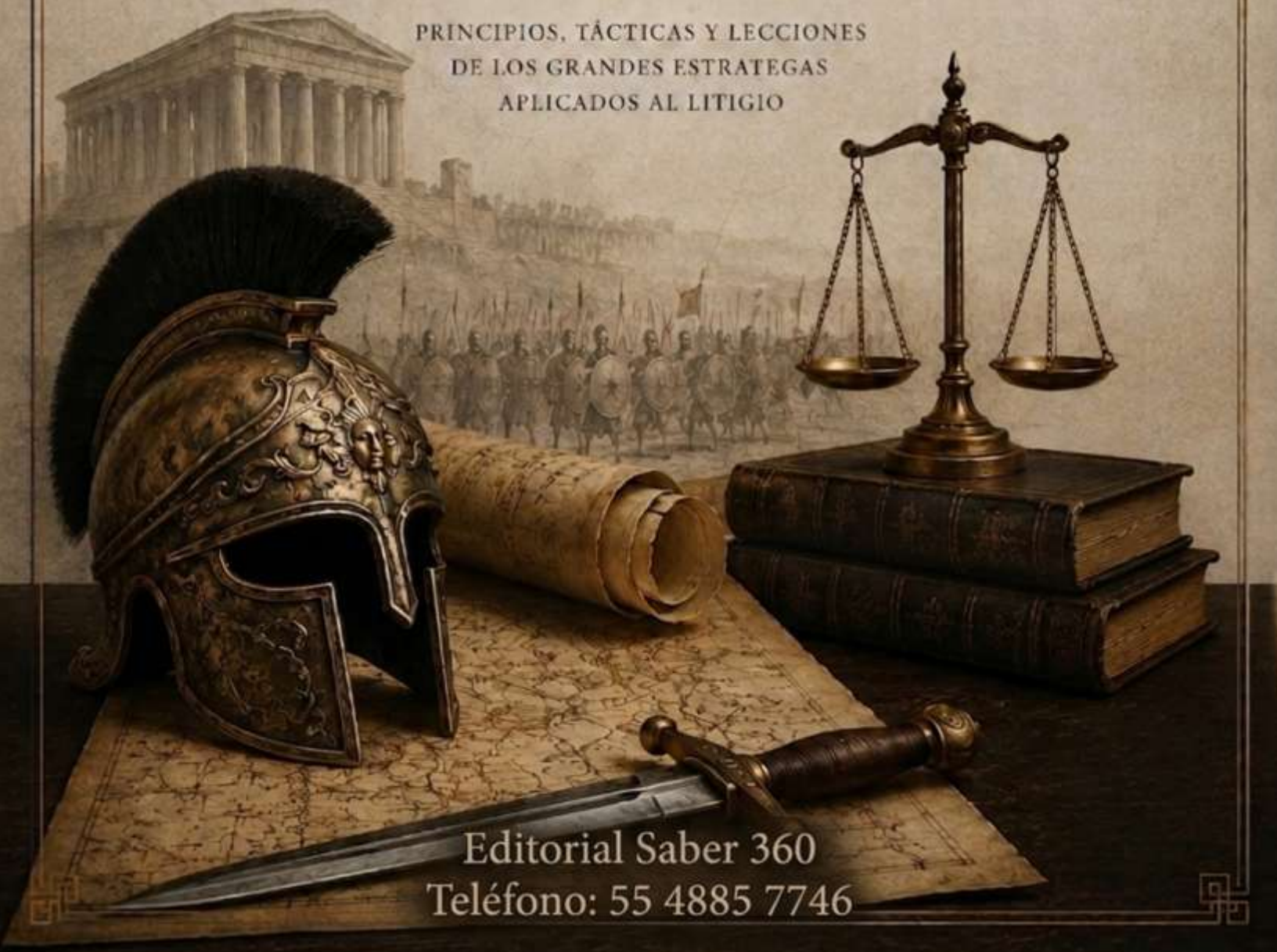
MANUALES JURÍDICOS

ESTRATEGIAS DE LA GUERRA

PRINCIPIOS, TÁCTICAS Y LECCIONES
DE LOS GRANDES ESTRATEGAS
APLICADOS AL LITIGIO



Editorial Saber 360
Teléfono: 55 4885 7746

INDICE

I. Estrategias de Inteligencia ***14***

ESTRATEGIA 1: CONOCE PROFUNDAMENTE A TU ADVERSARIO **14**

Introducción **14**

EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 17
APLICACIÓN EN EL DERECHO 20
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 24
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CONOCER AL ADVERSARIO 26
ERRORES MÁS COMUNES AL INVESTIGAR AL ADVERSARIO 29
EJEMPLO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UN JUICIO REIVINDICATORIO 36
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 44
EJERCICIOS PRÁCTICOS 50
EJERCICIO 1. RADIOGRAFÍA DEL ADVERSARIO 52

2. Conócete antes de enfrentar a cualquier adversario. ***56***

Identifica tus fortalezas, debilidades y límites. **56**

INTRODUCCIÓN 56

Conocer las fortalezas propias **57**

EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 61
APLICACIÓN EN EL DERECHO 65
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 70

Construye una cronología objetiva **70**

Establece los límites **72**

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CONOCER LA PROPIA POSICIÓN 74
ERRORES MÁS COMUNES AL EVALUAR LA PROPIA POSICIÓN 77
EJEMPLO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UN JUICIO DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO 81
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 88
EJERCICIOS PRÁCTICOS 91
FRASES PARA RECORDAR 95
CONCLUSIÓN 96

3. Investiga antes de actuar. **97**

INTRODUCCIÓN 97
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 102
APLICACIÓN EN EL DERECHO 106
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 111
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA INVESTIGAR EL CASO 114
ERRORES MÁS COMUNES AL INVESTIGAR ANTES DE DEMANDAR 117
EJEMPLO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UNA DEMANDA DE PAGO 119
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 120
EJERCICIOS PRÁCTICOS 122
FRASES PARA RECORDAR 126
CONCLUSIÓN 127

4. Descubre la verdadera motivación del adversario. 128
INTRODUCCIÓN 128
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 133
APLICACIÓN EN EL DERECHO 137
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 141
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA DESCUBRIR LA MOTIVACIÓN DEL ADVERSARIO 144
ERRORES MÁS COMUNES AL ANALIZAR LA MOTIVACIÓN DEL ADVERSARIO 145
EJEMPLO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UN JUICIO DE ARRENDAMIENTO 147
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 150
EJERCICIOS PRÁCTICOS 152
Reflexión final 155
FRASES PARA RECORDAR 155
CONCLUSIÓN 156

5. Anticipa el siguiente movimiento. 158
INTRODUCCIÓN 158
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 163
APLICACIÓN EN EL DERECHO 167
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 170
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA ANTICIPAR EL SIGUIENTE MOVIMIENTO 174
ERRORES MÁS COMUNES AL ANTICIPAR EL SIGUIENTE MOVIMIENTO 175
EJEMPLO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UN JUICIO DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO 178
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 183
EJERCICIO PRÁCTICO: LOS TRES MOVIMIENTOS SIGUIENTES 186
FRASES PARA RECORDAR 190
CONCLUSIÓN 191

6. Nunca aceptes la primera apariencia de los hechos. 192
INTRODUCCIÓN 192
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 196
APLICACIÓN EN EL DERECHO 198

Tercer nivel: contrastar documentos y comunicaciones 199
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 200
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA SUPERAR LA PRIMERA APARIENCIA 202
ERRORES MÁS COMUNES AL ACEPTAR LA PRIMERA APARIENCIA 203
EJEMPLO PRÁCTICO: LA OCUPACIÓN DE UN INMUEBLE QUE NO ERA GRATUITA 205
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 208
EJERCICIO PRÁCTICO: DESMONTA LA PRIMERA VERSIÓN 210
FRASES PARA RECORDAR 212
CONCLUSIÓN 213

7. Obtén información que el adversario desconozca que posees. 214
INTRODUCCIÓN 214
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 218
APLICACIÓN EN EL DERECHO 221
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 222
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA OBTENER Y ADMINISTRAR INFORMACIÓN 224
ERRORES MÁS COMUNES AL OBTENER Y UTILIZAR INFORMACIÓN 225
EJEMPLO PRÁCTICO: EL PAGO QUE EL DEMANDADO PENSABA QUE NO PODÍA DEMOSTRARSE 228
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 231

EJERCICIO PRÁCTICO: LA INFORMACIÓN QUE CAMBIA EL CASO 233
FRASES PARA RECORDAR 235
CONCLUSIÓN 236

II. Estrategias Defensivas 237

8. Fortalece tu defensa antes de atacar. 237
INTRODUCCIÓN 237
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 240
APLICACIÓN EN EL DERECHO 243

CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 245
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA FORTALECER LA DEFENSA 246
ERRORES MÁS COMUNES AL PREPARAR LA DEFENSA 247
EJEMPLO PRÁCTICO: LA DEMANDA QUE PODÍA PROVOCAR UNA RECONVENCIÓN 249

La llegada del cliente 249
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 252
EJERCICIO PRÁCTICO: FORTALECE TU POSICIÓN ANTES DE DEMANDAR 254
FRASES PARA RECORDAR 256
CONCLUSIÓN 257

9. Conoce perfectamente el terreno del combate. 258
INTRODUCCIÓN 258
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 262

El principio que orienta el escenario 264
APLICACIÓN EN EL DERECHO 264
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 266
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CONOCER EL TERRENO DEL COMBATE 267
ERRORES MÁS COMUNES AL ANALIZAR EL TERRENO 268

Confundir conocimiento institucional con favoritismo 270
EJEMPLO PRÁCTICO: EL COBRO QUE DEPENDÍA DEL TERRENO CORRECTO 271
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 273

Conclusión 275
EJERCICIO PRÁCTICO: TRAZA EL MAPA DEL TERRENO JURÍDICO 275
FRASES PARA RECORDAR 277
CONCLUSIÓN 278

10. Usa la paciencia estratégica (espera el momento adecuado). 279
INTRODUCCIÓN 279
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 284
APLICACIÓN EN EL DERECHO 286
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 289
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA UTILIZAR LA PACIENCIA ESTRATÉGICA 290
ERRORES MÁS COMUNES AL UTILIZAR LA PACIENCIA ESTRATÉGICA 291
EJEMPLO PRÁCTICO: EL ARRENDADOR QUE QUERÍA DEMANDAR ANTES DEL VENCIMIENTO 294
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 297
EJERCICIO PRÁCTICO: DETERMINA EL MOMENTO ADECUADO PARA ACTUAR 299
FRASES PARA RECORDAR 301
CONCLUSIÓN 302

11. Deja que el enemigo subestime tu fuerza. 303

INTRODUCCIÓN 303
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 307
La autoridad no debe recibir una apariencia falsa 308
APLICACIÓN EN EL DERECHO 309
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 311
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA ADMINISTRAR LA FUERZA 313
ERRORES MÁS COMUNES AL ADMINISTRAR LA FUERZA 314
EJEMPLO PRÁCTICO: EL DEMANDADO QUE NEGÓ HABER RECIBIDO EL DINERO 316
Conclusión del ejemplo práctico 319
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 319
EJERCICIO PRÁCTICO: ADMINISTRA LA FUERZA QUE EL ADVERSARIO NO VE 321
FRASES PARA RECORDAR 323
CONCLUSIÓN 324
12. Cede pequeñas victorias para evitar grandes derrotas. 325
INTRODUCCIÓN 325
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 330
APLICACIÓN EN EL DERECHO 332
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 334
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA ADMINISTRAR CONCESIONES 335
ERRORES MÁS COMUNES AL CEDER POSICIONES 336
EJEMPLO PRÁCTICO: EL ARRENDADOR QUE PRIORIZÓ RECUPERAR EL INMUEBLE 339
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 341
EJERCICIO PRÁCTICO: DISTINGUE QUÉ DEBES DEFENDER Y QUÉ PUEDES CEDER 344
Reflexión final 345
FRASES PARA RECORDAR 346
CONCLUSIÓN 347
13. Mantén tus posiciones fuertes y claras. 348
INTRODUCCIÓN 348
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 353
APLICACIÓN EN EL DERECHO 355
Integración de los niveles 357
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 357
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA MANTENER POSICIONES FUERTES Y CLARAS 358
ERRORES MÁS COMUNES AL MANTENER UNA POSICIÓN 359
EJEMPLO PRÁCTICO: LA EMPRESA QUE CAMBIABA CONSTANTEMENTE SU RECLAMACIÓN 362
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 364
EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE Y DEFIENDE UNA POSICIÓN CLARA 366
Reflexión final 368
FRASES PARA RECORDAR 368
CONCLUSIÓN 369
14. Protege primero tus puntos vulnerables. 370
INTRODUCCIÓN 370
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 374
APLICACIÓN EN EL DERECHO 376
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 378
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA PROTEGER LOS PUNTOS VULNERABLES 379
ERRORES MÁS COMUNES AL PROTEGER LAS VULNERABILIDADES 380

EJEMPLO PRÁCTICO: LA DEMANDA DE PAGO QUE DEPENDÍA DE UNA FIRMA CUESTIONABLE 383
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 385
EJERCICIO PRÁCTICO: IDENTIFICA Y CIERRA LA PUERTA MÁS DÉBIL 388
Reflexión final 389
CONCLUSIÓN 390

III. Estrategias Ofensivas *392*

15. Toma la iniciativa desde el inicio. **392**
INTRODUCCIÓN 392
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 397
APLICACIÓN EN EL DERECHO 399
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 400
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA TOMAR LA INICIATIVA 401
ERRORES MÁS COMUNES AL TOMAR LA INICIATIVA 402
EJEMPLO PRÁCTICO: EL ACREEDOR QUE ACTUÓ ANTES DE QUE EL DEUDOR VENDIERA SUS BIENES 405
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 407

Conclusión **409**
EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑA EL PRIMER MOVIMIENTO Y CONSERVA LA INICIATIVA 409
Reflexión final 411
FRASES PARA RECORDAR 411
CONCLUSIÓN 412

16. Aplica la velocidad y la sorpresa en tus acciones. **413**
INTRODUCCIÓN 413
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 419
APLICACIÓN EN EL DERECHO 421
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 422
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA APLICAR VELOCIDAD Y SORPRESA 424
ERRORES MÁS COMUNES AL UTILIZAR VELOCIDAD Y SORPRESA 424
EJEMPLO PRÁCTICO: LA EMPRESA QUE PROTEGIÓ SU INFORMACIÓN ANTES DE QUE FUERA ELIMINADA 427
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 430
EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑA UNA ACTUACIÓN RÁPIDA Y SORPRESIVA 432
FRASES PARA RECORDAR 434
CONCLUSIÓN 435

17. Divide y vencerás (fragmenta la fuerza del oponente). **436**
INTRODUCCIÓN 436
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 441
APLICACIÓN EN EL DERECHO 443
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 445
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA FRAGMENTAR LA FUERZA DEL OPONENTE 446
ERRORES MÁS COMUNES AL DIVIDIR LA FUERZA DEL OPONENTE 447
EJEMPLO PRÁCTICO: LA RECLAMACIÓN CONTRA UNA EMPRESA, SU ADMINISTRADOR Y SU ASEGURADORA 449
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 452
EJERCICIO PRÁCTICO: FRAGMENTA UNA POSICIÓN CONTRARIA SIN PERDER LA UNIDAD PROPIA 454
FRASES PARA RECORDAR 456
CONCLUSIÓN 457

18. Ataca desde posiciones inesperadas. 458
INTRODUCCIÓN 458
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 463
APLICACIÓN EN EL DERECHO 465
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 467
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA ATACAR DESDE POSICIONES INESPERADAS 468
ERRORES MÁS COMUNES AL ATACAR DESDE POSICIONES INESPERADAS 469
EJEMPLO PRÁCTICO: EL DEUDOR QUE SE PREPARÓ PARA DISCUTIR EL CONTRATO, PERO NO SUS PAGOS PARCIALES 472
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 474
EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑA UN ATAQUE DESDE UN ÁNGULO INESPERADO 476
Reflexión final 478
FRASES PARA RECORDAR 478
CONCLUSIÓN 479

19. Utiliza maniobras de distracción y engaño. 481
INTRODUCCIÓN 481
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 486
APLICACIÓN EN EL DERECHO 488
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 490
ERRORES MÁS COMUNES AL UTILIZAR DISTRACCIÓN Y ENGAÑO 492
EJEMPLO PRÁCTICO: EL ACREEDOR QUE PROTEGIÓ LA GARANTÍA MIENTRAS NEGOCIABA LOS INTERESES 494
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 497
EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑA UNA DISTRACCIÓN LEGÍTIMA Y PROTEGE EL OBJETIVO PRINCIPAL 499
FRASES PARA RECORDAR 501
CONCLUSIÓN 502

20. Ataca los puntos débiles del adversario, no sus fortalezas. 503
INTRODUCCIÓN 503
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 509
APLICACIÓN EN EL DERECHO 511
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 512
Evalúa el efecto y dirige el siguiente movimiento 513
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA IDENTIFICAR Y ATACAR PUNTOS DÉBILES 513
ERRORES MÁS COMUNES AL ATACAR LOS PUNTOS DÉBILES 514

No relacionar el ataque con el objetivo 515
EJEMPLO PRÁCTICO: LA EMPRESA QUE DEJÓ DE DISCUTIR EL CONTRATO Y ATACÓ LA CUANTIFICACIÓN 516

La prueba complementaria 517
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 519
Relación con conocer al adversario 521
EJERCICIO PRÁCTICO: IDENTIFICA Y ATACA EL OBJETIVO CORRECTO 521
FRASES PARA RECORDAR 523
CONCLUSIÓN 524

21. Obliga al adversario a reaccionar a tu estrategia. 525
INTRODUCCIÓN 525
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 530
APLICACIÓN EN EL DERECHO 532

CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 534
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA OBLIGAR AL ADVERSARIO A REACCIONAR 535
ERRORES MÁS COMUNES AL OBLIGAR AL ADVERSARIO A REACCIONAR 536

No establecer una ruta frente a la aceptación 538
EJEMPLO PRÁCTICO: EL PROVEEDOR QUE OBLIGÓ AL CLIENTE A DEFINIR SU VERSIÓN 538
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 541
Relación con conocer al adversario 543
La unión de las estrategias 543
Conclusión 543
Objetivo 543
FRASES PARA RECORDAR 545
CONCLUSIÓN 546

IV. Estrategias Psicológicas 547

22. Genera incertidumbre y duda en tu enemigo. 547
INTRODUCCIÓN 547
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 553
APLICACIÓN EN EL DERECHO 555
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 557
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA GENERAR INCERTIDUMBRE Y DUDA 558
ERRORES MÁS COMUNES AL GENERAR INCERTIDUMBRE 558
EJEMPLO PRÁCTICO: EL DEUDOR QUE CREÍA QUE EL ACREEDOR NUNCA DEMANDARÍA 561
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 563
EJERCICIO PRÁCTICO: GENERA DUDA SIN PERDER CLARIDAD NI LEGALIDAD 566
FRASES PARA RECORDAR 567
CONCLUSIÓN 568

23. Muestra fortaleza aun cuando no la tengas (estrategia de intimidación). 570
INTRODUCCIÓN 570
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 576
APLICACIÓN EN EL DERECHO 578
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 580
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA PROYECTAR FORTALEZA 581
ERRORES MÁS COMUNES AL MOSTRAR FORTALEZA 582
EJEMPLO PRÁCTICO: LA PEQUEÑA EMPRESA QUE ENFRENTÓ A UN CLIENTE CORPORATIVO 584

Conclusión del ejemplo práctico 587
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 587
EJERCICIO PRÁCTICO: PROYECTA FORTALEZA SIN RECURRIR A AMENAZAS FALSAS 589
FRASES PARA RECORDAR 591
CONCLUSIÓN 592

24. Conoce profundamente a tu enemigo (información es poder). 593
INTRODUCCIÓN 593
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 599
APLICACIÓN EN EL DERECHO 601
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 602
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CONOCER PROFUNDAMENTE AL ADVERSARIO 603
ERRORES MÁS COMUNES AL ANALIZAR AL ADVERSARIO 604
EJEMPLO PRÁCTICO: EL DEUDOR QUE NO BUSCABA EVITAR EL PAGO, SINO GANAR TIEMPO 607
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 609

EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE UN PERFIL ESTRATÉGICO DEL ADVERSARIO _____612
FRASES PARA RECORDAR _____613
CONCLUSIÓN _____614

25. Controla la percepción pública del conflicto. _____616
INTRODUCCIÓN _____616
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO _____623
APLICACIÓN EN EL DERECHO _____625
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO _____627
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CONTROLAR LA PERCEPCIÓN PÚBLICA _____628
ERRORES MÁS COMUNES AL CONTROLAR LA NARRATIVA _____629
EJEMPLO PRÁCTICO: LA EMPRESA ACUSADA PÚBLICAMENTE DE INCUMPLIR A SUS CLIENTES _____631
ESTRATEGIAS RELACIONADAS _____634
EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE UNA NARRATIVA PÚBLICA RESPONSABLE _____637
FRASES PARA RECORDAR _____638
CONCLUSIÓN _____639

26. Mantén tu mente fría en situaciones críticas. _____640
INTRODUCCIÓN _____640
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO _____647
APLICACIÓN EN EL DERECHO _____649
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO _____651
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA MANTENER LA MENTE FRÍA _____652
ERRORES MÁS COMUNES AL ENFRENTAR SITUACIONES CRÍTICAS _____652
EJEMPLO PRÁCTICO: LA EMPRESA QUE RECIBIÓ UNA MEDIDA INESPERADA _____655
ESTRATEGIAS RELACIONADAS _____657
EJERCICIO PRÁCTICO: RESPONDE A UNA CRISIS SIN PERDER EL CONTROL _____660
FRASES PARA RECORDAR _____662
CONCLUSIÓN _____663

27. Aísla emocionalmente a tu enemigo de sus aliados. _____664
INTRODUCCIÓN _____664
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO _____671
APLICACIÓN EN EL DERECHO _____673
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO _____674
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA AISLAR LEGÍTIMAMENTE AL ADVERSARIO _____675
ERRORES MÁS COMUNES AL AISLAR AL ADVERSARIO _____676

Confundir duda con deslealtad _____677
EJEMPLO PRÁCTICO: EL ADMINISTRADOR QUE PERDIÓ EL RESPALDO DE LOS SOCIOS _____679
ESTRATEGIAS RELACIONADAS _____682
EJERCICIO PRÁCTICO: ANALIZA Y DEBILITA UNA ALIANZA SIN MANIPULAR A SUS INTEGRANTES _____684
FRASES PARA RECORDAR _____686
CONCLUSIÓN _____687

28. Convierte las emociones del adversario en tu ventaja. _____688
INTRODUCCIÓN _____688
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO _____695

El enojo revela prioridades _____696
APLICACIÓN EN EL DERECHO _____697

CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 699
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA UTILIZAR LAS EMOCIONES ADVERSARIAS 700
ERRORES MÁS COMUNES AL UTILIZAR LAS EMOCIONES DEL ADVERSARIO 700
EJEMPLO PRÁCTICO: EL DEUDOR ENOJADO QUE REVELÓ SU VERDADERA PRIORIDAD 703
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 705
EJERCICIO PRÁCTICO: INTERPRETA UNA REACCIÓN EMOCIONAL Y CONVIÉRTELA EN UNA DECISIÓN 708
FRASES PARA RECORDAR 709
CONCLUSIÓN 710

V. Estrategias de Equipo y Alianzas *712*

29. Elige cuidadosamente a tus aliados (calidad sobre cantidad). 712
INTRODUCCIÓN 712
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 720
APLICACIÓN EN EL DERECHO 722

Tercer nivel: especialistas técnicos 722
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 724
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA ELEGIR ALIADOS 725
ERRORES MÁS COMUNES AL ELEGIR ALIADOS 726
EJEMPLO PRÁCTICO: EL EQUIPO PEQUEÑO QUE SUPERÓ A UNA ESTRUCTURA NUMEROSA 728
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 731
EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE UN EQUIPO PEQUEÑO, LEAL Y EFICAZ 733
FRASES PARA RECORDAR 735
CONCLUSIÓN 736

30. Comunica claramente tu estrategia a tu equipo. 737
INTRODUCCIÓN 737
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 745

La autoridad debe estar definida 745

La comunicación necesita límites éticos 746
APLICACIÓN EN EL DERECHO 746
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 748
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA COMUNICAR LA ESTRATEGIA 749
ERRORES MÁS COMUNES AL COMUNICAR LA ESTRATEGIA 750
EJEMPLO PRÁCTICO: EL EQUIPO QUE EVITÓ CONTRADICCIONES EN UNA RECLAMACIÓN COMPLEJA 753
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 755
EJERCICIO PRÁCTICO: CONVIERTE UNA ESTRATEGIA INDIVIDUAL EN UN PLAN DE EQUIPO 758
FRASES PARA RECORDAR 760
CONCLUSIÓN 761

31. Utiliza tácticas coordinadas y sincronizadas. 762
INTRODUCCIÓN 762
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 770
APLICACIÓN EN EL DERECHO 771
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 773
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA COORDINAR Y SINCRONIZAR TÁCTICAS 774
ERRORES MÁS COMUNES AL COORDINAR TÁCTICAS 775
EJEMPLO PRÁCTICO: LA ESTRATEGIA COORDINADA EN UNA CONTROVERSIA DE CONSTRUCCIÓN 777

ESTRATEGIAS RELACIONADAS 780
EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑA UNA SECUENCIA COORDINADA DE EQUIPO 783
FRASES PARA RECORDAR 785
CONCLUSIÓN 786

32. Mantén a tu equipo motivado y con objetivos claros. 787
INTRODUCCIÓN 787
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 796

Los objetivos deben ser concretos 796
APLICACIÓN EN EL DERECHO 798
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 799
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA MANTENER AL EQUIPO MOTIVADO 800
ERRORES MÁS COMUNES AL MOTIVAR AL EQUIPO 801
EJEMPLO PRÁCTICO: EL EQUIPO QUE RECUPERÓ SU DIRECCIÓN DESPUÉS DE UNA RESOLUCIÓN DESFAVORABLE 803
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 806
EJERCICIO PRÁCTICO: RECUPERA LA MOTIVACIÓN DE UN EQUIPO DESPUÉS DE UNA DIFICULTAD 809
FRASES PARA RECORDAR 810
CONCLUSIÓN 811

33. Crea coaliciones fuertes que el enemigo no pueda romper. 812
INTRODUCCIÓN 812
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 820
APLICACIÓN EN EL DERECHO 821
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 823
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CONSTRUIR COALICIONES FUERTES 824
ERRORES MÁS COMUNES AL CREAR COALICIONES 825
EJEMPLO PRÁCTICO: LA COALICIÓN DE ACREEDORES QUE EVITÓ SER DIVIDIDA 827
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 830
EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE UNA COALICIÓN CAPAZ DE RESISTIR PRESIÓN Y OFERTAS INDIVIDUALES 832
FRASES PARA RECORDAR 834
CONCLUSIÓN 835

34. Resuelve rápidamente los conflictos internos para mantener unidad. 836
INTRODUCCIÓN 836

La unidad no consiste en eliminar toda diferencia 836
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO 845
APLICACIÓN EN EL DERECHO 846
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO 848
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS INTERNOS 849
ERRORES MÁS COMUNES AL RESOLVER CONFLICTOS INTERNOS 850

Presumir intenciones 850
EJEMPLO PRÁCTICO: EL CONFLICTO ENTRE EL EQUIPO JURÍDICO Y EL ÁREA FINANCIERA 852
ESTRATEGIAS RELACIONADAS 855
EJERCICIO PRÁCTICO: RESUELVE UN CONFLICTO INTERNO ANTES DE QUE AFECTE LA ESTRATEGIA 857
FRASES PARA RECORDAR 859
CONCLUSIÓN 860

V. ESTRATEGIAS DE EQUIPO Y ALIANZAS ____ *861*

35. Aprovecha las fortalezas individuales de cada integrante ____ **861**
INTRODUCCIÓN ____ 861
Las fortalezas necesitan coordinación temporal ____ 868
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 872
La diversidad necesita integración ____ 873
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 874
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 876
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA APROVECHAR LAS FORTALEZAS ____ 877
ERRORES MÁS COMUNES AL APROVECHAR FORTALEZAS ____ 877
EJEMPLO PRÁCTICO: EL EQUIPO QUE REORGANIZÓ SUS CAPACIDADES EN UNA CONTROVERSIA COMERCIAL ____ 880
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 882
EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE UN MAPA DE FORTALEZAS Y ASIGNA FUNCIONES ____ 885
FRASES PARA RECORDAR ____ 887
CONCLUSIÓN ____ 888

36. Sé flexible y adapta tu estrategia según cambie la situación ____ **889**
INTRODUCCIÓN ____ 889
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 898
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 900
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 901
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA ADAPTAR LA ESTRATEGIA ____ 902
ERRORES MÁS COMUNES AL ADAPTAR LA ESTRATEGIA ____ 903

Realizar cambios desproporcionados ____ **904**

Modificar límites éticos ____ **905**
EJEMPLO PRÁCTICO: LA ESTRATEGIA QUE CAMBIÓ DESPUÉS DE APARECER UNA NUEVA PRUEBA ____ 906
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 908
Relación con mantener al equipo motivado ____ 909
EJERCICIO PRÁCTICO: ADAPTA UNA ESTRATEGIA SIN PERDER EL OBJETIVO CENTRAL ____ 911
FRASES PARA RECORDAR ____ 912
CONCLUSIÓN ____ 913

VI. ESTRATEGIAS DE ADAPTABILIDAD ____ *915*

37. Utiliza errores previos para aprender y mejorar ____ **915**
INTRODUCCIÓN ____ 915
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 926
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 927
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 929
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA APRENDER DE LOS ERRORES ____ 930
ERRORES MÁS COMUNES AL ANALIZAR ERRORES PREVIOS ____ 931
EJEMPLO PRÁCTICO: LA PRUEBA QUE SE PERDIÓ POR NO SER PRESERVADA A TIEMPO ____ 934
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 936
EJERCICIO PRÁCTICO: CONVIERTE UNA DERROTA EN UN PROTOCOLO DE MEJORA ____ 939
FRASES PARA RECORDAR ____ 941
CONCLUSIÓN ____ 942

38. Convierte obstáculos en ventajas estratégicas ____ **943**
INTRODUCCIÓN ____ 943

EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 952
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 954
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 955
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA TRANSFORMAR OBSTÁCULOS ____ 956
ERRORES MÁS COMUNES AL TRANSFORMAR OBSTÁCULOS ____ 957
EJEMPLO PRÁCTICO: LA FALTA DE LIQUIDEZ QUE CONDUJO A UN ACUERDO MÁS SEGURO ____ 960
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 962
EJERCICIO PRÁCTICO: TRANSFORMA UNA LIMITACIÓN EN UNA NUEVA POSICIÓN ESTRATÉGICA ____ 965
FRASES PARA RECORDAR ____ 966
CONCLUSIÓN ____ 967

39. Nunca sigas una estrategia rígidamente predefinida ____ 969
INTRODUCCIÓN ____ 969
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 978
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 980
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 982
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EVITAR LA RIGIDEZ ____ 983
ERRORES MÁS COMUNES AL EVITAR LA RIGIDEZ ____ 983
EJEMPLO PRÁCTICO: LA NEGOCIACIÓN QUE CAMBIÓ SIN ABANDONAR EL OBJETIVO ____ 985
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 986
EJERCICIO PRÁCTICO: REVISA UN PLAN ANTES DE QUE LA INERCIA LO CONVIERTA EN UNA CARGA ____ 988
FRASES PARA RECORDAR ____ 990
CONCLUSIÓN ____ 991

40. Combina métodos tradicionales con nuevas tecnologías ____ 992
INTRODUCCIÓN ____ 992
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 1005

La utilidad debe medirse ____ 1006
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 1007

Cuarto nivel: preservación de prueba digital ____ 1007
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 1008
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA INTEGRAR EXPERIENCIA Y TECNOLOGÍA ____ 1009
ERRORES MÁS COMUNES AL COMBINAR MÉTODOS Y TECNOLOGÍA ____ 1010
EJEMPLO PRÁCTICO: LA REVISIÓN HÍBRIDA DE UN EXPEDIENTE COMERCIAL COMPLEJO ____ 1011
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 1012
EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑA UN PROCESO HÍBRIDO PARA UN EXPEDIENTE COMPLEJO ____ 1014
FRASES PARA RECORDAR ____ 1016
CONCLUSIÓN ____ 1017

41. Prepara siempre planes alternativos para cada escenario posible ____ 1018
INTRODUCCIÓN ____ 1018
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 1026
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 1027
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 1029
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA PREPARAR PLANES ALTERNATIVOS ____ 1030
ERRORES MÁS COMUNES AL PREPARAR ALTERNATIVAS ____ 1030
EJEMPLO PRÁCTICO: LA EMPRESA QUE PREPARÓ TRES RUTAS PARA RECUPERAR SU CRÉDITO ____ 1032
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 1034

EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE UN MAPA DE CONTINGENCIAS PARA UNA ESTRATEGIA PRINCIPAL ____ 1037
FRASES PARA RECORDAR ____ 1038
CONCLUSIÓN ____ 1039

41. Prepara siempre planes alternativos para cada escenario posible ____ 1040
INTRODUCCIÓN ____ 1040

El mejor escenario también necesita preparación ____ 1044
EL PRINCIPIO ESTRATÉGICO ____ 1045
APLICACIÓN EN EL DERECHO ____ 1047
CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA PASO A PASO ____ 1048
HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA PREPARAR PLANES ALTERNATIVOS ____ 1049
ERRORES MÁS COMUNES AL PREPARAR ALTERNATIVAS ____ 1050
EJEMPLO PRÁCTICO: LA EMPRESA QUE PREPARÓ TRES RUTAS PARA RECUPERAR SU CRÉDITO ____ 1051
ESTRATEGIAS RELACIONADAS ____ 1054
EJERCICIO PRÁCTICO: CONSTRUYE UN MAPA DE CONTINGENCIAS PARA UNA ESTRATEGIA PRINCIPAL ____ 1055
FRASES PARA RECORDAR ____ 1057
CONCLUSIÓN ____ 1058

I. Estrategias de Inteligencia

ESTRATEGIA 1: CONOCE PROFUNDAMENTE A TU ADVERSARIO

"La información siempre vale más que la improvisación."

Introducción

La guerra comienza antes de la batalla

Ninguna guerra importante en la historia ha sido ganada únicamente mediante la fuerza. Los grandes estrategas comprendieron desde hace miles de años que el verdadero poder no reside exclusivamente en el tamaño de un ejército, en la calidad de sus armas o en el valor de sus soldados, sino en el conocimiento que poseen sobre el enemigo al que se enfrentan. Antes de que la primera espada fuera desenvainada, antes de que la primera flecha cruzara el cielo o de que se diera la orden de avanzar, los comandantes más exitosos ya habían librado una batalla silenciosa: la batalla de la información.

La historia militar demuestra que las victorias más memorables fueron obtenidas por aquellos líderes que dedicaron tiempo, recursos y esfuerzo a comprender profundamente a su adversario. Estudiaron sus fortalezas, identificaron sus debilidades, analizaron su forma de combatir, descubrieron sus costumbres, anticiparon sus decisiones y aprendieron incluso de sus errores cometidos en enfrentamientos anteriores. Para ellos, conocer al enemigo no era una actividad complementaria, sino la base sobre la cual se construía toda estrategia de guerra.

El litigio comienza mucho antes de la demanda

En el ejercicio profesional del Derecho ocurre exactamente lo mismo.

Muchos abogados consideran que el litigio comienza cuando se redacta la demanda, se presenta la contestación o se celebra la primera audiencia. Sin embargo, esa visión resulta incompleta y, en muchas ocasiones, constituye la principal causa de numerosos fracasos procesales. El verdadero litigio comienza mucho antes de que el expediente llegue al juzgado. Empieza en el momento en que el abogado decide estudiar a profundidad a la persona contra la que habrá de enfrentarse y comprende que el conocimiento previo puede convertirse en la diferencia entre obtener una sentencia favorable o sufrir una derrota que pudo haberse evitado.

Cada adversario representa un desafío distinto

Cada procedimiento judicial representa un campo de batalla donde intervienen personas con intereses distintos, objetivos particulares, recursos económicos diferentes, personalidades específicas y formas propias de enfrentar el conflicto. Pensar que todos los adversarios actúan

6. Nunca aceptes la primera apariencia de los hechos.

La verdad jurídica suele ocultarse detrás de la primera versión.

INTRODUCCIÓN

Lo evidente no siempre representa la realidad

En toda confrontación estratégica, la primera imagen de los acontecimientos puede resultar engañosa. Una retirada puede parecer señal de debilidad y ser, en realidad, una maniobra para atraer al adversario hacia una posición desfavorable. Una fuerza aparentemente desorganizada puede estar ocultando recursos, mientras que una posición que parece inexpugnable puede depender de una sola ruta de abastecimiento. Los grandes estrategas comprendieron que la apariencia constituye únicamente la superficie de los hechos y que tomar decisiones con base exclusiva en ella equivale a permitir que otro determine la forma en que será interpretado el conflicto.

Por esa razón, antes de actuar verificaban la información, comparaban fuentes, reconstruían secuencias y examinaban las posibles explicaciones detrás de cada movimiento. No rechazaban automáticamente la primera versión, pero tampoco la aceptaban como definitiva. La utilizaban como punto de partida para formular preguntas y descubrir aquello que todavía permanecía oculto.

La primera versión del cliente es solamente el comienzo

En la práctica jurídica, el cliente suele llegar al despacho con una explicación aparentemente clara. Afirma que prestó dinero y no se lo devolvieron, que permitió a una persona ocupar un inmueble y ahora se niega a entregarlo, que la contraparte incumplió un contrato o que recibió una demanda completamente injustificada. La narración inicial puede ser sincera y, aun así, encontrarse incompleta, porque está construida desde la memoria, las emociones y la comprensión jurídica de quien relata los acontecimientos.

Conforme el abogado formula preguntas y revisa documentos, la historia puede cambiar. El supuesto préstamo puede encontrarse relacionado con una inversión; la ocupación gratuita puede haber generado pagos periódicos; el contrato supuestamente incumplido puede contener una condición pendiente, y la demanda considerada injusta puede apoyarse en mensajes que el cliente no recordó o no consideró importantes. Por ello, la primera versión debe ser escuchada con atención, pero nunca trasladada automáticamente a una demanda.

La perspectiva personal modifica la narración

Cada parte interpreta los hechos desde su propia experiencia. El cliente selecciona aquello que considera importante, atribuye intenciones a la contraparte y organiza la historia de manera compatible con el resultado que desea obtener. Esto no significa necesariamente que mienta. Puede desconocer la importancia jurídica de una conversación, confundir fechas,

II. Estrategias Defensivas

8. Fortalece tu defensa antes de atacar.

Una defensa sólida es el primer paso hacia la victoria.

INTRODUCCIÓN

Ningún ataque compensa una posición interna débil

En toda confrontación estratégica, atacar antes de asegurar la propia posición puede producir una ventaja momentánea y, al mismo tiempo, abrir una vulnerabilidad capaz de destruir todo el plan. Un ejército puede avanzar con rapidez, ocupar una posición y obligar al enemigo a retroceder; sin embargo, si deja expuestas sus rutas de abastecimiento, divide sus fuerzas o carece de una línea segura de retirada, el avance puede transformarse en una derrota.

Los grandes estrategas comprendieron que la ofensiva solamente es sostenible cuando descansa sobre una defensa firme. Antes de atacar verificaban sus recursos, protegían los puntos vulnerables, aseguraban comunicaciones y preparaban respuestas para una posible contraofensiva. No entendían la defensa como pasividad, sino como la estructura que permitía actuar con libertad sin quedar destruido por la reacción del adversario.

En el litigio también existe una contraofensiva

Cuando un abogado presenta una demanda, formula una acusación, promueve una medida o adopta una postura agresiva, obliga a la contraparte a responder. Esa reacción puede consistir en excepciones, reconvenciones, objeciones, denuncias, solicitudes de medidas, exhibición de documentos o ataques dirigidos contra la credibilidad del cliente.

Por ello, antes de iniciar cualquier ofensiva debe analizarse qué debilidades propias serán expuestas. Una demanda puede ser jurídicamente procedente y, aun así, provocar que la contraparte revele incumplimientos del actor, contratos relacionados, pagos omitidos, contradicciones o responsabilidades que nadie había evaluado.

El abogado que ataca sin preparar su defensa entrega al adversario la oportunidad de cambiar el centro del conflicto.

La defensa comienza antes de que exista una demanda

Es un error pensar que la defensa solamente se prepara cuando una persona es demandada. En realidad, toda estrategia ofensiva debe incluir desde el inicio una defensa preventiva.

Antes de demandar, el abogado debe conocer qué hechos propios pueden ser cuestionados, qué documentos resultan desfavorables, qué excepciones pueden formularse y qué consecuencias surgirán si la contraparte decide reconvenir.

10. Usa la paciencia estratégica (espera el momento adecuado).

No toda batalla debe librarse de inmediato.

INTRODUCCIÓN

Esperar también puede ser una forma de actuar

En toda confrontación estratégica existe una diferencia profunda entre permanecer inmóvil por miedo y esperar deliberadamente el momento adecuado. Desde el exterior, ambas conductas pueden parecer semejantes, pero su naturaleza es completamente distinta. La pasividad abandona la iniciativa, permite que los acontecimientos avancen sin dirección y evita tomar decisiones difíciles. La paciencia estratégica, en cambio, observa, prepara, conserva recursos y espera que se produzcan las condiciones necesarias para actuar con mayor eficacia.

Los grandes estrategas comprendieron que no todas las ventajas debían aprovecharse inmediatamente. Una ofensiva iniciada antes de contar con información, recursos o condiciones favorables podía desperdiciar una oportunidad que habría sido decisiva poco tiempo después. En ocasiones resultaba más conveniente permitir que el adversario avanzara, expusiera sus recursos o agotara su capacidad antes de iniciar el movimiento principal.

El tiempo puede transformar la fuerza de una posición

Una posición que hoy parece débil puede fortalecerse con la obtención de un documento, el vencimiento de una obligación, la consolidación de una prueba o el cambio de las circunstancias económicas. De igual manera, una defensa adversaria que actualmente parece sólida puede deteriorarse si la contraparte incurre en contradicciones, incumple nuevamente o pierde el beneficio que obtenía del estado existente.

El tiempo no actúa de manera neutral. Puede favorecer al cliente, beneficiar al adversario o modificar gradualmente el equilibrio. Por ello, antes de decidir si conviene actuar, el abogado debe analizar qué ocurrirá si espera y qué sucederá si se precipita.

La pregunta estratégica no es solamente si existe una acción disponible, sino si éste es el mejor momento para ejercerla.

En el Derecho, actuar primero no siempre significa actuar mejor

Dentro del litigio existe una presión constante por presentar demandas, contestar inmediatamente, enviar requerimientos, promover medidas o formular propuestas. El cliente puede interpretar la rapidez como señal de eficacia y considerar que cualquier espera equivale a falta de interés.

III. Estrategias Ofensivas

15. Toma la iniciativa desde el inicio.

Quien marca el ritmo obliga al adversario a reaccionar.

INTRODUCCIÓN

La iniciativa permite controlar el comienzo del conflicto

En toda confrontación estratégica, quien actúa primero con preparación puede influir en el terreno, el ritmo y las decisiones posteriores. Tomar la iniciativa no significa realizar movimientos apresurados ni atacar sin conocer las consecuencias. Significa decidir conscientemente cuándo, cómo y bajo qué condiciones comenzará la acción.

Cuando una parte se adelanta con una posición clara, obliga al adversario a responder dentro del escenario que ya fue planteado. La contraparte pierde parte de su libertad porque debe contestar hechos, enfrentar pruebas, cumplir plazos o modificar una conducta.

El inicio correctamente preparado puede condicionar todo el desarrollo posterior.

Actuar primero no significa actuar impulsivamente

Existe una diferencia profunda entre iniciativa y precipitación. La primera surge de la investigación, la planificación y la oportunidad; la segunda nace de la emoción, la presión o el deseo de producir una respuesta inmediata.

Un abogado que demanda antes de reunir la prueba necesaria no controla el conflicto. Por el contrario, entrega al adversario una oportunidad para explotar los defectos de la acción. La iniciativa solamente produce ventaja cuando el movimiento inicial ha sido preparado y puede sostenerse.

La rapidez sin dirección genera actividad; la iniciativa estratégica genera control.

Quien define el problema condiciona las respuestas

La primera versión formal del conflicto puede influir en la manera en que será comprendido. Una demanda clara, un requerimiento preciso o una propuesta bien estructurada obliga a la contraparte a pronunciarse frente a hechos y obligaciones concretas.

Si el abogado permite que el adversario defina primero el problema, tendrá que combatir no solamente sus argumentos, sino también el marco desde el cual serán interpretados. Puede verse obligado a explicar, justificar o corregir una versión ya establecida.

18. Ataca desde posiciones inesperadas.

Los ataques imprevisibles generan confusión y ventaja.

INTRODUCCIÓN

El adversario se prepara para aquello que considera probable

En toda confrontación estratégica, las personas distribuyen sus recursos conforme a lo que esperan que ocurra. Refuerzan el punto donde anticipan el ataque, preparan respuestas frente a los argumentos más evidentes y concentran su atención en la vía que consideran más probable. Esa previsión les proporciona estabilidad, pero también puede convertirse en una limitación.

Cuando la actuación llega desde un punto distinto, la preparación del adversario pierde parte de su utilidad. Debe reorganizar recursos, revisar nuevas consecuencias y responder dentro de un escenario que no había considerado prioritario.

El ataque inesperado no necesita ser extraordinario. Basta con que utilice un ángulo legítimo que la contraparte no preparó adecuadamente.

Lo inesperado no debe confundirse con lo improvisado

Una actuación imprevisible para el adversario puede haber sido preparada durante mucho tiempo por quien la ejecuta. La sorpresa externa debe descansar sobre organización interna, investigación y análisis.

Improvisar significa actuar sin conocer los riesgos. Atacar desde una posición inesperada significa elegir deliberadamente una ruta distinta porque ofrece mejores condiciones y puede sostenerse jurídica y probatoriamente.

La ventaja no proviene únicamente de sorprender, sino de estar preparado para continuar cuando la contraparte comience a adaptarse.

La previsibilidad facilita la defensa contraria

Cuando un abogado repite siempre el mismo tipo de requerimiento, utiliza los mismos argumentos o anuncia con anticipación cada movimiento, permite que la contraparte organice una respuesta específica. Incluso una posición fuerte puede perder eficacia si resulta completamente previsible.

El adversario puede reunir documentos, coordinar versiones, mover bienes o preparar excepciones. Conoce dónde se concentrará la presión y utiliza el tiempo para reforzar ese punto.

Variar el enfoque obliga a revisar nuevamente la estrategia contraria.

IV. Estrategias Psicológicas

22. Genera incertidumbre y duda en tu enemigo.

La duda paraliza más que el miedo.

INTRODUCCIÓN

La certeza proporciona estabilidad

En toda confrontación estratégica, una persona actúa con mayor seguridad cuando cree conocer la capacidad, las intenciones y los siguientes movimientos de su adversario. Esa certeza le permite distribuir recursos, preparar respuestas y calcular el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir.

Cuando esas previsiones dejan de ser confiables, comienza la incertidumbre. El adversario ya no sabe qué argumento será utilizado, qué prueba existe, cuándo se ejecutará el siguiente movimiento ni hasta dónde está preparada la otra parte para continuar.

La duda no destruye por sí sola una posición, pero puede disminuir la rapidez, firmeza y coordinación con la que se toman decisiones.

La incertidumbre obliga a considerar varios escenarios

Cuando una persona cree que solamente existe una ruta posible, concentra allí su atención. En cambio, si debe prepararse frente a diversas alternativas legítimas, distribuye recursos y aumenta sus costos de análisis.

Puede verse obligada a revisar una negociación, preparar una defensa, proteger documentos, valorar garantías y anticipar la ejecución al mismo tiempo. No sabe cuál de esos escenarios recibirá prioridad.

La incertidumbre estratégica amplía el número de posibilidades que el adversario debe considerar sin necesidad de ejecutar todas ellas.

Generar duda no significa mentir

Esta estrategia debe mantenerse dentro de límites jurídicos y éticos estrictos. No autoriza inventar pruebas, formular amenazas falsas, atribuir facultades inexistentes ni asegurar que se presentará una actuación que no se encuentra preparada.

La incertidumbre legítima surge de no revelar innecesariamente toda la estrategia, conservar alternativas reales, formular preguntas precisas y demostrar capacidad para actuar por más de una vía procedente.

25. Controla la percepción pública del conflicto.

Quien domina la narrativa influye en la forma en que otros juzgan el conflicto.

INTRODUCCIÓN

Todo conflicto produce una narrativa

Cuando surge una controversia, las personas no conocen inmediatamente todos los hechos, documentos y fundamentos jurídicos. En un primer momento, suelen comprenderla mediante versiones breves: quién incumplió, quién sufrió el daño, quién actuó primero y qué resultado parece justo.

Esa explicación inicial puede influir en clientes, trabajadores, familiares, socios, medios de comunicación, autoridades, testigos y terceros vinculados con las partes. Aunque la opinión pública no sustituye la decisión jurídica, puede modificar reputación, relaciones comerciales, disposición para negociar y estabilidad interna.

Por ello, el abogado debe comprender que todo conflicto posee una dimensión narrativa, aun cuando nunca llegue a convertirse en un asunto mediático.

La primera versión puede condicionar las interpretaciones posteriores

Las personas tienden a interpretar la nueva información a partir de aquello que conocieron primero. Si una parte presenta inicialmente una historia clara, sencilla y creíble, los acontecimientos posteriores pueden ser valorados dentro de ese marco.

La contraparte tendrá que invertir recursos para corregir, desmentir o contextualizar esa versión. Incluso cuando lo logre, puede resultar difícil eliminar por completo la impresión inicial.

Esto no significa que deba comunicarse apresuradamente. La primera versión solamente produce ventaja cuando es verdadera, verificable y compatible con la estrategia jurídica.

Controlar la percepción no significa manipular la verdad

Esta estrategia no autoriza inventar hechos, ocultar información obligatoria, difamar, presentar documentos alterados ni atribuir delitos o conductas que no pueden demostrarse.

Controlar la percepción significa explicar los hechos relevantes de manera ordenada, evitar que rumores o versiones incompletas definan el conflicto y responder proporcionalmente cuando la reputación o las relaciones legítimas del cliente se encuentran en riesgo.

La narrativa estratégica debe sostenerse con la misma verdad que se presentará ante la autoridad.

V. Estrategias de Equipo y Alianzas

29. Elige cuidadosamente a tus aliados (calidad sobre cantidad).

Un solo aliado leal vale más que muchos aliados inseguros.

INTRODUCCIÓN

Ninguna estrategia importante se ejecuta completamente en soledad

En los conflictos complejos, el resultado rara vez depende únicamente del abogado principal. También intervienen el cliente, otros profesionistas, peritos, testigos, colaboradores, investigadores, contadores, notarios, mediadores y personas responsables de reunir información o ejecutar decisiones.

Cada aliado puede ampliar la capacidad del equipo, aportar conocimientos especializados y reducir riesgos. Sin embargo, también puede revelar información, generar contradicciones, incumplir tareas o abandonar la estrategia en un momento crítico.

Por ello, la cantidad de personas involucradas no determina la fuerza del equipo. Lo verdaderamente importante es la calidad de quienes participan.

Un aliado debe aportar algo más que presencia

No basta con que una persona manifieste apoyo o acompañe al cliente durante el conflicto. Debe existir una contribución concreta: información, conocimiento técnico, credibilidad, acceso legítimo a documentos, capacidad de ejecución, estabilidad emocional o recursos.

Un aliado que no comprende su función puede convertirse en una carga. Puede intervenir donde no le corresponde, emitir opiniones contradictorias o consumir tiempo sin producir resultados.

Antes de incorporar a alguien, debe definirse qué necesidad estratégica resolverá.

La lealtad no significa obediencia absoluta

Un aliado leal no es quien acepta todas las ideas sin cuestionarlas. Es quien protege el objetivo común, cumple sus obligaciones y comunica honestamente los riesgos.

Quien advierte un error, propone una alternativa o rechaza una actuación indebida puede ser más valioso que quien confirma todo para conservar aprobación.

La verdadera lealtad se dirige al resultado legítimo y no al ego de quien dirige.

34. Resuelve rápidamente los conflictos internos para mantener unidad.

Las divisiones internas fortalecen al adversario.

INTRODUCCIÓN

Todo equipo enfrenta diferencias

Ninguna alianza permanece completamente libre de desacuerdos. Las personas poseen experiencias, responsabilidades, intereses y formas de interpretar los riesgos que pueden conducirlas hacia conclusiones distintas.

Un abogado puede preferir continuar el procedimiento; el cliente puede buscar una solución inmediata; el especialista puede considerar insuficiente la información, y un socio puede negarse a asumir nuevos costos. Estas diferencias no significan necesariamente que la alianza haya fracasado.

El verdadero peligro aparece cuando el conflicto interno se ignora, se personaliza o comienza a interferir con las decisiones y actuaciones del equipo.

Los conflictos pequeños pueden crecer rápidamente

Una instrucción mal comprendida, un reconocimiento omitido o una distribución injusta de tareas pueden parecer incidentes menores. Sin embargo, si no se atienden, pueden generar resentimiento y pérdida de confianza.

La persona afectada puede comenzar a comunicar menos, cumplir únicamente lo indispensable o interpretar cada decisión como una nueva falta de consideración. Con el tiempo, el problema original deja de ser identificable y se transforma en una confrontación general.

Resolver rápidamente no significa actuar sin escuchar. Significa intervenir antes de que el desacuerdo se convierta en una ruptura.

La unidad no consiste en eliminar toda diferencia

Un equipo unido no es aquel donde nadie cuestiona al líder o donde todas las personas expresan exactamente la misma opinión. Esa apariencia puede ocultar errores y resentimientos.

La unidad estratégica consiste en contar con un objetivo compartido, mecanismos para debatir y disciplina para ejecutar una decisión común después de escuchar las posiciones relevantes.

V. ESTRATEGIAS DE EQUIPO Y ALIANZAS

35. Aprovecha las fortalezas individuales de cada integrante

Cada persona aporta una ventaja distinta al éxito colectivo.

INTRODUCCIÓN

Un equipo fuerte no está compuesto por personas idénticas

En toda estrategia colectiva, cada integrante posee una combinación particular de conocimientos, experiencia, personalidad, habilidades y formas de resolver problemas. Algunos destacan al investigar, otros al negociar, ordenar información, detectar contradicciones, comunicar ideas o mantener serenidad durante una crisis.

Pretender que todos trabajen de la misma manera desperdicia esa diversidad. También puede colocar a personas valiosas en funciones donde sus capacidades producen poco efecto.

La fuerza del equipo aumenta cuando cada integrante se encuentra en una posición donde puede aportar aquello que hace mejor.

La igualdad de valor no significa igualdad de función

Todos los miembros merecen respeto, información suficiente y reglas claras. Sin embargo, no necesariamente deben asumir las mismas responsabilidades ni participar con la misma intensidad en cada etapa.

Un especialista técnico puede ser decisivo para comprender una falla, pero no ser la persona adecuada para dirigir una negociación. Un colaborador con excelente capacidad documental puede fortalecer la teoría sin intervenir públicamente.

Distribuir funciones diferentes no disminuye el valor de nadie. Permite que cada aportación sea utilizada donde produce mayor beneficio.

Las fortalezas deben identificarse mediante conductas

No basta con preguntar a una persona en qué considera que es buena. La percepción propia puede ser incompleta, excesivamente modesta o demasiado optimista.

El líder debe observar calidad, velocidad, precisión, reacción ante presión, capacidad para explicar y forma de colaborar. También debe revisar qué tareas producen mejores resultados y cuáles generan desgaste o errores repetitivos.

36. Sé flexible y adapta tu estrategia según cambie la situación

La capacidad de adaptación es una de las mayores fortalezas del estratega.

INTRODUCCIÓN

Ninguna estrategia se ejecuta en un escenario completamente estable

Toda estrategia se diseña con base en la información disponible en un momento determinado. Sin embargo, durante el desarrollo del conflicto pueden aparecer nuevas pruebas, resoluciones inesperadas, cambios económicos, decisiones del cliente, modificaciones legislativas, movimientos de la contraparte o circunstancias que alteren las posibilidades iniciales.

Un plan que parecía adecuado al comienzo puede dejar de serlo. Continuar aplicándolo únicamente porque ya fue aprobado puede transformar la disciplina en obstinación.

El estratega fuerte no se aferra a una forma específica de actuar. Conserva el objetivo, pero modifica los medios cuando la realidad demuestra que existe una ruta mejor.

Adaptarse no significa actuar sin dirección

La flexibilidad estratégica no consiste en cambiar de opinión ante cada dificultad ni en improvisar movimientos contradictorios. Un equipo que modifica constantemente su postura sin criterios claros transmite inseguridad y pierde coherencia.

La adaptación legítima parte de un objetivo estable, información verificada y una evaluación de consecuencias. El cambio debe responder a una razón concreta: una prueba nueva, un riesgo mayor, una oportunidad o la pérdida de viabilidad de la ruta anterior.

La estrategia flexible cambia porque entiende mejor el escenario, no porque carece de convicción.

El objetivo y los medios deben distinguirse

Una de las principales causas de rigidez consiste en confundir el resultado buscado con el procedimiento utilizado para alcanzarlo. El objetivo puede ser recuperar un bien, obtener pago, proteger una relación, reducir una responsabilidad o impedir un daño.

La demanda, negociación, requerimiento, garantía o acuerdo son medios. Si uno deja de ser eficaz, puede sustituirse sin abandonar el propósito.

VI. ESTRATEGIAS DE ADAPTABILIDAD

37. Utiliza errores previos para aprender y mejorar

Cada derrota contiene una lección para la siguiente victoria.

INTRODUCCIÓN

El error es inevitable; repetirlo no debería serlo

Toda estrategia se ejecuta bajo condiciones de incertidumbre. Incluso una persona preparada puede interpretar incorrectamente un dato, confiar en una hipótesis que después resulta falsa, subestimar un riesgo o tomar una decisión cuyos efectos no eran completamente previsibles.

La existencia de un error no demuestra por sí misma incapacidad. Lo que verdaderamente revela la calidad del estratega es la forma en que responde después de descubrirlo.

Quien oculta, niega o justifica constantemente sus errores queda condenado a repetirlos. Quien los analiza con honestidad puede convertirlos en conocimiento y mejores decisiones.

Una derrota no siempre significa que toda la estrategia fue incorrecta

Puede perderse una actuación por una omisión específica, una prueba insuficiente, un cambio de criterio o una circunstancia externa. También puede obtenerse un resultado desfavorable aun cuando la decisión inicial haya sido razonable con la información disponible.

Por ello, el análisis no debe limitarse a afirmar que todo estuvo mal. Es necesario distinguir qué elementos funcionaron, cuáles fallaron y qué circunstancias no podían controlarse.

Una evaluación precisa permite conservar lo útil y corregir únicamente lo necesario.

Aprender exige superar la reacción emocional

Después de una derrota pueden aparecer vergüenza, enojo, frustración o deseo de encontrar culpables. Estas emociones son comprensibles, pero pueden impedir comprender lo ocurrido.

Si el equipo se concentra únicamente en defender su imagen, buscará explicaciones que lo liberen de responsabilidad. Si se concentra exclusivamente en castigar a una persona, dejará de revisar las fallas del sistema.

La serenidad permite transformar el resultado adverso en información estratégica.

41. Prepara siempre planes alternativos para cada escenario posible

El estratega nunca depende de un solo camino hacia la victoria.

INTRODUCCIÓN

Una estrategia dependiente de una sola ruta es vulnerable

Todo plan principal puede encontrar obstáculos. Una prueba puede no ser admitida, una negociación puede fracasar, una persona puede incumplir, un recurso puede resultar insuficiente o una decisión inesperada puede modificar completamente el escenario.

Cuando el equipo solamente conoce una ruta, cualquier interrupción produce desconcierto. Las personas comienzan a improvisar, buscan soluciones apresuradas y pueden aceptar condiciones que antes habrían considerado inconvenientes.

El estratega reduce esa dependencia preparando alternativas antes de necesitarlas.

El plan alternativo no representa falta de confianza

Algunas personas consideran que preparar una segunda ruta demuestra dudas sobre la estrategia principal. En realidad, ocurre lo contrario: revela conciencia de que ningún conflicto puede controlarse completamente.

La confianza madura no consiste en asegurar que todo ocurrirá conforme a lo previsto. Consiste en saber qué hacer cuando los acontecimientos se apartan del plan.

Preparar alternativas no debilita la ruta principal; protege su objetivo frente a la incertidumbre.

El objetivo debe poder alcanzarse por medios distintos

Una estrategia sólida comienza por distinguir el resultado del método. El objetivo puede ser recuperar un crédito, obtener seguridad, conservar un bien, reducir responsabilidad o proteger una relación.

La demanda, la negociación, la garantía, el cumplimiento voluntario o la sustitución de una prestación son caminos. Si uno queda cerrado, el propósito puede continuar mediante otro.

Quien depende emocionalmente de un método pierde libertad para alcanzar el resultado.