

■ BOSCH

Francesc Domínguez

LA MARCA PERSONAL del abogado

Potencia tu carrera profesional

■ BOSCH

Francesc Domínguez

LA MARCA PERSONAL del abogado

Potencia tu carrera profesional

© **Francesc Domínguez, 2019**
© **Wolters Kluwer España, S.A.**

Wolters Kluwer

C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 902 250 500 — Fax: 902 250 502
e-mail: clientes@wolterskluwer.com
http://www.wolterskluwer.es

Primera edición: noviembre 2019

Depósito Legal: M-36389-2019

ISBN versión impresa: 978-84-9090-411-4

ISBN versión electrónica: 978-84-9090-412-1

Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer España, S.A.

Printed in Spain

© **Wolters Kluwer España, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del artículo 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, 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 las autoras 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.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer España, 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.

del cliente potencial para, en el momento adecuado, argumentar. En general conviene que escuches, observes y hagas preguntas durante alrededor del **70%** de la interacción comercial y que el resto, el **30%**, sea para argumentar.

Amparo: Normalmente pasa lo contrario.

Anna: Así es.

Isidro: Cierto.

Bert: Es uno de los motivos por los que los abogados no suelen llegar a la excelencia comercial.

Isidro: Bert, ¿cuáles son los requisitos para la escucha activa?

Bert: Hay muchos, he aquí algunos. Tened en cuenta que la numeración no implica que el orden de los factores sea de más a menos importante:

1. Concéntrate en el interlocutor, lo que dice y cómo lo dice. Es lo que suelo denominar «efecto túnel», es decir, la atención es absoluta. Un ejemplo es cuando estás reunido con una persona y hay mucha gente alrededor, pero solo estás para tu interlocutor.

2. Evita prejuicios y evaluaciones. Mantén una actitud positiva hasta haber recibido el mensaje. A menudo juzgamos a las personas sin conocerlas. Nos dejamos llevar por las primeras impresiones y, en muchas ocasiones, esto tiene una consecuencia: de una manera indirecta estamos transmitiendo que «no me interesa conocerte» o que «no te voy a dar la oportunidad de que nos conozcamos».

3. Escucha con paciencia, sin hacer nada más, para comprender el mensaje y escuchar «entre líneas», o sea, escucha lo que dice la otra persona y cómo lo dice, lo que sugiere, etc.

4. Evita interrumpir. Algunos profesionales suelen interrumpir a menudo, lo que es una falta de educación.

5. Mantén el contacto ocular, es decir, transmite interés. Ten presente el poder y la influencia de una mirada atenta y que transmita interés y atención.

6. Habla mucho menos que el cliente. Recuerda la proporción: 70% de escucha y 30% de argumentación, aproximadamente.

7. Interpreta bien la comunicación no verbal y su coherencia con la verbal. Buena parte de los profesionales no saben interpretar lo suficiente el comportamiento no verbal de los clientes y tampoco el propio, por lo que pierden capacidad de comprensión de cómo se siente el cliente.

8. En el momento oportuno, haz preguntas adecuadas.

9. Pregunta y, en caso de duda, pide aclaraciones: «Veamos si le he entendido bien: según usted... ¿Es así?» Es imprescindible acertar en la comprensión. Hay gente que piensa que si preguntamos mucho pareceremos ignorantes; todo lo contrario, el sabio pregunta y aprende.

10. Adopta una postura corporal activa, de atención e interés.

11. Toma notas. El hecho de tomar notas transmite interés y te permite recordar lo que dijo el cliente y argumentar utilizando sus mismas palabras, lo que ejerce influencia positiva.

12. Saca conclusiones cuando haya terminado de hablar el cliente..., no antes. Son legión los profesionales que apenas ha empezado la interacción con el

cliente potencial ya piensan que saben lo que necesita cuando, en muchas ocasiones, la clave de la contratación reside en las últimas palabras que el cliente pronuncia.

13. Da retroalimentación (*feedback*), es otra muestra de interés.

Amparo: Me parece especialmente interesante lo de los porcentajes entre la escucha y la argumentación. Bert, ¿podrías ampliarlo un poco más, por favor?

Bert: Encantado, Amparo. Antes he dicho que desde jóvenes los abogados estáis condicionados a hablar más que a escuchar. De hecho, las personas lo estamos desde niños. Los niños y las niñas hacen muchas preguntas porque tienen curiosidad y quieren aprender: «¿por qué?» «¿por qué no?» «¿para qué?», etc. A veces los adultos solemos castrar esos comportamientos, de manera explícita («Estoy cansado, no me hagas tantas preguntas, cambie-mos de tema») o implícita, dejando de estar interesados por el pequeño o la pequeña.

Desde la infancia estamos condicionados para argumentar más que para preguntar y muchas veces las conversaciones entre hermanos o entre padres e hijos son interacciones en las que no se escucha al otro, sino que cada uno intenta imponerse.

Isidro: Además, en grados como Derecho, la argumentación tiene una gran importancia. Se premia a los mejores oradores, por ejemplo.

Bert: La oratoria, la persuasión es importante pero lo es más una primera fase comunicativa: la comprensión mediante la observación, la escucha y el planteamiento de preguntas adecuadas.

De hecho, y a diferencia de lo que se suele creer, quien gobierna o «manda» durante las interacciones no es quien

habla más sino quien las conduce con preguntas oportunas. Por ello, tanto en las conversaciones comerciales como en las negociaciones, es fundamental tener preparadas aquellas preguntas que te van a conducir a la comprensión del cliente potencial, de sus necesidades y deseos. Te permitirán argumentar de manera más eficaz en el momento oportuno.

Amparo: Gracias, me ha quedado claro.

Bert: Podemos resumir este asunto de la manera siguiente: «Cuando te enteras exactamente de lo que te dice el cliente potencial es más fácil hacer preguntas adecuadas».

¿Alguna pregunta más sobre la escucha activa...? ¿No...? Prosigamos, pues. Hablemos sobre la adaptación verbal.

La adaptación verbal es otra de las técnicas de reflejo verbal. Es la capacidad de hablar el mismo «lenguaje» que el cliente potencial para acceder a su realidad. Requiere que te adaptes a su sistema sensorial o representacional. Hace un rato ya hemos mencionado el sistema representacional.

Anna: Sí, Bert, ¿puedes ampliarnos la información, por favor?

Bert: Hemos comentado que es preciso no solo que hables la misma lengua que tu interlocutor sino también su mismo lenguaje.

Anna: Sí.

Bert: Para hablar el mismo lenguaje que el cliente potencial hay que partir de una base... De nuevo, el autoconocimiento. Es necesario que conozcas cómo procesas la información que recibes del mundo, de tu entorno, o sea que sepas cuál es tu sistema sensorial o representacional.

En esta obra Francesc Domínguez presenta de manera amena y práctica cómo el abogado competente puede desarrollar todo su potencial para conseguir sus metas y crearse un espacio relevante en el mercado.

El libro es de sumo interés para todo tipo de abogados, desde el que ejerce en despacho propio unipersonal, pequeño o mediano, al que trabaja por cuenta ajena o al que ejerce como socio, asociado o junior en un gran despacho de abogados o en una Big Four. También es de interés para abogados de empresa y para otros profesionales, como economistas, asesores o consultores.

La obra es fundamental para todos aquellos profesionales que quieren dar un salto cualitativo en su carrera profesional. Disfrútela.

ISBN: 978-84-9090-411-4



9 788490 904114



3652K288Z7



ER-02902005



GA-2005/0100