

▶ CULTURA DEL ACUERDO

**XIII**  
Congreso  
de la Abogacía Española  
Congrés de  
l'Advocacia Espanyola

Por la cultura del **acuerdo**  
Per la cultura de **l'acord**



► CULTURA DEL ACUERDO

Por la cultura del **acuerdo**  
Per la cultura de **l'acord**



## Técnicas de negociación contrastadas



PONENTE

**Emiliano Carretero Morales**

Profesor de Derecho Procesal y Resolución Alternativa de Conflictos de la Universidad Carlos III de Madrid.

---

MODERA

**Gema Rial Rodríguez**, Decana de ICA Pontevedra



▶ CULTURA DEL ACUERDO

Por la cultura del **acuerdo**  
Per la cultura de **l'acord**



## Técnicas de negociación contrastadas



PONENTE

**Emiliano Carretero Morales**

Profesor de Derecho Procesal y Resolución Alternativa de Conflictos de la Universidad Carlos III de Madrid.

---

MODERA

**Gema Rial Rodríguez**, Decana de ICA Pontevedra



**Juntos** hacia la Excelencia  
**Junts** cap a l'Excel·lència

#ExcelenciaAbogacia

**XIII**  
Congreso  
de la Abogacía Española  
Congrés de  
l'Advocacia Espanyola



TARRAGONA-REUS-TORTOSA  
3-5 MAYO / MAIG 2023

# TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CONTRASTADAS

Emiliano Carretero Morales  
Profesor de Derecho Procesal y  
Resolución Alternativa de Conflictos  
Universidad Carlos III de Madrid



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

 Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

 ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# NEGOCIACIÓN

- La negociación es una parte intrínseca y fundamental de la labor diaria de la abogacía
- ... Sin embargo, nunca se ha prestado demasiada importancia a la formación en esta materia
- Los abogados van a desempeñar una labor fundamental en la transformación que se avecina y que necesita la Justicia
- Tenemos que prepararnos para este cambio de paradigma que se viene anunciando desde hace años



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# SEGÚN EL CÓDIGO DEONTOLÓGICO DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA...

Preámbulo: *“La función de concordia, característica de la actuación profesional, impone la obligación de procurar el arreglo entre las partes y exige que la información o el asesoramiento que se preste no sea tendencioso ni invite al conflicto o litigio”*



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía y del Abogado



# SEGÚN EL ESTATUTO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA...

Art.1.2: *“La profesión de la Abogacía (...) consiste en la actividad de asesoramiento, consejo y defensa de derechos e intereses públicos y privados (...) en orden a la concordia (...)”*



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

 Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

 ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# SEGÚN EL ESTATUTO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA...

Art. 4.1: *“Son profesionales de la Abogacía quienes (...) se dedican de forma profesional (...) a la **solución de disputas** y a la defensa de derechos e intereses ajenos, tanto públicos como privados, en la vía **extrajudicial**, judicial o arbitral”*



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

 Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

 ICAT  
Instituto de Estudios de Consumo



## SEGÚN EL ESTATUTO GENERAL DE LA ABOGACÍA ESPAÑOLA...

*Art. 48.3: “El profesional de la Abogacía tiene la obligación de informar a su cliente sobre la viabilidad del asunto que se le confía, procurará **disuadirle de promover conflictos o ejercitar acciones judiciales sin fundamento y le aconsejará, en su caso, sobre las vías alternativas para la mejor satisfacción de sus intereses**”*



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# Y EL PLMEP VA A POTENCIAR AÚN MÁS EL PAPEL DEL ABOGADO EN LA NEGOCIACIÓN

- La abogacía ante un nuevo sistema multipuertas (no numerus clausus) de MASC
- La propia actividad negociadora de la abogacía es reconocida como un MASC autónomo (art. 4.1)
- La “obligatoriedad” de intentar una solución consensuada potencia el papel asesor de los abogados



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de  
la Abogacía Española



# DESMONTANDO ALGUNOS FALSOS PARADIGMAS

- Cuando las partes llegan a juicio es porque han agotado las posibilidades de acuerdo
- El proceso judicial es la vía más adecuada, la sentencia del Juez resuelve y soluciona adecuadamente el conflicto
- Es mejor un mal acuerdo que un buen pleito
- Negociar es síntoma de debilidad



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Conflictos de Interés



# NEGOCIACIÓN

- Es la forma más básica y simple de gestión y resolución de conflictos
- Es la base de la mayoría de los MASC
- El conflicto es una industria en desarrollo y todo el mundo quiere participar en las decisiones que le afectan
- Todo es gestionable, pero no todo es negociable



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



## PRESUPUESTOS DE LA NEGOCIACIÓN

- Existencia de deseos o intereses opuestos
- Concurrencia de deseos e intereses comunes
- Voluntad de querer componer una solución acordada. Actitud y aptitud
- Además del conflicto de intereses ha de existir la necesidad de cooperar
- Cualquier posible acuerdo que se pueda alcanzar ha de ser mejor que nuestro BATNA

XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de  
Administración de Empresas



# NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

- Competitiva
- Ganar-Perder
- Suma cero
- Relaciones a largo plazo indiferentes
- Pedir el mayor valor posible en la negociación
- Alienta el regateo y posturas extremas
- Resultado mediocre basado en concesiones recíprocas



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

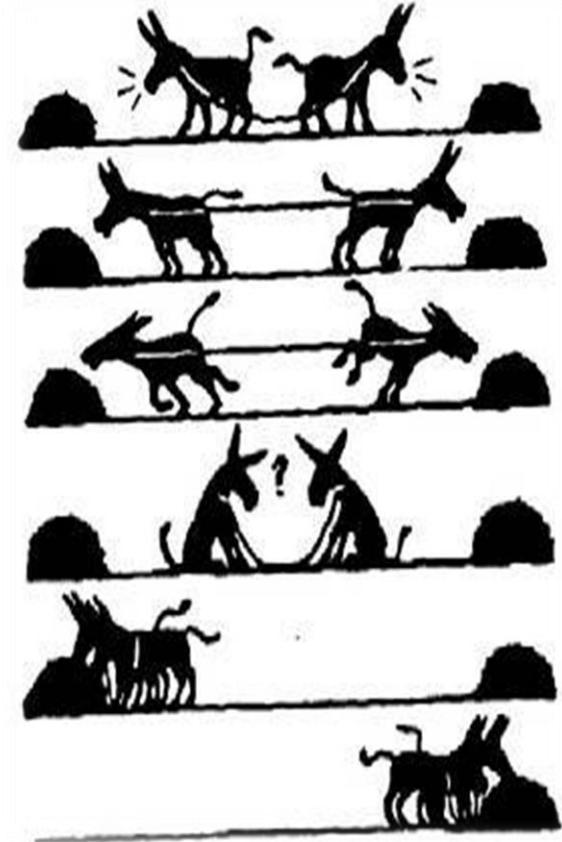
Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Cooperación  
de Abogados



# NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

- Cooperativa
- Ganar-Ganar
- Expandir las posibilidades de acuerdo para optimizar los resultados
- Relaciones a largo plazo son importantes
- Alienta el trabajo en común para superar las dificultades
- Se busca el mejor acuerdo posible





XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# IDEAS PRINCIPALES DE LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

1. Separar las personas del problema
  - “Duro con el problema, suave con las personas”
2. Identificar los intereses subyacentes a las posiciones
3. Establecer un diálogo productivo para identificar las diferentes opciones de acuerdo
4. Utilizar criterios objetivos
5. Tener en cuenta las alternativas fuera de la negociación





XIII

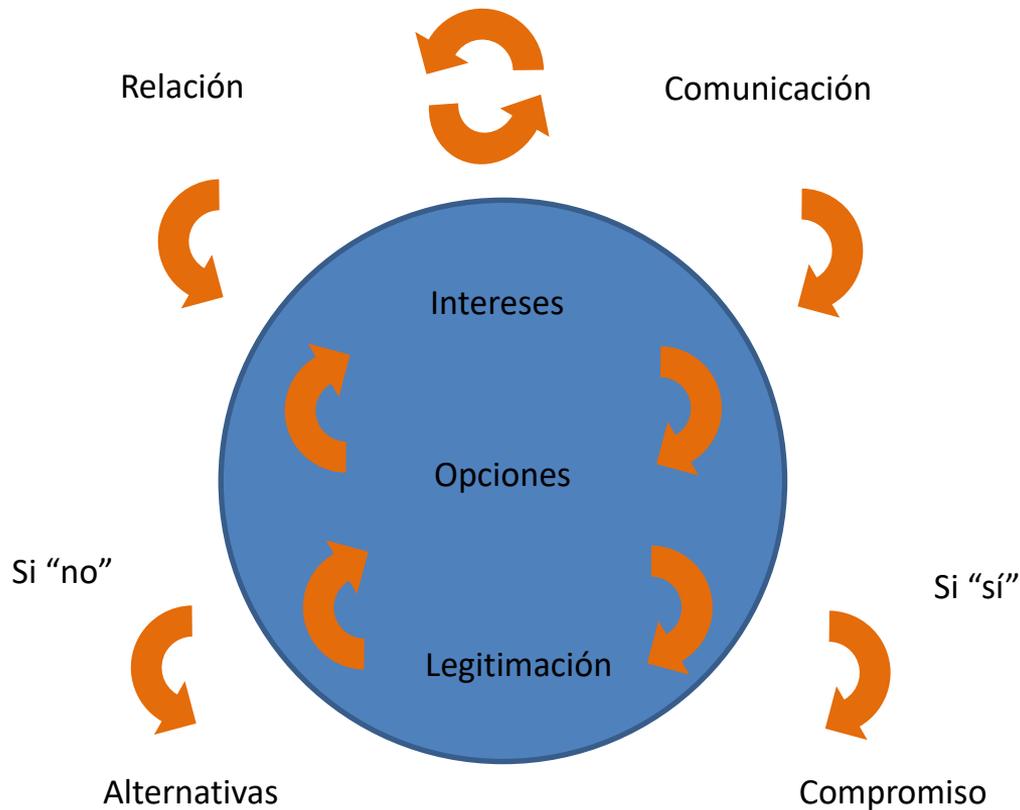
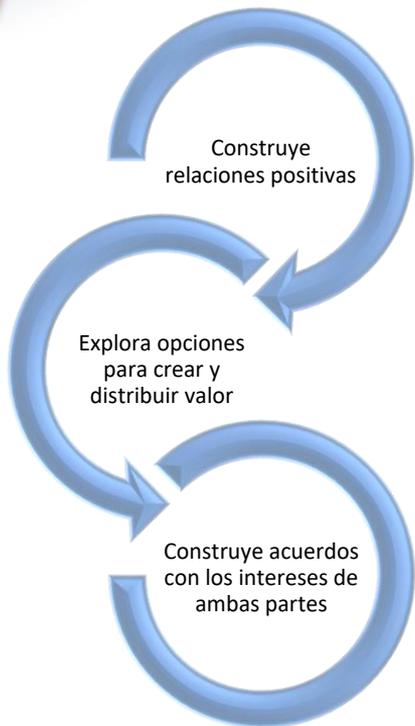
Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto Español de Arbitraje



# CÍRCULO DEL VALOR





XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía  
de España



# ¿POR QUÉ LAS NEGOCIACIONES FRACASAN?

- Las partes ven la negociación como una suma cero
- Poco enfoque en metas
- Falta de sistemática en la preparación, puesta en marcha y análisis de la negociación
- Falta de conocimiento del impacto de nuestro comportamiento
- Atrapados por las tres Es: Ego, Emociones & Escalada





XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# CÓMO AFRONTAR LA NEGOCIACIÓN

- Aproximación para la ganancia mutua
- Diseñar un proceso simple y eficiente
- Enfocado en el problema, no en las personas
- Basado en una comunicación efectiva
- Explora creativamente opciones
- Crea soluciones legítimas
- Crea relaciones positivas





XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# ESTRUCTURA BÁSICA DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

1. Recogida de información e identificación de asuntos a tratar
2. Búsqueda de intereses
3. Generación de opciones
4. Construcción e instrumentalización de acuerdos





**XIII**

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

**A** Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de  
la Abogacía Española



# RESPONDER A LAS SITUACIONES DE DIFICULTAD

## Aproximación de dos vías:

- 1) Construcción interna de tácticas
- 2) Construcción externa de tácticas





**XIII**

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

**A** Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía  
de España



# EL TRABAJO INTERNO

- **CONÓCETE A TI MISMO**
  - El mejor negociador conoce sus puntos débiles y sabe explotar sus fortalezas
- **PREPÁRATE**
  - Antes de ir a la negociación, considera
    - ¿Qué podría decir o hacer la otra parte que pudiera dejarme descolocado?
    - ¿Qué podría decir o hacer yo en respuesta?
    - Si pierdo el control, ¿cómo recupero el equilibrio?



**XIII**

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

**A** Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía y del Abogado



# EL TRABAJO INTERNO

- **DIAGNOSTICA: no reacciones**
  - Usa la herramienta de diagnosis de las tres posiciones:
    - 1) Estando seguro de ti mismo
      - ¿Cómo estás pensando, sintiendo, reaccionando a la situación?
    - 2) Poniéndote en sus zapatos
      - ¿Qué puede estar motivándoles?
    - 3) Yendo al balcón
      - ¿Cómo describiría un tercero esta interacción?



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto Español de Arbitraje



## EL TRABAJO EXTERNO

- 1.- Practica escucha activa y pregunta estratégicamente
- 2.- Expande el menú de las opciones tradicionales para cambiar el juego (incorporar a los clientes a la negociación, considerar añadir a un tercero neutral que guie el proceso, ...)

XIII

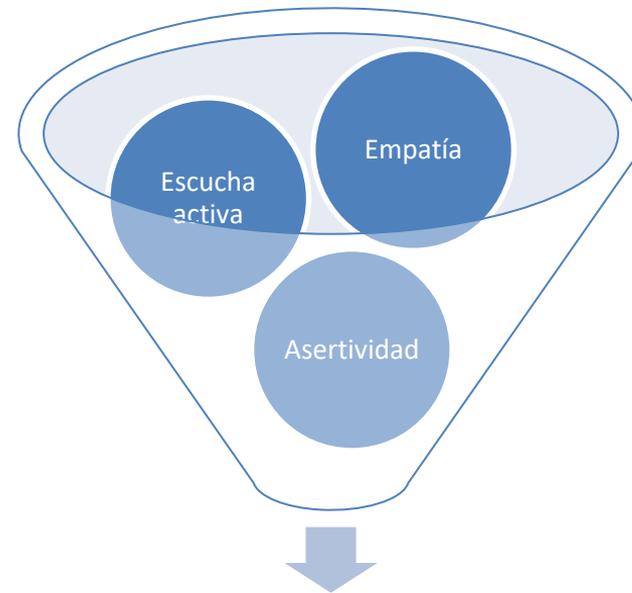
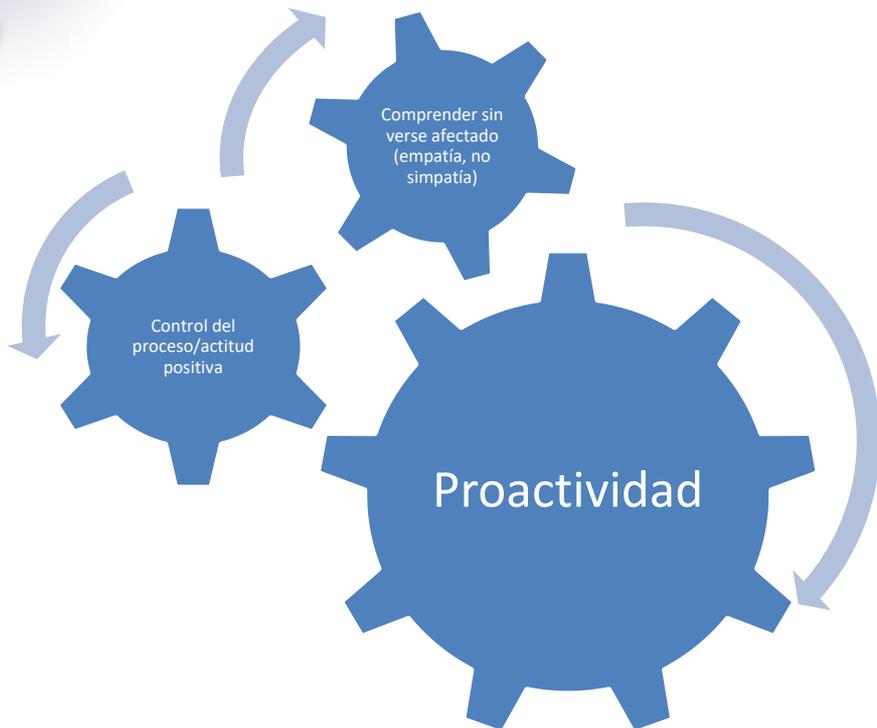
Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto Español de Asesoramiento  
de Mediación



# UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL



COMUNICACIÓN PROACTIVA



XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto Español de Arbitraje  
de Madrid



# LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal es  
inconsciente, por lo que no  
suele mentir

Esta información contrastada  
con la del lenguaje verbal  
puede ayudar a detectar  
incongruencias del  
interlocutor

El lenguaje corporal facilita al  
negociador una cantidad  
importante de información  
sobre el estado de ánimo y  
psicología de las partes





XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES

- Empatizar con la otra parte
- Mantener la calma y la tranquilidad
- Normalizar los sentimientos de ira, frustración, decepción...
- Intentar argumentar las emociones para facilitar el reconocimiento mutuo
- Contemplar la posibilidad de utilizar reuniones individuales por separado si hay varias partes
- Centrar la negociación en los intereses principales, en lo que se quiere conseguir y enfocar al futuro





XIII

Congreso de la Abogacía Española  
Congrés de l'Advocacia Espanyola

Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

ICAT  
Instituto de Estudios de la Abogacía



# INSTRUMENTALIZACIÓN DE LOS ACUERDOS

- Intentar que los acuerdos sean sólidos y comprobar que todas las partes tienen claro el alcance de los mismos
- Claros, concisos, detallados, comprensibles, realistas y operativos
- Verificar con el cliente que cumple los objetivos
- Ratificar grado de satisfacción de todas las partes
- El mejor acuerdo no es cuando el otro se sale con la mía





**XIII**

Congreso de la Abogacía Española  
Congrès de l'Advocacia Espanyola

**A** Abogacía  
Española  
CONSEJO GENERAL

**ICAT**  
Instituto de Estudios de la Abogacía  
de España



**¡¡GRACIAS  
POR VUESTRA  
ATENCIÓN!!**

- **Dudas**
- **Preguntas**
- **Sugerencias**

► CULTURA DEL ACUERDO

Por la cultura del **acuerdo**  
Per la cultura de **l'acord**



## Técnicas de negociación contrastadas



PONENTE

**Emiliano Carretero Morales**

Profesor de Derecho Procesal y Resolución Alternativa de Conflictos de la Universidad Carlos III de Madrid.

---

MODERA

**Gema Rial Rodríguez**, Decana de ICA Pontevedra



▶ CULTURA DEL ACUERDO

**XIII**  
Congreso  
de la Abogacía Española  
Congrés de  
l'Advocacia Espanyola

Por la cultura del **acuerdo**  
Per la cultura de **l'acord**

