

BIBLIOTECA JURÍDICA DE BOLSILLO

CLAVES DEL BUEN ABOGADO NEGOCIADOR

ELENA MARÍN GÁMEZ



CLAVES DEL BUEN ABOGADO NEGOCIADOR

CLAVES DEL BUEN ABOGADO NEGOCIADOR

1.ª EDICIÓN 2020

ELENA MARÍN GÁMEZ

*Abogada mercantilista
Socia fundadora del despacho de abogados
Exit Legal Advocades*

COLEX 2020

Copyright © 2020

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal) El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) garantiza el respeto de los citados derechos.

Editorial Colex S.L. vela por la exactitud de los textos legales publicados, no obstante, advierte que la única normativa oficial se encuentra publicada en el BOE o Boletín Oficial correspondiente, siendo esta la única legalmente válida, y declinando cualquier responsabilidad por daños que puedan causarse debido a inexactitudes e incorrecciones en los mismos.

Editorial Colex, SL, habilitará a través de la web www.colex.es un servicio online para acceder al texto con las eventuales correcciones de erratas, además, como complemento a su libro, dispondrá de un servicio de actualizaciones.

© Elena Marín Gámez

© Editorial Colex, S.L.

Polígono Pocomaco, parcela I, Edificio Diana, portal centro 2,
A Coruña, 15190, A Coruña (Galicia)

info@colex.es

www.colex.es

*A mi medio limón, por acompañarme siempre.
A mi hijo Axel, de quien aprendo cada día.
A mi familia y a mis amigos, por serlo.*

Sumario

INTRODUCCIÓN	13
PRIMERA PARTE: DIMENSIÓN TEÓRICO-RACIONAL DE LA NEGOCIACIÓN	15
Capítulo 1. Concepto, modelos y elementos de la negociación	15
1.1. Un poco de historia	15
1.2. Concepto y modelos de negociación	17
1.2.1. Modelos de negociación de corte adversarial	18
1.2.2. Modelos de negociación de corte no adversarial	18
1.3. Estilos de negociación	24
1.4. Poder y negociación	26
Capítulo 2. La negociación jurídica	29
2.1. Concepto y clases de negociaciones legales	29
2.2. ¿Una laguna legal?	31
2.3. Negociación por representante	34
2.4. No todo vale	37
2.4.1. La ética como límite en la negociación legal	38
2.4.2. Las obligaciones deontológicas del abogado negociador	39
2.5. Los méritos legales del caso	42
2.6. La argumentación jurídica	44
2.7. ¿Cómo negocian los abogados?	50
Capítulo 3. Fases de la negociación	53
3.1. Una reflexión previa: ¿cuándo conviene negociar?	54
3.2. Preparación de la negociación o prenegociación	57

3.2.1. ¿Cómo preparar la negociación?	57
3.2.2. Ficha para la preparación de una reunión . .	60
3.3. Desarrollo de la negociación: la negociación cara a cara	61
3.3.1. Apertura.	62
3.3.2. Exposición e intercambio	64
3.3.3. Fin de la reunión de negociación.	68
3.4. Fase de cierre de la negociación	69
SEGUNDA PARTE: DIMENSIÓN PSICOLÓGICA Y SOCIAL DE LA NEGOCIACIÓN.	73
Capítulo 4. Habilidades del buen negociador	73
4.1. Comunicación	74
4.1.1. Comunicación verbal	75
4.1.2. Comunicación no verbal	77
4.1.3. Comunicación paraverbal	79
4.1.4. Objeciones	83
4.2. Inteligencia emocional.	87
4.2.1. Inteligencia emocional intrapersonal.	88
4.2.2. Inteligencia emocional interpersonal.	93
Capítulo 5. Aportación de la programación neurolingüística a la negociación	108
5.1. Los sistemas de representación sensorial.	108
5.2. La escucha activa	110
5.3. Sintonía o <i>rapport</i>	110
5.4. Barreras y bloqueos mentales	111
Capítulo 6. ¿Son las mujeres mejores negociadoras que los hombres?	113
TERCERA PARTE: CUESTIONES PRÁCTICAS	123
Capítulo 7. Estrategias, tácticas y técnicas de negociación	123
7.1. Estrategias de negociación	124
7.1.1. Solución de problemas o estrategia integrativa (ganar-ganar)	125
7.1.2. Rivalidad o estrategia competitiva o distributiva (ganar-perder)	126

7.1.3. Flexibilidad (perder-ganar)	127
7.1.4. Inacción o estrategia de pasividad (perder-perder)	127
7.2. Tácticas de negociación	128
7.2.1. Tácticas operativas	129
7.2.2. Tácticas de desarrollo	137
7.2.3. Tantas tácticas como personas	137
7.3. Técnicas de negociación	138
7.3.1. Argumentación y negociación legal	138
7.3.2. Articulación de propuestas	140
Capítulo 8. Persuasión y negociación.	141
8.1. Persuade con las palabras y con el cuerpo	144
8.1.1. Cuida tu imagen y tu lenguaje corporal.	144
8.1.2. Escucha	145
8.1.3. Pregunta	147
8.1.4. Afronta las objeciones	149
8.1.5. Cuenta historias	151
8.2. Incide en la toma de decisiones	152
8.3. Decide racionalmente	156
8.4. No cruces la línea: persuadir no es manipular	161
Capítulo 9. Posibles escenarios de una negociación	162
9.1. Negociaciones difíciles o avatares de la negociación	162
9.1.1. Actitudes agresivas	163
9.1.2. Otros factores que dificultan una negociación	170
9.2. Negociando con el cliente	176
9.2.1. La primera entrevista	176
9.2.2. La definición del encargo	181
9.2.3. La comunicación abogado-cliente.	183
9.3. Negociar con uno mismo es posible... y necesario	184
CONCLUSIONES	191
BIBLIOGRAFÍA.	195

INTRODUCCIÓN

Apreciado compañero o compañera: tienes en tus manos una obra breve pero humildemente ambiciosa a través de la cual comprenderás el proceso negociador, disfrutarás de tus negociaciones y maximizarás sus beneficios.

La negociación es una tarea ineludible para quienes ejercemos la Abogacía, con independencia del sector. Es posible que sientas cierto desgaste anímico o emocional, pues los clientes son cada vez más exigentes y requieren que tú, su abogado/a, identifiques sus necesidades reales y los guíes con empatía en el asunto que te han confiado. Los conocimientos jurídicos y la excelencia técnica se presumen, pero para ganarte la confianza de tu cliente deberás demostrar ciertas habilidades personales y capacidad de negociación. Si este libro tiene sentido, es precisamente porque todos podemos mejorar las destrezas personales involucradas en el proceso de negociación y ser más efectivos, tanto en interés de nuestros clientes, como en el nuestro propio.

Yo he sido autodidacta en negociación, y aún sigo en el camino del aprendizaje. Durante mis estudios de Derecho en la Universitat de Barcelona no cursé ninguna asignatura en la materia. No existía. Tampoco recuerdo que ningún docente dedicara alguna clase a la negociación, al margen de menciones tangenciales sobre la conciliación en derecho laboral y la mediación y el arbitraje desde el derecho procesal, mercantil, de familia o internacional.

Hice mi quinto año de licenciatura en la Universidad de Puerto Rico (UPR). Allí el enfoque era radicalmente distinto, pues el sistema jurídico boricua conjuga la tradición del derecho civil (la nuestra), con el llamado derecho común (el anglosajón). Acostumbrados a clases magistrales, tomar apuntes y ampliar después con manuales, los estudiantes españoles tuvimos que hacernos al método socrático, al análisis de la jurisprudencia y a asignaturas de corte extremadamente práctico. Las habilidades de comunicación y la argumenta-

ción, que trabajábamos desde la jurisprudencia y la ética, allí importaban. En su discurso de bienvenida a los nuevos estudiantes, el Decano de la Escuela de Derecho de la UPR nos pidió actuar, desde ese momento, con absoluto rigor moral; nos llamó a ser conscientes de la gran responsabilidad de los abogados frente a sus clientes y en la sociedad, con independencia de si llegábamos a ejercer en un futuro como *solo practitioners*, como abogados en una firma o como *in house* en una empresa.

Desde entonces he entrenado mis habilidades de negociación en mente y alma, valorando cada vez más el poder de la información y trabajando en mi propio crecimiento personal. En este proceso me han acompañado mi interés por el estudio, la experiencia profesional y las anécdotas compartidas informalmente (pero con absoluta confidencialidad), por compañeras y compañeros de profesión. Sin olvidar las sesiones de coaching recibidas de mi amiga y compañera María Antonia Carmona, quien confió en mí sin apenas conocerme, cuando supo que acababa de emprender una nueva etapa como abogada por cuenta propia tras haber ejercido tanto en gran despacho como en el departamento jurídico interno de un grupo de empresas con presencia internacional.

Ya que me conoces un poco más, despejaré tus dudas sobre el contenido del libro que has comprado. La obra está dividida en tres partes. En la primera, expongo el concepto, modelo y elementos de la negociación en sentido amplio y desgarrando las particularidades de la negociación legal, dedicando especial atención a la argumentación jurídica y a la deontología que rige nuestra profesión. En la segunda, abordo la dimensión psicológica de la negociación, explicando las habilidades personales que intervienen en la tarea negociadora y cómo podemos desarrollarlas. La termino con una llamada a la reflexión sobre la cuestión del género en la negociación. La tercera parte tiene un enfoque práctico: compartiré contigo estrategias, tácticas y técnicas de negociación, los aspectos clave de la persuasión, cómo incidir en los procesos de toma de decisiones de nuestros interlocutores y la forma de minimizar la adopción de decisiones erróneas.

¿Qué pretendo con todo esto? Que cada aspecto de tu tarea negociadora mejore y lo notes claramente en tus resultados.

PRIMERA PARTE: DIMENSIÓN TEÓRICO-RACIONAL DE LA NEGOCIACIÓN

Capítulo 1. Concepto, modelos y elementos de la negociación

1.1. Un poco de historia

Si estás familiarizado con las aproximaciones teóricas recientes a la negociación, su objeto y desarrollo, puedes saltarte este capítulo. En otro caso, su lectura te resultará útil para comprender las cuestiones prácticas que expondré en el segundo y tercer bloque de contenidos.

Los primeros estudios científicos sobre negociación vieron la luz en los **años treinta** del siglo pasado. Como sus autores eran mayormente economistas y matemáticos, aquellos modelos analizaban la negociación según los métodos de las ciencias exactas, tratándola desde una óptica racional. Se planteaba un caso "de laboratorio" donde los participantes en las negociaciones conocían las circunstancias que les afectaban, las alternativas y los posibles resultados. Se buscaba la mejor solución al problema desde la perspectiva de negociadores racionales, emocionalmente infalibles, y con acceso a una información simétrica.

En esta línea encontramos, entre otros, la teoría de juegos formulada por VON NEUMANN y MORGENSTERN en la década de los 40¹, la teoría del equilibrio de NASH² o el dilema del

1 MORGENSTERN, OSKAR y JOHN VON NEUMANN (1947): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

2 Facilitó el análisis de juegos no cooperativos a través de la teoría de juegos, inicialmente válida solo para juegos cooperativos.

prisionero (re)formulado por AXELROD³. Este último señaló por primera vez la importancia de los comportamientos cooperativos en la toma de decisiones que implican a otras personas⁴.

A partir de los **años sesenta** comenzó a cristalizar el enfoque conductual, que contemplaba aspectos no tratados anteriormente, como la evaluación del riesgo, la incertidumbre, la manipulación táctica o las cogniciones. Autores como los economistas STEVENS, RAIFFA o WALTON y MCKERSIE, que escribieron sobre negociación laboral, y los psicólogos DEUTSCH, BROWN o BAZERMAN, trataron el proceso negociador desde una óptica más realista.

Se incorporan elementos novedosos. Por ejemplo, en 1977 BROWN señaló que los participantes en la negociación podrían tener objetivos no traducibles monetariamente o no económicos, como el poder o la mejora de las relaciones interpersonales. Cinco años más tarde, RAIFFA reconoció que el oponente podría no comportarse racionalmente.

Con este cambio de enfoque se inicia el estudio de la negociación internacional y también se incorporan obras que tratan la negociación desde la óptica psico-social, económica y táctica.

Hacia finales de la **década de los setenta** surgen dos modelos que ELVIRA GARCÍA DE TORRES⁵ denomina "de procedimiento" y que tienen como común denominador la cooperación en la resolución de conflictos. Se trata de las propuestas de ZARTMAN (que toma el relevo de la teoría de juegos haciéndola más realista) y la de FISHER y URY (quienes desarrollaron el llamado método Harvard de negociación).

En **los ochenta**, a la par que se empieza a desarrollar la teoría de la negociación legal, el interés por la negociación se democratiza y se lleva a un público no académico. Proliferan las obras que parecen dar la guía definitiva para ser exitoso

-
- 3 Un buen trabajo que permite ampliar sobre las conclusiones de Axelrod es "Dilema del Prisionero. Estudio de algunos aspectos del primer torneo entre programas de computadora de Axelrod" de ANTONIO BENÍTEZ, publicado en *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, vol. XXIII-Nº1 (2018), pp. 7-20.
 - 4 Aunque con carencias, ya que la cooperación resultaba ser la mejor opción siempre y cuando se tratara de negociaciones recurrentes y no para negociaciones que se agotaban en una única ocasión.
 - 5 Tesis doctoral presentada por ELVIRA GARCÍA DE TORRES en Madrid, 1995. "Comunicación y movimientos estratégicos en la negociación".

en la negociación en todos los ámbitos (no solo profesional sino también personal) partiendo de la óptica comercial y su transacción estrella: la compraventa, y se desarrolla la dimensión táctica de la negociación.

En adelante y hasta la actualidad se han sucedido numerosos modelos de negociación con distintos epicentros, como las habilidades comunicativas de los negociadores, la materia objeto de negociación o las tácticas de persuasión (o incluso de manipulación).

1.2. Concepto y modelos de negociación

La negociación es un proceso de interacción entre dos o más partes que permite tratar situaciones de conflicto mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones consensuadas. Viene precedida por la existencia de un conflicto, una incompatibilidad real (no una mera percepción) de cogniciones o emociones entre individuos o grupos interdependientes. Precisamente a través del proceso negociador buscamos cambiar el punto de vista o el comportamiento del otro para satisfacer una necesidad⁶.

Sin embargo, no todas las definiciones de negociación incluyen, al menos explícitamente, la mención al "conflicto". Por ejemplo, para SAORÍN-IBORRA, cualquier negociación viene definida por siete rasgos: relación de interdependencia, intereses de naturaleza mixta, voluntad de las partes de alcanzar un acuerdo, expectativas, interacción comunicativa, participación de al menos dos partes y tensión reclamar-crear valor (combinación de movimientos orientados hacia la consecución de los propios intereses y movimientos orientados hacia la consecución de mutua ganancia para las partes)⁷.

A pesar de la más que abundante literatura sobre el tema, no se ha logrado un consenso académico sobre qué debe entenderse por enfoque, modelo o estilo de negociación. Estos conceptos suelen confundirse, aunque cabría hacer una aproximación contraponiendo los estilos o enfoques de corte adversarial y los de corte no adversarial.

6 Volveré a tratar del conflicto para explicar cómo gestionarlo, en el capítulo 4 (habilidades del buen negociador), que abre el segundo bloque de contenidos.

7 SAORÍN-IBORRA, M. CARMEN (2007). *Los comportamientos de negociación. ¿Dicotomía o continuum?*. EsicMarket, 129, pp. 153-181.

Tienes en tus manos el libro que debería regalarse a todo estudiante de Derecho o profesional de la Abogacía. 208 páginas de conocimientos, habilidades y destrezas vitales en negociación, desarrollados durante años de práctica jurídica orientada al bienestar personal y el éxito profesional.

En *Las Claves del Buen Abogado Negociador* encontrarás los fundamentos teóricos, las pautas de entrenamiento y las técnicas de negociación cuya aplicación te ahorrarán tiempo, dinero y posibles errores con tus clientes.

I.S.B.N. 978-84-18025-77-8



9 788418 025778