REDES

NOVIEMBRE, 2026

NEGOCIOS
LIDERAZGO
CULTURA
ESTRATEGIA
SOCIEDAD

KRYPTOACTIVOS Y DIVORCIO

LEJOS DE LO QUE CREEMOS, LOS CRIPTOACTIVOS NO PUEDEN CALIFICARSE COMO DINERO ELECTRÓNICO. Y SON MUCHO MÁS DIFÍCILES DE RASTREAR.

REGLA DE ORO 4 DE LA NEGOCIACIÓN

EN LA NEGOCIACIÓN ES MÁS IMPORTANTE EL "CÓMO" QUE EL "QUÉ"



Lo que tu cultura te dice antes de que te cueste caro

El momento en que una persona rompe el vínculo invisible que la unía a su trabajo

Mentor: el arte de acompañar el talento

A veces, a experiencia y los conocimientos no son suficientes

Cuando el antes se utiliza para descalificar el cambio

"Antes las cosas se hacían diferente". La frase podría abrir una conversación útil.

ÍNDICE



p. 5

KRYPTOACTIVOS Y DIVORCIO

En la ruptura matrimonial (o de pareja), la irrupción de los criptoactivos obliga a los abogados a averiguar su existencia, determinación, valoración, aseguramiento y liquidación, del patrimonio conyugal.

p. 8

LO QUE TU CULTURA TE DICE ANTES DE QUE TE CUESTE CARO

Le llamamos renuncia psicológica: el momento en que una persona rompe, por dentro, el vínculo invisible que la unía a su trabajo

p. 10

MENTOR: EL ARTE DE ACOMPAÑAR EL TALENTO

Uno de los errores que cometen algunas organizaciones es elegir como mentores a personas con una trayectoria profesional extraordinaria, dando por hecho que la experiencia y los conocimientos son suficientes para acompañar el desarrollo de otros.

p. 13

REGLAS DE ORO DE LA NEGOCIACIÓN

En la negociación, es más importante el “cómo” que el “qué”

p. 15

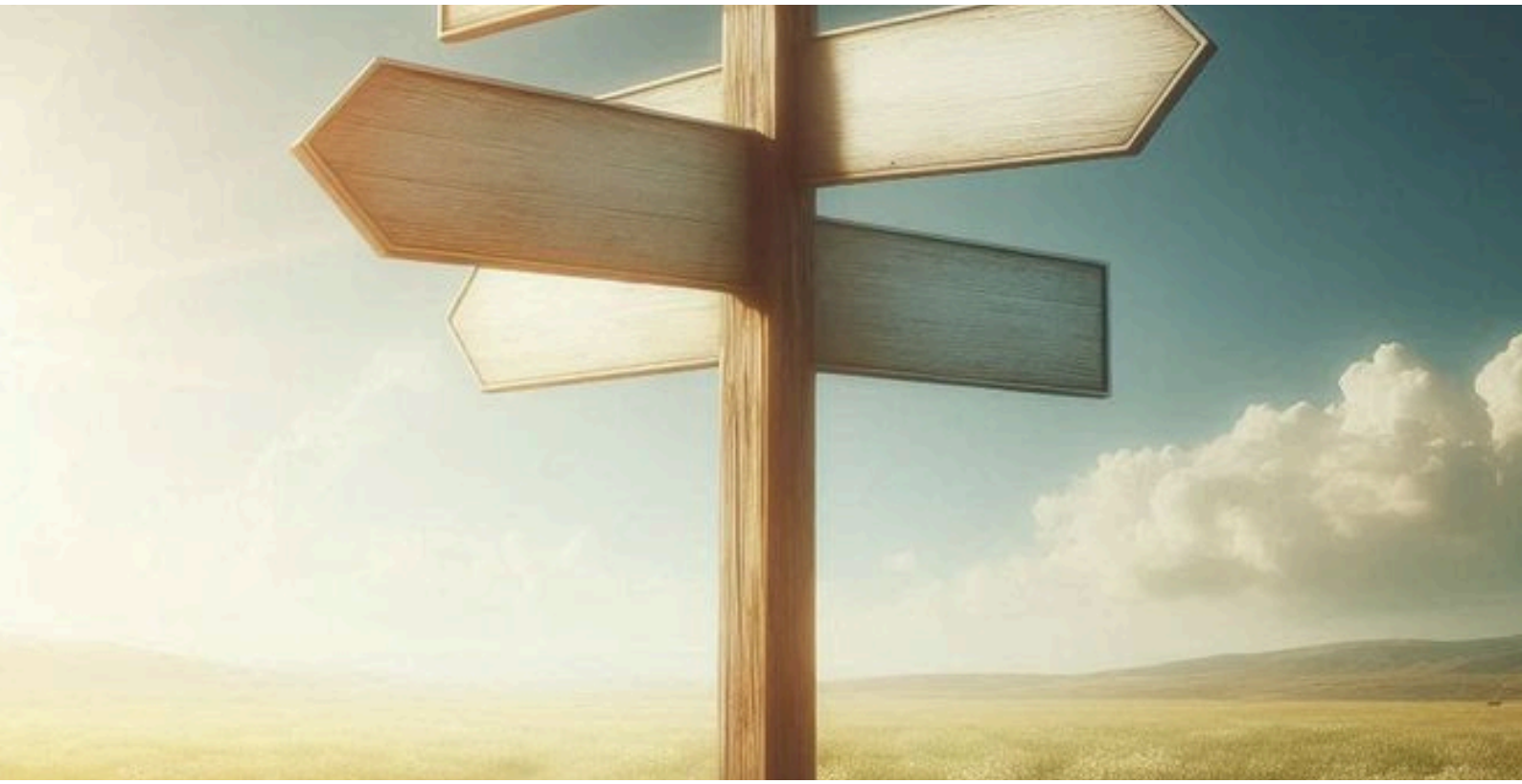
CUANDO EL ANTES SE UTILIZA PARA DESCALIFICAR EL CAMBIO

“Antes las cosas se hacían diferente”. La frase podría abrir una conversación útil. Sin embargo, cuando se utiliza para insinuar que quienes hoy están al frente no saben hacer las cosas, la comparación empieza a descalificar.

p. 17

EVENTOS RIENP NOVIEMBRE - DICIEMBRE





Nota del editor

El precio de ignorar las señales

Vivimos en una época obsesionada con la velocidad. Todo debe resolverse de inmediato. Las respuestas tienen que ser rápidas. Las decisiones instantáneas. Los resultados visibles. Hemos llegado a confundir la capacidad de reaccionar con la capacidad de dirigir.

Sin embargo, la historia demuestra exactamente lo contrario.

Las grandes crisis rara vez aparecen de la nada. Las quiebras empresariales, los conflictos organizacionales, las rupturas personales, las negociaciones fallidas y los errores estratégicos suelen anunciarse mucho antes de manifestarse plenamente. El problema es que pocas personas están dispuestas a escuchar las señales mientras todavía son pequeñas.

Las organizaciones no suelen fracasar porque alguien haya cometido un error monumental. Fracasan porque durante demasiado tiempo ignoraron muchos errores pequeños.

Las personas tampoco abandonan una empresa de un día para otro. Antes de renunciar físicamente, suelen hacerlo emocionalmente. Se desconectan. Dejan de creer. Dejan de participar. Y cuando finalmente presentan su renuncia, la mayoría de los directivos se sorprenden de algo que llevaba meses ocurriendo frente a sus propios ojos.

La misma lógica aparece en la negociación. Con frecuencia creemos que los resultados dependen de los argumentos, cuando en realidad dependen de la capacidad para comprender el momento, interpretar a la contraparte y entender aquello que no se está diciendo de forma explícita.

También ocurre en el liderazgo. Muchas organizaciones depositan su confianza en la experiencia acumulada de ciertos individuos y olvidan que el verdadero conocimiento sólo genera valor cuando se transmite, se comparte y se convierte en una herramienta para desarrollar a otros. De ahí la enorme importancia de la mentoría y del acompañamiento profesional.

En un entorno cada vez más incierto, la ventaja competitiva ya no pertenece a quienes trabajan más horas ni a quienes hablan más fuerte. Pertenece a quienes desarrollan criterio, comprenden mejor la realidad y actúan antes que los demás.

Las señales siempre están ahí.

La pregunta es cuántas veces decidimos ignorarlas.

Daniel Castillo Briones

Jefe de redacción

KRYPTOACTIVOS Y DIVORCIO

MARTA BOZA RUCOSA



La existencia de criptoactivos incide directamente en la formación del inventario del activo ganancial y en los derechos de reembolso

En la ruptura matrimonial (o de pareja), la irrupción de los criptoactivos nos obliga a los abogados a averiguar su existencia, determinación, valoración, aseguramiento y liquidación, del patrimonio conyugal.

En este análisis

01 Probar la titularidad y la localización de los activos
02 Asegurar la prueba
03 Modos de adjudicación
04 Medidas cautelares
05 Ejecución forzosa
06 Conclusiones prácticas

Lejos de lo que creemos, los criptoactivos no pueden calificarse como dinero electrónico. La jurisprudencia define al criptoactivo como un activo patrimonial inmaterial, una unidad de cuenta de una red descentralizada basada en la tecnología de registro distribuido o blockchain. Su valor no es oficial ni único, sino que depende exclusivamente del concierto de la oferta y la demanda en las diferentes plataformas de negociación.

Esta calificación como bien patrimonial inmaterial es la que sostiene su embargabilidad, su susceptibilidad de valoración económica y su obligatoria inclusión en el inventario de los regímenes económicos matrimoniales, al poseer un indudable contenido patrimonial que supera cualquier limitación de inembargabilidad de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

PROBAR LA TITULARIDAD Y LA LOCALIZACIÓN DE LOS ACTIVOS

El gran desafío procesal en los litigios de familia son la localización y la acreditación de la titularidad civil del criptoactivo. La tecnología blockchain se caracteriza por el pseudonimato: las transacciones son públicas y quedan registradas de forma inalterable en un libro de contabilidad digital (Ledger), pero se asocian a direcciones alfanuméricas (carteras o wallets) y no a nombres de personas físicas.

La vinculación entre una dirección de blockchain y un titular civil no es automática. El control técnico de una clave privada (que permite ordenar transferencias) no equivale jurídicamente a la propiedad del activo. Para vincular un criptoactivo a un cónyuge en un juicio de familia, se requiere una actividad probatoria que combine el análisis tecnológico con la prueba documental tradicional.

Puede acreditarse la existencia de criptoactivos mediante prueba documental, pericial o de informes.

La estrategia de localización y prueba de los criptoactivos se divide según la forma de custodia (Exchange):

Las carteras con custodia o cuentas en plataformas centralizadas (conocidas como CEX, como Binance, Coinbase o Bit2Me). En estos casos, un tercero

SEÑALES QUE IMPORTAN

10 al 12%
Es el porcentaje de adopción de criptomonedas en América Latina, l aproximadamente 55 a 57 millones de usuarios activos en la región.

4.8 al 9%
En España, en cambio, el porcentaje de ciudadanos que usa criptomonedas es más bajo.

21 millones
Es la emisión máxima programada del Bitcoin en su código, en su código, lo que le otorga una escasez similar a la del oro.



custodio gestiona las claves privadas y exige la identificación del usuario mediante procesos de verificación de identidad (KYC).

El Banco de España tiene publicados los proveedores de Servicios de Cambio de Moneda Virtual por Fiduciaria y/o custodia de monederos electrónicos.

La obtención de información en estos supuestos es altamente viable mediante requerimientos judiciales directos.

Las carteras sin custodia o autocustodia (como monederos de software tipo MetaMask o dispositivos físicos tipo Ledger) y las plataformas descentralizadas (DEX). En este escenario, el control de las claves privadas recae exclusivamente en el usuario, y las plataformas no custodian fondos ni identifican a sus miembros.

Por ello la intervención judicial sin la colaboración del cónyuge titular, es extraordinariamente difícil. Aquí, la prueba debe construirse de forma indiciaria a través de transferencias bancarias desde cuentas comunes hacia los proveedores de servicios de criptoactivos, correos electrónicos de confirmación de operaciones, o la declaración del propio cónyuge.

Hot wallet (billetera caliente): las claves se mantienen privadas en un dispositivo conectado a Internet o con acceso frecuente a Internet, que puede consultarse desde el móvil u ordenador.

Cold wallet (billetera fría): las claves se almacenan digitalmente en un soporte físico y no en la nube ni en línea. De esta manera, se accede a las criptomonedas incluso sin conexión a internet.

Estos dos sistemas pueden y suelen combinarse.

Dada la facilidad para mover activos entre carteras calientes, frías y plataformas descentralizadas en cuestión de segundos, se vuelve casi indispensable solicitar una pericial informática forense. El perito judicial podrá analizar los dispositivos del cónyuge (ordenador o teléfono móvil) para buscar rastros de la instalación de MetaMask, registros de conexión de dispositivos Ledger por USB o Bluetooth, y las direcciones públicas utilizadas en las plataformas descentralizadas para reconstruir el patrimonio real del matrimonio.

ASEGURAR LA PRUEBA

Para evitar que el cónyuge que controla los activos los transfiera o disipe antes de que se pueda practicar la prueba en el juicio (la vista), puede solicitarse al juez que tome medidas de aseguramiento de la prueba, argumentando el temor fundado de que, el cónyuge haga desaparecer los criptoactivos mediante transferencias.

Una vez localizada y acreditada la existencia de los criptoactivos, el tribunal debe proceder a su valoración para la liquidación del régimen económico o para ponderar la capacidad económica de las partes. La valoración de estos activos presenta una complejidad singular debido a su extrema volatilidad y a la ausencia de una cotización oficial única.

La jurisprudencia valida la utilización de una cotización media en un periodo determinado o el recurso a índices representativos de mercado para fijar el valor. La pericial financiera que se aporte al proceso debe especificar con precisión la moneda de expresión, la fecha y hora de corte, la fuente de cotización utilizada y el método de cálculo. Una mera captura de pantalla de un dispositivo móvil no es prueba suficiente de valor.



En cuanto al momento temporal de la valoración, la regla general para la adjudicación de los bienes en la liquidación, es tomar como referencia el valor al tiempo de practicarse la liquidación efectiva, y no el de la disolución del régimen, para evitar que las fluctuaciones extremas del mercado perjudiquen de forma desproporcionada a uno de los cónyuges.

MODOS DE ADJUDICACIÓN

Para la adjudicación de los activos en la liquidación, existen dos alternativas:
La adjudicación en unidades, que consiste en distribuir los criptoactivos a cada cónyuge un número determinado de unidades (por ejemplo, transferir una fracción de bitcoin a la cartera individual de cada uno). Este método evita que el reparto dependa de la conservación de las unidades por un solo cónyuge, pero exige que ambos dispongan de la infraestructura técnica necesaria y que la transferencia sea viable.
La conversión previa a dinero, consiste en ordenar la venta de los activos en una plataforma autorizada y repartir el dinero de curso legal obtenido. Este sistema elimina los riesgos de la volatilidad futura, pero incorpora costes de transacción y comisiones que deben ser previstos en el convenio o en la resolución judicial.

MEDIDAS CAUTELARES

Ante el riesgo de disipación o transferencia inmediata de los criptoactivos, es aconsejable la adopción de medidas cautelares eficaces. El objetivo de estas medidas es asegurar la efectividad de la futura sentencia o de la liquidación patrimonial.
Si los activos están depositados en un proveedor centralizado identificado (CEX), la medida cautelar idónea es el requerimiento directo a la entidad depositaria para que proceda a la retención, bloqueo y prohibición de disposición de los saldos de la cuenta del cónyuge. Si la plataforma radica en el extranjero, se puede requerir la cooperación judicial internacional o aplicar,



Si los activos están depositados en un proveedor centralizado identificado (CEX), la medida cautelar idónea es el requerimiento directo a la entidad depositaria para que proceda a la retención, bloqueo y prohibición de disposición de los saldos de la cuenta del cónyuge. Si la plataforma radica en el extranjero, se puede requerir la cooperación judicial internacional.
Si los activos se encuentran en autocustodia, la medida debe dirigirse directamente contra el cónyuge titular mediante una orden judicial de no disposición, bajo apercibimiento de incurrir en multas coercitivas o en responsabilidad penal por alzamiento de bienes o frustración de la ejecución. Asimismo, se le puede requerir para que facilite las claves privadas o traslade el control de los activos a una cartera bajo custodia judicial o de un tercero designado.

EJECUCIÓN FORZOSA

El embargo de criptoactivos se asimila por analogía al embargo de créditos y valores realizables a corto plazo. Implica la localización del activo, el bloqueo e inmovilización, la custodia en carteras institucionales o bajo control de la Oficina de Recuperación y Gestión de Activos (ORGA), y la realización final mediante la venta directa en plataformas autorizadas o subasta digital para su conversión a moneda de curso legal.

CONCLUSIONES PRÁCTICAS

La coexistencia de los distintos sistemas de criptoactivos exige que las medidas de aseguramiento de la prueba o las medidas cautelares de no disposición se diseñen de forma específica:

- No basta con solicitar el bloqueo de cuentas en exchanges centralizados (CEX).
- Si se constata la conexión entre una hot wallet y una cold wallet, el tribunal debe requerir al cónyuge investigado, bajo apercibimiento de desobediencia o alzamiento de bienes, la exhibición del soporte físico (dispositivo Ledger) y la declaración de los saldos asociados a la clave pública del mismo.



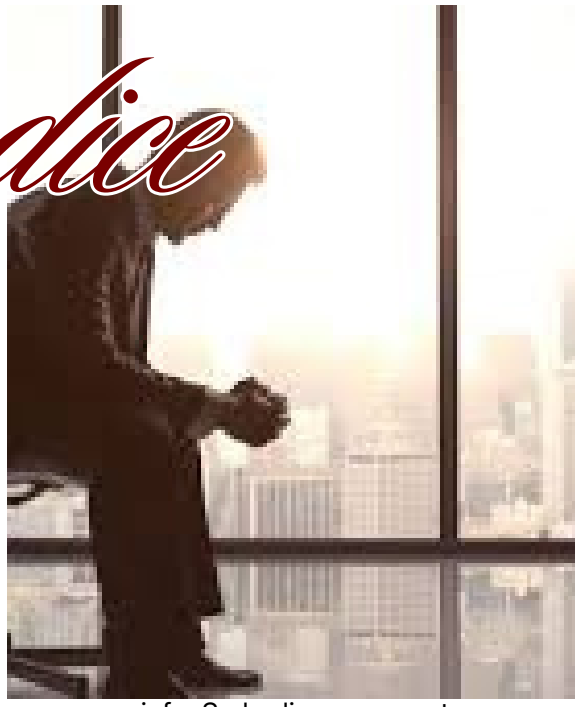
Boza Rucosa
Abogados de Familia



Marta Boza Rucosa

Abogada especializada en Derecho de Familia, Sucesiones y Derecho Canónico, Woman Lider TIC otorgado por el Ayuntamiento de Barcelona en 2020. Es Abogada del Tribunal de la Rota, Profesora de la Universidad de Barcelona. Autora y conferencista.

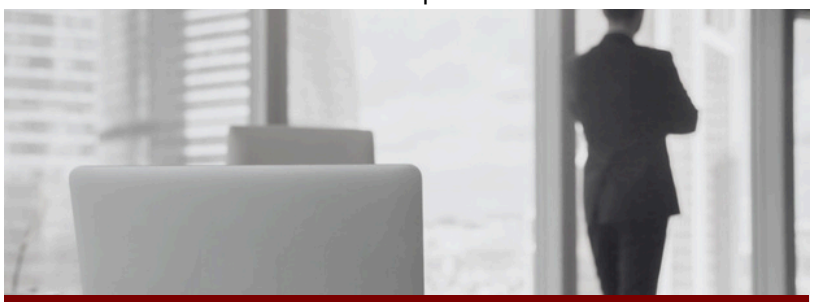
Lo que tu cultura *te dice* antes de que te cueste caro



Aquí va una escena que en People (RR.HH.) hemos visto una y otra vez (en México, en España, en cualquier oficina donde haya gente de verdad): alguien del equipo, de esos buenos, de esos que nadie veía venir, manda el mensaje que nadie quiere leer un lunes: "esta es mi última semana". El jefe se sorprende de verdad. Jura que "todo iba bien". Y en la entrevista de salida aparece la parte que duele escuchar: esa persona llevaba meses desconectada. Se lo había contado a su gente cercana, en el chat del equipo, no a su jefe. La señal estuvo ahí, disfrazada de silencio, mucho antes de convertirse en una vacante urgente.



A eso, en el lenguaje que hoy domina la conversación, le llamamos renuncia psicológica: el momento en que una persona rompe, por dentro, el vínculo invisible que la unía a su trabajo, mucho antes de formalizar la salida. No es pereza ni falta de compromiso "de origen". Es la reacción natural cuando alguien deja de sentirse visto, escuchado o retado. Y aquí va lo interesante: casi nunca se lo dice primero a su jefe. Se lo dice a su gente cercana, y el efecto se contagia: un colega que ve irse a otro empieza, sin darse cuenta, a hacerse las mismas preguntas.



Renuncia psicológica: el momento en que una persona rompe, por dentro, el vínculo invisible que la unía a su trabajo, mucho antes de formalizar la salida.

Los números confirman que esta historia no es igual en todas partes, y ahí está la lección para quienes leemos esta revista de un lado y del otro del Atlántico. Según el reporte global más reciente de Gallup, solo el 10% de los profesionales en España se declara comprometido con su trabajo (por debajo incluso del ya bajo promedio europeo, 12%, y entre los últimos lugares del mundo en ese indicador). En México, el compromiso llega al 29%, cerca del promedio de América Latina y casi el triple del dato español. La diferencia no es casualidad: habla de dos culturas laborales que sostienen la confianza de maneras distintas. En México, el vínculo personal y de largo plazo sigue siendo el cemento de las relaciones de trabajo. En España, el patrón que describe Gallup es más silencioso: no es gente que sufre abiertamente, es gente que se fue desenganchando sin hacer ruido, el mismo fenómeno que en inglés se popularizó como quiet quitting.

¿Cuál de los dos escenarios está viviendo tu organización hoy? Esa es la primera pregunta que le hago a cualquier equipo directivo, sin importar en qué país esté sentado. Y créeme: casi nadie contesta rápido.



Desde Gestión de Personas, leer esas señales no puede ser un ejercicio de encuesta de clima una vez al año. Es una disciplina diaria: ¿qué conversación se volvió más corta de lo normal? ¿Qué líder empezó a evitar las preguntas difíciles? ¿Qué persona, que solía opinar en cada reunión, ahora solo asiente? Cuando conectas esas señales con datos de rotación, desempeño y ausentismo (o absentismo, como se dice en España), dejas de adivinar y empiezas a anticipar. Y ahí es donde de verdad se construye lo que hoy llamamos employee experience: no en el discurso, en el detalle diario.

Y aquí me pongo un poco necia: la madurez de una organización no se mide por lo bien que suenan sus valores en la pared, sino por la velocidad con la que actúa cuando esas señales aparecen. Ajustar cargas. Preparar líderes. Sostener la conversación que casi nadie se atreve a tener antes de que se convierta en renuncia. Eso, y no un beneficio más en la lista, es lo que hoy se entiende de verdad por salario emocional. Eso es lo que separa a una empresa que dice que le importa su gente, de una que de verdad lo demuestra con hechos.

La próxima vez que alguien en tu comité diga “aquí la gente está bien”, pregúntale cómo lo sabe. Esa pregunta, hecha con cariño; pero sin condescendencia, puede ahorrarte un mensaje de renuncia que ya se estaba escribiendo desde hace meses.



Adriana Uribe



¿Qué señal necesita mirar hoy tu organización con más profundidad, antes de que se convierta en una cifra que ya no puedas ignorar?



Directora de People en ZEN Consultores Estratégicos en Negocios · Coach Coactiva · Especialista en PNL · Conferencista internacional en liderazgo · Vicepresidenta del Capítulo España de 50+1 · Directora de Alianzas Estratégicas en EMLHIS · Co-conductora del podcast Latiendo en Femenino · Invitada a la Cámara de Diputados de México (8M, 2026) · Premio Internacional Fractales del Cambio 2025

MENTOR: EL ARTE DE ACOMPAÑAR EL TALENTO

Ana Lara



Desde que tengo memoria, me ha apasionado la mitología griega. Sus historias sobre dioses, diosas, héroes, heroínas y criaturas fantásticas han intentado explicar los fenómenos de la naturaleza y los acontecimientos que acompañan al ser humano a lo largo de su existencia.

Lo que más me sorprende es que, en un mundo hiper-conectado tecnológicamente y casi 3.000 años después de que se compusieran estos relatos, sigamos encontrando en ellos respuestas, preguntas y aprendizajes que mantienen toda su vigencia.

Una de las grandes obras de la literatura universal, La Odisea, vuelve a despertar el interés del público gracias a su adaptación cinematográfica. El poema épico atribuido a Homero narra el largo y tortuoso viaje de Ulises hacia su hogar, Ítaca, tras la guerra de Troya. Una travesía llena de obstáculos, criaturas mitológicas y pruebas que ponen a prueba su astucia, su resistencia y su capacidad para tomar decisiones.

Pero hoy vengo a hablar de otra historia: antes de partir hacia la guerra, Ulises confía a Méntor, un sabio amigo de su total confianza, el cuidado de su casa y la educación de su hijo Telémaco durante su ausencia.



Si Ulises no sabía con certeza cuánto tiempo iba a estar fuera, ¿qué le llevó a confiar a Méntor una responsabilidad tan importante? ¿Dudaba de los conocimientos que su hijo adquiriría en la escuela? ¿Era suficiente la labor que podía desempeñar Penélope como madre? ¿Buscaba que su amigo asumiera una figura de referencia para Telémaco?

Y quizá la más interesante: ¿habría tomado la misma decisión si no hubiera partido a la guerra?

Estas preguntas me llevan a reflexionar sobre la importancia de este personaje y sobre cómo su nombre ha llegado hasta nuestros días para identificar una de las formas más valiosas de aprendizaje: la mentoría, un proceso en el que la experiencia de una persona contribuye al desarrollo profesional y personal de otra. Una práctica cada vez más presente en las organizaciones, que ha evolucionado hasta convertirse también en un ámbito de especialización profesional»

La experiencia no es suficiente

Uno de los errores que cometen algunas organizaciones es elegir como mentores a personas con una trayectoria profesional extraordinaria,

dando por hecho que la experiencia y los conocimientos son suficientes para acompañar el desarrollo de otros.

Pero sin embargo no lo son. Una cosa es saber hacer algo pero saber ayudar a otra persona a aprender a hacerlo requiere competencias diferentes.

El papel de Méntor en La Odisea encierra una enseñanza interesante. La responsabilidad que recibe no consiste en impartir clases magistrales a Telémaco ni en decirle cómo debe actuar en cada situación. Se trata de acompañarlo, ofrecerle orientación y ayudarle a desarrollar los recursos necesarios para afrontar sus propios desafíos.

En la empresa, un mentor no debería buscar crear una réplica de sí mismo, sino contribuir a que otra persona descubra sus capacidades, amplíe su perspectiva y aprenda a tomar mejores decisiones.

Para ello, no siempre es imprescindible una formación específica en mentoría (aunque en mi opinión es más que recomendable) pero sí una reflexión honesta sobre las competencias que exige el rol: inteligencia emocional, empatía, autogestión y habilidades de comunicación.

La empatía permite comprender las emociones, las dificultades y las distintas actitudes de la persona a la que acompañamos, sin apresurarnos a juzgarla. Lo que para nosotros puede resultar sencillo, gracias a los años de experiencia acumulados, puede suponer un gran esfuerzo para quien se enfrenta a ello por primera vez.

El objetivo no es que nuestro mentee repita nuestras respuestas, sino que encuentre las suyas. Y aquí es donde el ego puede jugarnos una mala pasada. Querer que la otra persona siga nuestros consejos de manera sistemática, que actúe como nosotros lo haríamos o que alcance los resultados siguiendo nuestro camino puede convertir la mentoría en una relación de dependencia.

Acompañar también significa aceptar que la otra persona puede encontrar soluciones diferentes, cometer errores y aprender de ellos. Incluso puede cuestionar algunas de nuestras certezas.

Escuchar antes de aconsejar

Vivimos con la sensación de que nos falta tiempo, cuando en realidad muchas veces lo que nos sobra son cosas que hacer. La urgencia por resolver, responder y avanzar reduce el espacio que dedicamos a escuchar de verdad

La escucha activa implica una comprensión intelectual que exige detenernos, prestar atención y tratar de entender lo que la otra persona nos está contando, y también lo que no está expresando con palabras a través del lenguaje no verbal y vocal.

No necesitamos siempre dar una solución. Un buen mentor necesita saber cuándo compartir su experiencia y cuándo dejar espacio para que la otra persona reflexione.

Preguntar para abrir posibilidades

Las preguntas son una de las herramientas más poderosas para incitar a la reflexión y su utilización requiere conocer cuándo utilizar preguntas abiertas para provocar discusiones, preguntas cerradas para confirmar decisiones, evitar aquellas fórmulas que incitan a la toma de una dirección o las que limitan pasos a seguir.

Las preguntas adecuadas ayudan a cuestionar creencias limitantes que nos han acompañado en nuestra historia, descubrir puntos ciegos y explorar nuevas posibilidades y retos que nunca nos habíamos planteado.

Dime lo que ves: Feedback honesto y constructivo

Acompañar el desarrollo de alguien también implica ayudarle a identificar aquello que puede mejorar. El feedback es una de las herramientas que exigen una estructura más concreta para intentar minimizar el impacto emocional que supone.

Aportar evidencias, hablar de comportamientos y no de personalidades, explicar el impacto y hacerlo desde el respeto y la concreción. Evitar conversaciones incómodas por miedo a herir a la otra persona puede privarla de aprendizajes importantes. Pero señalar errores sin comprender el contexto o sin ofrecer una orientación útil tampoco contribuye al desarrollo.

No se trata de juzgar a la persona, sino de ayudarla a ampliar su conciencia sobre cómo actúa y qué consecuencias tienen sus decisiones.



La relación sí importa

La mentoría no es una sucesión de reuniones en las que una persona transmite conocimientos y la otra toma notas. Tampoco sacar tiempo en mi agenda para un café rápido. Como toda relación es necesario construir la confianza, el respeto y sobre todo el compromiso por ambas partes.

El mentee debe sentir que puede compartir sus dudas, reconocer sus errores y plantear preguntas sin temor a ser juzgado. El mentor, por su parte, debe respetar su autonomía, sus circunstancias y sus decisiones, incluso cuando no coincidan con las suyas.

Y hay algo más que a veces olvidamos: respetar el tiempo y el trabajo de la otra persona.

Preparar las sesiones, cumplir los compromisos acordados, dar seguimiento a los temas pendientes y llegar a las conversaciones con una intención clara son muestras de respeto y son signos de dedicación y continuidad.

Una inversión en el futuro de la organización

En un entorno profesional en constante transformación, las organizaciones necesitan profesionales capaces de aprender, adaptarse, compartir conocimientos y ayudar a otros a crecer.

La mentoría puede facilitar la transmisión del conocimiento que no siempre aparece en los manuales, favorecer el desarrollo de futuros líderes y contribuir a crear vínculos entre personas, generaciones y áreas de la organización.



Ulises confió a Méntor una misión importante durante su ausencia. En las organizaciones actuales, esa confianza también puede convertirse en una oportunidad para que el talento crezca, el conocimiento se comparta y las personas aprendan unas de otras.

Un buen mentor no es quien ha recorrido más camino, sino quien sabe acompañar a otra persona para que encuentre el suyo.



Ana Lara

Formadora y coach en comunicación, gestión de equipos y liderazgo consciente. Con un largo recorrido profesional en el ámbito internacional, combina conocimientos de inteligencia emocional, Programación Neurolingüística, coaching sistémico y técnicas de gamificación para ayudar a las organizaciones a mejorar sus resultados.

EMPRESA
NEGOCIACIÓN
VOL. 14
NOVIEMBRE, 2026



Reglas de oro de la negociación

En la negociación, es más importante el “cómo” que el “qué”

Esta regla tiene dos aspectos centrales, así que lo mejor será separarlos:

Actitud

Conozco muchos negociadores que obtienen resultados mediocres para sus empresas sólo por la actitud que tienen al negociar. Cuántas veces nos topamos con un tipo arrogante que "se cree mucho" y terminamos no cerrando la negociación gracias a los conflictos que esa actitud genera.No haga alardes de su rango ni exagere su autoridad. Deje a un lado las autoalabanzas. Esas funcionan en sentido inverso. Lo hacen un insoportable. Los insoportables tienen resultados bastante negativos en negociación.

Una persona puede tener razón sobre los temas en discusión; pero puede ser tan desagradable o fanática, que nos pone en su contra. Mucha gente vota por un candidato determinado, no debido a algún grado de afinidad, sino porque no soporta a su contrincante. Esto es verdad en todos nuestros asuntos y tomas de decisión.

En los años que he negociado con empresarios, políticos o ejecutivos, son los más antipáticos los que obtienen los peores resultados. De ahí la importancia que se le da al carisma y a la simpatía en estas profesiones.

Pero no me malentienda. Se va a topar que muchas personas presumidas, arrogantes, groseras y mal encaradas en su andar como profesional y a simple vista puede parecer que obtienen lo que quieren. En realidad, se trata de personas inseguras que terminan siendo usadas por otros más inteligentes que explotan esas debilidades y que los desecharán en cuanto les sean inservibles.

Sea amable y cordial siempre que sea posible. Será mucho más efectivo. Caer bien a la contraparte es casi el 50% del camino. Igual

funciona en el sentido contrario: Muchas negociaciones quedan inconclusas simplemente porque las partes se cayeron mal.

Un factor que le ayudará de sobremanera en la negociación es lograr que se identifiquen con usted. Como consumidor, usted mismo prefiere una tienda de la otra y un producto de otro de la misma calidad relativa por el grado de identificación que tenga con determinada marca o establecimiento.

El "timing"

El sentido de oportunidad o "timing" en negociación es importantísimo. El buen negociador está siempre a la expectativa, para soltar tal o cual estrategia, tal o cual argumento en el momento justo. Hay estrategias que funcionan de maravilla si se sueltan muy al principio de la negociación; pero pierden el efecto si se les suelta en medio de la negociación, ya que la contraparte nota el conejo debajo del sombrero.

También mucha gente comienza negociando "el punto central", lo que más le interesa y, por supuesto, la contraparte va a centrar toda su artillería en ese punto específico. Muchas veces, lo que realmente nos interesa no lo mencionamos hasta el final de la negociación... y lo metemos como si fuera parte natural del acuerdo. Yo le aseguro que en nueve de cada 10, la contraparte no pondrá peros y aceptará sin sospechar que realmente ese punto es el que le interesa.



Sé que va en contra de nuestras reacciones naturales. Una persona va a negociar con alguien porque necesita algo. Por lo tanto, el primer asunto que quiere tratar es lo que más le interesa. Justamente por eso es que debe tratarse al final, o en la recta final al menos. La contraparte reaccionará menos y pondrá menos defensas.

Es un poco jugar a la carnada. Si la contraparte percibe que hay un punto que realmente le interesa, intentará "vendérselo caro".

Para lograr nuestros objetivos en la negociación, recuerde que es más importante el cómo voy a abordar el tema, que el tema en sí, lo que va ligado a nuestra siguiente regla de oro...

El autor

Daniel Castillo Briones

Conferenciante internacional/Escritor



Conferenciante internacional, desde 1996.

Autor de los libros: “Cómo redactar fácilmente”, “La docena trágica”, “El libro rojo de la negociación”, “El arte del éxito y el poder del liderazgo”, “20 mitos sobre sociedad, economía y política”, “La mano negra”.

Desde 1989, ha sido editorialista y columnista en periódicos, revistas especializadas, televisión y radio. Director general de Expertum. Director general de la Red Internacional de Escuelas de Negocios y Posgrados.

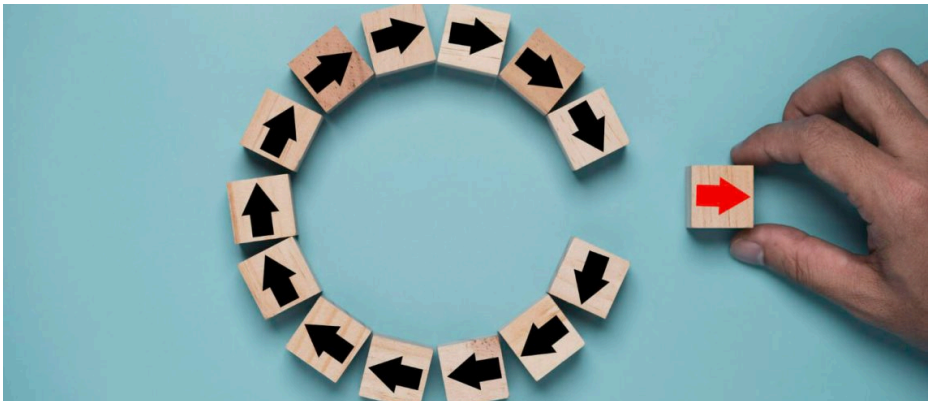
EMPRESA
CONY MORAS

REDES — Noviembre — 2026

Cuando el antes se utiliza para descalificar el cambio

Nota de la autora

¿Te has dado cuenta de cómo nuestras palabras influyen en la posibilidad de construir con otros? Esta reflexión aborda una conducta que merece atención: utilizar la comparación con el pasado para desacreditar a quienes hoy impulsan un cambio. La experiencia también implica responsabilidad sobre lo que comunicamos.



"Antes las cosas se hacían diferente". La frase aparece mientras alguien presenta una propuesta o intenta organizar una nueva forma de trabajo. Podría abrir una conversación útil. Sin embargo, cuando se utiliza para insinuar que quienes hoy están al frente no saben hacer las cosas, la comparación empieza a descalificar.

El problema merece atención porque afecta la manera en que un equipo recibe el cambio. Una propuesta puede tener errores y debe poder discutirse. Pero cuestionarla exige explicar qué falla. Invocar el pasado como argumento suficiente deja a los demás defendiendo su capacidad, mientras el asunto que necesitan resolver permanece sin atender.

Cuando la comparación desacredita

Pensemos en una reorganización de funciones. La nueva responsable presenta un esquema y alguien comenta, frente al equipo, que con la administración anterior "esto sí funcionaba". No identifica qué actividad se perdería ni qué resultado podría empeorar. El mensaje pone en duda a la persona que propone y deja una afirmación difícil de revisar.

Cuando este tipo de comentario se repite, puede debilitar la confianza y hacer que cada ajuste se convierta en una disputa sobre quién trabajaba mejor. Quienes llegan deben poder escuchar la historia de la organización sin quedar obligados a demostrar, en cada conversación, que merecen estar ahí.

Conviene observar la conducta concreta: si se aportan datos, si se explica un riesgo y si existe disposición para revisar la propuesta. Estos elementos permiten distinguir una objeción útil de una descalificación, sin tener que adivinar las intenciones de nadie.



Cuestionar con responsabilidad

Sumar al cambio permite disentir. Una organización necesita personas capaces de advertir errores y señalar decisiones que podrían afectar al equipo o al servicio. La responsabilidad consiste en precisar el problema y contribuir a examinarlo. También puede ser necesario pedir información antes de ofrecer una alternativa.



La responsabilidad de quien lidera

Quien conduce un cambio debe explicar sus motivos y reconocer lo que ha funcionado. Descartar todo lo anterior también desperdicia conocimiento y puede descalificar a quienes lo construyeron. La comparación necesita criterios concretos: qué problema se busca resolver, qué conviene conservar y cómo se evaluará el resultado.

Ante una expresión que desacredita, el liderazgo puede reconducir la conversación: “Necesitamos precisar qué riesgo observas y qué información tenemos para revisarlo”. Si el comentario cuestiona a una persona, corresponde marcar el límite y volver al análisis de la propuesta. Dejar pasar la descalificación puede convertirla en una forma habitual de relacionarse.

Acordar una prueba, escuchar a quienes ejecutan el trabajo y revisar sus resultados ofrece una base para corregir. La dirección también debe estar dispuesta a modificar una decisión cuando la evidencia lo justifique. Pedir colaboración exige ofrecer participación real.

Hacer que la experiencia sume

Desde la docencia, quiero formar profesionales que sepan argumentar un desacuerdo sin desacreditar a otra persona. Desde la consultoría, me interesa ayudar a que los equipos traduzcan sus preocupaciones en asuntos que puedan atenderse. Esa capacidad forma parte del trabajo de comunicar el cambio.

Cada integrante tiene algo que aportar y una responsabilidad sobre cómo lo hace. Haber estado antes en la organización permite compartir aprendizajes, advertir dificultades y orientar a quienes llegan. Ese conocimiento merece un lugar en la conversación; su valor crece cuando ayuda a tomar mejores decisiones.

Cuando utilizamos el antes para descalificar, dejamos de discutir cómo mejorar y ponemos a otros a defenderse. Vale la pena revisar lo que nuestras palabras producen en el equipo. Podemos expresar un desacuerdo con firmeza, aportar lo que sabemos y dar espacio para que una propuesta se examine sin convertirla en un juicio sobre quien la presenta.

La experiencia conlleva una responsabilidad: ayudar a construir. En el próximo cambio, cada uno puede decidir qué va a aportar y hacerse cargo de ello. Que nuestro paso por una organización se reconozca también por la manera en que ayudamos a otros a avanzar. Hagamos que las cosas sucedan, con un enfoque diferente.





ENFOQUE DIFERENTE

María de la Concepción Morás Cardoso

Tiene 20 años de experiencia en desarrollo organizacional, consultoría y formación de talento en el ámbito empresarial y académico.

Cuenta con una sólida trayectoria como docente a nivel licenciatura y posgrado.

Su enfoque profesional se centra en conectar la estrategia con la ejecución, impulsando organizaciones más humanas, eficientes y sostenibles.

RIENP

EVENTOS NOVIEMBRE . DICIEMBRE

Premio Internacional de Cultura Manuel Gamio

Cierre de postulaciones: 1 de noviembre de 2026

Ceremonia de premiación: 4 de diciembre de 2026, Ciudad de México

Vea la lista completa de premiados:
https://www.rienp.es/premiados-premio-internacional-de-cultura/

RED INTERNACIONAL DE ESCUELAS DE NEGOCIOS Y POSGRADOS

ENSAL · AECCAL · Expertum

RIENP
RED INTERNACIONAL DE ESCUELAS DE NEGOCIOS Y POSGRADOS

SNTSC · ILEP · Universidad CEPES · Boza Rucosa Abogados de Familia · SER MOVE

CANACO SERVYTUR ZITÁCUARO · México Progresa Leyendo A.C · REDONCE

Universidad GESTALT · AUTONOMA DE NARIÑO · Corporación Universitaria Autónoma de Nariño · Manuel Gamio Seminario

CANACO SERVYTUR ZITÁCUARO

Impulsando el desarrollo empresarial

EMPRESARIO, IDENTIFICA LOS ERRORES QUE FRENAN TU ÉXITO!



¿Sabías que el 98% de los empresarios comete al menos cuatro errores clave?

Una conferencia visionaria que ha trascendido fronteras, revelando los errores más comunes de empresarios y directivos y cómo evitarlos.

Transforma tu liderazgo y lleva tu empresa al SIGUIENTE NIVEL.

CONFERENCISTA
Daniel Castillo Briones

- Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Hispano Mexicana.
- Escritor de cinco libros.

LOS 7 ERRORES
QUE PUEDEN ESTAR FRENANDO TU ÉXITO

1. No cumplir con sus responsabilidades
2. No saber Delegar
3. No saber comunicar
4. No saber Motivar
5. No saber administrar tu tiempo.
6. No saber controlar sus emociones
7. No saber alinearse al cambio

Evita estos errores y haz crecer tu empresa

INVERSIÓN POR PERSONA: **$750.00**

MEJORES DECISIONES · ESTRATEGIA EMPRESARIAL · LIDERAZGO EFECTIVO · CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Jueves **19** de noviembre de 2026 · 9:30 a. m. · Restaurante Luna's Plaza Los Soles.

INCLUYE: LIBRO FIRMADO POR EL AUTOR Y DESAYUNO

¡Invierte en tu crecimiento empresarial!

Reserva tu lugar y descubre cómo evitar los errores que pueden estar limitando el éxito de tu empresa.

Informes y reservaciones:
715 153 1153
o mandar mensaje al:
715 108 5299

VI CONGRESO CONCIENCIA CONTRA LA VIOLENCIA

AULAS QUE SUMAN

Más respeto, mejores entornos



PREVENCIÓN · FORMACIÓN · CONVIVENCIA · RESPETO

17/11/2026 • 09:00 a 15:00 horas

Facultad de Talavera de la Reina • Avda. Real Fábrica de Sedas S/N • Talavera de la Reina

Facultad de Derecho Albacete · UCLM Universidad de Castilla-La Mancha · UCLM · Facultad de Ciencias Sociales y Tecnologías de la Información Talavera de la Reina. UCLM · Asociación Nacional Sermove Reeducar

SER MOVE · Expertum

LIDERAZGO Y DESARROLLO EFECTIVO DE PERSONAL



Curso presencial 100% práctico

- Dirigido a Empresarios, directivos, gerentes y todo aquel con gente a su cargo
- 15 y 16 de diciembre
- 16:00 a 21:00
- Avda.Toledo 31, 3 piso. Talavera de la Reina
- Costo: 28 euros por persona
- Incluye constancia de asistencia

DATOS DE CONTACTO

0034 604 806 113

reeducarsermove@gmail.com

GIRA 2006
Daniel Castillo Briones

SEIS CONFERENCIAS

01 Las 5 claves de la inteligencia emocional
02 Las 10 reglas de oro de la negociación
03 Liderazgo y Poder
04 Los 7 errores más comunes del empresario
05 Cosas que deberías saber sobre ser empresario y que nadie te dice
06 El ejecutivo a prueba de crisis

Universidad GESTALT · ULA universidad latinoamericana · utc Universidad Tres Culturas · CANACO SERVYTUR ZITÁCUARO · Universidad CEPES · SER MOVE

ÁGORA ESCATRÓN
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL
DE CULTURA, ARTES Y HUMANIDADES

PAZ
DIÁLOGO
COOPERACIÓN
FRATERNIDAD
HUMANIDAD

I CUMBRE MUNDIAL DE LA PAZ
MADRID • ESPAÑA • 2026
PAZ · DIÁLOGO · COOPERACIÓN · FRATERNIDAD · HUMANIDAD

ENSAL

En colaboración con:

CIDED
Corporación Internacional de Estudios de Derecho y Gestión Pública

"Un mundo más justo y humano es posible"

INVITACIÓN

I CUMBRE MUNDIAL DE LA PAZ

Madrid - España 2026

Los organizadores de la I Cumbre Mundial de la Paz
Dña. Juana Amador Bravo
Presidenta de la Asociación cultural Ágora Escatrón
Y D. Francisco Antonio Jiménez Rodríguez
Presidente de ENSAL FORMACIÓN SL

Tienen el honor de **invitarte** a a los actos conmemorativos del día de la I Cumbre Mundial de la Paz que se celebrará en Madrid del 8 al 11 de noviembre de 2026.

Los actos comenzarán a partir de las 10:00 h.

DÍA 8

Apertura, palabras de bienvenida, recital poético y lírico a cargo de la Soprano Dña. Reyes Moraleda y músicos de cámara, desde el Monasterio de las Comendadoras de Santiago el Mayor.

DÍA 9

Poesía en movimiento con el grupo **SPNB.** Festividad de la Almudena, acompañaremos a la Virgen en su recorrido hasta la plaza Mayor.

Por la tarde en el Retiro se realizará poesía en movimiento.

DÍA 10

Conferencias en el emblemático Hogar Extremeño de Gran Vía.

15:00 h.
Comida de hermandad.

A las 19:00 h. presentación de libros en el magnífico Centro Asturiano.

DÍA 11

Clausura en la Cátedra Mayor del Ateneo de Madrid.

Reconocimiento a distintas personalidades e instituciones.

Entrega del máximo reconocimiento de Dr. Honoris Causa a personalidades de la Cultura, Bellas Artes y Humanidades.

UN MUNDO MÁS JUSTO Y HUMANO ES POSIBLE

MADRID 2026

LA REVISTA DE RIENP

2026

REDES

NOVIEMBRE

TEL: +34 923 267944
WHATSAPP: +52 5549639844
INFORMACION@RIENP.ES
WWW.RIENP.ES







REDES no es solo una revista: es un espacio para pensar juntos, para construir puentes entre instituciones, territorios y generaciones.
REDES es una revista que tiene alcance en España, Portugal y todos los países de habla española. Llega a universidades, profesionistas, intelectuales, Think Tanks, Funcionarios de gobierno y empresarios

Expertum

ENSAL

Asociación Española de Certificación de Calidad y Auditoría Legal • AECCAL

Universidad GESTALT

México Progresa Leyendo A.C

RIENP
RED INTERNACIONAL DE ESCUELAS DE NEGOCIOS Y POSGRADOS

UNIVERSIDAD CEPES Panamericano

SNTSC
Fundado como SNTINAH y actualmente SNTSC R.S. 7/07

SER MOVE

ILEP
INSTITUTO LATINOAMERICANO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Boza Rucosa
Abogados de Familia

REDNCE
GRUPO DE REFLEXIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES CULTURALES Y EDUCATIVAS

CANACO SERVYTUR ZITÁCUARO

MANUEL GAMIO SEMINARIO