



El conflicto en el marco de las relaciones empresariales. Una propuesta para la identificación de los factores involucrados en el mismo.



Javier Hidalgo, Pedro Larena, Juan Mateo, Álvaro Rengifo, Alfredo Sanfeliz

Gestión del Acuerdo Siglo XXI

Enrique Baca

Catedrático de Psiquiatría

Resumen

Es algo bien conocido que el conflicto es un hecho prácticamente omnipresente en la conducta humana, tanto en las relaciones del sujeto consigo mismo como en las interpersonales, y por supuesto también en las institucionales.

Este artículo pretende mostrar los primeros resultados de la investigación realizada durante 16 meses (700 horas de investigación) por el equipo firmante, lo que permitió establecer, a través de un enfoque innovador, los 78 factores más relevantes que pueden ayudar a comprender, gestionar y resolver los conflictos (dentro del ámbito de las relaciones empresariales) de forma más eficaz.

Todo ello con el objetivo de construir un nuevo *Modelo de Gestión de Conflictos / Negociación*.

Palabras Clave

Conflicto, Factores, Negociación, Investigación, Relaciones humanas



Introducción

Es algo bien conocido que el conflicto es un hecho prácticamente omnipresente en la conducta humana, tanto en las relaciones del sujeto consigo mismo como en las interpersonales, y por supuesto también en las institucionales.

Estas diversas formas de manifestarse las situaciones conflictivas tienen puntos y mecanismos comunes, aunque en el presente trabajo nos centraremos en el estudio y análisis de los conflictos que aparecen en las relaciones entre instituciones, y específicamente entre instituciones pertenecientes al mundo empresarial y financiero. No cabe duda de que obviamos muchos y muy interesantes campos más o menos próximos, aunque no descartamos abordarlos en otro momento.

A efectos del presente trabajo y de su delimitación conceptual, consideramos conflicto la situación en la que la satisfacción de las necesidades o deseos activos de una persona (física o institucional), en la forma y el tiempo que pretende, resulta o se percibe como total o parcialmente incompatible con la forma y el tiempo en que otros pretenden satisfacer sus necesidades o deseos activos. Llamamos a estos efectos intereses a ese conjunto de necesidades y deseos a cuya satisfacción aspiran las partes y que se constituyen en movilizadores de la conducta y en moduladores de las decisiones.

De acuerdo con lo anterior, el presente proyecto tiene como objetivo principal la construcción y evaluación de un modelo comprensivo que permita abordar los distintos aspectos de un conflicto, entendido como el fenómeno y situación que se produce en la confrontación de intereses percibidos como diferentes o contrapuestos en relación a una materia o asunto en un tiempo y espacio concretos.

Metodología de trabajo

Este proyecto de investigación se inicia en mayo del 2020 con el impulso del equipo de profesionales del emprendimiento y la gestión empresarial autores del presente trabajo, grupo al que se incorpora como asesor el catedrático Enrique Baca Baldomero. Los participantes en el grupo de trabajo tienen una amplia experiencia, nacional e internacional, en la dirección y gestión de instituciones financieras y empresariales a nivel ejecutivo superior.

Durante 16 meses se han llevado a cabo un total de 68 sesiones de trabajo, totalizando 700 horas de investigación.

La metodología utilizada es una variante de los grupos Balint, que implica el análisis conjunto de todos los aspectos y la consolidación de los resultados de dicho análisis mediante consenso entre los expertos.

Todos los miembros del equipo han asistido y aportado sus consideraciones en todas las sesiones del proceso.

Las fases de dicho proceso han sido:

1. Puesta en común y análisis de experiencias personales

En esta primera fase se solicitó a cada uno de los miembros del grupo la redacción de dos casos de conflictos suscitados en sus actividades laborales y en los que personalmente hubiesen participado. Dada la naturaleza de dichas aportaciones se consideró que era preceptiva la confidencialidad de todas los hechos y datos manejados, de manera que dicha confidencialidad fuera compatible con el análisis en profundidad de las situaciones planteadas.

Así se conseguía, en esta primera fase, abordar el conflicto no desde un punto de vista teórico o conceptual, sino desde la realidad vivida en el mismo.

Por consiguiente, todos los casos analizados en profundidad procedían de la experiencia directa de los que los presentaban.

Cada caso fue tratado en una o varias sesiones, examinándose las posibles variables significativas en cada caso agrupadas en tres grandes aspectos:

- a) Génesis del conflicto, identificando factores generadores y su dinámica.
- b) Desarrollo del conflicto, con identificación de aquellos factores que lo fomentan y aquellos que lo disminuyen o tienden a resolverlo.
- c) Salida de la situación conflictiva, bien por la resolución del propio conflicto o bien por agravamiento del mismo, que suele desembocar en confrontación no resuelta, con la consiguiente necesidad de judicialización.

2. Enumeración de factores detectados y elaboración de un primer listado de los mismos

Durante la fase de análisis de los casos prácticos se procedió a la enumeración identificativa de todos los factores sin atender ni a su importancia, relevancia (si constituían variables primarias o secundarias) o nivel de impacto. Se trataba únicamente de identificarlos, y por tanto tampoco se atendía a las posibles repeticiones, a las formulaciones dudosas o a cualquier otra imprecisión. Se confeccionó así un primer listado con más de 400 posibles factores.

En paralelo se analizaron las acciones que cada uno de los participantes del grupo había puesto en marcha para la resolución del conflicto en el que habían participado. En este sentido se examinaron los siguientes aspectos:

- a) Cómo se podían haber evitado o neutralizado las causas de la situación conflictiva,

- b) Los elementos críticos que la generaron,
- c) Las acciones que podían haber impedido su aparición,
- d) El resultado final que tuvo lugar en contraste con el examen de lo que pudo haberse hecho de forma diferente para mejorar dicho resultado.

De todo este proceso se obtuvieron datos sobre la dinámica de los conflictos en el ámbito institucional (empresarial y financiero), que reflejaban:

- a) La importancia de los factores estrictamente personales (entre otros, los estilos de liderazgo y los rasgos temperamentales y caracteriales)
- b) La importancia de los factores relacionales (referentes a cómo viven y manejan las relaciones interpersonales los individuos participantes en el conflicto)
- c) La importancia de los condicionantes institucionales (estructura organizativa, cultura empresarial etc.)

3. Decisión acerca del modelo adoptado para la comprensión y resolución del conflicto

Sobre la base de lo anteriormente analizado se propuso trabajar la identificación de factores implicados, entendiendo por tales aquellos elementos que parecían constituir un dato identificable y que tuviese además dos características específicas: que fuese definible y que fuese medible.

Al mismo tiempo se decidió la redacción paralela de un glosario que aclarase de forma lo más precisa posible el sentido y significado con el que se manejaban los distintos términos que se iban empleando. Este glosario constituye el Anexo 1 del presente trabajo.

Con estos criterios se analizaron un total de 322 potenciales factores, resultando una selección final de 78.



Todos ellos tienen una definición operativa concreta y pueden ser cuantificados, bien dicotómicamente (sí o no), o bien cualitativamente mediante escalas Likert de 5 o 7 puntos.

4. Posibles grandes grupos de factores.

Del análisis cualitativo de los 79 factores identificados se desprende su posible agrupación en las siguientes categorías:

- a) Factores referentes al liderazgo de las instituciones en conflicto.
- b) Factores referentes a la "cultura" y formas de relación intrainstitucional.
- c) Factores referidos a la comunicación inter e intrainstitucional y a los estilos comunicativos.
- d) Factores referidos a la estructura organizativa de las instituciones en conflicto.
- e) Factores referentes al marco político y social en el que aparece el conflicto, con especial atención a los factores culturales diferenciales.

Listado y catálogo de los factores identificados

1. Confiabilidad:

Definición: Grado de expectativa respecto a la actuación futura de los otros.

Se fundamenta en el conocimiento almacenado sobre hechos pasados que demuestran la honestidad y la competencia (conocimientos y habilidades) de la otra parte.

Por tanto, debe establecerse a través de datos anteriores comprobables, vengan estos de experiencias propias o de terceros.

2. Nivel de expectativas:

Definición: Grado de esperanza sobre la consecución de los resultados esperados en la negociación por parte del negociador o del equipo negociador.

3. Nivel de coherencia (de los participantes):

Definición: Actitud consecuente con las normas y principios establecidos.

Siendo estas normas y principios aquellos que se refieren a los que se establezcan en el proceso de negociación

4. Legalidad:

Definición: Actuación de las partes que es conforme a la ley o mejor derecho.

5. Razonabilidad/Legitimidad

Definición: Necesidad de argumentar de forma fehaciente las razones por las que se pide lo que se pide, utilizando para ellos la ley, las promesas, la experiencia, los datos del mercado, las costumbres, los agravios comparativos, etc.

6. Prejuicio

Definición: Opinión previa y sesgada acerca de algo que se conoce mal o limitadamente.

Esta opinión puede realizarse sobre los hechos acaecidos o las personas implicadas.

7. Desconfianza

Definición: Sospecha sistemática de la posibilidad de ser engañado por la otra parte.

8. Desequilibrio entre los interlocutores

Definición: Diferencia que se produce entre las partes implicadas en una negociación debido a su status social, poder jerárquico, capacidad de decisión, experiencia personal y profesional, conocimiento, habilidades, etc.

9. Diferencias culturales

Definición: Aspectos derivados de los principios, creencias y hábitos culturales que afectan a la interpretación y valoración de situaciones concretas en el transcurso de la gestión de un conflicto.



10. Estilo de Comunicación

Definición: Estilo y formas que utilizan las partes tanto en la comunicación verbal, como no verbal dentro del proceso.

11. Marco normativo

Definición: Existencia o no de reglas y normativa que delimitan, enmarcan o condicionan las decisiones.

12. Nivel de jerarquización de los participantes del conflicto

Definición: Existencia de una diferencia jerárquica entre las partes que puede condicionar de forma sustancial al proceso de resolución del conflicto.

13. Falta de conocimientos previos sobre el tema o conocimientos incompletos o sesgados

Definición: Insuficiente formación o información sobre los temas motivo de conflicto.

14.- Trayectoria personal/profesional

Definición: Historial del recorrido personal y profesional de las partes que puede condicionar su actuación.

15. Nivel de claridad en la comunicación

Definición: Grado o nivel de detalle y explicación alcanzado que sea explícitamente entendido por las partes.

16. Información intencionalmente escasa y mal estructurada

Definición: Acción premeditada tendente a desequilibrar o influir en el posicionamiento de las partes, al proporcionar informaciones que puedan confundir a la otra parte.

17. Nivel de esfuerzo en adaptar el mensaje para que sea entendible por los receptores, evitando palabras excesivamente técnicas, jergas o argot

Definición: Esmero en intentar que todas las partes puedan comprender los distintos aspectos de un conflicto de igual forma.

18. El trasfondo histórico

Definición: Impacto que tiene en un conflicto o en una negociación la existencia de eventos pasados que puedan mediatizar el posicionamiento de cada una de las partes.

19. Terceras partes implicadas

Definición: Identificación de la participación o presencia activa de intereses de otras partes implicadas y/o afectadas directa o indirectamente por el conflicto y que pueden influir en el desarrollo del proceso.

20. Ámbito geográfico: zonas de influencia

Definición: Identificación de los diferentes lugares donde el conflicto está o puede estar presente y la influencia que ejercen en su desarrollo, gestión o resolución.

21. Ámbito temporal: pasado, presente y futuro

Definición: Clarificación de si los términos del conflicto corresponden:

- a. Hechos acaecidos con anterioridad
- b. Hechos vigentes en el presente que se pretenden resolver.
- c. Hechos que pueden producirse en el futuro que se pretenden prevenir.

22.- Creatividad

Definición: Capacidad que cualquiera de las partes tiene para producir ideas entorno al conflicto, bien sea en su definición, análisis o resolución (Opciones de Cierre) y esta capacidad sea utilizada de forma constructiva o destructiva.

23. Necesidad de aprobación/ aceptación

Definición: Rasgo que define a una o a ambas partes y que hace primar la



aceptación personal sobre la resolución de los temas.

24. Uso táctico de la Mentira

Definición: Presencia de manifestaciones contrarias a lo que se sabe, se piensa o se siente con el objeto de influir a favor de quien la expresa.

25. Conducta Impulsiva

Definición: Presencia reiterada de manifestaciones sin reflexión ni cautela, dejándose llevar por impulsos emocionales circunstancial o permanentemente.

26. Impositividad

Definición: Incapacidad para aceptar las opiniones ajenas por considerar solo válido el punto de vista propio sobre el análisis o solución del conflicto.

27. Nivel de Ambición Personal

Definición: El deseo vehemente de obtener poder, dinero, status o renombre por encima del resto de las consideraciones a tener en cuenta en el proceso de negociación.

28. Fidelidad al líder

Definición: Comportamiento que define el seguimiento al líder en tanto en cuanto desempeñe esa posición.

29. Aversión al Conflicto

Definición: Comportamiento que lleva a eludir cualquier situación de discrepancia o conflicto y que puede manifestarse de las siguientes formas:

1. Minusvalorar la importancia del conflicto y sus consecuencias.
2. Evitar las discusiones para así alejar algo que es desagradable.
3. No escuchar aquellas opiniones que son contrarias a "deshacerse" del problema lo antes posible.
4. Justificar a la otra parte con un "buenismo" exacerbado.
5. Desplazar en el tiempo el enfrentarse al conflicto con la creencia de que así se resolverá.

6. Aceptar acuerdos insostenibles o injustos con tal de alejar el problema.

30. Celos Profesionales

Definición: Emoción que se genera por envidia o inseguridad y que produce reacciones negativas en quien los siente.

31. Capacidad Predictiva

Definición: Competencia para prever los acontecimientos derivados de una decisión o situación y así poder definir varios escenarios que puedan aparecer con mayor probabilidad de acuerdo a las decisiones que pretendan adoptarse.

32. Definición del Proyecto

Definición: Nivel de claridad y concreción con el que se plantea.

33. Objetivo propio en el conflicto

Definición: Claridad en la definición de los intereses propios.

34. Estrategia

Definición: Existencia de un camino y acciones orientadas a la consecución de un fin determinado.

35. Motivación en el conflicto

Definición: Grado de importancia que se dé a los intereses profesionales y/o los individuales y haga prevalecer unos sobre otros.

36. Estilo de Liderazgo: Visionario Vs Ejecutor

Definición: Grado de enfrentamiento entre el Líder Visionario (largo plazo) y un Líder Ejecutor (corto plazo) para obtener sus propios intereses.

37. Enfocado o no a Resultados (Acción y resolución Vs Reflexión y Parálisis)

Definición: Persona que analiza, toma una decisión y ejecuta, frente a quien analiza y se paraliza ante la ejecución.

En este caso es importante tener en cuenta la situación en la que se

encuentra la empresa, el grupo, etc., ya que no debe confundirse una situación temporal que requiere más análisis con el perfil permanente de alguien.

38. “Micromanagement”: (Gestión excesiva en los detalles)

Definición: Estilo directivo que se caracteriza por la imposibilidad de delegar y que puede tener su origen tanto en una inseguridad propia como en la desconfianza en el equipo.

39. Configuración del equipo (unidisciplinar vs multidisciplinar)

Definición: Situación que se produce dentro de los equipos debido a sus características. Los equipos unidisciplinarios estarán más enfocados a la ejecución, mientras que los multidisciplinarios serán menos ejecutivos y más innovadores.

40. Potencia del equipo / Fuerza del Equipo

Definición: Capacidades personales y profesionales con las que cuenta el equipo.

41. Relaciones entre las personas del equipo.

Definición: Nivel de confianza, armonía y equilibrio que permite o dificulta el desarrollo del trabajo en equipo.

42. Relación con los superiores jerárquicos

Definición: Se desarrolla como consecuencia del estilo de management del superior y las características personales de ambas partes.

43.- Relación con accionistas.

Definición: Nivel de confianza y apoyo que existe entre el Consejo / Propiedad y el Primer Ejecutivo.

44. Relaciones con el sector / competidores

Definición: Nivel de colaboración / entendimiento sobre aspectos de interés común.

45. Relaciones con los poderes públicos / supervisores y reguladores.

Definición: Nivel de confianza y de interlocución. Poder de negociación.

46. Relaciones con los clientes.

Definición: Nivel de confianza y de interlocución. Poder de negociación.

47. Relaciones con los proveedores.

Definición: Nivel de confianza y de interlocución. Poder de negociación.

48. “Amigos o enemigos compartidos”

Definición: Identificación y gestión de personas afines o ajenas a las partes en conflicto.

49. Relacionados con la diversidad: De opinión, de género, generacional, religiosa, sexual, de raza, etc.

Definición: Existencia o no de características personales diferentes dentro del equipo o las partes en conflicto.

50. Lenguaje (interpretaciones locales del idioma)

Definición: Disparidad de significado de una misma palabra usando el mismo idioma en un entorno cultural distinto.

51. Conocimiento y respeto de costumbres y hábitos

Definición: Manera habitual de comportarse o actuar de una determinada cultura.

52. Valores Éticos

Definición: Conjunto de normas éticas que son transmitidas al individuo por la sociedad a la que pertenece y que representan la forma correcta de actuar.

53. Creencias

Definición: Religión, doctrina o principios ideológicos que profesa un colectivo.



54. Respeto a la mujer

Definición: La consideración de la mujer como igual, en cualquier situación o circunstancia, con respecto al hombre.

55. Valor del compromiso escrito

Definición: Nivel de obligación que se otorga a los compromisos aceptados por escrito.

56. Capacidad de Autocrítica

Definición: Capacidad de criticarse a sí mismo o a la obra propia.

57. Alineamiento entre los intereses y preferencias del interlocutor y los de la organización que representa

Definición: Grado de confluencia de los intereses del representante y de su representado en el conflicto.

58. Construcción de relatos legitimadores

Definición: Capacidad que tienen las partes para elaborar argumentos que otorgan razonabilidad a sus peticiones.

59. Estado anímico

Definición: Situación personal de las partes durante el proceso de negociación.

60. Existencia o no de una autoridad dueña o protectora del proceso

61. Tipo de relación entre las partes en conflicto

Definición: Relación de las partes antes del conflicto.

62. Tipo de relación entre los miembros del equipo negociador

63. Asimetría entre las partes

Definición: Si una de las partes tiene un claro dominio o posición de superioridad sobre la otra.

64. Tipología de las Instituciones

Definición: Efecto que tiene el tipo de institución al que pertenecen las partes en una negociación.

65. Organización Jerárquica/Matricial

Definición: Niveles, formas y ámbitos de subordinación que los profesionales de una organización tienen hacia rangos superiores.

66. Grado de inmunidad de los negociadores respecto a los resultados de la negociación

Definición: Grado de repercusión que tenga el resultado de la negociación en los negociadores.

67. Relativización del valor del No y del Sí

Definición: Existencia de un significado oculto o diferente a lo que se está expresando cuando la respuesta es un sí o un no.

68. Nivel de "anclaje" en los posicionamientos iniciales

Definición: Inflexibilidad para modificar los planteamientos de inicio.

69. Abordaje racional de los problemas

Definición: Interpretar y gestionar un conflicto bajo criterios estrictamente racionales, obviando la parte emocional.

70. Lenguaje directo (claridad en el lenguaje)

Definición: Utilización de un lenguaje perfectamente inteligible para el interlocutor y que evita que pueda ser reinterpretado.

71. Seguridad jurídica

Definición: Conjunto de normas y leyes apoyadas por un sistema judicial que ha demostrado en la práctica su eficacia y estabilidad.

72. Presencia de grupos de presión organizados

Definición: Existencia de “lobbies”, sindicatos, asociaciones, etc. que interfieren en la gestión y solución del conflicto.

73. Presencia y relaciones entre lo público y lo privado

Definición: Nivel de influencia que ejerce el Sector Público en el Privado y viceversa.

74. Presencia de factores moduladores político/ ideológicos

Definición: La capacidad de influencia que tiene la situación política y/o ideológica para interferir en el conflicto.

75. Globalidad vs Localidad.

Definición: Los componentes y las consecuencias del conflicto superan las fronteras del lugar donde se genera.

76. Situación de crisis sobrevenida

Definición: Dificultad añadida a una situación de conflicto por el advenimiento de otra situación no predecible.

77. Interlocución multigeneracional

Definición: Impacto que produce la existencia de interlocutores pertenecientes a distintas generaciones en la aparición y gestión de un conflicto.

78. Respeto a jerarquía

Definición: La consideración hacia la posición que ocupan los superiores en la Organización.

CONCLUSIÓN

La publicación de esta primera parte del Proyecto de Investigación pretende presentar el avance conseguido hasta la fecha, permitiendo establecer las bases para construir un nuevo *Modelo de Gestión de Conflictos / Negociación*. Igualmente, muestra

un enfoque innovador basado en el establecimiento de los factores que pueden ayudar a comprender, gestionar y resolver los conflictos (dentro del ámbito de las relaciones empresariales) de forma más eficaz.

Nuestro modelo pretende ser en sí mismo una metodología de actuación, así como un complemento a otros modelos existentes.

La intención de este trabajo es proporcionar una herramienta de reflexión y análisis que, utilizada de forma sistemática, permita ir consiguiendo una nueva actitud, mentalidad y capacidad de acción para encarar estos procesos que sea más acorde con la realidad del siglo XXI.

Las siguientes fases de esta investigación comprenderán:

- a. Un trabajo de campo que permita analizar la relevancia, la pertinencia y la frecuencia de cada factor. Este trabajo se realizará mediante un cuestionario, basado en los factores que aquí se publican, y se aplicará a una muestra suficiente de profesionales que tengan relación con el diagnóstico, evaluación y resolución de situaciones de conflicto.
- b. El diseño definitivo de un instrumento de evaluación de los conflictos que comprenda todos los aspectos contenidos en el presente trabajo.
- c. Desarrollo de una teoría general del conflicto con especial atención a los aspectos no contemplados o insuficientemente desarrollados en los modelos disponibles actualmente. Uno de estos aspectos se centra específicamente en los factores afectivos y personales.

Nota: Existe un glosario de los términos utilizados en el presente trabajo que está a disposición de quien lo solicite.



Ideas fuerza

Definir el conflicto como el fenómeno y situación que se produce en la confrontación de intereses percibidos como diferentes o contrapuestos en relación a una materia o asunto en un tiempo y espacio concretos.

Comprender y analizar el mundo de los conflictos a través de aquellos factores (definibles y medibles) que son determinantes en su aparición y posterior evolución.

Establecer, de acuerdo con el análisis realizado sobre de la dinámica de los conflictos, 3 grandes grupos de factores:

- Factores estrictamente personales.
- Factores relacionales.
- Factores sobre los condicionantes institucionales

Javier Hidalgo Blázquez. Profesor de la Cátedra "UFV-Instituto Superior de Negociación" de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid).

Asesor del Consejo y Comisión Ejecutiva de Grupos Familiares.

Consultor de Gestión del Cambio y Transformación.

Ha trabajado más de 35 años como directivo en el sector financiero ocupando puestos de máxima responsabilidad tanto en España como en varios países de Latinoamérica, entre los que podemos destacar:

Director General Adjunto de Banca Minorista de Santander España.

Vicepresidente de Banca Comercial - Banco Santander México.

Director de Negocios de Banca Comercial y Director Adjunto División América - Banco Santander.

Country Head Puerto Rico - Banco Santander.

Consejero de las siguientes sociedades: UNIVERSIA, Attijariwaffa Bank (Marruecos), Attijari Bank (Túnez) y Banco Santander Perú.

Formación:

Licenciado en Derecho por la UCM.

MBA por el IESE.

Diplome des Affaires - Institut Supérieur des Affaires (ISA) / Jouy -en-Josas (Paris).

Pedro Larena Landeta. Profesor de la Cátedra "UFV-Instituto Superior de Negociación" de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid).

Ha desempeñado puestos de muy alta responsabilidad en el sector financiero, ocupando puestos de Alta Dirección en entidades que operan globalmente. Entre otras, ha desempeñado las siguientes responsabilidades:

Consejero Delegado del Banco Popular.

CEO de Banca Minorista Internacional de Deutsche Bank.

Director General de Banca Comercial y Desarrollo de Negocio en Banesto.

Director Global de Banca Corporativa y Corporate Finance en Caja Madrid.

Director de Corporate Banking & Corporate Finance en Citibank Portugal.

Formación:

MBA por el IESE.

Licenciado en Derecho por la UAM.



Juan Mateo Díaz. Director de la Cátedra Instituto Superior de Negociación de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid - España).

Presidente de "EyeKnow Films".

Presidente de "Gestión del Acuerdo SXXI".

Miembro del Comité Ético-Científico del Innovation Center for Collaborative Intelligence (ICCI)

Fue codirector del Curso sobre "Técnicas de Negociación" en el RCC de la Universidad de Harvard, junto a Roger Fisher.

Fue Senior Manager de Accenture, Socio de PWC y Socio de EY.

A lo largo de su trayectoria profesional ha creado 8 empresas.

Ha impartido seminarios, conferencias y cursos en España, EEUU, Inglaterra, Portugal, Suiza, República Checa, México, Argentina, Colombia, Perú, Chile, Puerto Rico, Costa Rica, Brasil, Venezuela y Panamá.

En últimos 20 años ha creado 8 empresas.

Autor de 8 libros. Ha publicado en 2020 el libro "Más Kant y menos Trump: La decisión de negociar"

Formación:

Certificado como profesor de Técnicas de Negociación por el grupo "Conflict Management" de la Universidad de Harvard.

Diplomado por la "London Business School" en "Coopers&Lybrand Program".

Diplomado por la "Columbia University" (NY-USA) en "Knowledge Management and Organizational Design".

Diplomado por "Wharton School" (Universidad de Pennsylvania) en "Advanced Banking Program for Overseas Bankers"

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (CEU-UCM)

Marta Prieto Asirón. Profesora de la Cátedra "UFV-Instituto Superior de Negociación" de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid).

En el año 2000 creó su propia empresa de formación, "Centro de Talento Creativo", centrada en la consultoría de formación.

En el 2010 fundó la editorial Kolima Books (www.editorialkolima.com), que actualmente dirige, una fábrica de conocimiento para promover valores en el mundo de la empresa y en la sociedad,

Colabora con diversas fundaciones de ayuda a la educación de niños en países en vías de desarrollo.

Ha sido miembro del patronato de la Fundación Manuel de la Torre dedicada a facilitar los últimos avances de neurocirugía a los más necesitados.

Trabajó en Arthur Andersen en la División Financiera, en Deutsche Bank en la División de grandes empresas, en Morgan Grenfell (Londres) en financiación de grandes proyectos y en Alpha Corporate en M&A.

Ha publicado 2 libros:

Casos prácticos de marketing internacional

Simple-Mente un Caballo (Management)

Formación:

Licenciada cum laude en Derecho y Diplomada en Empresa por la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. MBA con mención de honor por la Universidad de San Francisco, California (1993).

Diploma de Educación y Tecnología de la Universidad de Harvard (Boston, MA). Coach certificado en EGEA, en coaching para caballos.



Álvaro Rengifo Abbad. Profesor de la Cátedra "UFV-Instituto Superior de Negociación" de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid).

En la actualidad es el Presidente de "Wander" y Asesor Senior de Soulsight y Alantra.

Patrono de la Fundación Amref Salud África y de la Fundación Créate.

Anteriormente ha ocupado puestos de máxima responsabilidad tanto en entidades públicas como privadas, de las que podemos destacar:

Presidente de CESCE

Presidente del Grupo Bombardier en España y Portugal.

Director General Comercial Internacional del Grupo Isolux-Corsán

Director General Internacional del Grupo Leche Pascual

Director Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. - EEUU.

Ha desempeñado diferentes cargos directivos en el Ministerio de Economía y Hacienda en España (Director General de Política Comercial de Inversiones Exteriores), en Costa de Marfil, Marruecos y EEUU.

Formación

Técnico Comercial y Economista del Estado.

Beca Fulbright en School of Advanced International Studies (SAIS). The Johns Hopkins University, Washington DC.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales en CUNEF.

Alfredo Sanfeliz Mezquita. Profesor de la Cátedra "UFV-Instituto Superior de Negociación" de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid).

"Of Counsel" del despacho de abogados "López-Ibor", Socio Fundador Principal de "The Wisse Company" y Miembro de la Comisión de Normas del Instituto de Consejeros y Administradores.

Anteriormente ha ocupado los siguientes puestos:

Titular de despacho de abogados propio.

Secretario General de Campofrío Food Group, S.A.

Miembro del Consejo de Administración de la patronal europea de Industrias de Alimentación y Bebidas (FOODDRINK EUROPE).

Miembro Asociado del Despacho Melchor de las Heras Abogados (hoy Albiñana & Suárez de Lezo)

Formación:

Acreditación como "CEDR Accredited Mediator" por el Center of Effective Dispute Resolutions (CEDR) de Londres.

Certificado como Coach Dialógico en el IDDI (UFV).

Certificado como Practitioner en Programación Neurolingüística en "The School of Change".

Programa de Dirección General (PDG) por el IESE.

Licenciado en Derecho por la UAM.



Enrique Baca Baldomero. Profesor del Colegio Libre de Eméritos.

Miembro de la Real Academia de Medicina de Valencia.

Catedrático de Psiquiatría.

Dirigió el Departamento de Psiquiatría de la Universidad Autónoma de Madrid y durante veinticinco años fue Jefe del Servicio de Psiquiatría del Hospital Universitario Puerta de Hierro de Madrid (Universidad Autónoma).

Ha sido Presidente de la Sociedad Española de Psiquiatría; de la Fundación Española de Psiquiatría y Salud Mental y de la Fundación «Instituto de Victimología».

Co-Chairman del Steering Committee on Ethics de la World Psychiatric Association (WPA).

Ha sido subdirector técnico del Instituto Madrileño de Salud Mental (INSAM) y Director de programas docentes del Instituto Regional de Estudios (IRES) ambos de la Consejería de Sanidad de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Fue Presidente del Comité de expertos del Instituto Andaluz de Salud Mental (IASEAM).

Ostentó el cargo de Director del grupo de trabajo sobre salud mental del Consejo Asesor de Sanidad en el Ministerio de Sanidad y Consumo.

Formó parte del Comité técnico de la Estrategia de Salud Mental del Sistema Nacional de Salud en representación de la Sociedad Española de Psiquiatría, en 2006.

Autor, entre otros, de los libros "Depresión y Ansiedad", "Breviario del animal humano", "Manual de victimología", "Transgresión y perversión", "Padres y adolescentes", "Dopamina y esquizofrenia", "Dolor y depresión", "Depresión y ritmos cardiacos".

Coautor de Evaluación y tratamiento del trastorno postraumático; Las víctimas de la violencia y Hechos y valores en Psiquiatría.

Autor de más de 200 artículos científicos.

Formación:

Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad de Granada, especialista en Psiquiatría y Neurología, y Doctor por la Universidad de Navarra.