

## Artículos de Lainey Faingold

### **Gratitud por un huevo escalfado (una estrategia de accesibilidad y negociación)**

Original: <https://www.lflegal.com/2018/03/gratitude/>

Publicado el 3 de marzo de 2018.

Cada vez que viajo, trato de comer en restaurantes locales que sirven comidas tradicionales. Así es como me encontré en [el 417 Union en Nashville](#) el mes pasado comiendo huevos escalfados, sémola y una galleta. Los huevos estaban perfectos y le pedí a la camarera que le agradeciera al cocinero de mi parte. Ella volvió más tarde y me dijo: Su día va a ir mucho mejor ahora que sabe que lo hizo bien.

Su comentario resume mi experiencia como negociadora en el espacio de accesibilidad digital. Todos quieren saber que “lo han hecho bien”. Comunicándolo se contribuye al progreso. La gratitud, expresada como agradecimiento, ha sido un componente importante de muchos de los acuerdos de accesibilidad alcanzados en la negociación estructurada en las últimas dos décadas. Y es una motivación mucho mejor que el miedo a la hora de integrar la accesibilidad en la cultura de una organización.

- [Reconocimiento, dar pequeños pasos y Negociación Estructurada ganar-ganar](#)
- [La gratitud no es un signo de debilidad](#)
- [Beneficios del reconocimiento en la accesibilidad; Funciona mejor para motivar que el miedo](#)
- Enlace a un [resumen simplificado de este artículo](#), una característica de este sitio web diseñada para cumplir con los Criterios de [éxito de WCAG 3.1.5](#) (un requisito de nivel de lectura de WCAG 2.1 AAA).

### **Apreciar, dar Pequeños Pasos y Negociación Estructurada Ganar-Ganar**

Al escribir el libro [Structured Negotiation, A Winning Alternative to Lawsuits](#), “Al dar aprecio se teje la estructura de la negociación estructurada”. Cuando la comunidad de personas ciegas quería decenas de miles de cajeros automáticos accesibles ( con dispositivo de voz), expresamos nuestra gratitud por los primeros. Vale la pena agradecer que se pongan cinco señales peatonales accesibles incluso cuando necesitamos cientos.

No porque estuviéramos contentos con un pequeño número de cajeros automáticos que las personas ciegas pudieran usar. O porque estuviéramos abandonando nuestro objetivo de pasos de peatones seguros en San Francisco. Es porque sabíamos que aplaudir los primeros pasos que se dieran ayudaría a nuestros socios en la negociación a continuar en el camino hacia nuestra meta.

[Aquí están los enlaces a los primeros comunicados de prensa de Talking ATM que elogian pequeños pasos en la página de temas de comunicados de prensa [de Talking ATM de este sitio web](#). También hay comunicados de prensa sobre señales peatonales accesibles instaladas como resultado de una negociación estructurada, publicados en la página web con comunicados de prensa de APS.]

Apreciar los pequeños pasos no solo benefició el despliegue de cajeros automáticos accesibles y las señales peatonales accesibles. A mediados de la década de 2000, los comercios minoristas intentaron eliminar los teclados táctiles en los dispositivos de punto de venta (POS). Los activistas ciegos utilizaron la negociación estructurada para llegar a acuerdos con Walmart, Target, Trader Joe y otras empresas que necesitaban teclados táctiles para que los compradores ciegos pudieran ingresar sus números PIN de forma autónoma.

Casi todos esos acuerdos contenían una implementación gradual para garantizar que todas las tiendas tuvieran los nuevos dispositivos POS. Mis clientes y yo expresamos nuestra gratitud por los pequeños pasos que conducen a la implementación de los teclados táctiles en miles de tiendas.

La gratitud y el aprecio son herramientas de negociación. Sé que funcionan para unir a las partes porque lo he visto muchas veces. Una experiencia con Harry Potter es otro ejemplo.

En una negociación con una importante cadena de películas sobre la descripción de audio, le pedimos a nuestra clienta de 10 años que compartiera su entusiasmo después de que Cinemark instalara su primer equipo de descripción de audio. Acordaron instalar el equipo, aunque ninguna de sus otras salas lo tuviera, para que ella pudiera ir a un estreno de Harry Potter.

Al igual que el cocinero de huevo escalfado, sabíamos que todos los que lo hicieron posible esa noche querían saber que habían "hecho un buen trabajo", desde el personal que entregó palomitas de maíz gratis, a quienes tomaron las decisiones en la empresa para dar luz verde al equipo de descripción de audio.

Con el tiempo, la [instalación de estos equipos llegó al resto de salas](#).

## ¿Pueden la abogacía pacificadora?

Publicado el 12 de octubre de 2017 ·

Original: <https://www.lawpracticetoday.org/article/can-lawyers-be-advocates-peacemakers/>

¿Qué dices cuando alguien te pregunta qué tipo de abogado eres? Tal vez empieces de forma simple: "Soy un abogado de los demandantes", o "Hago medicina general". Puede seguir con ciertos detalles: un abogado en derecho bancario, un especialista en derecho ambiental, patentes, daños personales, tecnología o en derecho sanitario.

Tal vez hable sobre el tamaño o el alcance geográfico de su despacho: "Tengo un despacho mediano con un alcance global", "Estoy solo en mi despacho, centrado en la comunidad empresarial de mi ciudad".

Estas son las respuestas "qué" acerca de nuestras prácticas legales. Son de importancia crítica para nuestra identidad como abogados: las conversaciones de ascensor sobre quiénes somos y qué hacemos. Durante 25 años, mis respuestas de "qué" han sido abogada de derechos civiles y trabajando sola en mi propio despacho.

Este artículo trata sobre otra cuestión: el "cómo" de nuestro ejercicio profesional ¿Nos sentimos más cómodos en una situación de conflicto o en un entorno cooperativo? ¿Creemos que los juicios y un *enfoque de tierra quemada*<sup>1</sup> traen los mejores resultados para nuestros clientes?

¿Nos emocionamos al apostar por la victoria, o valoramos las ventajas de ganar-ganar?

¿Somos adversos al riesgo o tomamos riesgos, y pensamos que un acercamiento produce mejores resultados?

¿Creemos que los abogados pueden ser fuertes defensores y pacificadores? ¿O la pacificación evoca debilidad o neutralidad?

En resumen, ¿practicamos el derecho con la mano tendida? ¿O funcionamos dando un golpe en el estómago?

Desde hace 25 años, mi respuesta ha sido la negociación estructurada. Es un proceso colaborativo de resolución de conflictos que permite a los defensores ser pacificadores y obtener grandes resultados para sus clientes. (Como puede leer a continuación, he usado el proceso con Walmart, Bank of America y docenas de las empresas más grandes de Estados Unidos).

La negociación estructurada es la mano tendida, la creencia en el beneficio mutuo.

---

<sup>1</sup> La política de tierra quemada o de tierra arrasada es una táctica militar que consiste en destruir absolutamente todo lo que pueda ser de utilidad al enemigo cuando una fuerza avanza a través de un territorio o se retira de él.

## **Lo que quieren los clientes**

Cuando nuestros clientes acuden a nosotros con un problema, a menudo saben (o al menos piensan que saben) lo que quieren. Por lo general, es una combinación de dinero, reconocimiento público, reparación por una mala conducta o política errónea, y otro tipo de daños causados.

¿Pero saben nuestros clientes cómo la ley puede ayudarlos a alcanzar sus metas? Para ello confían en su abogado. A menudo, la caja de herramientas de los abogados tiene muchas herramientas para cumplir con los objetivos de nuestros clientes. Cada herramienta es un "cómo" del ejercicio profesional.

Quizás vea una vía administrativa a nivel local, estatal o federal. Tal vez una demanda estatal o federal pueda traer los resultados deseados. (En el clima político de hoy, los juicios están demostrando ser una herramienta crítica de protección frente a las agresiones a los derechos reconocidos en la Constitución).

A veces podemos alentar a un posible demandado a gestionar las reclamaciones antes de que se presente una demanda. En un entorno de derecho de familia, podemos sugerir un enfoque de Derecho Colaborativo. Los abogados penales pueden tener la opción de trabajar en Justicia Restaurativa.

Al perseguir las reclamaciones de mis clientes de conformidad con la Ley de Discapacidad de Estados Unidos, he utilizado la negociación estructurada durante más de dos décadas.

Estas u otras opciones pueden aplicarse por separado o combinarse para una estrategia de resolución de conflictos novedosa y efectiva. Sin embargo, con demasiada frecuencia, nuestra profesión recurre en primer lugar a la demanda.

Especialmente cuando pensamos que nuestros clientes tienen muchas posibilidades, nos olvidamos de otras herramientas y, por defecto, recabamos documentación del caso y nos preparamos para la batalla.

Hacemos esto incluso cuando sabemos que una demanda es cara, estresante y arriesgada. Incluso cuando sabemos que puede destruir relaciones y dejar a nuestros clientes insatisfechos, a menudo incluso si "ganan".

Cuando lo único que tienes es un martillo, todo parece un clavo. El martillo del litigio convierte demasiados conflictos en posibles demandas; Un conflicto en el que se gana o se pierde.

La negociación estructurada es otra herramienta al servicio de los objetivos de nuestros clientes, una que permite a los abogados ser defensores fuertes y pacificadores.

## **¿Qué es la negociación estructurada?**

La negociación estructurada es un método de resolución de conflictos que generalmente se produce sin la utilización de una demanda. Sin normas procesales y procesos civiles en los tribunales, el proceso depende de la confianza y la buena fe. Sin declaraciones e interrogatorios, el intercambio de información es informal y directo. Sin declaraciones de expertos,



declaraciones juradas y resoluciones, la verdadera pericia puede ayudar a las partes a alcanzar una resolución, incluso el conocimiento de nuestros clientes puede ayudar en el proceso.

La negociación estructurada se ha desarrollado en el cruce entre la tecnología y los derechos de las personas con discapacidad.

Fue utilizada por primera vez por los abogados ciegos que necesitaban cajeros automáticos con voz. La falta de estos cajeros automáticos accesibles violaba la Ley Estadounidense sobre Discapacidad, pero en lugar de demandar, mis clientes, sus asesores legales y yo decidimos escribir cartas al Bank of America, Wells Fargo y Citibank para ver si colaborarían con nosotros para desarrollar la tecnología. En ese momento, esa tecnología no existía en ningún lugar del mundo.

Esas primeras cartas, como otras muchas cartas de negociación estructurada desde entonces, dieron lugar a acuerdos legalmente vinculantes con disposiciones detalladas de supervisión y cumplimiento de las soluciones acordadas. Esos primeros acuerdos introdujeron una nueva tecnología en la industria financiera, resolvieron reclamaciones dinerarias y establecieron relaciones que continúan hoy en día entre los bancos y los representantes de la comunidad ciega.

El primer compromiso del país con respecto a la accesibilidad web del país, incluido en el acuerdo 2000 con Bank of America, garantiza que la página web del banco se diseñe para todos los usuarios, incluidos aquellos que no pueden ver una pantalla o sostener un ratón.

Cuando enviamos esas cartas en 1995, no nos dimos cuenta de que estábamos creando una nueva forma de resolver demandas legales, un nuevo modelo de ejercicio de la abogacía. Veinte años (y un libro) después, sé dónde conduce el camino y los elementos replicables que pueden utilizar los abogados y clientes en todas las áreas en busca de una respuesta diferente a la pregunta: "¿Cómo ejerces el derecho?"

### **La Negociación Estructurada Más allá de tres bancos**

Las personas ciegas y sus organizaciones, al enterarse del éxito de la negociación estructurada en los primeros tres asuntos bancarios, presentaron demandas de accesibilidad contra otras compañías y agencias gubernamentales. A medida que utilizamos la negociación estructurada para resolver nuevos conflictos con las nuevas partes, sus elementos se refinaron y se centraron más: un cierto tipo de carta de apertura del proceso, un documento de normas básicas en particular, una forma colaborativa de compartir los conocimientos.

Surgieron otros elementos: redacción, monitoreo y estrategias de medios; lenguaje para fomentar la colaboración; una mentalidad para incentivarla; y otros aspectos de una nueva estrategia de resolución de conflictos explorada en mi libro, *Structured Negotiation, A Winning Alternative to Lawsuits*.

Usando estos elementos, los clientes, otros abogados y yo resolvimos las reclamaciones típicas en derecho de accesibilidad digital y de información con (y no *contra*) Wal-Mart, la Sociedad Americana contra el Cáncer, E-Trade, American Express y Charles Schwab. Equifax, Experian y TransUnion negociaron para que los informes de crédito fueran accesibles a través de internet.



CVS, Walgreens, Humana y otras organizaciones llegaron a acuerdos sobre cómo etiquetar los medicamentos de receta.

Quizás lo más divertido de todo es que la Liga Nacional de Béisbol negoció el acceso a la página web para las páginas web y aplicaciones móviles de sus 30 equipos. No hicieron falta demandas ante los tribunales.

Los éxitos de la negociación estructurada satisfaciendo las reivindicaciones de tecnología accesible sin interponer demandas sirven para desmontar mitos.

Estos éxitos muestran que incluso las empresas más grandes, con fama de pelear duro, llegarán a acuerdos para responder a las reclamaciones expuestas dentro de un sistema de colaboración y confianza en lugar de optar por el conflicto y los costes que acarrea. Muestran que incluso los abogados más agresivos de grandes despachos actúan de forma diferente fuera del sistema de litigios.

Los más de 20 años de trayectoria de la Negociación Estructurada muestran que los abogados y los clientes pueden conseguir sus objetivos y ser pacificadores.

### **¿Abogados Pacificadores? Abraham Lincoln dijo que Sí**

El presidente Abraham Lincoln exaltó el valor del abogado pacificador hace 167 años:

"Desalentad el litigio", dijo.

"Persuade a tus vecinos para llegar a un acuerdo siempre que sea posible. Como pacificador, el abogado tiene una oportunidad superior de ser un buen hombre (sic). Haciendo esto, todavía habría suficiente trabajo para los abogados."

Un siglo después, el ex juez de la Corte Suprema de Estados Unidos, Warren Burger, hizo un comentario similar:

"Toda la profesión legal, abogados, jueces, profesores de derecho, se ha quedado tan fascinada con los juicios que tendemos a olvidar que debemos ser sanadores, sanadores de conflictos. ... ¿Los abogados no deberían ser pacificadores? ¿Pacificadores, no guerreros? ¿Sanadores, no armas contratadas para la guerra?"

Darme cuenta de que podía ser una pacificadora y una sanadora, a la vez que una firme defensora para mis clientes supuso un cambio radical en la forma en que ejercía el derecho, en cómo me veía como abogada.

El cambio del enfoque de mi práctica profesional, pasando del conflicto a la colaboración ha logrado soluciones duraderas para mis clientes.

Muchos de nuestros casos de negociación estructurada han estado a la vanguardia de la accesibilidad digital, lo que garantiza que las personas ciegas puedan participar plenamente en el mundo digital. Las indemnizaciones y los honorarios de los abogados, según lo permitido por

las leyes federales y estatales de derechos de discapacidad, se han pagado sin un mazo de juez que decida a cuánto deben ascender esos importes (cuando corresponda).

¿Y una consecuencia sorpresa del cambio a esta forma de pacificar? La reducción del estrés al ejercer como abogada.

### **El factor de estrés en las estructuras legales tradicionales**

Antes de empezar este artículo, he decidido ver algunos artículos publicados anteriormente. He elegido uno de junio de 2017, sobre “nuevo derecho” y descubrí esto: 77 lectores compartieron un artículo bien escrito sobre por qué los grandes despachos deberían emprender en determinados negocios. Un artículo sobre mujeres exitosas, se compartió 186 veces. “La clave para crear un gran contenido jurídico” fue compartido 246 veces en redes sociales, siendo el segundo artículo con mayor difusión en redes.

Pero ¿Cuál fue el artículo más compartido? Uno titulado “Los beneficios de la meditación de atención plena en nuestra profesión”, que se compartió la friolera de 368 veces en redes sociales. <http://www.lawpracticetoday.org/article/benefits-of-mindfulness/>

Esto indica que los abogados están buscando maneras de hacer que nuestra profesión sea más manejable. Como grupo, anhelamos lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal que sea sostenible.

No es necesario que practiques meditación para ser un profesional eficaz en la negociación estructurada (aunque lo recomiendo). Pero un beneficio latente del proceso es que es menos estresante para los abogados y sus clientes. Esto es así por muchos motivos. Primero, la negociación estructurada omite las dinámicas de petición de documentación y normas procesales pesadas. La solicitud de información dentro del proceso judicial es estresante para todas las partes: la negociación estructurada brinda a los clientes la oportunidad de sentarse en torno a una mesa y hablar sobre las cuestiones a resolver. La negociación estructurada cambia las estrategias por relaciones, los costes desorbitados por gastos asumibles. Además, al no entregar la capacidad de decisión a un tercero, todas las partes mantienen el control, algo que reduce el estrés significativamente.

Los procesos judiciales son muy caros. Los abogados son plenamente conscientes de que las herramientas utilizadas durante los procesos, y los informes de expertos no sirven. Cualquier proceso alternativo que evite estos elementos debe ser bienvenido. El litigio, el confrontar da a todas las partes muchas maneras de decir no. (¡Estás en el juzgado equivocado! ¡Has nombrado a la parte equivocada! ¡La ley no dice eso!) Al acercarse a los problemas con las herramientas de un pacificador, todos tienen más oportunidades de decir que sí.



### **¿Cómo quieres ejercer?**

La negociación estructurada tiene sus raíces en los derechos civiles de las personas con discapacidad, sus ramas en la búsqueda de sitios web accesibles, aplicaciones móviles y otras herramientas digitales. Pero ser un defensor / pacificador no se limita a los abogados de derechos de los discapacitados. ¿Qué herramientas están disponibles en su área de práctica? ¿Quieres ser un abogado y un pacificador? Considera entonces añadir una negociación estructurada a la caja de herramientas.





## **¿Qué puede ofrecer la negociación estructurada a la abogacía mercantil/de empresa? ¡Mucho!**

Original:

[https://www.americanbar.org/groups/business\\_law/publications/blt/2017/09/05\\_feingold/](https://www.americanbar.org/groups/business_law/publications/blt/2017/09/05_feingold/)

Publicado 19 de septiembre de 2018

¿Alguna vez ha pagado una factura de perito y te ha dado un escalofrío? ¿Alguna vez ha soñado con dejar de lado los procesos que atascan conflictos y, en cambio, gestionar rápidamente los problemas reales que llevaron a su cliente a los tribunales? ¿Alguna vez ha representado a una parte que tenía una reclamación legal y quería preservar la relación con la otra parte?

Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es “sí”, la negociación estructurada es un proceso de resolución de conflictos que podría ayudarlo.

### **¿Qué es la negociación estructurada?**

La negociación estructurada es un método de resolución de conflictos que se lleva a cabo sin demandas judiciales. Es una estrategia para resolver reclamaciones legales que se centra en la solución y fomenta las relaciones entre las partes y sus asesores. La negociación estructurada sustituye el estrés, conflicto y los gastos de los litigios por una comunicación directa y eficaz, y la solución de los problemas.

La negociación estructurada evita la publicidad negativa que puede darse en los litigios y reemplaza las batallas de informes de peritos por expertos que trabajan en equipo. Acaba con las discusiones enconadas y brinda a los clientes un lugar en la mesa y un rol significativo en la resolución del conflicto.

Aunque las raíces de la negociación estructurada se encuentran en el movimiento por los derechos de las personas con discapacidad, se puede aplicar a distintos tipos de demandas que lleva a diario la abogacía mercantil.

### **¿Cómo se desarrolló la negociación estructurada?**

La negociación estructurada surgió de la necesidad de la comunidad de personas ciegas de tener privacidad financiera y acceso a la tecnología financiera. En 1995, mi compañera y yo escribimos cartas a Bank of America, Citibank y Wells Fargo en nombre de tres grupos de clientes ciegos y una organización en defensa de sus derechos. El problema eran los cajeros automáticos: ni uno solo en Estados Unidos era accesible (con dispositivos de audio), lo que significaba que ni una sola persona ciega podía usarlos.

Escribimos esas cartas como una alternativa a la presentación de demandas conforme a la Ley Estadounidense de personas con Discapacidad. Ofrecimos negociar con cada banco el desarrollo de “cajeros automáticos accesibles (con dispositivos de audio)” y otros servicios y tecnología para clientes ciegos. Cuatro años después, teníamos un acuerdo global con cada banco. Los bancos fueron pioneros en la instalación de cajeros automáticos accesibles (con dispositivos de audio) a nivel mundial, indemnizaron a nuestros clientes y pagaron los honorarios de los abogados, de conformidad con la legislación. No hizo falta interponer ninguna demanda.

Los comunicados de prensa conjuntos, que comenzaron en el otoño de 1999, pusieron en valor la actuación de los bancos y como resultado hubo una avalancha de prensa positiva. Un sistema de monitoreo sólido y un compromiso por parte de nuestros socios negociadores dieron como resultado una implementación fluida de cada acuerdo.

En el comunicado de prensa del Bank of America 2000 se hacía referencia al acuerdo del banco para desarrollar y diseñar su plataforma de banca electrónica para que las personas ciegas pudieran realizar transacciones bancarias de forma autónoma en internet. Fue el primer paso en el país para abordar la necesidad que las personas con discapacidad tenían de sitios web accesibles. (Diecisiete años más tarde, el 12 de junio de 2017, un [comprador ciego de la cadena de supermercados Winn-Dixie](#) ganó la primera prueba de accesibilidad a Internet según la [ADA](#)).

Acudimos a un mediador para ayudarnos en esos primeros casos, pero nunca tuvimos que presentar una demanda. Los bancos ahorraron cantidades incalculables de dinero y se construyeron relaciones que continúan hasta el día de hoy. ¿Había sido sólo suerte? ¿O habíamos encontrado una manera de ejercer que evitaba los conflictos, ahorraba dinero, se centraba en la solución y preservaba las relaciones?

Los 18 años transcurridos desde esos primeros acuerdos han demostrado que no fue solo suerte. Cuando mis colegas y yo denominamos el proceso "Negociación estructurada" y comenzamos a utilizarlo en todo el país, algunas de las organizaciones más grandes de los Estados Unidos dijeron "sí" a un nuevo proceso de resolución de conflictos.

Walmart, Anthem, Inc., Major League Baseball, Target, E \* Trade, Charles Schwab y otros han trabajado con mis clientes en la negociación estructurada para resolver reclamaciones según la [ADA](#) (Norma Estadounidense de Derechos de Personas con Discapacidad) y otras normas relacionadas. La negociación estructurada aplicada con la ciudad y el condado de San Francisco, la ciudad de Denver y la agencia de tráfico de Houston demuestra la utilidad del método en reclamaciones contra entidades gubernamentales también. Y un acuerdo de negociación estructurada con la Sociedad Estadounidense del Cáncer muestra cómo el proceso puede beneficiar a las organizaciones sin ánimo de lucro.

Estos casos involucraron los derechos civiles de las personas con discapacidad para acceder a la información y la tecnología en el siglo XXI. Muchos de ellos eran sobre accesibilidad web (y luego móvil). Hoy en día, el acceso digital es un tema candente, existen bastantes demandas judiciales y nuevas sentencias cada mes. La negociación estructurada ha ayudado a algunas de las mayores empresas de los Estados Unidos a hacer que su contenido digital esté disponible para todos, desde el compromiso inicial del Banco de América en el año 2000. No es necesario que haya juicios, que se deteriore la imagen de las empresas, ni que existan unos costes desorbitados.

### **¿Por qué estructurada?**

En 1999, después de los primeros éxitos con Wells Fargo y Citibank, nombramos el proceso de Negociación Estructurada para enfatizar que era una alternativa sólida a presentar una demanda. Sabíamos que nuestras primeras negociaciones habían tenido éxito porque tenían una estructura, y durante las últimas dos décadas, los elementos de esa estructura se han perfeccionado a través de la práctica. Esos elementos se enumeran aquí. La elaboración de cada elemento, con información sobre los casos, se puede encontrar en mi libro sobre la estrategia, *Structured Negotiation, A Winning Alternative to Lawsuits*.

- Una **decisión consciente** de los clientes y sus abogados de perseguir resolver las reclamaciones sin presentar una demanda.
- Una **carta de apertura** que invita a la participación. El cambio de lenguaje es deliberado: la primera correspondencia no es una carta de *demanda* en el sentido tradicional. Puede (y con frecuencia debería) incluso decir algo agradable sobre el destinatario mientras describe con calma la base legal y objetiva de las reclamaciones.
- Un **período de incertidumbre** cuando los abogados mandan las comunicaciones sobre las reclamaciones y el proceso propuesto, y los posibles demandados deciden si participan o no. Este período incluye tanto esperar una respuesta como evaluar una contestación que podría estar cargada de jerga legal y *aún* así dejar espacio para la negociación. ¡Si no se gestiona hábilmente este elemento, una negociación estructurada puede desmoronarse incluso antes de empezar!
- Un **documento de normas básicas** firmado por todas las partes que identifica los temas de negociación, preserva la confidencialidad, protege los derechos de quienes reclaman y los honorarios de los abogados.
- Un período de **intercambio de información** que incluye documentos escritos, reuniones (en persona, por videoconferencia y / o por teléfono) y visitas a las empresas cuando sea necesario. En las reuniones se comparte la información en confianza y se busca preservar y cuidar las relaciones. Permite que los clientes tengan un papel activo y significativo en las reuniones, siendo los clientes piedra angular de las negociaciones estructuradas más exitosas.
- **Compartir conocimientos** (la mayoría de las veces a través de expertos conjuntos y con la participación del cliente) de tal forma que se evitan las batallas entre informes de expertos y que se disparen los costes. Además, se ponen en valor las contribuciones de los clientes.
- Tomando **pequeños pasos** hacia la solución. Los programas piloto, las medidas provisionales y los acuerdos parciales antes de la resolución final han sido claves en muchas negociaciones exitosas.
- Reconocer y desmontar el **miedo** mediante conversaciones honestas y técnicas de escucha efectiva.
- **Redacción del acuerdo**, este proceso que comienza con cautela y con un reconocimiento conjunto de que es el momento adecuado para formalizar los compromisos.
- **La negociación sobre el dinero**, este aspecto de la negociación estructurada, debe realizarse con especial cuidado, ya que es fácil caer en el ejercicio tradicional de la abogacía al abordar el conflicto cuando se trata de dinero.
- **Acudir a un mediador** cuando sea apropiado para guiar a las partes en torno a los puntos en conflicto. Aunque se acudió a un mediador en los tres primeros casos, cuando aprendí a ser una mejor negociadora descubrí que necesitaba menos ayuda de terceros. Uno de mis socios negociadores de un gran despacho se refirió a la negociación

estructurada como "mediación sin mediador". La mayoría de las veces, la comunicación directa en un entorno de colaboración es todo lo que se necesita para llegar a la meta, pero las partes no deben temer acudir a un mediador cuando la ayuda de terceros pueda ser útil.

- **Monitoreo del cierre** de los acuerdos, esta tarea es más sencilla gracias a las relaciones positivas desarrolladas durante el proceso. La comunicación directa y efectiva entre las partes y los abogados generalmente hace que recurrir a los tribunales para hacer cumplir lo pactado no sea necesario, incluso cuando los acuerdos no se aplican según lo planeado.
- **Estrategia frente a los medios de comunicación** que evita la mala prensa, cambiándola por declaraciones positivas emitidas conjuntamente.
- Uso del **lenguaje colaborativo**. La negociación estructurada evita los términos que restan valor a un entorno de resolución de conflictos. ¿Por qué llamar a alguien "demandado" si el objetivo no es que se defienda por lo que hizo en el pasado? ¿Por qué decir "abogado contrario" si no quieres oposición?
- Desarrollo y mantenimiento de la **mentalidad de negociación estructurada**. Este podría ser el elemento más importante de todos y quizás el más complicado para la mayoría de los abogados. Sin paciencia y confianza, operar en ausencia de la seguridad que aporta la presentación de demandas y el proceso judicial puede producir la frustración y el fracaso. El optimismo realista, la ecuanimidad y la empatía dan a los participantes en la negociación estructurada herramientas necesarias cuando las cosas se ponen difíciles. En mi experiencia, cuando el aprecio y la amistad infunden interacciones, las partes pueden llegar a una solución más rápidamente.

### ¿Puede la abogacía mercantil utilizar la negociación estructurada?

Aunque nunca he ejercido como abogada mercantil, planteo la pregunta: ¿Por qué no?

- ¿Cuál es la desventaja de probar un método de resolución de disputas que ahorra enormes cantidades de dinero? Si la negociación estructurada resulta ineficaz, la vía de litigio sigue estando disponible. En mi libro, cito a un colega que ejerce en los tribunales, trabajando en un bufete de abogados nacional: "Me di cuenta de que la negociación estructurada es más justa para mi cliente que el litigio. Me gusta el proceso porque le da a mi cliente la oportunidad de hacer lo correcto y evita litigios costosos. Y si la negociación no tiene éxito, mi cliente no ha renunciado al derecho a acudir a una estrategia de defensa en los tribunales".
- ¿Cuál es la desventaja de intentar preservar las relaciones mientras se resuelven los conflictos?
- ¿Es probable que su caso se resuelva "al final" ( durante el proceso judicial)? ¿Por qué, al menos, no *intenta* resolverlo antes?
- ¿Preferiría renunciar al control y demostrarle a un juez que su cliente tiene razón, o dejar de lado las diferencias legales y llegar al fondo del asunto?



Es de vital importancia preservar el sistema judicial en los Estados Unidos, y muchas veces presentar una demanda es la mejor y más eficaz herramienta para nuestros clientes; Sin embargo, cuando lo único que tienes es un martillo, todo parece un clavo. Una demanda presentada es un martillo. La negociación estructurada es otro instrumento en la caja de herramientas.

Espero que la abogacía mercantil encuentre en la negociación estructurada una herramienta que valga la pena explorar en los casos apropiados. Junto con otras estrategias de resolución de conflictos previas a las demandas, como la mediación previa a la demanda, la negociación estructurada puede responder a una gran cantidad de necesidades de los clientes. Puede ofrecer una vía ganadora con un historial de 20 años, siendo una alternativa de gestión de conflictos que es eficiente en costes y que preserva las relaciones. Es una estrategia que evita los conflictos y minimiza el estrés, fomenta la confianza sobre el miedo e incluso la amabilidad sobre la ira.