



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y  
EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EL  
ÁMBITO JURÍDICO**

Autor: Modesto Puerta Cabrera

Director: Francisco Borrás Palá

Madrid

Abril 2014

# Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Análisis del sector de la abogacía en España.....</b>	<b>6</b>
2.1. El futuro de la abogacía. El máster de acceso a la abogacía .....	6
2.2. Situación de las grandes firmas legales en nuestro país .....	8
<b>3. La negociación en el marco de los sistemas alternativos de resolución de conflictos .....</b>	<b>12</b>
3.1. Los sistemas alternativos de resolución de conflictos.....	12
3.1.1. La Negociación .....	14
3.1.2. La Conciliación.....	14
3.1.3. La Mediación .....	15
3.2. Tipos de negociación y conceptos básicos .....	16
<b>4. El abogado como negociador .....</b>	<b>18</b>
4.1. La relación entre el abogado y el cliente .....	18
4.2. La negociación distributiva .....	19
4.3. La negociación integradora.....	22
4.4. El arte de negociar sin ceder.....	27
4.4.1. Los intereses.....	28
4.4.2. Las opciones .....	29
4.4.3. Las alternativas.....	31
4.4.4. La comunicación.....	31
4.4.5. La relación .....	32
4.4.6. La legitimidad .....	32
4.4.7. El compromiso.....	34
<b>5. El ejercicio del liderazgo en el sector jurídico .....</b>	<b>35</b>
5.1. El liderazgo situacional .....	35
5.2. La potestad y la autoridad como fuentes de influencia .....	38
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>41</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>44</b>

## **Resumen**

Este trabajo analiza el empleo de las técnicas de negociación y liderazgo adecuadas para un ámbito tan peculiar como el jurídico. Partiendo del marco general establecido por la literatura especializada de ambas áreas del comportamiento organizacional, este artículo proporciona una serie de pautas que ayuden a optimizar el ejercicio de la abogacía en este sentido. Se observa que el abogado debe romper con la concepción tradicional y adoptar un estilo de negociación que concilie los intereses de todas las partes afectadas, una negociación integradora. Además, en el ejercicio del liderazgo el abogado debe analizar y ponderar cada situación, de modo que su conducta se adapte a la misma y no al contrario. El presente artículo concluye que del análisis de la situación de las partes implicadas se da lugar a la conducta adecuada del profesional del Derecho en lo que a negociación y liderazgo se refiere. Como contribución a este análisis, se ofrece también un análisis del sector de la abogacía en España y un breve marco teórico acerca de los sistemas alternativos de resolución de conflictos.

**Palabras clave: negociación integradora, liderazgo situacional, sistemas alternativos de resolución de conflictos, abogacía.**

## **Abstract**

This paper analyses the use of the appropriate negotiation and leadership techniques for such a peculiar field like the legal one. Based on the general framework provided by the specialized literature of both areas of organizational behavior, this paper provides the guidelines that would help to optimize the legal practice in this field. The lawyer must forget about the traditional ideas and assume an integrative style. Moreover, the lawyer as a leader must analyze and weigh each situation, so his behavior is adapted to it and not the opposite. This paper concludes that the analysis of the situation of all the stakeholders provides the lawyer's appropriate behavior. The analysis of the legal field in Spain and a brief framework of the alternative dispute resolution systems are offered as a conceptual framework to help in.

**Key words: integrative negotiation, situational leadership, alternative dispute resolution (ADR), legal practice.**

## **1. Introducción**

El presente trabajo está orientado a tratar dos ámbitos del comportamiento organizacional, como son la negociación y el liderazgo, en un ámbito tan particular como el legal. En un sector como el jurídico, la negociación ha adquirido una relevancia vital. Esta competencia no es algo baladí en la figura del abogado. Es más, de forma progresiva los estudios universitarios de Derecho están comenzando a incluir asignaturas relacionadas con la negociación. En concreto, a través de estas páginas se intentará determinar el perfil óptimo de un abogado negociador, una vez analizada la situación del sector y el encuadre jurídico de la negociación en nuestro país. Como se explicará a lo largo del presente texto, la concepción tradicional de la abogacía y los modernos sistemas de negociación se encuentran aún distantes, suponiendo ello una oportunidad para que los jóvenes juristas se adentren en este ámbito.

Por otra parte, resulta cada vez más frecuente que las firmas de abogados más potentes requieran dotes de liderazgo como requisito para pertenecer a las mismas. Por ello, en el presente trabajo se analizarán distintas situaciones que pueden darse en un despacho de abogados y cómo debe hacer frente el líder a las mismas.

Para conseguir este objetivo, se ha recurrido a un enfoque inductivo. A través de una metodología cualitativa se ha procedido a analizar los factores que afectan al ejercicio del liderazgo y la negociación en un ámbito tan particular como el jurídico. Para ello, se ha partido de la base de la extensa bibliografía existente en materia de negociación y liderazgo y se ha tratado de aplicar la misma a la realidad jurídica. Esto es, partiendo de la teoría general establecida por los principales autores de cada ámbito se procede a concretar la misma para el caso concreto del abogado en el ejercicio de su profesión. De este modo, se puede evaluar y contestar al interrogante de si el ámbito jurídico supone una realidad representativa en el ejercicio de la negociación y el liderazgo.

El tema del ejercicio de la negociación y el liderazgo en el ámbito jurídico en nuestro país se encuentra aún, en el marco teórico, con mucho terreno por explorar. Si bien es cierto que la bibliografía acerca de la negociación como sistema alternativo de resolución de conflictos es extensa, pocos autores han profundizado en la competencia del profesional del Derecho como negociador. En la literatura sobre el tema destacan

estudios relacionados con el rol del abogado como negociador (NOBLE.I., 2012) o la necesidad de adquirir competencias en materia de negociación para hacer frente también a otros sistemas de resolución de conflictos como la mediación (LAMM.C., 2011). En materia de liderazgo en el ámbito jurídico también existe un amplio espacio a explorar por la literatura. Existen numerosas obras de reconocido prestigio acerca del liderazgo, pero son pocos los autores que han centrado sus esfuerzos en el análisis del mismo en el área jurídica.

En definitiva, la nueva realidad jurídica, en la que la negociación está adquiriendo un creciente protagonismo y los despachos de abogados comienzan a asemejarse cada vez más a grandes empresas, hace necesario y útil profundizar en dos cualidades requeridas para el ejercicio de la abogacía como son la negociación y el liderazgo.

El presente trabajo se estructura en cinco partes. En primer lugar se realiza un análisis del sector legal en nuestro país. De este modo se puede contextualizar el ejercicio de las mencionadas técnicas en el ámbito de los despachos de abogados. Por tanto, se realiza un análisis tanto de la situación presente como de las perspectivas futuras del sector. En segundo lugar, se analiza la figura de la negociación en el marco de los sistemas alternativos de resolución de conflictos. Estos sistemas están acaparando un creciente protagonismo en nuestro ordenamiento jurídico lo que da lugar, debido a su relación con la teoría de la negociación, a una nueva realidad en el ámbito de la abogacía a la que los profesionales no pueden ser ajenos. En tercer lugar, se procede al análisis de la figura del abogado como negociador. Es en este epígrafe donde se aplica la teoría de la negociación al ámbito legal con el objetivo de proponer un perfil óptimo de abogado negociador. En cuarto lugar, este trabajo profundiza en el ejercicio del liderazgo en el ámbito jurídico. Dada la peculiar estructura jerárquica existente en la mayoría de firmas legales, el abogado al frente de dicha jerarquía debe lidiar con numerosas situaciones que pueden exigirle el ejercicio de uno u otro estilo de liderazgo. Finalmente, se extraen las principales conclusiones acerca del tema estudiado.

## **2. Análisis del sector de la abogacía en España**

Con carácter previo al estudio de los determinantes de la negociación y el liderazgo en este ámbito, resulta conveniente proveer al lector de un análisis del sector que permita la mejor comprensión del texto en su conjunto. Para ello, en este epígrafe se señalarán aspectos tales como las distintas alternativas para el ejercicio de la profesión – con un mayor hincapié en los grandes despachos-, así como la evolución del mismo, sus debilidades y oportunidades y, por último, se aportará una valoración acerca del mismo.

En primer lugar, cabe señalar que en nuestro país la abogacía supone una de las principales salidas laborales de los jóvenes juristas que deciden optar por el sector privado, con la excepción de la figura del Abogado del Estado, perteneciente al sector público y para la que se requiere superar una oposición. En este sector privado pueden a su vez distinguirse alternativas tales como el turno de oficio, el ejercicio independiente de la abogacía, la asesoría jurídica corporativa (es decir, el área legal de una corporación) y, por último, los grandes despachos. Este trabajo se centrará, de forma mayoritaria, en este último ámbito.

### **2.1. El futuro de la abogacía. El máster de acceso a la abogacía**

Uno de los fenómenos más determinantes en la evolución presente, y sobretodo futura, del sector es la implantación del nuevo sistema de acceso a la abogacía. Este sistema, derivado del nuevo sistema de estudios universitarios basado en grado y posgrado –también conocido como Plan Bolonia- , tiene como objetivo asimilar el acceso a la abogacía a los países de nuestro entorno, incrementando los requisitos y requiriendo una mayor especialización y conocimiento por parte del jurista. De este modo, actualmente resulta necesario superar los estudios de Derecho (consistentes en cuatro años, salvo que se trate de un doble grado) y posteriormente cursar el mencionado máster de acceso a la abogacía. Este máster tiene una duración de quince meses, durante los cuales se combina la adquisición de un conocimiento más profundo del Derecho con la realización de un período de prácticas durante el cual los estudiantes pueden aproximarse a lo que será su futuro ejercicio profesional. Una vez cursado el

máster es necesario superar un examen – el examen de acceso a la abogacía- para poder colegiarse y ejercer.

Es precisamente este último, la colegiación, uno de los aspectos que están marcando la evolución del sector. De acuerdo con los datos publicados por el Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) a los que hace referencia el *Diario Expansión* en su edición de 14 de enero de 2014 (p.28), en los últimos años se ha producido un auge en este ámbito. Ello deriva del hecho de que tanto los recién licenciados como muchos de aquellos que no habían procedido a colegiarse lo han hecho para evitar ser absorbidos por el nuevo sistema. Ya en 2011, cuando parecía que el plazo iba a expirar, hubo un primer repunte, con un saldo de 185.869 abogados frente a los 168.195 de 2010. No obstante, al finalizar el plazo el día 31 de octubre de 2013 el saldo fue de 232.953, un incremento del 25% con respecto al año anterior. Resulta llamativo el caso de ciertos colegios, especialmente los pequeños colegios, que con incrementos superiores al 2000 % en el último año han superado a los de la capital de su provincia, como ha sucedido con Lucena en Córdoba.

Sin embargo, también resultan reveladores los datos que apuntan a que el número de estudiantes de Derecho se ha visto reducido en nuestro país. Ambas situaciones guardan relación. Y esta relación no es otra que la derivada del nuevo sistema, que por una parte incentiva a los ya licenciados a colegiarse, mientras que por otra disuade a los futuros universitarios. Las razones para ello son variadas. Por una parte, el grado en Derecho deja de verse como una carrera comodín, esto es, la carrera elegida por estudiantes sin una clara vocación y que buscan adquirir una formación versátil debido a sus numerosas salidas profesionales. Además, con el Plan Bolonia y el nuevo sistema de acceso los estudios se prolongan más en el tiempo, además de haberse encarecido considerablemente. Sin embargo, este descenso del número de matrículas se ve ligeramente frenado por el auge de las dobles titulaciones que incluyen Derecho. En definitiva, se está produciendo un cambio en nuestro país en relación con los estudios jurídicos, pero no se está tratando ni mucho menos de algo tan drástico como lo que sucede en otros países occidentales. Sirva como ejemplo el caso de Estados Unidos, donde el número de estudiantes ha descendido un 11% en el último año, alcanzando una cifra que, en términos absolutos, no se veía desde los años 70, según datos de la abogacía americana, la American Bar Association (ABA), publicados el 12 de diciembre de 2013.

Como ya se refirió con anterioridad, existen distintas alternativas para el ejercicio de la abogacía en nuestro país. De acuerdo con los datos proporcionados por el Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) al *Diario Expansión* y publicados en su edición de 25 de enero de 2014 (p.25), el 85% de los colegiados ejerce la abogacía por cuenta propia<sup>1</sup>; dato que contrasta con el 34,2% de media en el resto de las profesiones. Por otra parte, también resulta posible el ejercicio de la abogacía en sede de empresa, es decir, asesorar jurídicamente desde el interior de la corporación, por medio del área legal. Finalmente, esta profesión también puede ejercerse en bufetes de abogados o asesorías jurídicas.

## **2.2. Situación de las grandes firmas legales en nuestro país**

Precisamente, en lo que respecta a los bufetes y asesorías jurídicas en nuestro país, estos están sobreviviendo de forma relativamente eficaz a la coyuntura económica que viene azotando a nuestro país durante el último lustro. Ello se refleja en los datos recogidos por el *Diario Expansión* en su ranking de 2012 (publicado en la edición de 4 de julio de 2013; p.33 a 35 y 37), que reflejan que si bien se están produciendo descensos en el volumen de negocio de las grandes firmas, con la consecuente necesidad de realizar reajustes, la media del sector sigue arrojando un crecimiento del 1,64 % con respecto al año anterior. Es más, de las 50 firmas que lideran el ranking publicado por *Expansión*, únicamente 16 han visto reducido su volumen de negocio en el último ejercicio. Sin embargo, ha de señalarse que este crecimiento del 1.64 % es el más bajo de los 14 años en los que se viene realizando dicho ranking.

Ello ha llevado a un amplio movimiento en las estructuras de las firmas, con la excepción de algunas como Garrigues, DLA Piper o Cuatrecasas, derivando en una mayor exigencia para llegar a ser socio de capital, así como en una automatización del *up or out*<sup>2</sup> tanto para los que no consiguen dicho objetivo como para los jóvenes abogados que ocupan puestos de junior. En lo que respecta a los abogados seniors y a los asociados, categorías intermedias a las mencionadas con anterioridad, los recortes

---

<sup>1</sup> Es decir, como titular de un despacho propio o figurando como ejerciente no vinculado a otra firma jurídica.

<sup>2</sup> Término que se emplea para definir la política de promoción de determinadas compañías, en las que se requiere un continuo crecimiento en el puesto de trabajo (materializado en ascensos) para permanecer en las mismas.



salariales han sido una constante, según datos del último *Análisis Comparativo de las Retribuciones en los Despachos de Abogados en España* [SIGNIUM INTERNATIONAL (2014)], con recortes superiores al 6 %. Este informe muestra que los recién licenciados son los que menos han sufrido los efectos de estos recortes salariales, con caídas inferiores al 4% en el último año. No obstante, cabe apuntar que en el año previo dicha caída no superó el 1% en el caso de los más jóvenes ni el 3% en el del resto de abogados. Por otra parte, cabe destacar la caída de la retribución variable. Ello se debe, de acuerdo con el experto del IE Law School Carlos de la Pedraja, a la rebaja de las tarifas, alrededor de un 40%, que han debido asumir los despachos debido a la crisis. Por consiguiente, las retribuciones variables se han desplomado entre un 11% y un 18%, llegando a suspenderse, en muchos casos, para las nuevas incorporaciones.

En lo que respecta al liderazgo del sector, los grandes despachos españoles – Garrigues, Cuatrecasas Gonçalves-Pereira y Uría Menéndez - siguen copando las primeras posiciones en cuanto a facturación. Este liderazgo viene afianzándose en el último lustro, de forma que estas tres firmas suelen ocupar las tres primeras posiciones del ranking. Sin embargo, sí se producen importantes variaciones en el resto de posiciones del top ten. Resulta muy significativo el aumento de facturación que han experimentado las ramas legales de las firmas de auditoría como Deloitte, KPMG, y Ernst & Young (E&Y) que se han situado junto a PwC Tax & Legal en los primeros puestos de la tabla, justo tras las tres grandes firmas nacionales. La crisis económica no ha frenado el crecimiento de las *Big Four*, que siguen creciendo considerablemente, hasta el punto de que KPMG obtuvo un crecimiento de dos cifras (10,43%) en el año 2012. Las firmas perjudicadas por el ascenso en el ranking de este tipo de compañías son bufetes como Clifford Chance, Gómez-Acebo & Pombo o Baker & McKenzie, que se sitúan por detrás si bien aún mantienen sus posiciones entre los diez despachos que más facturan en nuestro país.

No obstante, en cuanto a áreas, los bufetes se han visto obligados a adaptarse a las circunstancias. Dada que la coyuntura económica ha producido el estancamiento de áreas de práctica tales como mercantil o inmobiliario, se han potenciado otras como procesal, laboral, concursal, e incluso fiscal. Sin embargo, es el área de contencioso la que derivó en porcentajes más favorables en el mencionado ejercicio.

Con respecto al ranking de operaciones, los bufetes anglosajones están adquiriendo un creciente protagonismo en el mercado español. Ello se explica, en gran medida, debido a la internacionalización de las fusiones y adquisiciones. Sin perjuicio de lo anterior, las grandes firmas españolas -como Uría Menéndez, Garrigues, Cuatrecasas Gonçalves-Pereira o Gómez-Acebo & Pombo- se mantienen al frente en cuanto a número de operaciones, de acuerdo con el ranking de las mayores operaciones corporativas y financieras de 2013, elaborado por *Expansión* (edición de 21 de enero de 2014; p. 29), así como en los indicadores de Bloomberg, Thomson Reuters y TTR, a los que se hace referencia en el citado artículo. Sin embargo, si se tiene en cuenta el valor total de las operaciones anunciadas durante 2013 el ranking cambia sustancialmente. Es aquí donde se denota el creciente protagonismo de las firmas anglosajonas, que reemplazan a las anteriormente mencionadas en los primeros puestos. En este caso, Clifford Chance, Linklaters y Freshfields Bruckhaus Deringer ocuparían el podio.

De forma global, se puede apreciar un incremento de las operaciones en materia de fusiones y adquisiciones, lo que supone un indicio revelador para el futuro de nuestra economía y de las firmas legales. Otro de los aspectos relevantes es la creciente presencia de grandes fondos de inversión en nuestro país, interesados en adquirir participaciones y bienes de empresas nacionales. Es precisamente este último aspecto el que explica, en mayor medida, el avance de los bufetes anglosajones. Por último, en cuanto a las operaciones financieras, la actividad en estos momentos se centra principalmente en la reestructuración y refinanciación de deuda, la emisión de bonos o la solicitud de préstamos para adquirir acciones de compañías.

Por otra parte, en lo que a mejores abogados se refiere, las tres grandes firmas españolas mantienen su primacía. Ello se deduce de la publicación estadounidense *Best Lawyers*<sup>3</sup>. Ésta analiza a los más de 130.000 abogados que ejercen en España, y ha seleccionado a más de 1.300 como los mejores letrados del país<sup>4</sup> en más de 50 especialidades del derecho de los negocios. Cabe destacar que en este ranking también se hace visible el auge de las *Big Four*, colocándose tres de ellas –KPMG abogados, PwC Tax & Legal y Deloitte- entre los ocho primeros puestos. Por otra parte, las firmas con mejor porcentaje de abogados teniendo en cuenta el total de la plantilla son DLA Piper, Pérez-Llorca y Uría Menéndez.

---

<sup>3</sup> De la que se hace eco el *Diario Expansión* en la página 32 de su edición de 29 de octubre de 2013.

<sup>4</sup> De acuerdo con las opiniones de otros profesionales así como de los principales clientes.

En definitiva, el sector de la abogacía en nuestro país afronta una época convulsa, en la que los cambios han sido y serán necesarios. Por una parte, el nuevo sistema de acceso a la abogacía plantea un desafío tanto para los futuros abogados como para sus potenciales empleadores. Sin embargo, este sistema puede a su vez convertirse en el instrumento necesario para solucionar el exceso de oferta existente. Es decir, frente al gran número de titulados existentes en los últimos años, la acotación que puede suponer el nuevo sistema puede ser el instrumento idóneo para paliar los efectos de la crisis: la reducción de puestos y el aumento de la competencia.

Además, como se ha apuntado con anterioridad, se están produciendo diversos cambios estructurales en las firmas legales. El tradicional *up or out* de las grandes firmas se está radicalizando en muchas de ellas, resultando en una dificultad cada vez mayor para alcanzar la condición de socio. Además, es previsible que en nuestro país se implante la figura del *paralegal*, muy común en la cultura anglosajona. Se trata de un profesional auxiliar del abogado que se centra más en labores administrativas. El motivo de la aparición de esta figura en nuestro sistema proviene de la posibilidad de que determinados graduados en Derecho opten por pertenecer a un despacho sin realizar el máster de acceso.

Por último, los cambios estructurales mencionados también afectan a las distintas áreas de negocio de las firmas de abogados. Como ya se ha indicado, las áreas de mercantil e inmobiliario han visto reducidos sus números debido a la coyuntura socioeconómica. Por el contrario, áreas como contencioso o laboral han gozado de un cierto incremento en cuanto a facturación y relevancia en el conjunto de las firmas. Además, existe una progresiva tendencia a otorgar una mayor importancia al área de arbitraje y mediación, sobre el que gira este texto y el cual se analizará en capítulos posteriores.

### **3. La negociación en el marco de los sistemas alternativos de resolución de conflictos**

Dado que el objeto de este texto no es otro que el análisis de ciertas habilidades directivas -como son la negociación y el liderazgo- en el ámbito jurídico, se estima conveniente introducir las figuras jurídicas que más afectan al ámbito de la negociación. En la vertiente externa a la firma u organización, es decir, frente a una contraparte, se está produciendo una progresiva implantación de los sistemas alternativos de resolución de conflictos.

#### **3.1. Los sistemas alternativos de resolución de conflictos**

Debido al progresivo aumento de la litigiosidad en los últimos años, el retraso del sistema judicial español ha quedado en evidencia. Los procesos resultan cada vez más lentos y costosos tanto para las partes litigantes como para el Estado, por lo que la aparición de nuevos sistemas como alternativas a la resolución de conflictos resulta favorable tanto para mitigar este problema como para garantizar la convivencia social. En este sentido, tanto el arbitraje como los mecanismos autocompositivos de resolución de conflictos –en los que se profundizará más adelante- mejoran el sistema jurisdiccional al reducir su carga de trabajo. De hecho, en los últimos años se han tomado diversas medidas legislativas que apuntan en esta dirección. Por una parte, una de las líneas clave del Plan Estratégico de Modificación de la Justicia entre los años 2009 y 2013 consistió en desarrollar e implantar otros mecanismos de resolución de controversias distintos al jurisdiccional<sup>5</sup>, estableciendo de forma progresiva la conciliación, la mediación y el arbitraje en las distintas jurisdicciones. También desde el ámbito europeo se produce un impulso en esta materia, siendo muestra de ello la Directiva Comunitaria 2008/52.

Los mecanismos autocompositivos de resolución de conflictos se caracterizan porque son las propias partes contendientes las que van a alcanzar, de forma voluntaria, un acuerdo que lleve a la resolución de su conflicto. Es decir, de forma consensuada –

---

<sup>5</sup> Con el término “sistema jurisdiccional” se hace referencia al sistema judicial mayoritario, en el que las partes acuden a juicio para que el juez ponga fin a la controversia.

que resulta la esencia de la negociación- se resuelve un conflicto, gestionándose además de mejor forma los intereses de las partes, al ser ellas mismas quienes resuelven el conflicto por medio del diálogo. Estos mecanismos se contraponen con los mecanismos heterocompositivos, en los que un tercero imparcial resuelve el conflicto. Se trata por tanto de sistemas integradores de negociación, en los que se necesita la cooperación de las partes, de modo que ambas ganen y pierdan algo, para llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto. Estos sistemas son, por consiguiente, especialmente convenientes cuando lo que se pretende es que las relaciones entre las partes tengan continuidad tras el litigio, como puede ser el caso de las controversias familiares, entre amigos, vecinos, o entre empresas con vinculaciones de carácter relativamente permanente. Estos sistemas, los alternativos de resolución de conflictos caracterizados por un proceso de negociación integrador, resultan también idóneos para casos en los que las partes buscan confidencialidad, un menor coste o una mayor rapidez en la resolución. No obstante, como ocurre en cualquier negociación, estos sistemas presentan también una serie de desventajas. Por ejemplo, cuando una parte es económicamente más fuerte que la otra, también lo suele ser su poder de negociación, por lo que tiende a imponer a la parte más débil las condiciones para resolver el conflicto, esgrimiendo los altos costes que supondría para la otra parte la vía judicial o arbitral. De este modo, la parte más poderosa puede lograr un acuerdo o transacción más favorable.

Es decir, los sistemas alternativos de resolución de conflictos optan por un modelo de negociación integrador, basado en una ganancia mutua o *win-win*. Este tipo de negociación, definido por LEWICKI et al (2010:3) con el término “*Negotiation*”, se contrapone al término “*Bargaining*”, empleado por este mismo autor para señalar aquellas negociaciones en las que se produce una situación competitiva, esto es, una situación en la que las partes únicamente buscan el beneficio propio a consta de la “derrota” de la contraparte.

Finalmente, cabe realizar una breve mención acerca de los sistemas heterocompositivos, es decir, aquellos que se caracterizan porque una persona individual (ya sea árbitro o juez) o una persona colegiada (esto es, un colegio arbitral o un tribunal) e imparcial resuelve el conflicto mediante una resolución (ya sea sentencia o laudo arbitral). Es decir, en contraposición con los sistemas autocompositivos éstos se caracterizan porque el tercero no media entre las partes, sino que impone su decisión.

Entre los mecanismos autocompositivos de resolución de conflictos cabe distinguir la negociación, la conciliación y la mediación.

### **3.1.1. La Negociación**

Se trata del ámbito en el cual discurre el presente texto y por tanto se profundizará en él a medida que se vaya avanzando en el mismo. La negociación puede definirse, de acuerdo con SAN CRISTOBAL REALES.S (2013: p.44) como “*un sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas*”. Es habitual que se trate del primer sistema por el que optan las partes, tratando de llegar a un acuerdo antes de la vía judicial o arbitral. Es más, incluso una vez iniciado el proceso judicial resulta posible que las partes opten por esta vía, más eficaz y rápida, y empleen los mecanismos de resolución del proceso judicial o los sistemas de terminación anticipada en el proceso arbitral previstos en el artículo 38 de la Ley 60/2003, de arbitraje.

Además, cabe precisar que en la negociación –como sistema alternativo de resolución de conflictos- intervienen únicamente las partes, aunque resulta posible solicitar la opinión experta –no vinculante- de un tercero. También resulta posible que las partes no negocien directamente, sino que lo hagan por medio de abogado u otro representante. En caso de que la negociación llegue a buen término y se produzca un acuerdo, se dará pie a una transacción. Este concepto jurídico se encuentra regulado en el artículo 1806 y siguientes del Código Civil, pero sin ánimo de profundizar en el ámbito jurídico baste decir que se trata de un contrato entre las partes.

A continuación se hará una breve reseña de otros sistemas autocompositivos de resolución de conflictos, la conciliación y la mediación, que permita tanto un contraste como una mejor comprensión de la negociación como sistema de resolución de conflictos.

### **3.1.2. La Conciliación**

Se trata de otro mecanismo autocompositivo en el que las partes pueden evitar un pleito o dar por finalizado un proceso ya comenzado alcanzando ante un tercero un consenso que lleve a la resolución del conflicto. No obstante, este tercero no resuelve

nunca, sino que lo hacen las partes. Baste precisar que en el ordenamiento jurídico español existen dos clases de conciliación, radicando la principal diferencia en el tiempo en el que se lleva a cabo la misma. Si se trata de una conciliación anterior al juicio y cuyo fin es evitarlo, es una conciliación preprocesal. Por el contrario, cuando el juicio ya ha comenzado y el propósito es finalizar el mismo, la conciliación se considera procesal.

### **3.1.3. La Mediación**

En este sistema autocompositivo también son las partes involucradas las que, con la ayuda de un tercero neutral –el mediador-, alcanzan un acuerdo. No obstante, en este caso la figura del tercero adquiere una mayor relevancia que en el ámbito común de la negociación. El mediador actúa como canal de comunicación, habilitando un contexto en el que las partes puedan expresar sus puntos de vista, opiniones, intereses, necesidades y demás elementos básicos en cualquier negociación para alcanzar un acuerdo. Este sistema se encuentra regulado, con carácter general, en el ámbito civil y mercantil por la Ley 5/2012 de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Dicho texto focaliza su atención en la neutralidad del mediador, que no se encuentra obligado a proponer acuerdos, si bien puede resultar útil que lo haga.

En definitiva, este sistema se emplea cuando las partes no logran llegar a un acuerdo por sí mismas mediante la negociación. De este modo, se proporciona una vía en la que, con la colaboración del intermediador, se guía a las partes para comunicarse de una forma constructiva y colaborar entre ellas para resolver el conflicto. No obstante, a diferencia de otros sistemas como la jurisdicción o el arbitraje, la función del mediador es únicamente de ayuda y orientación a las partes para que estas alcancen una solución negociada y dialogada. Para ello, el mediador puede emplear medidas integradoras, persuasivas e incluso disuasorias al objeto de facilitar el acercamiento y que las partes puedan alcanzar un acuerdo que, recordemos, en ningún caso será impuesto por él, sino aprobado por las partes. En definitiva, el mediador puede hacer uso de técnicas negociadoras relacionadas con el campo de la psicología, la diplomacia o la comunicación. Por último, cabe señalar que si bien el mediador no necesita ceñirse estrictamente al ámbito legal, todo pacto contrario a una norma imperativa o prohibitiva es nulo.

### 3.2. Tipos de negociación y conceptos básicos

Llegados a este punto, procede centrar el presente estudio en el estricto ámbito de la negociación. En párrafos anteriores se esbozó la diferencia entre los dos grandes tipos, o sistemas, de negociación. Por una parte, la negociación distributiva o *distributive bargaining* tiene lugar cuando los intereses de las partes se encuentran relacionados de forma inversa. De acuerdo con LEWICKI et al (2010: p.32-33), “*en la negociación distributiva los objetivos de una parte se suelen encontrar en un conflicto directo y relevante con los objetivos de la otra parte. Los recursos son fijos y limitados, y ambas partes pretenden maximizar su ganancia*<sup>6</sup>”. Es decir, la ganancia de uno proviene de la pérdida del otro y viceversa. Este tipo de negociación no tiende a producir resultados positivos, generando conflictos de intereses, con unos elevados costes y un deterioro, o incluso ruptura, de las relaciones entre las partes. Por otro lado, la negociación integradora o *integrative negotiation* persigue la satisfacción de las partes durante y tras la negociación. Como ya se ha apuntado, los mecanismos autocompositivos de resolución de conflictos persiguen estos mismos intereses, por lo que pueden considerarse “mecanismos integradores”. En este caso se busca la distribución óptima de los recursos, pretendiéndose establecer una relación estable a medio y largo plazo que facilite futuras negociaciones u operaciones.

En definitiva, nuestro sistema jurídico busca por medio de estos mecanismos facilitar el tráfico empresarial y jurídico, mediante acuerdos o transacciones que resuelvan las disputas entre las partes, evitando los prolongados y costosos juicios.

Continuando con la breve introducción a la teoría de la negociación que permita interrelacionar lo expuesto sobre el ámbito jurídico con la misma y profundizar en posteriores apartados, se estima conveniente mencionar los conceptos clave de toda negociación. En primer lugar, toda negociador debe moverse entre el rango existente entre su cantidad objetivo<sup>7</sup> y su cantidad de abandono o punto de resistencia<sup>8</sup>. Éste será el rango en el que tendrá lugar la negociación, concretamente en la intersección entre

---

<sup>6</sup> "In a distributive bargaining situation, the goals of one party are usually in fundamental and direct conflict with the goals of the other party. Resources are fixed and limited, and both parties want to maximize their share." (Lewicki et al 2010: 32-33)

<sup>7</sup> Si bien ésta no tiene por qué ser siempre cuantificable, se emplea este término para facilitar la comprensión del concepto. El término anglosajón para designar este concepto es *target point*.

<sup>8</sup> El punto por debajo del cual no se satisface interés alguno, por lo que resulta más beneficioso abandonar la negociación que alcanzar acuerdo alguno. El término anglosajón para designar este concepto es *resistance point*.



los rangos de ambas partes –de modo que si no existe espacio común entre ambos puntos de resistencia, la negociación no será viable y no existirá un punto de acuerdo o *settlement point*-. Es lo que LEWICKI et al (2010:p.35) define como *bargaining range* o *ZOPA* (*zone of potential agreement* o zona de potencial acuerdo). Por lo tanto, tanto la negociación como medio alternativo de resolución de conflictos como las negociaciones que puedan producirse en el ámbito legal fuera de estos sistemas contendrán siempre estos aspectos, reflejándose por ejemplo en la cantidad demandada o la cantidad que se está dispuesto a otorgar como compensación. También resulta interesante, llegados a este punto, introducir la figura de la “MAPAN” (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado)<sup>9</sup>. Mediante este término se indican otras formas de satisfacer los intereses, ajenas a la negociación, de modo que para que la negociación tenga éxito la opción resultante de ella debe ser mejor que la MAPAN. De este modo, el buen negociador, el abogado en este caso, debe procurar conocer la mayor cantidad y calidad posible de alternativas de forma previa a la negociación, con el fin de proveerse de mejores argumentos y salidas ante los posibles conflictos que surjan durante la negociación.

Por otra parte, una nota común característica de los mencionados sistemas es la intervención de un tercero. En todos ellos salvo en la negociación, en la que resulta potestativo, una persona ajena al conflicto interviene entre las partes (con una mayor o menor importancia dependiendo del sistema por el que se opte, pero nunca de forma vinculante) facilitando la solución del mismo. Esta figura, la del tercero u agente, ha sido objeto de análisis por los teóricos de la negociación. Este tercero es un individuo que acude a la negociación con el propósito específico de resolverla [*“individuals who are drawn into the negotiation specifically for the purpose of helping to resolve it”* (Lewicki et al 2010: p.324)], bajo la figura de árbitro o mediador.

---

9 Este término, originario del inglés BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement), fue introducido por FISHER, URY y PATTON en “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder” (1991), Gestión 2000.

## **4. El abogado como negociador**

En este apartado se procederá al estudio de la figura concreta del abogado en el marco de la negociación, entendiéndose ésta en sentido amplio y no únicamente como método alternativo de resolución de conflictos. Tradicionalmente, el abogado suele enfrentarse a situaciones de negociación distributiva, en las que ha de hacer frente a las peticiones de la contraparte e imponer las suyas propias. No en vano, el término abogado proviene de “*ad vocatus*”, que significa “llamado a defender”, dado que en la Antigua Roma se trataba del individuo que acompañaba a una de las partes ante el juez para discutir los hechos, puesto que la aplicación del Derecho incumbía únicamente a este último. Fue posteriormente cuando la figura del abogado adquirió la transcendencia de la que goza hoy en día, en la que no se limita únicamente a la discusión de los hechos sino que los fundamenta en Derecho por medio del escrito de demanda o, en caso de representar al demandado, por medio del escrito de contestación a la demanda.

### **4.1. La relación entre el abogado y el cliente**

Por lo tanto, en este epígrafe se pretende analizar la figura del abogado como negociador en los dos grandes sistemas de negociación existentes: la negociación distributiva y la negociación integradora. No obstante, se estima conveniente analizar con carácter previo la relación de agente-principal existente entre el abogado y su cliente. De acuerdo con LEWICKI et al (2010: p.323), un agente es “un negociador que representa los intereses de individuos que pueden estar o no presentes en la mesa de negociación”<sup>10</sup>. Por su parte, el mismo autor define al principal como “una o más partes que han designado a alguien más (el agente) para representar sus intereses en la negociación”<sup>11</sup>.

En este tipo de situaciones deben tenerse en cuenta principalmente tres relaciones. En primer lugar, la relación existente entre el principal y el agente (lo que se conoce como la relación “*behind the table*”). En segundo lugar, la relación existente

---

<sup>10</sup> “a negotiator who "representing the views of others who may or may not be at the table" .Lewicki et al (2010:p. 323).

<sup>11</sup> "one or more parties who have designated someone else (the agent) to represent his or her positions and interests in a negotiation" (Lewicki et al 2010: 324)

entre aquellos que se sientan a negociar, esto es, la relación entre el agente y la otra parte. Por último, también deben tenerse en cuenta las relaciones existentes en lo que se refiere al contexto, esto es, a la audiencia o, en el ámbito jurídico, a un juez o jurado.

Por consiguiente, el agente se encuentra ante el dilema de tener que satisfacer por una parte la demanda de firmeza de su principal —el cliente— y alcanzar una solución satisfactoria para los intereses del mismo y, por otra parte, las concesiones solicitadas por la otra parte para obtener una ganancia mutua. Es decir, en una negociación —principalmente en una de carácter integrador— el agente debe buscar el equilibrio y construir una relación adecuada tanto con su cliente como con la otra parte. Para ello, el abogado ha de clarificar las expectativas que se tienen acerca de su desenvolvimiento y su posición, en términos de identificar los objetivos, intereses y alternativas a la negociación tanto propios como de la otra parte. Además, debe conocer con carácter previo a la negociación su capacidad para alcanzar acuerdos previos de forma autónoma. En definitiva, el abogado como agente debe realizar un esfuerzo por conocer, de forma previa a la negociación, sus distintas posibilidades, las de la otra parte, y su propia autonomía como agente.

Una vez delimitada la relación principal-agente existente en el ámbito de la negociación entre el abogado y su cliente, procede abordar los dos principales ámbitos de la negociación en los que puede posicionarse, o verse envuelto debido al posicionamiento de la contraparte, un abogado.

#### **4.2. La negociación distributiva**

La negociación distributiva, también conocida como “negociación suma cero” o “negociación *win-lose*”, tiene lugar cuando una cantidad de recursos han de ser divididos en situaciones en las que las partes no pretenden llegar a un acuerdo. Es decir, la ganancia de una parte acarrea la pérdida de la otra. Por una parte, en una negociación distributiva el abogado se encuentra en su ámbito natural de acuerdo a la concepción tradicional. El abogado, como defensor de los intereses de una de las partes, suele acudir a juicio para hacer probar su argumentación y desechar la contraria. Es decir, se trata de un ámbito ganar-perder, dado que existe la tendencia a pensar que la defensa de los intereses del cliente únicamente puede satisfacerse a partir de la insatisfacción de los

intereses de la parte contraria. Es decir, de acuerdo con esta perspectiva la función del abogado es litigar, y litigio no es otra cosa que “la contienda judicial entre partes en la que una de ellas mantiene una pretensión a la que la otra se opone o no satisface”.

En este sentido, la oferta inicial en una negociación distributiva dista mucho de lo que debe ser la oferta inicial de una negociación integradora, pudiendo realizarse una oferta exagerada que dirija la negociación hacia su rango de interés. No obstante, una oferta inicial exagerada también puede producir la ruptura inmediata de las negociaciones o dar una impresión desfavorable para el resto del proceso de negociación. En el caso que nos ocupa, el abogado debe plantearse preguntas tales como: ¿Cuál es el mínimo que pretendo obtener?, ¿Cómo de bueno es el acuerdo propuesto con respecto a mi alternativa a la negociación?, ¿Debo, en ese caso, abandonar la negociación?, ¿Cómo de bueno es el acuerdo propuesto en comparación con mi objetivo?, ¿Resultaría rentable o realista intentar alcanzar un acuerdo aún más beneficioso? Es decir, el abogado en un proceso de negociación de carácter distributivo debe abordar dos perspectivas. Por una parte, con respecto a la percepción de la propia situación de la parte contraria debe intentar persuadirla de que: 1) el acuerdo ofrecido es el más beneficioso posible para ella; 2) sus objetivos no son realistas o conseguibles, o siéndolo, son muy costosos o complicados de conseguir; y 3) no poseen una buena alternativa, un buen MAPAN. Por otra parte, debe influirse en la percepción de la contraparte con respecto a nuestra situación de modo que comprenda que: 1) Nos mantendremos firmes en nuestra propuesta (por ejemplo, será muy difícil o costoso hacernos cambiar de opinión); y 2) Tenemos una buena alternativa al acuerdo negociado.

En definitiva, la negociación distributiva es la esencia de la abogacía tradicional. Como ya se ha referido, las partes tratan de imponer en el proceso judicial o arbitral su postura, habitualmente mediante la desarticulación de la postura contraria. Ello deriva de la creencia, en el campo profesional, de que las negociaciones son procesos en los cuales se ha de regatear. Sin embargo, sí que resultan posibles en este tipo de negociación la realización de concesiones a la otra parte o la adquisición de un compromiso previo con la otra parte durante la negociación. Pero, de acuerdo con el propósito de este tipo de negociaciones, estas concesiones y compromisos se enfocarán siempre a la obtención del bien propio, primando éste sobre la relación entre las partes. De este modo, estas no dejan de ser estrategias para de un modo indirecto acercar la

postura de la otra parte a nuestros intereses, mostrando una cierta predisposición por nuestra parte. Esto es, las tácticas que ciertos abogados emplean se basan en que la parte contraria realice el mayor número posible de concesiones.

En este tipo de negociación se parte de la idea de un “todo o nada”, de la existencia de un pastel que se ha de repartir. Por lo tanto, cuanto mayor sea nuestra porción, menor será la de nuestro adversario. Habitualmente, en el ámbito jurídico se pretende, mediante el escrito de demanda, acaparar la mayor parte del pastel, sino todo, y se espera que sea el juez quien pueda reducir nuestra porción. Esto es, predomina la percepción de que se trata de un proceso competitivo, en el que se ha de derrotar al adversario o al menos llevarle a aceptar el mayor número posible de nuestras pretensiones. Se trata de una “ley del más fuerte”, en la que se tiende a ceder lo mínimo mediante incluso el empleo de tácticas de dudosa moralidad como pueden ser el engaño o atemorizar.

Además, dentro de la negociación distributiva se pueden distinguir a su vez dos estilos: un estilo “duro” y un estilo “suave”.

En el *estilo duro* se tiene la percepción de que el adversario es un enemigo que se debe derrotar. Por ello, la negociación se convierte en un enfrentamiento entre personalidades en el que los abogados argumentan y defienden su posición de forma categórica. De este modo, no se es consciente de que cuanto mayor atención se dedique a mantenerse firme en la posición, menor será la atención dedicada a la satisfacción de los principales intereses. En este estilo los negociadores –abogados en el caso que nos ocupa- hacen pequeñas concesiones con el fin único de proseguir con la negociación. De hecho, cada concesión lleva implícita la idea de que se está dispuesto a ceder más, por lo que las partes que emplean este estilo tienden a evitar realizar concesiones. Por tanto, el *estilo duro* puede entenderse como una demostración de fuerza, en la que comúnmente se emplean tácticas tales como demorarse, aparentar no tener un gran interés en el acuerdo, engañar, amenazar o mostrarse intransigente. Ello conlleva, no obstante, un aumento en los costos, el tiempo y el esfuerzo para alcanzar un acuerdo, con la consecuente posibilidad de que no se éste no se logre y la relación entre las partes se vea dañada.

Por su parte, en el *estilo suave* se tienen una mayor conciencia acerca de las consecuencias de asumir un *estilo duro*, por lo que se tiende a reducir los riesgos adoptando un estilo más cordial o bien mediante la manipulación.

Mediante el estilo cordial o diplomático se intenta evitar que se produzca un conflicto, por lo que se considera a la otra parte como un “amigo” al que se debe reconquistar en lugar de un adversario al que hay que derrotar. Este estilo no busca tanto la satisfacción de los propios intereses ni los de la otra parte, sino evitar la confrontación aún a costa de que el acuerdo resulte desfavorable y no satisfaga a ninguna de las partes. Este estilo podría asociarse con abogados inexpertos en sus primeras negociaciones, que intentan protegerse mediante la cordialidad ante el miedo de errar en sus primeras negociaciones. Los negociadores que adoptan un estilo cordial pueden convertirse en blanco fácil para los negociadores que utilizan un estilo duro. Por lo tanto, los negociadores distributivos que emplean un estilo más próximo al integrador –como puede ser el estilo cordial- pueden verse derrotados ante un estilo duro y, en consecuencia, radicalizar su posición hacia un estilo duro en futuras negociaciones.

Por su parte, el *manipulador* puede tornarse tanto o más efectivo que aquel que adopta una posición *dura* mediante el empleo de tácticas como asumir el rol de víctima, adular o suplicar. Pero, como ya se ha indicado, cualquier técnica distributiva posee una gran cantidad de inconvenientes, en cuanto involucran demasiado a la persona. Hoy en día, gracias a la aportación de los profesores de Harvard Fisher, Ury y Patton<sup>12</sup>, se entiende que el punto de partida de cualquier negociación es separar a las personas de los problemas, siendo *suave* con aquellas y *duro* con éstos. En definitiva, se debe procurar que toda negociación sea integradora.

### **4.3. La negociación integradora**

En esta forma de negociar, la negociación no se concibe como un fin, sino como un medio para que podamos satisfacer tanto nuestros intereses como los de la otra parte de la mejor forma posible. La negociación integradora encuentra su mayor reflejo en el ámbito jurídico en los anteriormente mencionados sistemas alternativos de resolución

---

<sup>12</sup> Su obra “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder” [(1991) Barcelona. Gestión 2000] supone, como se verá más adelante, una ruptura con las técnicas de negociación empleadas en los años anteriores.

de conflictos. En estos sistemas autocompositivos se plantea la colaboración de las partes involucradas al objeto de alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable en el que ambas partes ganan. Esto es, se adopta una técnica ganar-ganar o *win-win*. Se trata de buscar el acuerdo óptimo, que no tiene por qué ser lo “justo” en términos jurídicos. El economista italiano Wilfredo Pareto estableció la medida de lo óptimo como “la situación alcanzada en la que a nadie le podría ir mejor, salvo que a alguien le vaya peor”. Por lo tanto, no se trata tanto de determinar quién tiene la razón, sino de compaginar los intereses de ambas partes de la mejor forma posible. Todo ello puede parecer, y más en un ámbito como el jurídico, una utopía. No obstante, debe tenerse en cuenta que en una negociación el oponente no es nuestro mayor problema, sino la equivocada idea de que el objeto de la negociación no se puede mejorar o multiplicar, sino únicamente dividir o repartir. Ello coarta la creatividad.

De hecho, la negociación no ha de tener como objetivo la derrota de la parte contraria, sino satisfacer de forma óptima los principales intereses en juego e incluso otros que, sin ser directamente objeto de la negociación, pudieran ser traídos a colación para ampliar el pastel, esto es, incrementar de forma creativa las distintas soluciones. Como ya se ha apuntado con anterioridad, los expertos señalan que resulta mucho más sencillo satisfacer nuestros intereses si, a su vez, procuramos satisfacer igualmente los de la otra parte. Al contrario que en la negociación distributiva, en la negociación integradora no se hace uso de técnicas desleales, sino todo lo contrario. No se trata de ser confiado, sino confiable. Los esfuerzos han de centrarse no en que la parte contraria realice el mayor número posible de concesiones, sino en detectar el abanico de intereses que pueden ser objeto de un intercambio. En definitiva, la negociación integradora tiene como objetivo ser duro con el problema pero a su vez cordial con el adversario. Para ello, se ha de partir de dos premisas básicas:

a) Separar el problema de las personas.

Esto no resulta fácil de llevar a la práctica. La tendencia es tratar de igual forma a la parte contraria y al problema. Esto es, si un abogado es duro con el problema también tenderá a serlo con el adversario; y lo mismo ocurre en el caso de ser cordial. Por consiguiente, la clave reside en tener claro que ambos aspectos son diferentes y

separables, pues como dice el refrán popular “*lo cortés no quita lo valiente*”. Especialmente en el terreno de la abogacía, los profesionales del Derecho han de separar a los adversarios del conflicto en sí. Debe tenerse en cuenta que el conflicto no es propiamente del abogado, sino del cliente. Ello ha de conducir a una visión más racional y objetiva que conduzca a separar a las personas del problema. Resulta desafortunado ver cómo, en la práctica, numerosos abogados no tratan de forma cortés a la parte contraria ni a los abogados que representan a ésta, asumiendo posiciones agresivas que les hacen involucrarse de forma personal. Ello, en lugar de ayudar a la resolución del conflicto, expande su dimensión y aleja una posible solución.

Para ayudar a comprender lo expuesto en el párrafo anterior, se estima adecuado presentar algunos ejemplos prácticos. Por ejemplo, no se está negociando de la misma manera cuando se dice “*Agradecemos su propuesta. No obstante, nuestra perspectiva dista mucho de ella, y conforme a las variables estudiadas nos resulta inaceptable*” que cuando se dice “*Ustedes demuestran una vez más vivir apartados de la realidad o, lo que es peor, creen engañarnos*”. Tampoco resultaría lo mismo decir “*Muchas gracias por su propuesta, nos complace enormemente. Únicamente nos gustaría ajustarla un poco, si puede ser*”. En el primer caso, se adopta la postura ideal. Se es duro con el problema pero a su vez cordial con la parte contraria. No obstante, en el segundo caso se es duro con ambos; mientras que en el tercero se es suave con los dos. Ello conllevará, probablemente, que en el primer caso las partes se centren en determinar las distintas variables para proceder a alcanzar un acuerdo; en el segundo, es muy probable un distanciamiento entre las partes, aumentando la magnitud del conflicto; finalmente, en el tercero, es muy probable que la parte contraria se mantenga firme en su propuesta.

b) Intercambio de intereses.

En numerosas ocasiones, se confunden los términos. No es lo mismo intercambiar intereses que ceder. Por ello, las partes a menudo renuncian a satisfacer de forma plena sus intereses porque creen –erróneamente– que toda negociación fructífera supone realizar demasiadas concesiones. En las negociaciones integradoras la creatividad puede dar lugar a intercambios innovadores y beneficiosos para ambas partes. Es decir, no se trata de “repartir el pastel”, sino de encontrar el modo de “hacer un pastel más grande”. Ello se consigue cuando las partes, una vez puestos sus intereses sobre la mesa de



negociación y haber generado de forma compartida opciones creativas, aceptan realizar concesiones sobre los aspectos que tienen un mayor valor para la parte contraria a cambio de recibir concesiones en aquellos aspectos que se consideran más importantes para sí mismas. En conclusión, este tipo de negociación requiere de un alto grado de cooperación –para lo que los profesionales del Derecho deberán adoptar una visión más distante y objetiva del problema que sus clientes- para así satisfacer todos o casi todos los intereses recibiendo lo que consideramos indispensable a cambio de conceder algo que no nos representa un enorme sacrificio.

No obstante, en ocasiones puede que el conflicto verse sobre un bien o derecho que ambas partes reclaman para sí mismas, por lo que todo lleva a indicar que se trata de una negociación distributiva, en la que una parte se ve forzada a perder a cambio de la victoria de la otra. Concretamente, en el ámbito del Derecho esto llevaría a considerar que la controversia debe ser resuelta en el ámbito judicial o arbitral, pues cualquier transacción derivada de un mecanismo autocompositivo implicaría recíprocas concesiones, de forma que ninguna de las partes podría quedar satisfecha obteniendo lo reclamado – la totalidad-. En este sentido, puede traerse a colación el ejemplo de la naranja empleado en los cursos de negociación ofrecidos por la Universidad de Harvard [Program on Negotiation at Harvard Law School (PON)] para desvirtuar este mito.

Este ejemplo parte de una situación en la que dos jóvenes hermanos pelean por la única naranja existente en su casa. Al escuchar la discusión, la madre acude y escucha las posturas de ambos. Al no considerar que ninguno de ellos lleve plenamente la razón, decide cortar la naranja en dos y dar – de forma equitativa- una mitad a cada uno. De este modo, ambos niños han visto reducidas sus pretensiones a la mitad para conseguir resolver el conflicto. Algo similar ocurriría con una negociación, siendo necesario acudir al juicio o arbitraje para *derrotar* a la otra parte y quedarse con la totalidad de lo que se demanda.

Sin embargo, apuntan los expertos de Harvard, la madre podría haber optado por interrogar minuciosamente a los niños en lugar de cortar la naranja. De este modo, hubiera podido indagar cuáles eran en realidad los intereses de los niños; más concretamente ¿para qué quieren la naranja? Ello podría haber llevado a resultados sorprendentes. Como que uno de ellos quisiera la naranja para extraer de ella el jugo y

el otro para jugar con las cáscaras. En consecuencia, al descubrirse estos intereses distintos pero perfectamente compatibles, resultaría posible satisfacer la totalidad de los intereses de cada niño sin ningún tipo de desperdicio.

Ya en el concreto ámbito jurídico, que es sobre el que versa este trabajo, puede traerse a colación el ejemplo expuesto por MEZGRAVIS, Andrés (2006)<sup>13</sup>:

Un cliente acude a nuestra Firma de Abogados para solicitar el cobro judicial de unas letras de cambio aceptadas por un deudor que alega tener problemas de liquidez y como es de suponer nuestro cliente nos señala que las gestiones de cobro extrajudicial han resultado infructuosas. También como es de suponer, el acreedor aspira recibir las correspondientes cantidades de dinero “lo más pronto posible”. Sin embargo, el resultado de esta negociación no fue lo que muchos abogados podrían suponer. En efecto, nuestro cliente, siendo el acreedor, en lugar de recibir cantidad alguna de dinero, le pagó al deudor cierto monto. Sí, nuestro cliente que era el acreedor le terminó pagando al deudor. No se sorprendan, también nuestro cliente satisfizo sus intereses. El inicio de la historia fue bastante tradicional: procedimos a citar al deudor a una reunión en nuestro despacho con el fin de explorar la posibilidad de llegar a un acuerdo amistoso, y éste nos manifestó que estaba dispuesto a honrar su deuda y conservar su buen nombre en el mercado, pero que requería de un lapso no menor a 8 meses para pagar la deuda, incluso con intereses moratorios del 12% anual. Cuando le preguntamos si estaría dispuesto a ofrecer garantías nos contestó que estaba dispuesto a constituir hipoteca mobiliaria sobre una aeronave cuyo precio superaba con creces el valor de la deuda. Posteriormente, nuestro cliente nos manifestó que aceptaba esa garantía y que estaba dispuesto a aceptar un plazo máximo de 6 meses si se estipulaban intereses a la tasa activa bancaria. En esta misma conversación también percibimos que nuestro cliente tenía conocimientos acerca de aviones. Fue en ese instante en que le preguntamos si estaba dispuesto a comprar la referida aeronave y a compensar gran parte del precio con la acreencia. La respuesta fue afirmativa. A su vez, el deudor que tenía problemas de liquidez y que obviamente le interesaba recibir dinero, conservar su buen nombre y ahorrarse costos judiciales, aceptó inmediatamente esta opción. En un plazo

---

<sup>13</sup> MEZGRAVIS Andrés, “ELECCIÓN DE MEDIOS AUTOCOMPOSITIVOS Y ADVERSARIALES”, en Libro Tendencias Actuales del Derecho Procesal, Constitución y Proceso, UCAB 2006, p. 326.

que no excedió un par de semanas, se formalizó esta operación y se canceló la deuda, que en la vía judicial, con toda seguridad, cualquier resultado habría superado el año, y de haberse suscrito el mencionado convenio de pago, en ningún caso habría sido recibido en menos de 6 meses, sin considerar el riesgo de que vencido el plazo el deudor aun no pudiera pagar la deuda. En definitiva, nuestro cliente obtuvo por un buen precio una muy buena aeronave, se ahorró cuantiosos costos judiciales, tiempo y energía, y además, conservó la posibilidad de que en un futuro ambas partes puedan volver a tener relaciones comerciales. Si bien algunos pudieran decir que en un caso como éste, el único perjudicado fue el abogado que dejó de percibir los honorarios profesionales de un juicio de una cuantía considerable, debemos manifestar que previamente habíamos acordado un porcentaje justo en caso de que se lograra un acuerdo extrajudicial, y por otra parte, con dicho resultado, consolidamos aún más la relación con nuestro cliente, el cual ahora nos consulta con mayor frecuencia.

Como puede observarse de acuerdo con lo expuesto, incluso en aquellos casos en que a primera vista no existe una solución que no sea acudir a los sistemas heterocompositivos (judicial y arbitral) se puede alcanzar un acuerdo óptimo. Para ello, resulta necesario encontrar las opciones que permitan alcanzar un acuerdo satisfactorio, efectivo, eficiente y que genere un beneficio mutuo concentrándonos en hallar los intereses realmente primordiales para cada una de las partes.

#### **4.4. El arte de negociar sin ceder**

Con respecto a la negociación integradora, que se ha consolidado como la más efectiva, cabe mencionar el proyecto iniciado en la década de los ochenta en la Universidad de Harvard. Este proyecto<sup>14</sup>, encabezado por el profesor Roger Fischer junto a William Ury y Bruce Payton, dio lugar a un libro -“*Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*”- que recopilaba las principales características de los negociadores exitosos. Este libro se ha convertido en un referente en el ámbito de la negociación, conteniendo las bases de la negociación moderna. Su estrategia busca soluciones integradoras basadas en principios o méritos, mediante la separación de las personas y

---

<sup>14</sup> Conocido como Harvard Negotiation Project, que dio lugar al ya mencionado PON (Project on Negotiation at Harvard Law School).

los problemas, siendo suave con aquéllas y firmes con éstos. Pretende que la opción acordada se base en una referencia objetiva, que no dependa de la voluntad de las partes. En este apartado se pretende analizar estas siete bases y su aplicación concreta al ámbito jurídico.

#### **4.4.1. Los intereses**

Se trata de aquello que la gente realmente quiere; las necesidades, temores y deseos que dirigen las negociaciones. Para satisfacer un interés, el abogado debe adoptar una posición, que no es otra cosa que el medio para ello. Este medio debe evitar la confrontación, pues se trata de satisfacer los intereses de ambas partes, de mejor forma que si no hubiera acuerdo. Esto es, se debe evitar pelear o discutir por el interés.

A menudo, los abogados incurren en dos grandes errores con respecto a los intereses. En primer lugar, tienden a centrarse únicamente en las posiciones – el medio- en lugar de en los intereses – el fin-. Ello deriva en una cierta miopía en cuanto únicamente se centran en aquello que deberían pedir en la demanda, limitándose así la creatividad y reduciendo la probabilidad de alcanzar el beneficio mutuo. De hecho, esta miopía también se hace notar en el hecho de que los abogados tienden a establecer su mínimo aceptable, la cantidad u objetivo mínimo que podrían acordar con la otra parte, llevando a una competencia de voluntades que termina por dañar la relación. El segundo gran error consiste en pensar única y exclusivamente en los intereses propios. De este modo, los abogados no imparten confianza a la contraparte, enviando un mensaje contrario a la colaboración y a las ganas de trabajar en común para alcanzar un acuerdo óptimo. Por ello, debe procurarse satisfacer los intereses de la otra parte por lo menos de una forma aceptable.

De lo anterior podemos extraer un perfil ideal del abogado bien preparado para negociar en términos de intereses. Este abogado busca los intereses que se encuentran tras las posiciones, incluidos los intereses subyacentes, buscando varias formas distintas de satisfacer un mismo interés, para así gozar de un abanico de opciones más amplio con el que satisfacer a la otra parte. En segundo lugar, el abogado ha de asignar prioridades a estos intereses, comparando y evaluando sus distintas opciones de forma

eficiente para de este modo estructurar el acuerdo según las prioridades existentes y alcanzar un resultado óptimo. En tercer lugar, el abogado debe tratar de conocer a la otra parte –ya sea ella o su abogado-, reunirse con ella y establecer un contacto amistoso que le permita considerar sus intereses como si se tratase de los suyos propios. Es decir, se debe realizar algo similar a una “prenegociación” acerca de los intereses, para así conocer el motivo por el que la otra parte puede decir “no” a una determinada pretensión y las razones por las que este “no” podría tener sentido o no.

#### **4.4.2. Las opciones**

Este término se emplea para identificar las distintas posibilidades existentes para llegar a un acuerdo. De hecho, los autores (Fisher, Patton y Ury) sugieren que en la diversidad reside la oportunidad de crear valor. El abogado, como cualquier buen negociador, no debe tratar de pasar por alto las diferencias ni intentar persuadir a la otra parte de que se comparten los mismos intereses, sino reconocer estas diferencias que pueden ayudar a mejorar. El abogado negociador debe tener en cuenta tres claves antes de iniciar cualquier negociación:

- Debe, junto con la otra parte, explorar el mayor número de opciones posibles para hacer la negociación lo más fructífera posible y así evitar – si es lo que se pretende- el procedimiento judicial o arbitral.
- De hecho, la primera opción que se acepta no siempre es la mejor. Como ya se ha referido con anterioridad, el abogado debe hacer valer su posición de persona no involucrada emocionalmente en el conflicto y así alejarse del mismo para poseer una visión objetiva que le permita alcanzar el mejor acuerdo posible.
- Cuantas más opciones se tengan, mayor será la probabilidad de poder conciliar los intereses. Por ello, se valoran virtudes como la creatividad e incluso el empleo de técnicas como el *brainstorming*.

Los errores más comunes en los que incurren los abogados inexpertos en negociación en cuanto a las opciones son principalmente dos. Por un lado, carecer de amplitud de miras y emplear un enfoque estrecho y parcial. Lo normal, cuando se es inexperto en el ámbito de la negociación, consiste en imaginar tres variaciones alrededor de nuestro objetivo: lo que nos encantaría conseguir, el mínimo que queremos, y un punto intermedio entre ambos. Además, cuanto más estrecho sea el enfoque mayores serán las posibilidades de confrontación con la otra parte derivadas de la ausencia de preparación para realizar una crítica constructiva sobre las ideas y preocupaciones de la otra parte. En segundo lugar, el otro gran error reside en la negligencia a la hora de valorar las diferencias entre las percepciones que ambas partes puedan tener sobre el marco de un mismo supuesto de hecho. El abogado no debe acudir a la negociación considerando ésta como un mero sistema de resolución de diferencias, sino que debe buscar el verdadero beneficio que pueda resultar de la negociación en lugar de conformarse con un mínimo común denominador.

El negociador bien preparado en estos lares siempre busca las sinergias, es decir, la forma de trabajar conjuntamente con la otra parte para obtener un mejor aprovechamiento de la situación. Para ello, debe luchar principalmente por los intereses que le son de gran importancia, y tratar de “ampliar el pastel”. Este término de “ampliar el pastel” hace referencia a que los abogados trabajen de la mano para lograr economías de escala y aprendizaje – que les serán útiles no únicamente en el caso concreto sino también para el resto de su ejercicio profesional, pues ya se sabe de la importancia de los contactos en este ámbito-, para lograr juntos lo que sería imposible lograr por separado y, en definitiva, plantearse si al término de la negociación les interesa dividir el pastel o bien compartir el beneficio conjunto. Por ejemplo, en un caso de reclamación de una cantidad, en lugar de litigar acerca de la misma puede resultar más interesante que las partes alcancen un acuerdo para compartir sus conocimientos en futuras operaciones y de este modo pagar en especie la deuda –lo cual podría resultar beneficioso dependiendo del caso-. En conclusión, el abogado debe poseer el mayor número posible de opciones para, de acuerdo con la otra parte, escoger aquella que no se pueda mejorar sin perjudicar a alguna de las partes, esto es, la más satisfactoria en términos absolutos.

#### **4.4.3. Las alternativas**

En este apartado se engloban todas aquellas opciones que barajan las partes en caso de no llegar a un acuerdo. Ello deriva de que no siempre es conveniente alcanzar un acuerdo, pues en ocasiones los costes del mismo pueden sobrepasar los beneficios de éste. Es por ello que todo abogado en su negociación debe prestar especial atención a un concepto mencionado en epígrafes anteriores, la MAPAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado). El hecho de poseer buenas alternativas para un acuerdo negociado permite al abogado negociador afrontar la situación con una mayor confianza, consciente de sus intereses y con varias vías de escape en caso de que la otra parte adopte una postura que resulte incómoda.

El hecho de no tener claro la MAPAN de forma previa a la negociación puede llevar a incurrir en errores como no saber hasta qué punto se debe seguir negociando, haciendo de la negociación algo similar a un juego de azar. En definitiva el abogado debe abordar la temática de la MAPAN desde dos perspectivas. Por una parte, reforzar lo máximo posible el propio; haciéndolo más fácil y más probable para que de este modo sea más valioso en el ámbito de la negociación. De otra parte, estudiar la posible MAPAN de la otra parte para tratar de hacerlo menos atractivo y así ganar poder en la negociación.

#### **4.4.4. La comunicación**

Los autores consideran la comunicación como un factor fundamental en el buen funcionamiento de la negociación. Una buena negociación requiere de eficiencia, por lo que no se puede malgastar el tiempo y el esfuerzo debido a una comunicación defectuosa. Es de sobra conocido que un abogado debe tener unas buenas técnicas de oratoria, más si cabe cuando éste se sienta en la mesa de negociación. En ésta, el abogado debe controlar tanto la comunicación con la otra parte como la relación con ella (se hace inciso en este punto, pues se debe tratar de una relación profesional en la que las emociones se dejen de lado). De este modo, debe tratarse de optimizar la eficiencia de la negociación evitando posibles malentendidos y realizar un esfuerzo por establecer una buena relación a largo plazo, que beneficiará tanto al cliente como al propio profesional del Derecho. Para concluir con este apartado, cabe mencionar que todo abogado que pretenda instituirse como un buen comunicador en el ámbito de la

negociación debe manejar técnicas comunicativas como el refraseo, el parafraseo y dirigir siempre los ataques al problema, en lugar de asumirlos de manera personal.

#### **4.4.5. La relación**

Como se viene apuntando a lo largo del presente texto, una negociación siempre desembocará en un mejor resultado cuando las partes hayan logrado trabajar de forma conjunta para resolver sus diferencias. De este modo, futuras negociaciones en el mismo proceso o en procesos futuros serán más sencillas de resolver. Las partes deben distinguir entre la relación y el problema, resultando la figura del abogado clave en este aspecto. Los profesionales del Derecho que tengan que desenvolverse en el ámbito de la negociación deben saber que la relación no debe basarse tanto en compartir valores o intereses comunes sino en manejar bien las diferencias y tratar de que sea más fácil tratar el uno con el otro en el futuro. Todo buen abogado debe trabajar para conseguir construir un clima de confianza y respeto con la otra parte durante la negociación. Ello no obsta para que en la misma deba primar una persuasión mutua, pues de eso se trata la negociación en el fondo, en la que se eviten las coerciones. En definitiva, el abogado debe tratar por separado la relación y lo esencial de la negociación; que no son lo mismo, si bien ambas tienen una importante relevancia. Los temas esenciales son aquellos referidos al contenido de la negociación (precio, condiciones, fechas, etc.) y deben estar resueltos al final de la misma. Por su parte, los temas de relación no son el objeto de la negociación, sino que afectan al desenvolvimiento de la misma. Es por ello que todo profesional ha de solucionar los temas de relación con carácter previo a alcanzar un acuerdo sobre lo esencial.

#### **4.4.6. La legitimidad**

En una negociación no sólo se debe tratar de ser justo, sino también parecerlo. Es decir, el abogado debe proveerse de evidencias, referencias externas que le permitan sostener su argumentación. Particularmente, en el ámbito jurídico estas evidencias pueden provenir de la jurisprudencia. Y es que el profesional del Derecho puede valerse de pronunciamientos anteriores para hacer ver a la otra parte la racionalidad de sus propuestas. De este modo, el negociador no solo se refuerza sino que también se protege



del posible comportamiento inmoral de la otra parte; proveerse de información siempre resultará beneficioso a la hora de evitar posibles timos, estafas o engaños.

Por consiguiente, el negociador necesita abastecerse de criterios externos, objetivos o precedentes –que en el ámbito jurídico pueden encontrarse de forma abundante en la jurisprudencia de los tribunales- para poder elegir de forma razonada entre las distintas opciones y también para poder demostrar a la otra parte que nuestra propuesta tiene sentido, es razonable y, en definitiva, que debería estar de acuerdo con nosotros. De lo contrario, si se ignora el aspecto de la legitimidad de la negociación el abogado puede verse desvalido a la hora de discutir con la otra parte. Este desvalimiento proviene de la ausencia de criterios objetivos, por lo que la negociación se tornaría en algo similar a *“pongámonos de acuerdo porque esto es así y es lo que yo quiero”*. Además, el hecho de fundamentar la negociación sobre criterios legítimos ayuda no únicamente a la figura del abogado que lo hace, sino también al abogado de la parte contraria. Es decir, se facilita no sólo llegar al acuerdo sino que también se predispone al abogado contrario, pues se le otorgan motivos objetivos suficientes para explicar el acuerdo a su cliente de forma comprensible y razonable. No obstante, la legitimación no debe basarse en un único criterio, pues como viene siendo una constante a lo largo del presente texto, se recomienda que el abogado negociador explore e identifique el mayor rango de opciones posibles. De este modo, se evitan las tensiones derivadas de defender que únicamente existe una opción correcta, pudiendo ofrecerse a la otra parte toda una gama de soluciones razonables y puntos de encuentro.

En definitiva, el abogado que quiera ejercer una carrera exitosa como negociador debe aprender a proveerse de tanta información como sea posible para legitimar su postura. Esta información puede constar de, aparte de la ya citada jurisprudencia, precios de mercado, práctica habitual, estándares o cualquier otro criterio externo de aceptación general. Por último, se recomienda que las concesiones únicamente se realicen ante criterios legítimos, nunca ante amenazas o presiones de otro tipo.

#### **4.4.7. El compromiso**

Este último aspecto resulta especialmente relevante en el ámbito jurídico. Se trata de acuerdos vinculantes en los que se especifica lo que las partes han de hacer. Es decir, los compromisos se tienen como pequeños acuerdos que se producen durante el curso de la negociación y que pueden ser incorporados al acuerdo que se alcance al término de la negociación. Es por ello que se recomienda que los compromisos no se tomen únicamente como punto de partida en la negociación sino también como camino que guía el desenlace de la negociación. De acuerdo con el perfil óptimo de abogado en el ámbito de la negociación que se pretende establecer en este epígrafe, éste debe realizar una planificación anticipada de los compromisos que desea alcanzar. Debe tratar de dejar el menor número de aspectos al azar, preparando con anterioridad los temas a tratar y el cauce por el que pretende que la negociación discurra. En este sentido, puede ser útil emplear técnicas como la utilización de un orden del día para evitar que la negociación se aleje de lo fundamental.

## **5. El ejercicio del liderazgo en el sector jurídico**

En este epígrafe se procede a analizar cómo se lleva a cabo el ejercicio del liderazgo en el sector jurídico, centrandó la atención en las grandes firmas legales. En primer lugar, antes de todo análisis, conviene aclarar el concepto de liderazgo. Por liderazgo se entiende “la habilidad de influir en la conducta de otros en la dirección de los objetivos de la Organización, facilitando la cohesión del grupo e implicación en un proyecto” (PATO: 2010). En este sentido, conviene también apuntar con carácter previo que el ejercicio del liderazgo en las firmas legales posee una serie de aspectos que lo hacen peculiar.

Las grandes firmas legales en nuestro país suelen establecerse conforme a un sistema jerárquico. En ellas tienen cabida figuras tan distintas como el becario, el abogado junior, el abogado senior, el asociado, el director o el socio<sup>15</sup>. Por consiguiente, los socios, al frente de esta jerarquía, han de ejercer un liderazgo adaptado a cada situación, un liderazgo situacional. Cabe también mencionar que en las grandes firmas de abogados de nuestro país se suele trabajar en pequeños equipos dentro de cada área de práctica. Dichos equipos se encuentran generalmente liderados por un socio, si bien en los mismos tienen cabida prácticamente la totalidad –sino toda- de las figuras anteriormente mencionadas.

### **5.1. El liderazgo situacional**

Es por ello que, en el ejercicio de la abogacía, el liderazgo situacional adquiere una relevancia aún mayor que en otros sectores. Esta teoría establece que el líder debe proporcionar la cantidad de dirección (conducta de tarea) y de apoyo socioemocional (conducta de relación) en base a la situación dada y al nivel de madurez de sus subordinados. Por lo tanto, el abogado al frente de un equipo (generalmente un socio) debe adaptar su conducta y su estilo de liderazgo tanto a la situación determinada como al subordinado en cuestión. Resulta obvio que no se debe tratar –en términos de

---

<sup>15</sup> Esta relación se ha hecho a título ejemplificativo. No todas las firmas poseen todos los componentes de esta jerarquía; mientras que otras pueden encontrarse incluso aún más jerarquizadas.

liderazgo- de igual forma a un becario recién llegado que a un asociado con casi diez años de experiencia en la firma.

Es decir, de acuerdo con la teoría del liderazgo situacional, el líder debe compaginar el estilo basado en la tarea (orientado a resultados) y el estilo basado en la relación (orientado al mantenimiento de las relaciones humanas en el grupo); pues estos no son excluyentes. La conducta basada en la tarea indica el grado de comunicación descendente del líder –el socio en el caso que nos ocupa-, que ha de explicar a sus subordinados qué han de hacer, así como cuándo, dónde, cómo e incluso por qué. Por su parte, la conducta basada en la relación indica el grado de comunicación bilateral del líder. Esto es, la cantidad de apoyo socioemocional y facilitación del trabajo que proporciona a sus subordinados. Los mencionados grados de comunicación dependerán principalmente de la madurez del subordinado, en términos tanto de capacidad laboral como de madurez psicológica. Es decir, a medida que el nivel de madurez del subordinado vaya aumentando con respecto a una determinada tarea el líder debe comenzar a disminuir su conducta de tarea para hacer más énfasis en la conducta de relación.

A raíz de lo expuesto, debe hacerse especial hincapié en el hecho de que incluso en un mismo equipo de trabajo el líder ha de adaptar su liderazgo a cada individuo. Habrá que analizar tanto qué sabe hacer el subordinado como qué quiere hacer, para de este modo actuar en consecuencia. De acuerdo con esta teoría, se distinguen cuatro “zonas” en la que puede encontrarse el subordinado al objeto de esclarecer el tipo de liderazgo requerido en cada una.

En primer lugar, es posible que el subordinado se encuentre en una zona de baja madurez –tanto en términos de tarea como de relación-. Puede ser el caso de un becario que se encuentra en la firma de forma temporal y no le apasiona la función que tiene asignada. Este becario tenderá a cometer errores, evitará tareas complejas y además tendrá una baja disposición a aprender y no prestará atención a los consejos. Probablemente, en este caso el líder debe adoptar una función de director. Deberá prestar especial atención a este joven becario, definiéndole de forma clara sus objetivos mediante instrucciones precisas y concretas. Además, si se trata de un joven talento con potencial en la firma, el líder podría optar incluso por realizar labores de *mentoring* con este joven abogado. De este modo, el líder asumiría una posición de consejero o guía

con el joven talento y le proveerá de apoyo, dirección y retroalimentación con respecto a sus planes de carrera. En definitiva, se trataría de que el líder se involucrase en “rescatar” a este joven talento con un potencial futuro exitoso en la firma. En este sentido, cabe traer a colación otra figura que se analiza en el estudio del liderazgo, el efecto Pigmalión. Este efecto, también conocido como “la profecía que se autocumple”, parte de la premisa de que el poder de lo que se espera de otra persona a veces es tan decisivo que puede llegar a condicionar su comportamiento. Es decir, si el líder hace ver al joven talento que cree en él y se compromete con él a formarle, éste último puede llegar a rendir incluso por encima de sus propias expectativas.

En segundo lugar, es posible que el subordinado muestre una alta disposición a trabajar pero carezca de los conocimientos suficientes. Este puede ser el caso de un abogado junior recién incorporado a la firma con grandes ambiciones y ganas de aprender. Este joven abogado mostrará iniciativa; pero también expresará dudas, lo que le llevará a preguntar constantemente a sus compañeros. Es decir, si bien cometerá errores fruto de su inexperiencia, este joven abogado mostrará que tiene ganas de aprender. En este caso, la persona encargada de guiar la carrera de este joven no necesita un nivel de involucración tan alto como el señalado en el caso anterior. Bastará con un estilo de supervisión. Ello no obsta para que en este caso también se pueda explotar el talento con las técnicas señaladas anteriormente: el *mentoring* y, en menor medida, el efecto Pigmalión. Dada esta situación, el líder deberá aumentar los comportamientos de apoyo sobre el joven abogado, destacando sus avances para así conseguir que éste vaya identificando sus puntos fuertes. Todo ello, junto con el establecimiento entre ambos de metas alcanzables permitirá el progreso del joven abogado, con la consecuente satisfacción del líder o socio dado que repercutirá positivamente en la firma.

En tercer lugar, puede darse una situación óptima en la que coincidan una alta disposición a trabajar con un alto grado de conocimiento. Este abogado mostrará una alta capacitación y una autonomía fruto de su experiencia y su saber hacer. Ello puede llevarle incluso a constituirse como un líder informal que desarrolla a otros miembros del equipo. De este modo, el líder (pongamos que el socio) encuentra un apoyo sustancial en uno de sus subordinados (por ejemplo, un asociado sénior con 7 años de experiencia en la firma) que le ayudará a optimizar el rendimiento del grupo. Ante este tipo de madurez, el líder puede optar por la delegación. Esto es, se otorga una confianza

–merecida por otra parte- a una persona que ha mostrado su valía y capacitación. Con ello se pretende estimular la autonomía, compartir la visión del negocio y la responsabilidad, todo ello en base al reconocimiento de unos resultados satisfactorios. No obstante, el líder debe mostrar siempre su disponibilidad para cualquier asunto que requiera de su ayuda, pues recordemos que se encuentra en una posición jerárquica superior. En definitiva, el comportamiento del abogado líder en términos de liderazgo debe siempre mostrarse enfocado a conseguir que los miembros del equipo alcancen este nivel de madurez.

Por último, puede darse la situación de que un miembro de la firma posea un alto grado de conocimiento pero su disposición a trabajar se haya visto sustancialmente disminuida. Ello puede ser resultado de diversos factores como el hartazgo o la rutina, entre otros. Este individuo se caracteriza por una alta capacitación, pero su larga experiencia le ha llevado a un cierto grado de acomodamiento. Se mostrará resistente al cambio, con escasa iniciativa e incluso puede llegar a plantear una “lucha de poder” frente a sus superiores. Este caso supone posiblemente el mayor reto en el ejercicio del liderazgo de las cuatro situaciones analizadas. En él, la persona al mando no puede asumir un estilo directivo como se haría con recién llegado, pero el individuo no muestra tampoco el suficiente grado de madurez en términos de relación como para delegar plenamente en él. Por consiguiente, se estima necesario asumir un estilo intermedio. En el mismo, el socio debe mostrarse participativo al trabajar con el individuo. Por medio de técnicas como compartir las decisiones, la escucha activa, la muestra de confianza o la implicación en los resultados se puede conseguir motivar al individuo.

## **5.2. La potestad y la autoridad como fuentes de influencia**

En relación con esta última situación, resulta interesante traer a colación dos conceptos referidos al ejercicio de la influencia en el liderazgo: la potestad y la autoridad. La potestad es una fuente de influencia de origen externo, esto es, el poder de la persona proviene del puesto que ocupa. En este caso, se obedece al superior basándose en su situación de superioridad jerárquica. Sea el caso de que el rango de socio de una persona pueda bastar al resto de miembros de la firma para asumir que éste

es quien ostenta el liderazgo y el poder. Por medio de la influencia basada en la potestad, el líder –que puede no ser realmente considerado como tal como se explicará más adelante- controla a sus subordinados basándose en la fuerza de su rango. Es decir, vendría a ser algo así como “*esto se hace así porque el que manda soy yo*”. Este tipo de influencia presenta sus ventajas y sus inconvenientes, pero puede tornarse arriesgado. Entre sus ventajas destaca que se trata de una fuente de influencia rápida, pues culturalmente el que manda suele ser escuchado. Además, aquél que ejerza la influencia desde la potestad puede gozar de una cierta sensación de seguridad, pues siempre podrá emplear la coacción. No obstante, este ejercicio de la influencia puede resultar arriesgado, al no ser pocos sus inconvenientes. Por ejemplo, se trata de un liderazgo inestable (al no otorgarse razones que respalden las instrucciones, se es proclive a que los subordinados se amotinen). Se trata, además, de un liderazgo circunstancial; en el sentido de que en cuanto se pierda la condición que hace ostentar dicho poder se perderá la influencia sobre los subordinados. Por último, los individuos que se encuentren bajo el mando de alguien que ejerce la influencia únicamente bajo la potestad tenderán a hacer lo exclusivamente necesario, sin que se genere ningún valor añadido que pueda hacer crecer a la firma.

En el otro lado se encuentra el ejercicio de la influencia por medio de la autoridad. Ésta tiene un origen interno, pues el poder de la persona proviene de sí misma y no de su puesto. El líder que ejerce la influencia por medio de la autoridad no necesita el respaldo del puesto que ocupa, sino que el resto de miembros del equipo le brindan una admiración que le hace merecer ese respeto. De hecho, es posible que personas que no ostentan la potestad –al no ocupar puestos de responsabilidad- puedan ejercer una influencia por medio de la autoridad. Se trataría, en este caso, de los individuos que con anterioridad situamos en una zona de elevada madurez en términos de tarea y relación. Con ellos, el socio que ostenta la potestad puede compartir el liderazgo y delegar determinadas tareas. No obstante, resultaría muy peligroso para el grupo que aquél que ejerce la influencia lo hiciese únicamente bajo la potestad, pues podría producirse una lucha de poder entre éste y aquél que también fuese influyente gracias a la autoridad ganada. Al igual que en el ejercicio de la influencia a través de la potestad, el ejercicio de la misma por medio de la autoridad también presenta una serie de ventajas e inconvenientes. Por una parte, este estilo de liderazgo goza de una mayor

estabilidad, pues no se hace depender de la situación jerárquica<sup>16</sup>. Además, el grupo será más proclive a la creación de valor, puesto que se sentirán identificados con la tarea al ver que todos –incluido el líder– reman en la misma dirección. No obstante, la autoridad también presenta una serie de inconvenientes, como el hecho de que se consigue de forma mucho más lenta. Ello se debe a que la autoridad no la otorga un cargo, sino que la otorgan el resto de compañeros, por lo que el proceso tenderá a ser más pausado. Además, en cuanto a las anteriormente mencionadas luchas de poder, aquél que ejerza la influencia por medio de la autoridad tendrá las de perder contra el que lo hace en base a la potestad, al menos en el corto plazo.

En definitiva, no puede decirse en términos absolutos que la influencia deba ejercerse siempre desde la potestad o desde la autoridad. Dependerá, como anteriormente se dijo de los sistemas de liderazgo, de la situación concreta. Si bien en la mayoría de ocasiones resulta más conveniente ejercer la influencia desde la autoridad, en ocasiones el líder puede verse obligado a recurrir a la potestad. Por ejemplo, en el caso que se indicó acerca de un abogado con experiencia que no encontraba motivación, puede que haya de recurrirse al ejercicio de la potestad si la autoridad no es suficiente. Así, si el abogado hace caso omiso al ofrecimiento de colaboración y ayuda puede ser necesario ejercer como jefe mediante la potestad y realizar una llamada de atención severa.

---

<sup>16</sup> Resulta recomendable que aquél que pretenda ejercer el liderazgo en una firma legal trate de conseguir el reconocimiento de sus compañeros. Así, ejercerá una influencia desde la autoridad que se encontrará desligada del puesto concreto que ocupe.



## **6. Conclusiones**

Una vez realizado el análisis de las competencias de negociación y liderazgo en el ámbito jurídico, puede concluirse que ambas se han establecido como cualidades esenciales para el ejercicio profesional de la abogacía. De acuerdo con lo señalado en el primer epígrafe, el sector de la abogacía en nuestro país se está tornando cada vez más especializado, requiriéndose un creciente grado de profesionalización que se hace patente en la necesidad de superar nuevos trámites, como el máster de acceso, para poder ejercer. Ello, junto al hecho de que las principales firmas legales de nuestro país han visto cómo la crisis daba por finalizados sus años dorados, ha provocado que aquellos que pretendan ejercer la abogacía requieran un plus competencial. Hoy en día, las grandes firmas legales de nuestro país no requieren únicamente de un alto nivel de conocimientos técnicos para pertenecer a las mismas, sino que se antoja necesario disponer de las cualidades personales necesarias para el ejercicio de la abogacía. Estas cualidades personales pueden ser originarias e inherentes al sujeto; pero también se puede formar en ellas. Es el caso de la negociación y el liderazgo.

De hecho, los sistemas alternativos de resolución de conflictos están acaparando cada vez un mayor terreno en la justicia española. La propia negociación, junto a la conciliación y a la mediación, está resultando un instrumento adecuado para hacer frente a la lentitud casi paralizante de la que adolece nuestro sistema de justicia. Es por ello que los profesionales del Derecho requerirán un amplio conocimiento acerca de lo que es la negociación y cómo llevarla a cabo de forma óptima. Y esta forma óptima contrasta, de acuerdo con lo estudiado por los principales autores, con la forma tradicional de ejercer la abogacía. Se señala que el buen negociador debe emplear un estilo integrador buscando la ganancia mutua de las partes contendientes. El abogado, como persona no involucrada de forma emocional en el problema, debe tratar el mismo de forma objetiva. Para ello, debe partir de las premisas que se exponen en el presente trabajo, como separar el problema de las personas o emplear la creatividad para fomentar el intercambio de intereses. Es decir, la opción finalmente acordada por las partes debe basarse en una referencia objetiva, que no dependa de la voluntad de las partes. El ejercicio de la abogacía, en el marco de la negociación moderna, no debe consistir tanto en la litigación como en el empleo de técnicas de ganancia mutua que permitan “ampliar el pastel”.

El presente estudio ha abordado también aspectos de especial interés como la relación entre el abogado y su cliente. Partiendo de lo expuesto por los grandes autores en el ámbito de la negociación, el abogado que actúa como agente debe buscar un equilibrio no siempre sencillo. Esto es, el abogado debe satisfacer tanto los intereses de su cliente –que habitualmente le exigirá un resultado que él cree que debe provenir de una técnica distributiva- como los intereses de la relación. Resulta por tanto interesante observar cómo los abogados que pretendan adaptar su estilo a lo establecido por la doctrina moderna de la negociación tendrán que hacer uso de sus habilidades interpersonales con el fin de convencer no únicamente a la parte contraria, sino también en ocasiones a sus propios clientes.

En lo que al liderazgo se refiere, la flexibilidad debe ser una constante en el ámbito de la abogacía. Esto es, el líder debe conocer cada situación y adaptar su liderazgo en consecuencia. Nunca se ha de olvidar que los subordinados son personas a las que rodea una serie de circunstancias que les hacen únicos. Por ello, resulta fundamental que el profesional del Derecho que ejerza el liderazgo se involucre en el grupo con el que trabaja, conociendo a sus compañeros para así poder colaborar con ellos y obtener el mejor desempeño, lo que redundará en el beneficio de la firma en su conjunto. Además, el presente trabajo ha analizado las fuentes de influencia de las que se puede servir el líder. Se trata éste de un tema delicado en el que la búsqueda del equilibrio se antoja primordial. El abogado al frente de un equipo ha de ponderar el uso del poder otorgado por su puesto, la potestad, al objeto de establecer la distancia adecuada con sus subordinados. Es decir, el empleo de la potestad marcará la distancia real entre subordinados y líder; pero es la autoridad, que ha de ganarse, lo que redundará en el clima de confianza necesario para la obtención de resultados.

En definitiva, este trabajo identifica las claves para el óptimo desempeño de la abogacía desde el punto de vista de la negociación y el liderazgo. Todo abogado que se precie debe abordar ambas competencias desde un punto de vista global, entendiéndose por tal la perspectiva que engloba toda la circunstancia que le rodea. El profesional del Derecho no debe obcecar sus esfuerzos únicamente en su postura, sino que en el conocimiento del prójimo –ya sea la contraparte en una negociación o el compañero en lo que a liderazgo se refiere- radica la optimización del beneficio.

El presente estudio ha sido el resultado del esfuerzo del autor por aportar al ámbito académico una visión conjunta de aspectos ligados al comportamiento organizacional, como la negociación y el liderazgo, con un ámbito tan particular como el jurídico. Dada que la literatura es amplia en ambos ámbitos por separado, se ha buscado compaginar ambas con el objetivo de realizar un novedoso acercamiento al empleo de las técnicas de negociación y liderazgo en este concreto área. Se estima que este estudio puede servir como punto de partida para que ulteriores estudios dotados de una mayor profundidad –pues el presente se encuentra acotado al ámbito de un trabajo de fin de grado- puedan establecer una teoría consistente acerca de la práctica de la negociación y el liderazgo en el ámbito jurídico.

## 7. Bibliografía

AMERICAN BAR ASSOCIATION. (2013) *ABA section of Law School Enrolment Data*. Chicago. [En línea] en:

[http://www.americanbar.org/news/abanews/aba-news/archives/2013/12/aba\\_section\\_of\\_legal.html](http://www.americanbar.org/news/abanews/aba-news/archives/2013/12/aba_section_of_legal.html)

[Accedido el día 9 de febrero de 2014]

BLANCO CARRASCO.M., (2009) *Mediación y Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos*, Madrid. Editorial Reus.

FISHER. R, URY.W y PATTON.B., (1991): *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Barcelona. Gestión 2000.

FISHER.R y ERTEL.D., (1995): *Obtenga el sí en la práctica: cómo negociar, paso a paso, ante cualquier situación*, Barcelona. Gestión 2000.

GARCIA-LEÓN.C, SAIZ.S., (2013) “Los bufetes nacionales resisten el pulso de las firmas auditoras” en *Diario Expansión*. 4 de junio de 2013. p.33.

GARCIA-LEÓN.C, SAIZ.S, MORENO.V. (2013) “Ranking Despachos en España” en *Diario Expansión*. 4 de julio de 2013, pp 33-35 y 37.

GARCÍA-LEÓN.C. (2013) “Garrigues adelanta a Cuatrecasas en el ránking de mejores abogados” en *Diario Expansión*. 29 de octubre de 2013. p.32.

GARCÍA-LEÓN.C. (2013) “Los abogados que más brillan en 2013” en *Diario Expansión*. 29 de octubre de 2013. p.34.

GARCIA-LEÓN.C, SAIZ.S., (2014) “Los colegios de abogados perderán 40 millones al año por el recorte de cuotas” en *Diario Expansión*. 24 de enero de 2014. p. 28.

GARCIA-LEÓN.C, SAIZ.S., (2014) “Economía ve irregularidades en la cuota de los colegios de abogados” en *Diario Expansión*. 28 de enero de 2014. p.30.

LAMM.C., (2011) “La negociación para abogados, una aproximación a la mediación” en *Diario Jurídico* [En línea] en:

<http://www.diariojuridico.com/actualidad/noticias/la-negociacion-para-abogados-una-aproximacion-a-lamediacion-segun-christian-lamm-de-bartolome-briones.html>

[Accedido el día 22 de febrero de 2014]

LEWICKI.R., BARRY.B. y SAUNDERS.D., (2010). *Negotiation*. Sexta Edición. Nueva York. McGraw-Hill / Irwin.

MEZGRAVIS.A., (2006) *Tendencias actuales del derecho procesal: constitución y proceso*. Caracas. Universidad Católica Andrés.

MORENO.V. (2014) “Clifford, Garrigues, Cuatrecasas y Uría lideran el mercado legal” en *Diario Expansión*. 21 de enero de 2014. p.29.

NOBLE.I., (2012) *El rol del abogado en el marco de los “métodos alternativos de resolución de conflictos”*. Colegio de abogados de Tucuman. Tucuman (Argentina).

NUÑEZ PARTIDO.A. (2004) *Determinantes Básicos del Comportamiento Laboral: Teoría*. Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Gestión Empresarial. Universidad Pontificia de Comillas.

PATO.P., (2010) *Dirección de personas: una cuestión de habilidad*, en *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, número 249, diciembre de 2010, pp 62-66.

SAIZ.S., (2014) “El sueldo de los abogados sénior cae un 6% en 2013” en *Diario Expansión*. 7 de enero de 2014. p.40.

SAN CRISTOBAL REALES.S., (2013) *Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil*. Madrid. Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XLVI 39-62.

SERRALLER.M. (2014) “Avalancha de colegiaciones para evitar el examen de acceso” en *Diario Expansión*. 14 de enero de 2014. p 28.

SOLETO MUÑOZ.H. (Dir.), (2011) *Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos*, Madrid. Tecnos.

SIGNIUM INTERNATIONAL (2014). *Análisis comparativo de las retribuciones de los despachos de abogados en España 2013*. [En línea] en:

<http://www.signium.es/Portals/42/docs/estudios%20legal/Estudio%20Salarial%202013%20PRENSA.pdf>

[Accedido el día 7 de febrero de 2014]

THE DRUCKER FOUNDATION, (2001), *La organización del futuro*. Buenos Aires, Ediciones Granica.

VIGIL.A. (2014) “Crece el número de alumnos de Derecho en España” en *Diario Expansión*. 14 de enero de 2014. p.29.