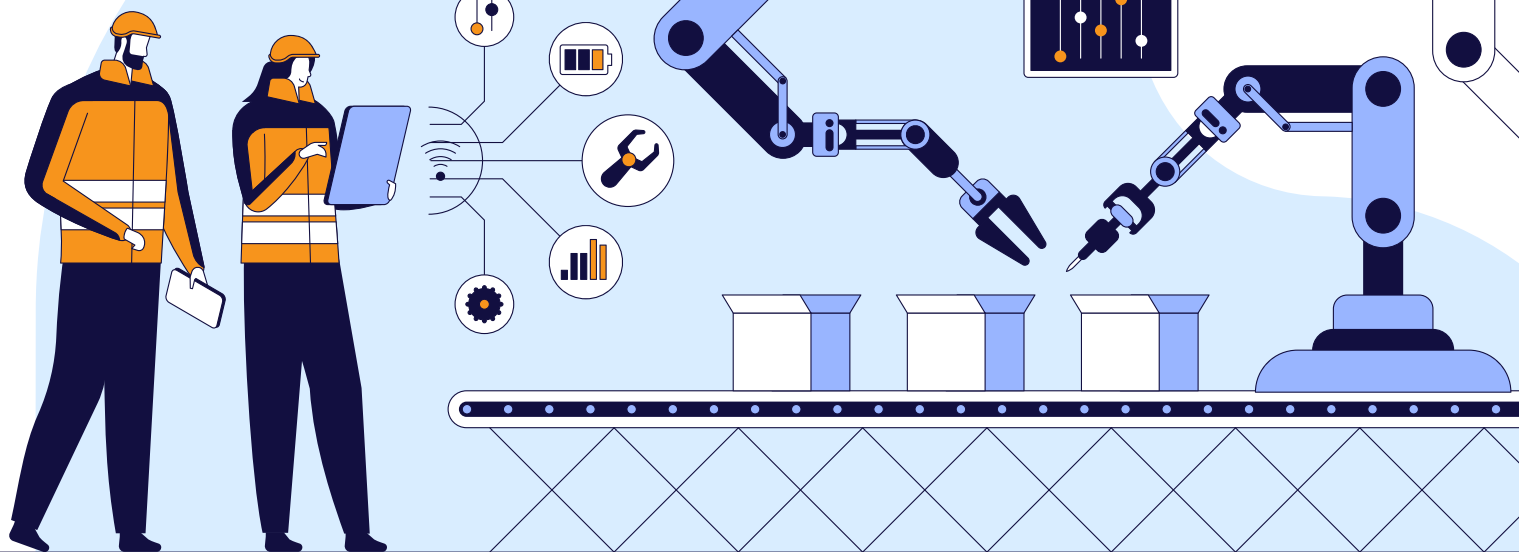
“
Algunos cambios que se avizoraban hace más de dos décadas en el desarrollo empresarial, nunca sucedieron como se intuía; otros sí. ¿Qué lecciones deja este recorrido?”

sistema físico, usada para simular y prever escenarios. Con ellos, empresas de manufactura o energía pueden tomar decisiones operativas con base en modelos predictivos, sin tener que poner en riesgo su operación real.

A esto se suma el uso creciente de inteligencia artificial, no solo como herramienta de consulta, sino



INDUSTRY 4.0



como colaborador activo. “Yo tengo un programa de IA revisando mi correo todos los días y enviándome alertas por WhatsApp. Y eso ya es normal”, comenta. Para él, quien no está creando o usando estos sistemas ya está desfasado.

Susaeta sugiere que toda empresa, sin importar su tamaño, debe tener a alguien con la función de atisbar, es decir, observar activamente las nuevas tecnologías que están surgiendo y evaluar su posible impacto. “No puedes esperar a que tu competencia las use primero para recién reaccionar. Eso te puede costar 10 años de ventaja”.

En paralelo, propone instalar una célula de experimentación tecnológica dentro de la empresa. “Hay que probar, construir productos mínimos viables y ver qué funciona. No se trata de buscar la perfección, sino de aprender haciendo”, sostiene.

Pero también el riesgo de usar la tecnología, sin criterio, es alto. Pone de referencia un documento

trabajado en Harvard Business School donde exponen el concepto *‘Jagged Technological Frontier’*. Este plantea que cuando una tecnología es más compleja que la capacidad del usuario para entenderla, los errores pueden ser catastróficos. “Es como darle una escopeta a un ciego en una habitación llena de niños”, y agrega que “si no sabes cómo funciona lo que estás usando, puedes causar un daño enorme”.

Ante la pregunta de si las organizaciones están entendiendo lo que implica esta transformación, Daniel Susaeta es optimista, al menos en parte. “Las empresas medianas y grandes del país están reaccionando. Tienen talento, visión y están invirtiendo en tecnología”. Pero reconoce que las empresas pequeñas tienen más limitaciones, especialmente de capital humano y económico.

El punto débil, según él, sigue siendo la conciencia del riesgo. “Se habla mucho del miedo a que la tecnología



EL EXPOSITOR

Daniel Susaeta es candidato a doctor en Management Sciences del ESADE Business School (España), con un MBA del IDE Business School, donde fue su director general. Actualmente es director de Fundraising de la misma institución, y profesor y director de la Dirección de Operaciones.

reemplace trabajos. Pero hay otros riesgos que no se están tomando en serio: errores operativos, decisiones mal fundamentadas, dependencia tecnológica sin conocimiento... ahí hay una brecha”.

Para Susaeta, la discusión ya no es si adoptar tecnología, sino cómo hacerlo con inteligencia. “El

cambio no tiene reversa. Y quien no lo abrace, no solo quedará atrás, sino que podría dejar de ser competitivo”. En otras palabras, la industria 4.0 no es el futuro: es el presente. Y la única decisión pendiente es cómo cada empresa va a participar en él.

“
No puedes esperar a
que tu competencia
las use (las nuevas
tecnologías)
primero para recién
reaccionar. Eso te
puede costar 10
años de ventaja.

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.



Dirección Estratégica

Estrategias ganadoras para negociar en equipo

Por **Kandarp Mehta** y **Guido Stein**

Negociar en equipo puede parecer más complejo que hacerlo en solitario, pero la evidencia es clara: los acuerdos suelen ser mejores cuando se negocia en grupo. De hecho, una investigación liderada por [Leigh Thompson](#) (Universidad Northwestern) demuestra que basta con que una de las partes esté representada por un equipo para que ambas consigan resultados superiores.

¿Qué hace que negociar en equipo sea más eficaz?

- Por un lado, permite reunir y contrastar más información, al combinar distintas perspectivas.
- Por otro, ofrece mayor versatilidad táctica: desde el clásico juego del “poli bueno, poli malo” hasta estrategias más sutiles y coordinadas.

Sin embargo, no todo son ventajas. Negociar en equipo introduce cinco desafíos clave:

RETO 1. COORDINACIÓN INTERNA

Los conflictos personales o de enfoque pueden erosionar la cohesión del grupo. Dos buenas prácticas ayudan a prevenirlo: seleccionar con criterio la composición del equipo —a menudo, la diversidad suma— y realizar una preparación previa para alinear objetivos y prioridades.

RETO 2. CONTROL DEL PROCESO

Para evitar perder tiempo y foco, conviene asignar temas y roles concretos a cada integrante, así como nombrar a un líder que coordine y mantenga la visión de conjunto.

RETO 3. PREPARACIÓN CONJUNTA

No basta con que cada miembro se prepare por su cuenta: es clave compartir análisis y puntos de vista.

¿Qué quiere cada parte? ¿Qué opciones hay sobre la mesa? Solo así se logra una estrategia coherente y una negociación ágil.

RETO 4. GESTIÓN DE RECESOS

Lejos de mostrar debilidad, las pausas bien gestionadas refuerzan la estrategia: permiten evaluar el avance y ajustar el rumbo. Eso sí, conviene anticiparlas y recapitular lo acordado antes de hacer un alto.

RETO 5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los desacuerdos internos son casi inevitables. Establecer un sistema de resolución con antelación y de forma consensuada ayuda a mantener la unidad. Si la tensión sube, un receso bien gestionado puede ser justo lo que el equipo necesita para recomponerse.

Negociar en equipo exige más preparación, pero ofrece mayores oportunidades para crear valor. Con las estrategias adecuadas, el resultado puede ser mucho más que la suma de las partes.

Fuente: [“Negotiating in a Team”](#) (NEGN-2-E), nota técnica de Kandarp Mehta y Guido Stein, está disponible en [IESE Publishing](#).

“
Negociar en
equipo tiene
ventajas, pero
también plantea
retos. Estas
estrategias te
ayudarán a
superarlos para
negociar de forma
más eficaz.”

”

PROFESORES CITADOS

Kandarp Mehta es profesor asociado en el departamento de Iniciativa Emprendedora y en la Unidad Docente de Negociación. Es doctor en Dirección de Empresas por el IESE Business School, Universidad de Navarra y forma parte del departamento de Iniciativa Emprendedora de la escuela.

Guido Stein es profesor ordinario en el departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y director de la Unidad de Negociación. Es socio de Inicia Corporate (M&A y Corporate Finance).



Valores que transforman: brújula para liderar y crecer

Por **Claudia Loaiza**

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

En tiempos de incertidumbre, cuando las organizaciones atraviesan cambios profundos —ya sea una reestructuración, una crisis de compromiso o una transformación cultural—, los valores se convierten en el timón silencioso que permite mantener el rumbo. No son consignas vacías ni frases de manual colgadas en la pared: son guías vivas que orientan decisiones, relaciones y resultados. Tanto en la comunicación como en el liderazgo, los valores no se declaran, se ejercen; y hacerlo con coherencia genera impacto real.

Cinco valores son decisivos en cualquier entorno cambiante. Veamos cómo cada uno puede marcar la diferencia en la práctica:

- **La claridad:** Para aplicarla, conviene simplificar los mensajes, evitar tecnicismos innecesarios y responder la pregunta central de los colaboradores: “¿qué significa este cambio para mí?”. Así, la comunicación se convierte en un ancla contra la ansiedad colectiva.
- **La empatía:** Reconocer emociones, validar preocupaciones y mostrar cercanía fortalece el vínculo entre líderes y equipos. De hecho, el 81 % de los empleados afirma sentirse más comprometido cuando recibe una muestra genuina de aprecio por parte de su superior, como: escuchar activamente, agradecer con sinceridad y acompañar en momentos difíciles.
- **La integridad:** La transparencia debe ser un hábito, no una excepción. Los líderes deben preguntarse: “¿estoy comunicando todo lo necesario o estoy reteniendo información que tarde o temprano saldrá a la luz?”. En tiempos donde la desconfianza social es alta, la credibilidad se gana con coherencia cotidiana.
- **La adaptabilidad:** Ajustar mensajes, canales y ritmos de comunicación según la evolución de la situación permite mantenerse relevante y efectivo. La clave está en escuchar de manera constante y en no dar por sentado que lo que funcionó ayer seguirá funcionando mañana.

“

Tanto en la comunicación como en el liderazgo, los valores no se declaran, se ejercen; y hacerlo con coherencia genera impacto real.

”

- **El propósito:** Cuando los mensajes se conectan con un objetivo mayor, los equipos encuentran sentido incluso en medio de la turbulencia. Según Gallup (2024), hasta el 70% de la diferencia en el compromiso de los empleados depende del estilo de liderazgo directo.

Ahora bien, estos valores no son exclusivos de las organizaciones: pueden ser cultivados por cualquier persona que aspire a liderar desde su ámbito. Un docente que reconoce a sus estudiantes, un jefe que escucha antes de decidir o un emprendedor que comunica con transparencia están aplicando estos

principios de manera práctica. El secreto está en la constancia y en la autenticidad. Los valores no se activan en discursos formales, sino en lo que se hace todos los días.

En un mundo donde solo el 21 % de los empleados se siente comprometido con su trabajo (Gallup, 2024), los valores emergen como palancas de cohesión. No resuelven todos los problemas, pero sí determinan desde dónde se enfrentan. Apostar por la claridad, la empatía, la integridad, la adaptabilidad y el propósito es invertir en confianza; y esta es, en definitiva, la moneda más valiosa de cualquier relación humana y profesión.



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



SEMINARIO

DIRECCIÓN DE
EMPODERAMIENTO FEMENINO

**Liderazgo narrativo y
Marca personal de impacto
para mujeres directivas**

GUAYAQUIL | NOVIEMBRE

24 y 25



SEMINARIO

DIRECCIÓN DE
EMPODERAMIENTO FEMENINO

**Comunicación persuasiva,
storyselling y experiencia
de marca directiva**

QUITO | NOVIEMBRE

26 y 27



Más información:
Jeomara Vega
097 937 0101
jvega@ide.edu.ec

Guayaquil: Km. 13 vía a la costa

Quito: Nicolás López 518 y Marco Aguirre

ide.edu.ec |     