

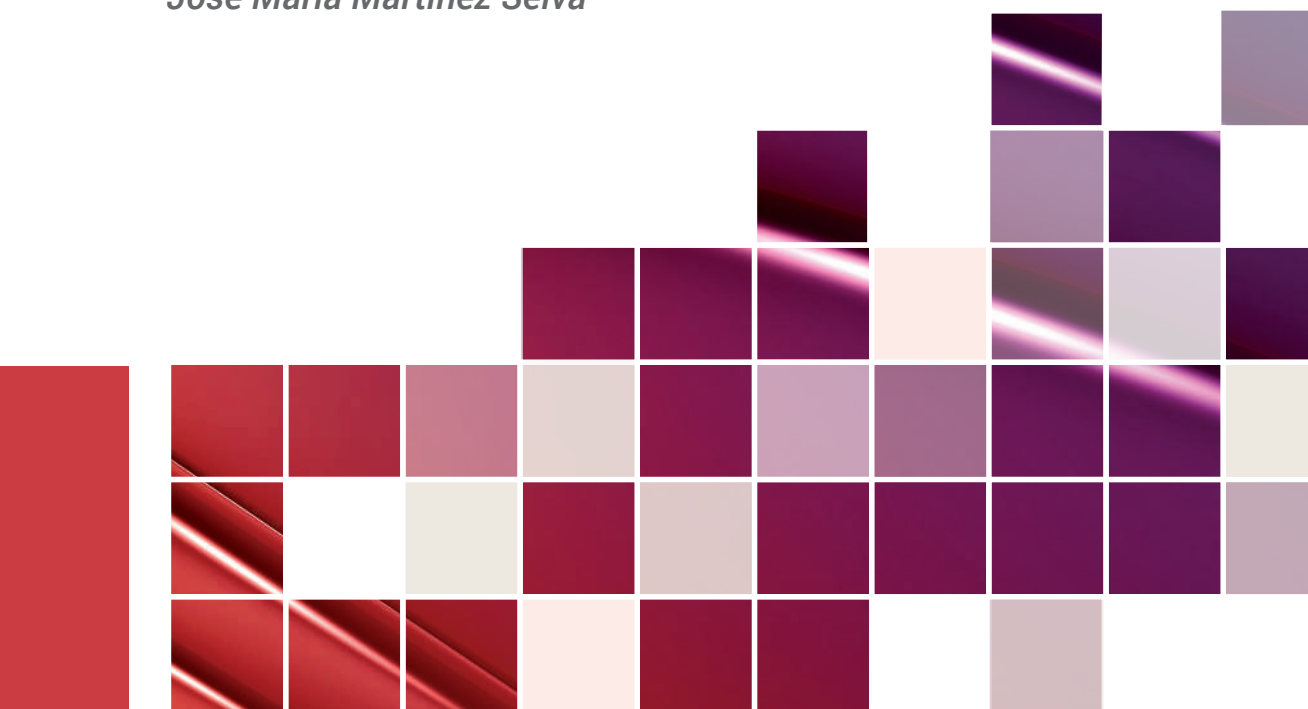
TEMAS

Manual de comunicación persuasiva para juristas

Marketing de servicios profesionales, oratoria forense y técnicas de entrevista y negociación

3.^a Edición

José María Martínez Selva



III LA LEY

TEMAS

Manual de comunicación persuasiva para juristas

Marketing de servicios profesionales, oratoria
forense y técnicas de entrevista y negociación

3.^a Edición

José María Martínez Selva

© José María Martínez Selva, 2023
© LA LEY Soluciones Legales, S.A.

LA LEY Soluciones Legales, S.A.
C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 91 602 01 82
e-mail: clienteslaley@aranzadilaley.es
<https://www.laley.es>

Tercera edición: noviembre 2023

Depósito Legal: M-32867-2023
ISBN versión impresa: 978-84-19905-12-3
ISBN versión electrónica: 978-84-19905-13-0

Diseño, Preimpresión e Impresión: LA LEY Soluciones Legales, S.A.
Printed in Spain

© **LA LEY Soluciones Legales, S.A.** 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, LA LEY Soluciones Legales, S.A., 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) 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.

LA LEY SOLUCIONES LEGALES 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, LA LEY SOLUCIONES LEGALES se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

LA LEY SOLUCIONES LEGALES 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.

LA LEY SOLUCIONES LEGALES 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 **LA LEY Soluciones Legales, S.A.**, 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.

1. TÉCNICAS DE ENTREVISTA

1.1. Entrevista del abogado con sus clientes

La entrevista bien hecha proporciona buena parte de la información que se necesita para un primer asesoramiento, para ganar la confianza del cliente y para afianzarla en sucesivos encuentros. Sirve también para dar los primeros pasos en la preparación de un caso y que vayan en la dirección correcta. Es una ocasión única dar una imagen directa e inmediata de profesionalidad, ahorrar tiempo y a la larga dinero, esfuerzos y penalidades, tanto al abogado como al cliente.

Las habilidades para ser un buen entrevistador pueden aprenderse. Hay personas que poseen cualidades personales y capacidades más desarrolladas que otras para la entrevista y para relacionarse con los demás, pero la experiencia y, en especial, la preparación y la práctica mejorada con el aprendizaje de las técnicas que se exponen a continuación, llevarán a conseguir los mejores resultados. Se describen en este apartado las fases de una entrevista y las condiciones o requisitos de una entrevista exitosa.

1.2. Fases de una entrevista

La mayor parte de las entrevistas de un abogado con sus clientes, y especialmente la primera, pueden dividirse en cuatro partes, de acuerdo con el tipo de actividad que desarrollan ambos en las distintas fases de la misma. Estas fases son:

- Fase de presentación.
- Fase de escucha.
- Fase de preguntas.
- Fase de asesoramiento.

Fase de presentación

Es una toma de contacto en la que se forma una primera impresión tanto el cliente del letrado, como el letrado del cliente. La fase de presentación es obligatoria en la primera entrevista y puede sustituirse por un intercambio de salu-

dos en los encuentros sucesivos. El objetivo principal es crear una buena relación que facilite el contacto y la transmisión correcta de la información en ambos sentidos, desde un primer momento.

Comienza con un saludo cordial y afectuoso de bienvenida, que busca crear esa buena relación. No está mal dedicar un poco de tiempo, sólo los primeros minutos, a intercambiar algún pequeño dato biográfico, un comentario meteorológico de lo más inocente, o alguna pregunta superficial sobre cuestiones que pueden conocerse previamente a través de la secretaría del despacho, como por ejemplo una simple observación acerca de dónde vive o de dónde procede el cliente. En la relación profesional se emplea el usted. Sólo con el tiempo y una relación de confianza suficiente se pasa al tuteo.

Esta fase es necesariamente breve y una de sus finalidades es que el cliente se sienta cómodo y empiece a hablar con confianza. No debe extenderse mucho ya que se hace perder el tiempo al cliente, lo pierde el abogado y la impresión que se da es poco profesional. La actitud opuesta, el ir directamente al grano, puede hacer que la fase siguiente se extienda más de lo necesario ya que el cliente no posee la suficiente confianza y entonces costará más obtener la información necesaria para serle útil. La gravedad o inmediatez de un asunto puede acortar esta primera fase en aras de la toma de decisiones.

Fase de escucha

En la entrevista habitual con un cliente, éste es quien tiene un problema y quien ha ido a visitar al letrado. Por lo tanto, en un momento dado se le pide que exponga la cuestión o asunto en que se le puede resultar útil. En esta fase el cliente le dice al abogado en qué temas necesita ayuda y qué tipo de ayuda piensa que necesita. Es el cliente el que más habla en este caso, mientras que el abogado debe escuchar atentamente (véase más adelante el apartado dedicado a la escucha) y tomar todas las notas oportunas, con precisión y cuantas más mejor, aunque de forma esquemática ya que la otra persona puede ponerse nerviosa si no se para de escribir. Además, cuando uno escribe no puede escuchar bien. Se le pide que repita, si es necesario y hasta donde sea posible, datos clave, fechas y nombres exactos. Esta información es la que se va utilizando para formular las preguntas en la fase siguiente, y para hacerse una idea lo más objetiva y detallada posible del caso. Un aspecto importante es no dejarse llevar por los prejuicios o impresiones iniciales que se pueden tener antes de haber escuchado a la otra persona, cuestión que se abordará también en un apartado posterior.

Se escucha todo lo que tenga que decir, aunque sólo sea aprovechable una pequeña parte. El trabajo posterior es el de seleccionar, ordenar y completar el material o documentos necesarios para el buen asesoramiento.

Se le deja que se explique, incluso que emocionalmente se desahogue, para luego tomar el control y pasar a la fase de preguntas. El abogado puede intervenir en cualquier momento de forma cortés para evitar que el cliente entre en rodeos o se desvíe exponiendo información no relevante, que puede, como mínimo, distraer y desviar la atención. Se evitará interrumpir a mitad de relato, dejando para preguntas posteriores matizaciones, aclaraciones u olvidos que se detecten.

Fase de preguntas

El abogado toma un papel más activo en la entrevista y formula preguntas específicas para hacerse una idea lo más clara y completa posible de los distintos temas que han surgido en la fase anterior. Las preguntas, precisas y certeras, buscan conocer los datos esenciales.

Los dos tipos principales de preguntas son: abiertas (¿Qué ocurrió entonces?) y cerradas (¿Con quién estaba en ese momento? ¿Posee documentos que prueben ese punto? ¿Quién más lo sabe? ¿Puede aportar algún testigo de este hecho?). Las preguntas abiertas se prestan a una narración más o menos amplia y suelen predominar al principio de la entrevista. Se suele pasar de las preguntas abiertas a las cerradas, de las generales a las específicas y de las fáciles a las difíciles. Las preguntas cerradas inquieran acerca de datos concretos, se contestan en pocas palabras, y son buenas para centrar la cuestión, resumir, puntualizar y proporcionar datos específicos. Se formulan principalmente al final de esta fase.

El abogado debe inspirar *confianza* y para ello es muy importante que escuche lo más posible, y sin interrumpir, al cliente. Se evitan las preguntas irrelevantes y si alguna sorprende a la persona se da una explicación suficiente acerca de la necesidad de poseer la información que se solicita. Cuando algunas preguntas son embarazosas o de carácter íntimo, la pregunta se *reviste* adecuadamente, diciendo por ejemplo: «Sé que lo que le voy a preguntar es muy difícil, pero es necesario que conozca estos detalles para poder ayudarle...».

A veces las preguntas cerradas pueden ser de tipo identificativo: «¿A qué hora los vio reunirse?», «¿Quién firmó el documento?», de selección: «¿La amenaza fue verbal o física?» o confirmatoria-denegatoria, o de tipo sí-no: «¿Le encargó usted que hiciera la llamada?».

Cuanta más información se posea sobre el cliente y, especialmente, cuando más y mejor se le haya escuchado en la fase anterior, más fácil y certera será la fase de preguntas y más datos se poseen para pasar a la siguiente. Se ha de evitar un interrogatorio autoritario o paternalista. Se actúa profesionalmente, indagando en todo momento con cortesía. Se le dan las explicaciones oportunas respecto a la importancia de un dato, de una fecha o de un documento.

Hay que evitar preguntas en las que se espera o presupone una respuesta, ya que en la situación de entrevista, el cliente está en una posición de aparente inferioridad «psicológica», al estar delante de un experto en leyes de quien se espera una solución para su problema. Tenderá, por tanto, a estar de acuerdo con el letrado, creyendo que éste posee mejor información y más conocimientos que él. Esta presunción puede ser indicada de forma no verbal, de manera que se pueden inducir respuestas que no son correctas y, consecuentemente, se puede obtener mala información.

Para animarle a hablar y a proporcionar detalles, es preciso hacerle comprender que la mejor ayuda que se le puede dar sigue siempre a un perfecto conocimiento del caso y sus circunstancias. El cliente está centrado en su problema y en su situación: qué le puede ocurrir, qué le pasará, cuánto ganará o cuánto perderá. Muchas veces no es el mejor momento para tomar decisiones fundadas. Se hará lo posible por conocer su punto de vista sobre el problema: cómo lo valora o qué impacto emocional le causa. Son las preguntas internas: ¿Qué quiere realmente el cliente?, ¿cuáles son sus intenciones?, ¿si llegara el caso, con qué acuerdo se conformaría?, ¿es lícito o justo lo que pide?, ¿qué puede estar ocultando en relación con los hechos o con sus deseos?

Fase de asesoramiento

Al cliente se le proporciona un consejo o asesoramiento general o específico acerca de su problema. En un momento dado, el letrado debe indicar si su papel sólo es el de asesorar o es también el de llevar el asunto, si dispone ya de información suficiente o si debe supeditar su oferta, dependiendo de su interés personal y profesional, a obtener más información del cliente o de otras fuentes, incluyendo la consulta a colegas con más experiencia en la cuestión.

Llevar el caso, en las condiciones que sean más interesantes desde el punto de vista personal y profesional es a lo que, en igualdad de condiciones, debe dirigirse la entrevista. La responsabilidad del abogado es la identificación con el cliente y conseguir que se sienta satisfecho, colabore y confíe en él. Los intereses de los clientes son prioritarios en todo momento de la relación. Las metas, actuaciones o soluciones que se propongan tienen que ser compartidas con el cliente a quien se explica de forma realista el curso de la acción, los resultados más probables y qué decisiones son las mejores en diferentes momentos del desarrollo o evolución del caso. Las decisiones las toma el cliente.

El letrado proporciona toda la información necesaria y diseña la estrategia y los posibles pasos a seguir. Muestra su visión global del asunto, el mayor o menor valor de las circunstancias que lo rodean, sus consecuencias y su capacidad para gestionarlo. Informa de los pasos que se darán, de las consecuencias de los mismos y pide la conformidad. El realismo es importante y hay que hablar



El letrado tiene que **saber comunicar bien y se espera que lo haga en contextos y ante públicos diferentes**. Este manual responde a ello presentando los hallazgos y técnicas de la Psicología para comunicar con eficacia y persuasión. Destaca el arte de hablar en público con convicción ya sea en el foro o al ofrecer sus servicios a posibles clientes, este libro expone un **curso de oratoria general y forense para aprender a presentar informes orales de calidad y eficaces**.

Es esencial también **convencer en las distancias cortas**, en los encuentros cara a cara, las entrevistas con clientes o al interrogar a testigos o a peritos. Las nuevas tecnologías aportan innumerables ventajas y han alterado las formas tradicionales de comunicarse, pero los principios básicos de comunicación siguen siendo los mismos. Se aprenden habilidades nuevas pero sigue siendo necesario mejorar las de siempre.

En un entorno competitivo es preciso para sobrevivir y prosperar captar muchos y buenos clientes. Este libro describe **estrategias, técnicas y herramientas de marketing, publicidad directa e indirecta, relaciones públicas o puesta en marcha de actividades que otorguen reconocimiento y prestigio**. Las nuevas formas de trabajo jurídico aumentan la competencia y obligan a emplear formas eficaces de marketing jurídico.

También se expone en estas páginas un repertorio completo de los **principios y técnicas de negociación para conseguir los mejores acuerdos** judiciales o extrajudiciales o las mejores condiciones en una transacción.

En una profesión competitiva, sometida a presiones de todo tipo, plazos ajustados, toma de decisiones con consecuencias graves y, a veces, imprevisibles, la amenaza del estrés y de los problemas derivados está siempre ahí. Se aprenderá a controlar y evitar las situaciones de tensión para conseguir un trabajo más productivo y que desgaste lo menos posible.

ISBN: 978-84-19905-12-3



ER-0280/2005

GA-20050100