

# La ciencia del acuerdo. El arte de negociar en la abogacía moderna

Negociación adaptada a los MASC

**José Luis Vilaplana Villajos**

Prólogo de Luis López de Castro



Gestión de  
**Despachos**

III ARANZADI

© José Luis Vilaplana Villajos, 2025  
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

**ARANZADI LA LEY, S.A.U.**

C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
www.aranzadilaley.es

**Atención al cliente:** <https://areacliente.aranzadilaley.es/>

**Primera edición:** Mayo 2025

**Depósito Legal:** M-11779-2025

**ISBN versión impresa:** 978-84-1085-129-0

**ISBN versión electrónica:** 978-84-1085-130-6

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.

*Printed in Spain*

© ARANZADI LA LEY, S.A.U. Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

# Índice General

	<i>Página</i>
PRÓLOGO .....	17
PRESENTACIÓN.....	21
CAPÍTULO 1	
<b>EL ABOGADO COMO ARQUITECTO DE ACUERDOS .....</b>	<b>25</b>
<b>Redefiniendo el papel del abogado: cómo la negociación se ha convertido en la herramienta más poderosa en el derecho moderno.....</b>	<b>25</b>
CAPÍTULO 2	
<b>LA PREPARACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>31</b>
<b>Preparar la negociación: investigación, análisis del contexto y anticipación de las posturas de la otra parte.....</b>	<b>31</b>
<b>El poder de la información: cómo la preparación fortalece tu posición y minimiza sorpresas.....</b>	<b>34</b>
CAPÍTULO 3	
<b>PSICOLOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>Comprender la mente del negociador: cómo los sesgos cognitivos y emocionales influyen en la toma de decisiones.....</b>	<b>37</b>
<i>Los sesgos cognitivos: trampas mentales en la negociación....</i>	<i>37</i>

	<i>Página</i>
<i>Emociones en la negociación: el impacto de los sentimientos en la mesa</i> .....	39
<i>El ego y la negociación: estrategias para manejar el orgullo y la vanidad en la mesa</i> .....	41
<i>Orgullo y vanidad: cómo el ego afecta las decisiones</i> .....	42
<b>Psicología del conflicto: Cómo la percepción del otro como adversario afecta los resultados y cómo superar esa mentalidad</b> .....	42
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>EL ARTE DE DOMINAR LAS EMOCIONES EN LA NEGOCIACIÓN</b> .....	45
<b>La calma en la tormenta: cómo las emociones controladas definen el éxito</b> .....	45
<b>Mantener la calma bajo presión: estrategias para el éxito</b>	47
<b>La empatía como herramienta para gestionar conflictos emocionales</b> .....	50
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>PALABRAS, GESTOS Y ESPACIO: LA DANZA DEL LENGUAJE EN LA NEGOCIACIÓN</b> .....	53
<b>Lo que no se dice, grita: la fuerza del lenguaje no verbal en la sala de negociación</b> .....	53
<b>El lenguaje no verbal: un recurso subestimado en la negociación</b> .....	53
<b>El poder del espacio: cómo la proxemia y el control del entorno influyen en los resultados</b> .....	56
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>IR MÁS ALLÁ DE LAS PALABRAS: DESCUBRE LOS VERDADEROS INTERESES</b> .....	59
<b>Ver más allá del conflicto: cómo desenmascarar los verdaderos intereses de la otra parte</b> .....	59

	<u><i>Página</i></u>
<b>Las posiciones frente a los intereses: una distinción clave</b>	59
<b>Crear valor en cada opción: construir propuestas que todos quieran aceptar. ....</b>	62
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>EL DELICADO EQUILIBRIO ENTRE CEDER Y GANAR.....</b>	67
<b>Conceder sin perder el control: cómo usar las concesiones para avanzar sin retroceder .....</b>	67
<b>La psicología detrás de la concesión.....</b>	67
<b>Persuadir con propósito: las técnicas que convierten el «no» en «sí».....</b>	70
<b>CAPÍTULO 8</b>	
<b>EL JUEGO DEL PODER: TÁCTICAS PARA INFLUIR SIN AGREDIR .....</b>	75
<b>La influencia silenciosa: cómo proyectar poder sin necesidad de confrontación.....</b>	75
<b>El poder de la autoridad percibida.....</b>	75
<b>Detectar la manipulación: desactivar las tácticas agresivas antes de que te afecten.....</b>	78
<b>CAPÍTULO 9</b>	
<b>BAILAR SOBRE EL FILO: GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE Y LA PRESIÓN.....</b>	83
<b>Sobrevivir al caos: cómo navegar la negociación cuando todo parece impredecible .....</b>	83
<b>El caos como oportunidad .....</b>	83
<b>Controlar las emociones en tiempos de incertidumbre ...</b>	84
<b>Mantener la calma en la tormenta: técnicas para decisiones serenas.....</b>	86

**CAPÍTULO 10**

<b>CREAR SALIDAS ESTRATÉGICAS: SOLUCIONES CREATIVAS PARA CADA OBSTÁCULO .....</b>	<b>89</b>
<b>Cuando todo falla, reinventa el juego: la importancia de tener un plan B siempre preparado .....</b>	<b>89</b>
<b>La preparación del plan B: nunca quedarse sin opciones. .</b>	<b>89</b>
<b>Pensar fuera de la caja: cómo la creatividad puede desbloquear acuerdos imposibles.....</b>	<b>92</b>

**CAPÍTULO 11**

<b>NEGOCIACIÓN EN ESCENARIOS COMPLEJOS .....</b>	<b>95</b>
<b>Múltiples partes, múltiples intereses: cómo gestionar negociaciones con varias partes y conflictos entrecruzados .</b>	<b>95</b>
<b>Estrategias para encontrar puntos en común.....</b>	<b>97</b>
<b>Mantener el control en la complejidad: estrategias para liderar y organizar la conversación en negociaciones multilaterales .....</b>	<b>98</b>
<b>Técnicas para avanzar en negociaciones multilaterales ..</b>	<b>100</b>

**CAPÍTULO 12**

<b>MÁS ALLÁ DEL TRATO: GESTIONANDO LA POSNEGOCIACIÓN.....</b>	<b>103</b>
<b>Revisar el acuerdo: cómo asegurar que lo pactado se mantenga en el tiempo.....</b>	<b>103</b>
<b>El verdadero éxito está en el seguimiento: cómo asegurar que el acuerdo se mantenga con el tiempo .....</b>	<b>104</b>
<b>El seguimiento como herramienta de control y prevención .....</b>	<b>105</b>
<b>Fomentar relaciones a largo plazo: estrategias para convertir una negociación exitosa en una colaboración continua .....</b>	<b>108</b>

	<u><i>Página</i></u>
<b>Preparar el terreno para futuras oportunidades . . . . .</b>	112
<b>CAPÍTULO 13</b>	
<b>EVOLUCIONAR O MORIR: EL FUTURO DEL ABOGADO NEGOCIADOR. . . . .</b>	115
<b>Aprender de cada batalla: cómo convertir cada negociación en una lección . . . . .</b>	115
<b>Innovar en la estrategia: mantenerse flexible y adaptado a los cambios de un entorno legal en evolución . . . . .</b>	118
<b>CAPÍTULO 14</b>	
<b>NEGOCIACIÓN EN LA ERA DIGITAL: ADAPTÁNDOSE AL NUEVO TABLERO DE JUEGO. . . . .</b>	123
<b>El impacto de la era digital en la negociación. . . . .</b>	124
<b>Ventajas y desventajas de las herramientas digitales en la negociación . . . . .</b>	125
<b>Habilidades esenciales para la negociación en la era digital . . . . .</b>	126
<i>Gestión del tiempo y la atención: enfocarse en un mundo de distracciones . . . . .</i>	127
<b>Estrategias para una negociación efectiva en la era digital . . . . .</b>	127
<b>El futuro de la negociación en la era digital . . . . .</b>	128
<b>CAPÍTULO DE ACTUALIZACIÓN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN COMO MASC EN LA LEY 1/2025 . . . . .</b>	131
<b>Ángela y Sofía se ponen manos a «la práctica», ahora sí . .</b>	131
<b>Contexto legal y objetivos de la Ley 1/2025 . . . . .</b>	132
<b>El abogado como facilitador de acuerdos. . . . .</b>	135
<b>Tengamos un breve recordatorio. Técnicas de negociación y preparación de acuerdos . . . . .</b>	137

	<u>Página</u>
Impacto de la ley en la práctica legal . . . . .	140
CAPÍTULO FINAL MÁS PRÁCTICO	
APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN COMO MASC . . . . .	
Redacción de acuerdos negociados . . . . .	145
Levantamiento de acta del proceso negociador . . . . .	148
El acta final: cierre con o sin acuerdo . . . . .	149
Intentos de negociación de buena fe: preparación y estrategias . . . . .	150
<i>Negativas a acordar: ¿qué hacer si la otra parte se niega? . . . . .</i>	153
<i>Explorar MASC alternativos: Ángela también sabía que la Ley 1/2025 reconoce diferentes tipos de MASC . . . . .</i>	155
<i>Formalidades como requisito de procedibilidad . . . . .</i>	155
Fuentes . . . . .	158
ANEXO 1	
FORMULARIOS . . . . .	
1. Cláusulas en demanda de intento de solución extrajudicial mediante negociación directa . . . . .	161
2. Negociación intentada y pese a reuniones no cerrada la controversia . . . . .	162
3. Acta de intento de negociación sin acuerdo (para aportar a demanda) . . . . .	163
4. Acta de intento de negociación sin acuerdo con testigos . . . . .	164
5. Acta de acuerdo MASC con elevación a público . . . . .	166
6. Acta de negociación directa sin acuerdo (acreditación del cumplimiento) . . . . .	168
7. Confidencialidad . . . . .	170
8. Acta de negociación MASC con intervención de tercero neutral y terminación sin acuerdo . . . . .	172

	<u><i>Página</i></u>
9. Acta de negociación y terminación de proceso MASC (completa conforme art. 10) .....	178
10. Acta de negociación y terminación de proceso MASC con detalles de honorarios (arts. 10 y 11) .....	180
11. Acta de acuerdo parcial y condiciones de procedibilidad en proceso de negociación MASC .....	184

ANEXO 2

<b>RECURSOS ADICIONALES PARA COMPLETAR TU LECTURA RECOMENDADOS POR ÁNGELA Y SOFÍA.</b> .....	187
<b>Libros</b> .....	187
<b>Sitios web</b> .....	188
<i>Organizaciones</i> .....	188
<b>Películas</b> .....	189
<i>Drama/Thriller</i> .....	189
<i>Comedia</i> .....	191
<i>Documental</i> .....	192
<b>Utilidades y esquemas</b> .....	192
<i>Capítulo 2: La preparación estratégica</i> .....	192
<i>Capítulo 3: Psicología de la negociación</i> .....	195
<i>Capítulo 4: El arte de dominar las emociones</i> .....	196
<i>Capítulo 5: La danza del lenguaje en la negociación</i> .....	197
<i>Capítulo 6: Descubrir los verdaderos intereses</i> .....	198
<i>Capítulo 7: Equilibrio entre ceder y ganar</i> .....	200
<i>Capítulo 8: El juego del poder</i> .....	200
<i>Capítulo 9: Gestionar la incertidumbre y la presión</i> .....	202
<i>Capítulo 10: Soluciones creativas</i> .....	202
<i>Capítulo 11: Negociación en escenarios complejos</i> .....	204
<i>Capítulo 12: Gestión de la posnegociación</i> .....	205
<b>Juegos</b> .....	206
<i>Capítulo 1: El abogado como arquitecto de acuerdos</i> .....	206

	<u>Página</u>
<i>Capítulo 2: La preparación estratégica</i> .....	206
<i>Capítulo 3: Psicología de la negociación</i> .....	206
<i>Capítulo 4: El arte de dominar las emociones</i> .....	206
<i>Capítulo 5: La danza del lenguaje en la negociación</i> .....	207
<i>Capítulo 6: Descubrir los verdaderos intereses</i> .....	207
<i>Capítulo 7: Equilibrio entre ceder y ganar</i> .....	207
<i>Capítulo 8: El juego del poder</i> .....	207
<i>Capítulo 9: Gestionar la incertidumbre y la presión</i> .....	208
<i>Capítulo 10: Soluciones creativas</i> .....	208
<i>Capítulo 11: Negociación en escenarios complejos</i> .....	208
<i>Capítulo 12: Gestión de la posnegociación</i> .....	208
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	209
<i>Capítulo 1: El abogado como arquitecto de acuerdos</i> .....	209
<i>Capítulo 2: La preparación estratégica</i> .....	209
<i>Capítulo 3: Psicología de la negociación</i> .....	209
<i>Capítulo 4: El arte de dominar las emociones en la negociación</i> .....	209
<i>Capítulo 5: Palabras, gestos y espacio: la danza del lenguaje en la negociación</i> .....	209
<i>Capítulo 6: Ir más allá de las palabras: descubre los verdaderos intereses</i> .....	209
<i>Capítulo 7: El delicado equilibrio entre ceder y ganar</i> .....	209
<i>Capítulo 8: El juego del poder: tácticas para influir sin agredir</i> .....	209
<i>Capítulo 9: Bailar sobre el filo: gestionar la incertidumbre y la presión</i> .....	210
<i>Capítulo 10: Crear salidas estratégicas: soluciones creativas para cada obstáculo</i> .....	210
<i>Capítulo 11: Negociación en escenarios complejos</i> .....	210
<i>Capítulo 12: Gestión de la posnegociación</i> .....	210
<b>EPÍLOGO</b> .....	211
<b>JUGAMOS PARA ACABAR TÚ Y YO SOLOS</b> .....	213

## Capítulo 4

# El arte de dominar las emociones en la negociación

SUMARIO: LA CALMA EN LA TORMENTA: CÓMO LAS EMOCIONES CONTROLADAS DEFINEN EL ÉXITO. MANTENER LA CALMA BAJO PRESIÓN: ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO. LA EMPATÍA COMO HERRAMIENTA PARA GESTIONAR CONFLICTOS EMOCIONALES.

### LA CALMA EN LA TORMENTA: CÓMO LAS EMOCIONES CONTROLADAS DEFINEN EL ÉXITO

La negociación, para muchos abogados, puede ser comparada con navegar en una tormenta: las olas de la tensión emocional suben y bajan, y las decisiones deben tomarse rápidamente, con cada movimiento potencialmente dictando el rumbo del resultado final. El verdadero reto de un negociador exitoso no es solo lidiar con la tormenta, sino **mantener la calma** en medio de ella, sabiendo que cada emoción controlada puede ser la clave que lleve a puerto seguro.

Ángela y Sofía su compañera de despacho, nuestras protagonistas, habían aprendido de primera mano el poder de las emociones en la negociación. En sus primeros años de práctica, observaron cómo los abogados más experimentados lograban mantener la calma y la compostura en las situaciones más tensas. Donde otros abogados gritaban, gesticulaban y dejaban que la frustración nublara su juicio, estos profesionales parecían inmutables, manejando el conflicto con un nivel de serenidad que, a ojos de los demás, era casi imperturbable. Para ellas, esta habilidad no era natural; la había aprendido a través de años de práctica y control emocional consciente. Pero lo más importante que descubrieron fue que dominar las emociones no solo las ayudaba a ellas, sino que también influía poderosamente en la dinámica de la negociación y en el comportamiento de la otra parte.

*Las emociones como motor y freno de la negociación*

Es un error común pensar que la **negociación es solo un ejercicio racional**. En realidad, las emociones están siempre presentes, ya sea en la forma de estrés, presión, frustración o incluso entusiasmo. El problema no reside en la existencia de estas emociones, sino en cómo se manejan. Un buen negociador no busca eliminar sus emociones, sino **controlarlas** para usarlas a su favor.

Entendieron que las emociones podían actuar como un motor que impulsaba la negociación hacia el éxito o, si no se gestionaban adecuadamente, como un freno que bloqueaba el proceso. Su objetivo era canalizar sus emociones para mantener el **control del ambiente**, logrando influir en la otra parte sin perder su propia compostura.

1. **La importancia de la autorregulación emocional:** Uno de los elementos más cruciales en la negociación es la **autorregulación emocional**, es decir, la capacidad de reconocer, controlar y ajustar las propias emociones. Según Daniel Goleman, uno de los pioneros en la investigación sobre inteligencia emocional, la autorregulación es una habilidad clave en líderes y negociadores, ya que les permite mantener el control de sus decisiones bajo presión. Ángela desarrolló esta habilidad a lo largo de los años, aprendiendo a identificar cuándo estaba frustrada o ansiosa, y encontrar maneras de calmarse antes de reaccionar. Ya sea tomando un respiro profundo, cambiando de enfoque temporalmente o replanteando mentalmente la situación, siempre buscaba la manera de **no dejarse llevar por las emociones del momento**.
2. **El impacto de las emociones no controladas:** Había presenciado en numerosas ocasiones cómo las emociones descontroladas podían arruinar una negociación. En un caso memorable, un abogado contrario, incapaz de manejar su frustración ante una oferta inicial, comenzó a elevar el tono de voz, gesticulando agresivamente y mostrando un comportamiento visiblemente afectado. Esto no solo minó su credibilidad, sino que generó una reacción defensiva en su propio cliente, quien rápidamente decidió retirarse de la mesa de negociación. Ángela se dio cuenta entonces de que las **emociones no controladas** no solo afectan la imagen del negociador, sino que también pueden desestabilizar a las partes involucradas, arruinando cualquier posibilidad de acuerdo.

## MANTENER LA CALMA BAJO PRESIÓN: ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO

Mantener la calma bajo presión no es una tarea sencilla, pero es fundamental para asegurar el éxito en la negociación. Ángela, consciente de los desafíos emocionales que cada negociación presentaba, desarrolló una serie de estrategias que le permitían mantener la calma, incluso cuando las emociones de la otra parte parecían desbordarse. Estas estrategias se basaban en principios de **inteligencia emocional**, pero también en técnicas prácticas que cualquier negociador puede aplicar.

1. **Técnica de la pausa estratégica:** Una de las herramientas más efectivas que implementaba en negociaciones tensas era la **pausa estratégica**. Esta técnica consiste en hacer una pausa deliberada antes de responder a una provocación o un argumento emocionalmente cargado. En lugar de reaccionar inmediatamente, se tomaba unos segundos para reflexionar, respirar profundamente y pensar en su respuesta. Esta pausa no solo le daba tiempo para **calmar sus propias emociones**, sino que también obligaba a la otra parte a detener su impulso emocional. A menudo, después de una pausa, la tensión en la sala disminuía considerablemente, lo que permitía retomar el diálogo desde una posición más equilibrada.
2. **Despersonalizar la negociación:** Otro aspecto clave para mantener la calma es **despersonalizar la negociación**. Ángela sabía que, en muchas ocasiones, los ataques o comentarios de la otra parte no estaban dirigidos a ella personalmente, sino que eran simplemente una estrategia para desestabilizarla. Al recordar constantemente que su papel era representar a su cliente y no tomarse nada a título personal, lograba distanciarse emocionalmente de la situación, lo que le permitía mantener la calma y el enfoque.
3. **Reformular el conflicto:** Cuando una negociación parecía dirigirse a un punto muerto emocional, utilizaba la técnica de **reformular el conflicto**. En lugar de insistir en las posiciones de las partes, intentaba cambiar el enfoque hacia los intereses comunes. Esta técnica no solo ayudaba a desactivar las emociones negativas en la sala, sino que también reorientaba la discusión hacia una perspectiva más colaborativa. Al enfocar la atención en las soluciones en lugar de en los problemas, lograba reducir la tensión y generar un ambiente más propicio para el diálogo.
4. **Autocuidado emocional antes y después de la negociación:** Para Ángela, la preparación emocional era tan importante como la preparación técnica. Antes de cada negociación importante, dedicaba tiempo a relajarse, meditar o realizar actividades que le ayudaran a entrar en un

estado mental positivo. Después de una negociación, especialmente si había sido emocionalmente agotadora, se aseguraba de desconectar y cuidar su bienestar emocional. Entendía que, para ser una negociadora efectiva a largo plazo, debía mantener su **resiliencia emocional**, y eso implicaba cuidarse a sí misma.

*Emociones explosivas, acuerdos rotos: estrategias para desactivar conflictos personales*

En toda negociación, hay momentos en los que las emociones pueden volverse explosivas. El enojo, la frustración, el orgullo herido y la tensión acumulada pueden llevar a una **ruptura total** del diálogo, lo que no solo pone en peligro el acuerdo, sino que puede destruir las relaciones profesionales y personales. Sin embargo, Ángela había aprendido que incluso en los momentos más tensos, existen estrategias efectivas para **desactivar** los conflictos personales y **redirigir la negociación** hacia un resultado positivo.

*Reconocer el momento crítico: cuando las emociones amenazan con romper el acuerdo*

El primer paso para desactivar un conflicto emocional es **reconocer el momento crítico** en que las emociones están a punto de estallar. Estos momentos suelen estar marcados por un aumento en el volumen de la voz, cambios en el lenguaje corporal, comentarios sarcásticos o despectivos, y, en algunos casos, gestos de exasperación o enfado. Ángela se había vuelto experta en identificar estas señales, tanto en su cliente como en la otra parte, lo que le permitía **actuar antes de que la situación se descontrolara**.

1. **Detener el ciclo emocional:** Una vez que detectaba que las emociones estaban a punto de explotar, su primera estrategia era detener el ciclo emocional antes de que fuera demasiado tarde. A menudo, esto significaba interrumpir suavemente la conversación con una pausa o un cambio de tema. Por ejemplo, si las discusiones comenzaban a subir de tono, podría sugerir tomar un breve receso o enfocar la conversación hacia un tema menos conflictivo. Esta táctica no solo desactivaba la tensión, sino que también les daba a las partes la oportunidad de **recalibrar emocionalmente** antes de continuar.
2. **Validar las emociones sin ceder:** Una de las técnicas más efectivas que empleaba para desactivar el conflicto era **validar las emociones** de la otra parte sin comprometer la posición de su cliente. Reconocer los sentimientos del otro, como la frustración o el enfado, no significa estar de acuerdo con sus demandas, pero ayuda a suavizar el conflicto. Solía decir algo como: «Entiendo que esta situación ha sido muy frustrante para ustedes, y podemos trabajar juntos para encontrar una solución». Esta validación emocional ayudaba a **reducir la resistencia** y

generaba una mayor disposición para continuar el diálogo de manera más constructiva.

3. **Estrategia del desahogo controlado:** En algunas negociaciones, permitía a la otra parte **expresar sus emociones** de manera controlada. Esto era particularmente útil cuando el conflicto personal parecía ser un obstáculo para avanzar. Le daba a la otra parte el espacio para desahogarse verbalmente, sin interrumpir ni refutar, simplemente escuchando con empatía. Una vez que la persona había liberado su tensión emocional, era mucho más fácil volver a un tono más productivo. Esta estrategia requiere **paciencia** y un fuerte control emocional, pero sabía que a veces, permitir que la otra parte se desahogara podía ser el catalizador necesario para avanzar.

#### *Estrategias para mantener la negociación en movimiento*

Una vez que el conflicto emocional se ha desactivado, el siguiente desafío es **mantener la negociación en movimiento**. Las emociones explosivas suelen dejar una huella en la dinámica de la sala, y es fácil que las partes vuelvan a caer en el conflicto si no se maneja adecuadamente. Ángela desarrolló una serie de estrategias para asegurar que, una vez desactivadas las emociones, la negociación pudiera avanzar de manera productiva.

1. **Reorientar la discusión hacia los intereses comunes:** Después de un estallido emocional, siempre intentaba **reorientar la discusión** hacia los intereses comunes de ambas partes. Sabía que enfocarse en lo que unía a las partes, en lugar de lo que las separaba, era clave para mantener el diálogo en movimiento. Solía decir: «Ambos queremos encontrar una solución que funcione para todos. Veamos cómo podemos construir algo a partir de eso». Al resaltar los objetivos compartidos, lograba que las partes se sintieran más dispuestas a colaborar.
2. **Pequeñas concesiones para desbloquear el diálogo:** Cuando las emociones amenazaban con bloquear la negociación, a menudo utilizaba la táctica de ofrecer **pequeñas concesiones**. Estas concesiones no tenían que ser significativas, pero sí eran suficientes para **desbloquear el diálogo** y crear una atmósfera más colaborativa. El simple hecho de mostrar disposición para ceder en algo, aunque fuera pequeño, generaba buena voluntad y facilitaba que la otra parte también hiciera concesiones.
3. **Centrarse en las soluciones a largo plazo:** Una de las formas en que lograba **desactivar el impacto de las emociones explosivas** era cambiar el enfoque hacia las soluciones a largo plazo. A menudo, las emociones intensas surgían cuando las partes se centraban en los problemas inmediatos. Dirigía la conversación hacia los beneficios a largo

plazo del acuerdo, recordando a ambas partes que, aunque el presente fuera complicado, el objetivo era construir algo más duradero. Este cambio de perspectiva ayudaba a las partes a calmar sus emociones y a comprometerse más con la búsqueda de una solución estable.

## **LA EMPATÍA COMO HERRAMIENTA PARA GESTIONAR CONFLICTOS EMOCIONALES**

Uno de los aspectos clave del éxito en la negociación era su **capacidad para mostrar empatía** sin comprometer su posición. La empatía no significa debilidad; más bien, es una herramienta poderosa para desactivar conflictos y facilitar el diálogo. Al comprender las emociones y preocupaciones de la otra parte, podía **adaptar su enfoque** y manejar el conflicto de manera más efectiva.

1. **Escuchar activamente para construir confianza:** Una de las formas en que utilizaba la empatía era a través de la **escucha activa**. En lugar de interrumpir o apresurarse a refutar los argumentos de la otra parte, escuchaba atentamente y hacía preguntas que demostraban su interés en entender su perspectiva. Esta escucha activa no solo desactivaba las emociones negativas, sino que también ayudaba a **construir confianza**, lo que a su vez facilitaba la colaboración en la búsqueda de soluciones.
2. **Reconocer los sentimientos de la otra parte:** Era consciente de que las emociones eran parte natural del proceso de negociación, y no las ignoraba ni las minimizaba. Al reconocer abiertamente los sentimientos de la otra parte, como el enojo o la frustración, Ángela creaba un ambiente en el que esas emociones se validaban y se desactivaban. Una vez que las emociones eran reconocidas, la otra parte se mostraba más abierta a discutir las cuestiones sustantivas del acuerdo.

### *Gestionar las emociones propias para influir en las emociones ajenas*

Por último, comprendía que **gestionar sus propias emociones** era crucial para influir en las emociones de los demás. La negociación es, en muchos sentidos, un juego de espejos: las emociones que una parte proyecta a menudo son reflejadas por la otra. Al mantenerse tranquila y en control, podía **crear un efecto de calma** en la otra parte, ayudando a suavizar las tensiones y facilitar el diálogo.

1. **Proyectar calma y confianza:** sabía que la mejor manera de influir en el comportamiento emocional de la otra parte era **proyectar calma y confianza**. Al mantener un tono de voz suave, un lenguaje corporal relajado y una actitud serena, lograba reducir el nivel de estrés en la sala y establecer un ambiente más colaborativo. Sabía que las emocio-

nes eran contagiosas, y al controlar las suyas, podía influir positivamente en las de los demás.

2. **No dejarse arrastrar por las emociones de la otra parte:** A menudo, la otra parte intentaba provocar una reacción emocional en Ángela, ya fuera a través de comentarios despectivos o ataques personales. Sin embargo, sabía que **no podía permitirse ser arrastrada** por las emociones de los demás. Al mantenerse firme en su control emocional, evitaba caer en las trampas emocionales que podrían haber desestabilizado la negociación.

#### *El dominio de las emociones como clave del éxito en la negociación*

En este capítulo, hemos explorado cómo las emociones, tanto las propias como las de la otra parte, juegan un papel crucial en la dinámica de la negociación. Ángela, a través de estrategias como la pausa estratégica, la validación emocional y la empatía, fue capaz de **mantener la calma** en situaciones tensas y **desactivar conflictos personales** que podrían haber arruinado el acuerdo. El dominio de las emociones no solo define el éxito de una negociación, sino que también es una habilidad clave para cualquier abogado que busque ser un negociador efectivo a largo plazo.

En este capítulo, hemos analizado cómo el **control emocional** es una herramienta esencial en la negociación. Desde la capacidad de mantener la calma en situaciones tensas hasta las estrategias para desactivar conflictos personales, las emociones juegan un papel clave en el éxito o el fracaso de una negociación. Ángela, a través de su dominio de las emociones, pudo manejar incluso los momentos más críticos, asegurándose de que el acuerdo se mantuviera en curso y que las relaciones entre las partes se preservaran.

#### *Introducción al siguiente capítulo*

En el próximo capítulo, exploraremos el poder del **lenguaje en la negociación**. Veremos cómo el lenguaje verbal, no verbal y la proxemia pueden influir en la dinámica de poder en la mesa de negociación. Aprenderemos a utilizar estas herramientas para comunicar con claridad y eficacia, y cómo influir de manera sutil pero decisiva en las percepciones y decisiones de la otra parte.



## Capítulo 5

# Palabras, gestos y espacio: la danza del lenguaje en la negociación

SUMARIO: LO QUE NO SE DICE, GRITA: LA FUERZA DEL LENGUAJE NO VERBAL EN LA SALA DE NEGOCIACIÓN. EL LENGUAJE NO VERBAL: UN RECURSO SUBESTIMADO EN LA NEGOCIACIÓN. EL PODER DEL ESPACIO: CÓMO LA PROXEMIA Y EL CONTROL DEL ENTORNO INFLUYEN EN LOS RESULTADOS.

### LO QUE NO SE DICE, GRITA: LA FUERZA DEL LENGUAJE NO VERBAL EN LA SALA DE NEGOCIACIÓN

En una sala de negociación, no todo se comunica con palabras. Los gestos, la postura, la expresión facial e incluso el silencio juegan un papel crucial en cómo las personas perciben la interacción y, por tanto, en el resultado final de una negociación. Ángela, al igual que muchos abogados experimentados, aprendió que lo que no se dice en la mesa de negociación a menudo **habla más fuerte** que las propias palabras.

Las **señales no verbales** son poderosas porque son, en su mayor parte, involuntarias y, por lo tanto, auténticas. Incluso cuando se intenta controlar el mensaje verbal, el cuerpo puede revelar inseguridad, miedo, confianza o incluso desdén. Para ella, la clave del éxito en una negociación no solo estaba en dominar la argumentación legal y técnica, sino también en comprender y **controlar el lenguaje no verbal**, tanto el propio como el de la otra parte.

### EL LENGUAJE NO VERBAL: UN RECURSO SUBESTIMADO EN LA NEGOCIACIÓN

Durante mucho tiempo, se subestimó el poder del **lenguaje no verbal** en los entornos jurídicos y de negocios. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que, en las interacciones cara a cara, hasta un **93% de la comunicación** es no verbal, lo que incluye los gestos, las expresiones faciales, el tono

de voz y la postura. Ángela lo vio en acción en múltiples negociaciones. Mientras los abogados debatían las cláusulas y condiciones, observaba con atención cómo los pequeños gestos de la otra parte —una mirada esquiva, un ceño fruncido o incluso el cambio en el ritmo de la respiración— le daban pistas sobre sus pensamientos, sus inseguridades y sus puntos de tensión.

1. **Postura y autoridad:** Uno de los primeros aspectos del lenguaje no verbal que aprendió a dominar fue la **postura corporal**. Sabía que la forma en que te sientas o te paras puede proyectar autoridad, seguridad o, por el contrario, debilidad. Una postura erguida, con los hombros hacia atrás y la barbilla levantada, no solo la hacía parecer más segura, sino que también le permitía **controlar el espacio**. Esto no solo impactaba en cómo la percibía la otra parte, sino también en cómo se sentía ella misma durante la negociación. Mantener una postura fuerte le permitía afrontar con mayor seguridad las fases más tensas de la discusión, mientras que una postura encorvada o defensiva podía haber transmitido dudas o inseguridad.
2. **Expresiones faciales: la ventana a las emociones:** Aunque las palabras pueden ser cuidadosamente seleccionadas, el rostro raramente miente. **Las microexpresiones faciales**, esos breves gestos que se manifiestan durante una fracción de segundo, a menudo revelan emociones ocultas como el miedo, el enojo o la sorpresa. Ángela se entrenó para reconocer estas señales. Observaba con atención las expresiones faciales de la otra parte, buscando indicios de inseguridad cuando se discutían ciertos puntos. Además, era consciente de sus propias expresiones. Aprendió a mantener una **cara neutral**, evitando fruncir el ceño o mostrar emociones fuertes, lo que le daba una ventaja al no revelar lo que realmente pensaba.
3. **Gestos y su impacto en el diálogo:** Los **gestos** pueden reforzar o contradecir lo que se dice verbalmente. Solía utilizar gestos deliberados para subrayar sus puntos clave, como una mano firme en la mesa para señalar el momento crucial de la negociación. Sin embargo, también evitaba gestos que pudieran interpretarse como **agresivos o defensivos**, como cruzar los brazos, lo que podría haber sugerido cerrarse al diálogo, o señalar con el dedo, lo que podría haber sido percibido como una actitud dominante y poco colaborativa.

Un ejemplo clave de la importancia de los gestos ocurrió en una negociación donde trabajaba para cerrar un acuerdo entre dos compañías tecnológicas. La otra parte, en varias ocasiones, cruzó los brazos y desvió la mirada cuando se tocaba el tema del precio. Aunque verbalmente no decían nada, interpretó este lenguaje corporal como una **señal de resistencia**. En lugar de insistir en ese

punto, cambió la discusión hacia temas menos conflictivos para reducir la tensión y evitar una ruptura.

*El silencio como herramienta de negociación*

El silencio es quizás una de las herramientas más poderosas y menos utilizadas en la negociación. Aprendió rápidamente que **el silencio no es vacío**, sino una pausa que puede ser cargada de significado. En las negociaciones, el silencio puede ser una **estrategia deliberada** para presionar a la otra parte o para ganar tiempo para reflexionar.

1. **El poder de la pausa:** En varias negociaciones, Ángela descubrió que una **pausa bien colocada** podía tener el mismo impacto que un argumento sólido. Cuando la otra parte ofrecía una propuesta o respondía a una oferta, en lugar de precipitarse a contestar, mantenía el silencio durante unos segundos. Este pequeño vacío creaba una sensación de **incomodidad** en la otra parte, que a menudo terminaba ofreciendo más información o haciendo una concesión adicional solo para llenar el silencio.
2. **El silencio como táctica defensiva:** Además, utilizaba el silencio como una **táctica defensiva**. En lugar de responder inmediatamente a una pregunta o comentario desafiante, tomaba un momento para pensar y preparar una respuesta. Esto no solo le daba tiempo para **controlar sus emociones**, sino que también proyectaba una imagen de reflexión y seriedad, lo que le daba más autoridad en la negociación.

*Leer el lenguaje no verbal de la otra parte*

Para Ángela, una de las claves del éxito en la negociación era su capacidad para **leer el lenguaje no verbal de la otra parte**. Mientras los abogados discutían los detalles técnicos, ella observaba cómo la otra parte reaccionaba físicamente a ciertos puntos. Las señales sutiles —como un cambio en la postura, una respiración profunda o incluso el tono de voz— le decían más que las palabras.

1. **Identificar señales de tensión:** Un cambio en la postura, como pasar de estar relajado a tensarse en la silla, a menudo indicaba que la otra parte estaba incómoda o preocupada por un tema en particular. En estos momentos, era mejor no presionar demasiado, sino explorar esa **incomodidad** de manera sutil, lo que a menudo le revelaba intereses ocultos o puntos débiles en la postura de la otra parte.
2. **Detectar la incoherencia entre lo verbal y lo no verbal:** Otro aspecto importante era detectar la **incoherencia** entre lo que se decía verbalmente y lo que se comunicaba no verbalmente. Por ejemplo, si una persona afirmaba estar abierta a negociar pero mantenía los brazos

cruzados y evitaba el contacto visual, Ángela sabía que había una **resistencia emocional** que debía abordarse antes de continuar. Este tipo de inconsistencia era una señal de que, aunque la otra parte intentara proyectar una disposición colaborativa, en realidad no estaban completamente comprometidos con el acuerdo.

El lenguaje no verbal es, en resumen, una poderosa herramienta en la negociación, y quienes lo entienden y lo dominan, están en una posición de ventaja. Pero no solo el cuerpo habla en la negociación; el espacio físico y cómo se utiliza también tiene un profundo impacto en la dinámica del poder.

## **EL PODER DEL ESPACIO: CÓMO LA PROXEMIA Y EL CONTROL DEL ENTORNO INFLUYEN EN LOS RESULTADOS**

El espacio físico, o **proxemia**, es un aspecto muchas veces subestimado en la negociación, pero que puede tener un impacto significativo en los resultados. Ángela había observado cómo pequeños cambios en la disposición de una sala o en la **distancia física** entre las partes podían alterar dramáticamente la dinámica de la negociación. Entender el control del espacio no es solo una cuestión de comodidad; es una herramienta estratégica para influir en la percepción de poder, autoridad y colaboración.

### *Proxemia: la ciencia del espacio en la negociación*

El término proxemia, acuñado por el antropólogo Edward T. Hall, se refiere a cómo las personas utilizan el espacio personal y social en las interacciones. En una negociación, la proximidad física puede influir en el nivel de comodidad o incomodidad de las partes, y por lo tanto, en su disposición para colaborar o confrontar.

1. **Distancia íntima y personal:** Sabía que la distancia física era crucial para establecer la relación con la otra parte. Una distancia demasiado cercana podía parecer invasiva o intimidante, mientras que una distancia demasiado grande podía proyectar desinterés o frialdad. En negociaciones más tensas o formales, mantenía una distancia **personal** adecuada, generalmente alrededor de un metro, lo que permitía a ambas partes sentirse cómodas sin sentirse invadidas. Sin embargo, en reuniones más colaborativas o cuando necesitaba crear una conexión más estrecha, se inclinaba levemente hacia adelante o acortaba la distancia para **generar confianza y cercanía**.
2. **El uso estratégico del espacio en la sala:** Ángela también observaba cómo el **diseño de la sala** influía en la negociación. En una reunión formal, la disposición tradicional de una mesa larga, con los negociadores sentados a ambos lados, creaba una atmósfera más confrontacional. Para mitigar esto, prefería mesas redondas o semicirculares, que fomentaban una sensación de igualdad y colaboración entre las partes.

Además, si la otra parte parecía estar adoptando una postura demasiado dominante, utilizaba el **control del espacio** para equilibrar la situación, por ejemplo, proponiendo una disposición en la que ambas partes estuvieran más al mismo nivel o sugiriendo un ambiente más neutral.

3. **Cambiar de ambiente para cambiar el tono:** También entendía que, en algunas ocasiones, cambiar el **entorno físico** podía cambiar el tono de la negociación. Si las tensiones comenzaban a aumentar en la sala de conferencias, sugería trasladar la reunión a un entorno más relajado, como una sala de reuniones más pequeña o incluso una cafetería. Estos cambios no solo reducían la tensión, sino que también permitían que las partes se sintieran menos atrapadas en sus roles formales y más abiertas a **colaborar**.

#### *La mesa como centro de poder*

En muchas culturas, la mesa de negociación no es solo un lugar para hablar, sino un **símbolo de poder**. Había aprendido que la forma en que se distribuían las partes alrededor de la mesa podía tener un impacto significativo en la dinámica del poder en la sala.

1. **La elección del asiento:** Uno de los aspectos más sutiles pero importantes del control del entorno es la elección del asiento. Sentarse en la cabecera de la mesa, por ejemplo, proyecta autoridad y control, mientras que sentarse en el centro puede crear una atmósfera más colaborativa. Solía analizar cuidadosamente cómo la disposición de los asientos podía influir en la negociación. En reuniones en las que necesitaba proyectar autoridad, se aseguraba de ocupar un asiento central o cercano a la cabecera. Sin embargo, en situaciones donde la colaboración era clave, prefería sentarse al lado de su contraparte, lo que fomentaba una **atmósfera de trabajo en equipo**.
2. **Manipulación del espacio para influir en el comportamiento:** Además, sabía que pequeños cambios en el entorno podían influir en el comportamiento de la otra parte. En una negociación particularmente difícil, notó que la otra parte estaba adoptando una postura muy dominante. Para equilibrar la situación, sugirió ajustar ligeramente las sillas y la mesa, lo que creó un espacio más relajado y menos formal. Este simple ajuste hizo que la otra parte se sintiera más cómoda y menos agresiva, lo que facilitó el diálogo.

#### *El lenguaje de los objetos y el entorno*

Los objetos en una sala de negociación también pueden enviar **mensajes sutiles** sobre el poder, el control y la autoridad. Era consciente de que el entorno físico estaba lleno de señales que podían influir en cómo se percibía a las partes.



**L**a negociación no es una técnica más. Es un arte. Y este libro te invita a dominarlo.

En el ejercicio del derecho, hay algo que diferencia al abogado que simplemente tramita asuntos de aquel que **marca la diferencia sin alzar la voz**. Esa diferencia se llama **negociación**. Durante años, es lo primero que digo en mis formaciones, ha sido vista como una herramienta secundaria, un paso previo al pleito o un trámite discreto. Pero hoy, más que nunca —con la

llegada de los **MASC** y las nuevas exigencias legales—, negociar no es solo deseable, es necesario.

Este libro no es un tratado teórico ni un manual de fórmulas fijas. Es una **guía práctica y narrada** para abogados y abogadas que quieren **dominar la psicología, las emociones, la estrategia y la comunicación** en la mesa de negociación. Está pensado para quienes saben que cada gesto, cada silencio y cada palabra pueden inclinar la balanza hacia el acuerdo... o hacia el precipicio.

A través de una estructura dinámica y un estilo directo, acompañarás a **Ángela y Sofía**, dos abogadas que encarnan el nuevo perfil del negociador jurídico: ágil, empático, preparado y con visión. Ellas no buscan ganar a toda costa, sino **construir soluciones duraderas**, interpretar lo no dicho, y guiar a sus clientes por caminos que eviten el desgaste y la incertidumbre judicial.

**En estas páginas encontrarás:**

- Técnicas para descubrir los intereses ocultos detrás de las posiciones.
- Claves para gestionar la presión, las emociones y los egos.
- Estrategias de persuasión que no manipulan, sino convencen.
- Casos reales y situaciones prácticas que dan vida a cada concepto.
- Y la aplicación directa de la nueva **Ley Orgánica 1/2025**, que convierte los métodos adecuados de solución de controversias en parte esencial del trabajo jurídico.

Este libro es para quienes entienden que **el futuro de la abogacía no está solo en los tribunales**, sino en la capacidad de prevenir, resolver y transformar los conflictos en acuerdos sostenibles.

**Porque un buen abogado no solo gana juicios. Un buen abogado construye paz.**

ISBN: 978-84-1085-128-0



9 788410 851290