

## ÍNDICE

Agradecimientos.....	19
Acerca de la autora .....	21
Introducción .....	23

### CAPÍTULO I LA NUEVA REALIDAD EN EL DERECHO

1.1. Los cambios sociales .....	27
1.2. Entorno VICA. Gestión de la complejidad .....	28
1.2.1. Volátil.....	29
1.2.2. Incierto .....	29
1.2.3. Complejo .....	30
1.2.4. Ambiguo.....	31
1.3. Cambios de paradigmas en el derecho.....	32
1.4. Nueva realidad, nuevas necesidades .....	34
1.4.1. Necesidad de aceptación del cambio como posibilidad.....	37
1.4.2. Necesidad de actualización de capacidades tecnológicas ..	37
1.4.3. Necesidad de adquirir herramientas que nos permitan estar a la altura de las nuevas posturas y demandas de los clientes actuales.....	37
1.4.4. Necesidad de adquirir herramientas que nos permitan, como abogados, disfrutar la profesión .....	39

### CAPÍTULO II NUEVAS HABILIDADES PROFESIONALES

2.1. Adaptación a los cambios .....	41
2.2. Flexibilidad y agilidad (como estrategias fundamentales) .....	43
2.3. Creatividad y reinención profesional .....	44

2.4. Versatilidad y capacidad de cambio: el paradigma del aprendiz .....	45
2.5. La declaración del “no sé” .....	46
2.6. Cultura colaborativa de trabajo.....	47
2.7. La innovación en el derecho .....	47
2.7.1. Concepto.....	49

### **CAPÍTULO III AUTOCONOCIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL**

3.1. Introducción .....	51
3.2. Concepto.....	52
3.3. Fortalezas y debilidades. ¿Qué abogado soy? .....	55
3.3.1. La importancia de las fortalezas en la profesión .....	57
3.3.2. Las debilidades .....	57
3.4. Los despachos y juzgados/tribunales como organización .....	58
3.5. Visión, misión y valores como faro en nuestra profesión .....	59
3.5.1. Visión profesional.....	60
3.5.2. Misión profesional .....	60
3.5.3. Los valores.....	61

### **CAPÍTULO IV EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS EN EL EJERCICIO PROFESIONAL**

4.1. Introducción .....	63
4.2. Concepto y aplicabilidad en el derecho.....	64
4.3. Clasificación .....	65
4.3.1. Tecnologías duras.....	66
4.3.2. Tecnologías blandas .....	67
4.4. El nuevo profesional como líder legal .....	67

## CAPÍTULO V INTRODUCCIÓN AL COACHING

5.1. Introducción .....	69
5.2. <b>Coaching</b> ontológico profesional .....	70
5.3. Propósito del <b>coaching</b> ontológico .....	72
5.4. Postulados y principios .....	73
5.4.1. Postulados .....	73
5.4.2. Principios.....	74
5.5. Partes intervinientes en el proceso de <i>coaching</i> .....	75
5.6. Diferencia con otras disciplinas .....	76
5.6.1. <i>Coaching</i> y psicoterapia .....	77
5.6.2. <i>Coaching</i> y <i>mentoring</i> .....	77
5.6.3. <i>Coaching</i> y consultoría.....	78
5.7. Algunas modalidades .....	79
5.7.1. Sesiones individuales .....	79
5.7.2. Capacitación e instrucción ontológica.....	80
5.7.3. Sistema integral .....	80
5.8. Normas éticas y regulación como disciplina profesional .....	81
5.9. Teoría del observador .....	83
5.10. Modelo OSAR.....	85
5.10.1. Aprendizaje de primer orden (aprendizaje en la capacidad de acción) .....	87
5.10.2. Aprendizaje de segundo orden (aprendizaje en la manera de observar).....	87
5.11. Aplicabilidad en el derecho .....	88

## CAPÍTULO VI LIDERAZGO LEGAL. RELACIÓN ENTRE COACHING Y DERECHO

6.1. La importancia del <b>coaching</b> en nuestra profesión .....	91
6.2. La propuesta .....	92

6.3. Utilidades y beneficios .....	93
6.4. Liderazgo legal: la importancia de un líder legal .....	94
6.5. Conceptos fundamentales .....	95
6.5.1. Líder .....	95
6.6. El beneficio de convertirnos en líderes legales .....	97
6.7. Características de un líder .....	98
6.8. ¿Cualquier persona puede ser un líder? .....	99
6.9. Liderazgo .....	99
6.10. Evolución del liderazgo .....	100
6.11. El liderazgo en la práctica profesional.....	101
6.12. Liderazgo legal: la importancia de formarnos como líderes legales.....	102

## CAPÍTULO VII COMPETENCIAS DEL COACHING EN EL EJERCICIO PROFESIONAL

7.1. Ausencia de competencias blandas en la profesión .....	105
7.2. Aportes del <b>coaching</b> a nuestra profesión .....	109
7.3. Introducción a las habilidades blandas .....	110
7.3.1. Concepto .....	110
7.4. Evolución en el marco profesional .....	112
7.5. Habilidades blandas: aptitudes indispensables para nuevas oportunidades laborales .....	113
7.6. Habilidades blandas fundamentales en la profesión .....	113
7.6.1. Inteligencia emocional y gestión de emociones.....	114
7.6.2. Competencias comunicacionales .....	114
7.6.3. Innovación y creatividad.....	114
7.6.4. Cumplimiento de compromisos .....	114
7.6.5. Declaración de ignorancia (humildad).....	115

7.6.6. Valor agregado como oferta profesional.....	115
7.6.7. Trabajo en equipo.....	115
7.6.8. Empatía.....	115
7.6.9. Flexibilidad y adaptación al cambio.....	116
7.6.10. Liderazgo.....	116
7.6.11. Habilidades de resolución de conflictos y negociación....	116
7.7. El comienzo del cambio.....	116

## CAPÍTULO VIII INTELIGENCIA EMOCIONAL

8.1. Introducción .....	119
8.2. Emociones y derecho.....	120
8.3. Inteligencia emocional .....	122
8.3.1. Concepto.....	124
8.4. Concepto de emoción .....	128
8.4.1. ¿Qué rol ocupan las emociones en nuestra profesión?.....	131
8.5. Evolución de la inteligencia emocional .....	133
8.6. Componentes de la inteligencia emocional .....	141
8.6.1. Inteligencia intrapersonal.....	141
8.6.1.1. Autoconocimiento .....	142
8.6.1.2. Gestión de emociones .....	143
8.6.1.3. Automotivación .....	145
8.6.2. Inteligencia interpersonal.....	148
8.6.2.1. Habilidades sociales .....	149
8.6.2.2. Empatía.....	150
8.6.2.3. Trabajo en equipo .....	151
8.7. Técnicas de autorregulación emocional en la práctica profesional.....	153
8.8. Beneficios en la profesión .....	157

## CAPÍTULO IX COMPETENCIAS COMUNICACIONALES

9.1. Introducción .....	159
9.2. Comunicación en la profesión .....	161
9.3. Concepto.....	162
9.4. Elementos de comunicación .....	166
9.4.1. Emisor .....	167
9.4.2. Receptor.....	167
9.4.3. Mensaje .....	167
9.4.4. Retroalimentación .....	168
9.4.5. Contexto.....	168
9.5. Barreras en la comunicación.....	168
9.5.1. Errores de comunicación que llevan a los conflictos .....	169
9.5.2. Errores de comunicación frecuentes en la profesión.....	171
9.6. Tipos de comunicación.....	172
9.6.1. La comunicación verbal .....	172
9.6.2. La comunicación no verbal .....	174
9.7. Comunicación efectiva y comunicación asertiva.....	176
9.7.1. Comunicación efectiva.....	177
9.7.2. Comunicación asertiva.....	179
9.7.3. La importancia de la comunicación asertiva en la profesión.....	181
9.8. Estrategia para una buena comunicación .....	182
9.9. Lenguaje corporal y expresión no verbal en la profesión .....	183
9.10. Algunas técnicas prácticas que aporta el <b>coaching</b> corporal para la profesión.....	184
9.11. Hacia un líder legal más eficazmente comunicativo.....	185

## CAPÍTULO X COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

10.1. Introducción .....	187
10.2. Conversación .....	189
10.3. Definición .....	189
10.4. Clasificación .....	190
10.4.1. Conforme con quién conversamos.....	191
10.4.1.1. Conversaciones privadas.....	191
10.4.1.2. Conversaciones públicas .....	192
10.4.2. Conforme la calidad de las conversaciones.....	192
10.4.2.1. Abren posibilidades.....	192
10.4.2.2. Cierran posibilidades.....	193
10.5. Tipos de conversaciones.....	193
10.5.1. Conversaciones para coordinar acciones.....	194
10.5.2. Conversaciones para posibles acciones .....	194
10.5.3. Conversaciones para posibles conversaciones .....	195
10.5.4. Conversaciones para construir relaciones.....	195
10.6. Actos del habla.....	195
10.6.1. Actos lingüísticos según AACOP .....	196
10.7. Importancia de los actos lingüísticos en la profesión.....	198
10.8. Distinción de cada uno de ellos .....	198
10.9. Afirmaciones .....	199
10.9.1. La práctica de las afirmaciones en el ejercicio profesional .....	201
10.10. Declaraciones.....	201
10.10.1. Declaración del no.....	203
10.10.2. Declaración del no sé.....	204

10.10.3. La práctica de las declaraciones en el ejercicio profesional .....	204
10.11. Juicios u opiniones .....	205
10.11.1. Los juicios generan identidad.....	208
10.11.2. Responsabilidad de los juicios .....	208
10.11.3. La importancia de distinguir hechos de interpretaciones u opiniones .....	209
10.11.3.1. Hechos.....	210
10.11.3.2. Juicios .....	210
10.11.3.3. Desventajas de confundir hechos con interpretaciones .....	211
10.11.4. “Lo que Juan dice de Pedro dice más de Juan que de Pedro”.....	212
10.11.5. La práctica de los juicios en el ejercicio profesional .....	212
10.12. Pedidos, ofertas y promesas.....	214
10.12.1. Pedidos.....	214
10.12.1.1. Forma efectiva de hacer un pedido.....	218
10.12.1.2. La importancia de los pedidos en nuestra profesión..	219
10.12.2. Oferta.....	220
10.12.2.1. Forma efectiva de hacer una oferta .....	223
10.12.2.2. Ser oferta de valor para destacarnos en nuestra profesión .....	224
10.12.3. Promesas .....	225
10.12.3.1. Compromiso y responsabilidad ante una promesa.....	226
10.12.3.1.1. Sinceridad.....	226
10.12.3.1.2. Competencia.....	226
10.12.3.2. El riesgo de prometer en la profesión.....	227
10.12.3.3. ¿Qué pasa cuando un compromiso no se cumple? .....	228
10.12.3.4. Cumplimiento de compromisos como valor indispensable en el líder legal.....	229



10.13. Diseño de conversación efectiva.....	229
10.13.1. Caso práctico. Conversación efectiva aplicada a la profesión.....	231
10.14. Reflexión final .....	233

## **CAPÍTULO XI LA ESCUCHA**

11.1. Generalidades.....	235
11.2. Conflictos de la comunicación .....	237
11.2.1. Falta de verificación .....	237
11.2.1.1. ¿Cómo podemos hacer para chequear?.....	239
11.2.1.2. ¿Qué resultados se obtiene con el chequeo?.....	239
11.2.2. Falta de escucha activa.....	239
11.2.3. Escuchar como habilidad comunicacional indispensable	240
11.2.4. La escucha .....	242
11.2.4.1. Oír .....	243
11.2.4.2. Escuchar.....	243
11.2.5. La escucha versus la escucha activa.....	245
11.2.6. Escucha activa .....	247
11.2.7. La ausencia de escucha activa.....	249
11.2.8. Beneficios de una escucha activa en la profesión .....	250

## **CAPÍTULO XII RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

12.1. Generalidades.....	251
12.2. Conflicto .....	254
12.3. Definición de conflicto.....	254
12.4. Hacia una mirada distinta del conflicto .....	256
12.5. Manejo del conflicto.....	257

12.6. Desarrollo de habilidades de resolución de conflictos.....	258
12.7. Negociación.....	259
12.8. Tipos de negociación.....	260
12.8.1. Negociación colaborativa. Ganar/ganar .....	260
12.8.2. Negociación competitiva. Ganar/perder.....	261
12.8.3. Negociación acomodativa. Perder/ganar.....	261
12.8.4. Negociación evitativa. Perder/perder.....	261
12.9. Proceso de negociación.....	262
12.10. Estrategias de negociación.....	263
12.11. Aplicabilidad de la negociación al ejercicio de la profesión .....	264
Consideraciones finales.....	267