

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

COMUNICACIÓN PERSUASIVA PARA EL LITIGIO ARBITRAL

La técnica del actor al servicio del abogado

Tesis para optar el grado de Magíster en Investigación jurídica

AUTOR

MALCOLM MANUEL MALCA VARGAS

ASESOR

ALFREDO JOSÉ BULLARD GONZÁLEZ

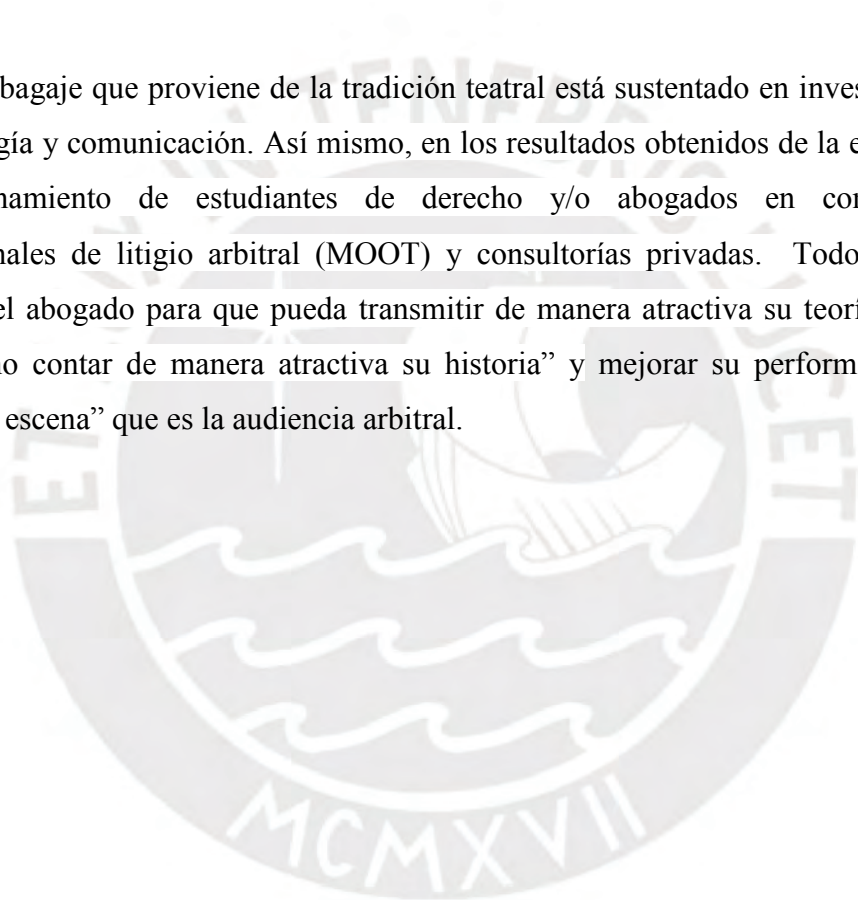
LIMA – PERÚ

2018

Resumen de tesis

El objetivo de esta investigación es sistematizar una metodología de entrenamiento desde el manejo de técnica teatral, que le ayude al abogado a desarrollar sus habilidades de comunicación en vivo, en las audiencias arbitrales, para persuadir al tribunal del litigio. Tomando como punto de partida la capacidad del abogado para crear una teoría sólida del caso, propongo potenciar su habilidad de proyectar su discurso hacia los árbitros de la contienda, utilizando herramientas que usaría un actor para organizar un rol o un personaje persuasivo.

Todo este bagaje que proviene de la tradición teatral está sustentado en investigaciones de psicología y comunicación. Así mismo, en los resultados obtenidos de la experiencia del entrenamiento de estudiantes de derecho y/o abogados en competencias internacionales de litigio arbitral (MOOT) y consultorías privadas. Todo puesto al servicio del abogado para que pueda transmitir de manera atractiva su teoría del caso “sepa cómo contar de manera atractiva su historia” y mejorar su performance en la “puesta en escena” que es la audiencia arbitral.



Imagination is more important than knowledge.

Albert Einstein



INDICE

Introducción	
Un director de teatro entre abogados	4
I. Necesidades de comunicación del abogado en la audiencia arbitral	9
I.1. Tipología de problemas comunicativos	10
I.2. El cuerpo	11
I.3. La voz	17
I.4. Las emociones	25
II. Persuadir en la audiencia: la técnica del actor al servicio del abogado	34
II.1. Construcción de la presencia adecuada para “la puesta en escena” de la audiencia arbitral	35
II.2. Manejo del cuerpo y la expresión física	38
II.2.1. Mirada	42
II.2.2. Columna	44
II.2.3. Desplazamiento	47
II.3. Manejo de la voz y la palabra hablada	53
II.3.1. Tono	57
II.3.2. Volumen	59
II.3.3. Velocidad	61
II.3.4. Prontitud	63
II.3.5. Dirección	65
II.3.6. Escucha	67
II.4. Manejo emocional	69
II.4.1. Juego	73
II.4.2. Rol	75
II.4.3. Autoestima	77
II.4.4. Empatía	83

II.5. Estilo conversacional	88
Conclusiones	93
Bibliografía	96



INTRODUCCIÓN

*You have to learn the rules of the game. And then
you have to play better than anyone else.*

Albert Einstein

Un director de teatro entre abogados

A fines del 2012 tuve mi primer acercamiento con la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se pusieron en contacto conmigo, por recomendación del director de teatro Roberto Ángeles, para invitarme a trabajar desde inicios del 2013 en su primera experiencia de teatro universitario, basada en un drama de temática legal: *Doce hombres en pugna*, del dramaturgo Reginald Rose. Casi al mismo tiempo, el abogado Alfredo Bullard me invitó a co-dictar un curso de litigación y co-entrenar los equipos de estudiantes de derecho que asisten a competencias internacionales de arbitraje. El objetivo esencial de mi participación en estas experiencias era ayudar a estos estudiantes a litigar de manera persuasiva en audiencias en vivo ante los tribunales.

En este último empeño, fui comprendiendo intuitiva y empíricamente que los abogados cuentan historias y que la técnica que un actor utiliza para contarlas sobre un escenario, poniendo al servicio de un personaje su cuerpo, su voz y sus emociones, le podía ser útil también a estudiantes de derecho y abogados en los litigios en los que se confrontan. Durante los últimos cinco años y medio he tenido la oportunidad de intervenir, ensayar y contrastar la *performance* de estos profesionales en situaciones reales, con el propósito de ayudarles a ser más eficientes en su labor. Así he podido ser espectador en primera fila de cómo el viejo adagio que afirma que todos somos actores, cobra relevancia profesional para un oficio distinto al escénico; aunque sorprendentemente cercano a este.

Dimensionar los resultados de esta experiencia es complejo. Se trata de evaluar el desarrollo de competencias en una persona, para que pueda empoderar su práctica profesional. Por lo que corresponde, en principio, un análisis cualitativo antes que

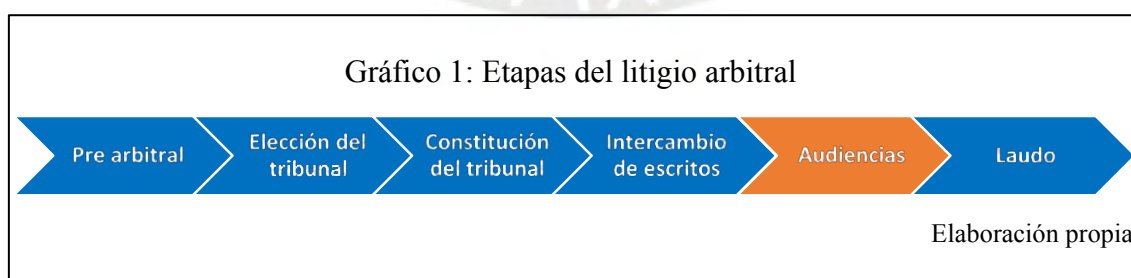
cuantitativo, para saber si las destrezas que hemos tratado de inculcarle le son útiles para su labor. Sin embargo, la práctica del derecho también puede medirse en resultados cuantificables: según la cantidad de litigios resueltos favorablemente hacia una u otra de las partes. En esta lógica, la experiencia con los equipos de arbitraje de la PUCP -que se renuevan año tras año- en competencias de litigación ha podido proporcionarme datos interesantes. Desde el 2013 hasta la fecha, hemos asistido a 11 competencias, repartidas casi por igual entre Latinoamérica y Europa. Hemos llegado a 7 finales. Hemos ganado 4 veces. Hemos obtenido el segundo puesto en 3 ocasiones. Hemos quedado en tercer puesto 1 vez. Y hemos logrado casi siempre menciones honoríficas en el resto de oportunidades. Puedo dar fe de que no existe en la actualidad otra universidad con una estadística cercana a la nuestra. Ni que haya sostenido una presencia continua de buenos resultados a lo largo de los últimos casi seis años.

Estos resultados permiten inferir que en términos cualitativos es positivo el impacto del trabajo que hacemos con estudiantes de derecho y que también he podido realizar con profesionales en consultorías privadas. Por un lado, estos resultados sustentan lo acertado que es la estrategia elegida: persuadir a los miembros del tribunal. Por otro lado, respaldan todo el trabajo enfocado en el desarrollo de habilidades expresivas en abogados, para tener buenos “actores en escena”. Todo tiene, por supuesto, como base fundamental una sólida teoría jurídica del caso. Sin la cuál sería imposible persuadir a ningún tribunal. Mérito del brillante trabajo que Alfredo Bullard y un enorme grupo de abogados jóvenes realiza. Lo que nos acerca nuevamente al teatro y nos recuerda que es tan importante tener una buena historia que contar, como buenos actores para transmitirla e impactar a los espectadores.

Esta constatación fue la principal motivación para emprender la presente investigación desde inicios del 2017, siguiendo la línea de los estudios cualitativos. Otra motivación importante surgió al constatar en la experiencia, ante las consultas de abogados y alumnos de derecho, la falta de bibliografía especializada en el desarrollo de habilidades expresivas para litigar en una audiencia. Con la finalidad de ser riguroso esta investigación solo está enmarcada en el litigio arbitral, primero, porque como he adelantado soy desde hace varios años co-entrenador de los equipos de la PUCP que participan en competencias internacionales de arbitraje (MOOT). Segundo, debido a que un considerable porcentaje de las consultorías privadas que vengo realizando con estudios

de abogados en los últimos años se concentran en el litigio arbitral. Tercero, puesto que, a través de la experiencia descrita, mi trabajo con académicos en la Facultad de derecho de la PUCP y mi relación con abogados litigantes he podido constatar que la litigación arbitral cobra un rol cada vez más importante en la resolución de controversias jurídicas. Todo lo señalado me ha permitido, además, desarrollar una labor descriptivo-exploratoria, que he podido documentar a través de la observación participante en los procesos descritos y las entrevistas con árbitros y abogados que suelen participar de estos mismos procesos.

Cabe precisar que, aunque el punto de partida de este estudio es el litigio arbitral; mi propuesta de potenciar el discurso del abogado para influir en los árbitros, a través del manejo de técnica teatral se concentra en la etapa de audiencias, fundamentalmente en la presentación de alegatos. Tomé esta determinación después de comprender, gracias al trabajo de campo, que el litigio arbitral tiene seis etapas (Gráfico 1) en las que comunicarse persuasivamente puede influir positivamente en el resultado; aunque solo la etapa de audiencias integra dos cualidades particulares. Por un lado, en esta etapa el abogado tiene la necesidad de comunicarse en vivo. Por otro lado, esta etapa juega un rol decisivo, pues puede impactar sobre el tribunal y su decisión final sobre la controversia. Debido a que, según la experiencia y las investigaciones realizadas sopesando las opiniones de diversos árbitros, esta es la etapa más importante del litigio arbitral para lograr que el tribunal falle a favor del abogado y su teoría del caso. A decir de varios árbitros la audiencia es la etapa que puede generar más impacto¹, pues tiene el gran potencial -y solo en algunos casos el gran mérito- de “hacer vivir al caso, de traer a la vida para el tribunal todo lo que le ha sido entregado en documentos” (Bullard, 2017).



¹ Estas afirmaciones están sustentadas en la entrevista realizada al árbitro nacional Alfredo Bullard (2017); la conferencia compartida con los árbitros extranjeros Elena Gutiérrez García de Cortázar y Manuel Conthe (2017); y el conversatorio con la árbitro Dyalá Jiménez (2017).

Es por todo lo dicho, que el abogado, al igual que un actor, tiene que garantizar el mérito de hacerle vivir al tribunal -sus espectadores- la historia que ha estructurado. Por lo mismo, es en esta etapa en la que pueden ser más notorias las dificultades que muchos abogados tienen para transmitir su teoría del caso (alegato). Esto puede resolverse si los abogados son conscientes de que existen medios técnicos para empoderar su destreza para manejar su cuerpo, voz, canalizar sus emociones y así presentar alegatos persuasivamente. Esto, por supuesto, también puede ser útil en esta misma etapa para que los abogados preparen sus interrogatorios, o ayuden a sus testigos y peritos a proyectar adecuadamente su discurso hacia el tribunal. No obstante, como ya he señalado, con la finalidad de ser riguroso, esta investigación se concentra en las necesidades de los abogados para formular sus alegatos, la parte esencial de la audiencia.

Siguiendo esta lógica, la presente investigación está documentada, además de la introducción, de la siguiente manera. En la primera parte (capítulo 1), he llevado a cabo un diagnóstico del comportamiento de los abogados en las audiencias arbitrales. Con la finalidad de establecer una tipología de las dificultades comunicativas más frecuentes en el manejo de la palabra hablada, cuerpo y emociones al tratar de trasladar el discurso hacia los miembros del tribunal. Estas dificultades serán detalladas en el cuerpo de esta investigación, con la finalidad de darle a los abogados litigantes herramientas que puedan potenciarlos y ayudarles a construir una presencia comunicativa persuasiva.

En la segunda parte (capítulo 2), por un lado, me he enfocado en establecer la valía de cada uno de los elementos de comunicación en vivo que he señalado. Para lo cual he constituido un marco teórico desde tres vertientes: primero, los estudios teatrales sobre la ejecución de acciones con el cuerpo y la voz por parte del ser humano; segundo, las investigaciones sobre las necesidades del abogado en torno al manejo del discurso jurídico, su propio comportamiento y la interacción con otras personas (jueces o árbitros, abogados, testigos, peritos, etc.); y tercero, estudios psicológicos sobre comunicación humana, en la medida de lo posible orientados a la acción de persuadir. Por otro lado, me he abocado en sistematizar los principios y componentes que permiten manejar mejor las habilidades expresivas mencionadas y los ejercicios que pueden permitirle al abogado entrenarse en la adquisición de destreza en el manejo de las mismas. Todo esto con la finalidad de revisar cómo dialogan los estudios teóricos existentes, con la realidad de la experiencia de abogados litigantes en ejercicio y la de un director de teatro. Lo que

permitirá establecer qué principios y herramientas de comunicación se vinculan con las necesidades que actualmente tiene un abogado litigante en un proceso arbitral para el desarrollo eficiente de su labor.

Finalmente, en la tercera parte, he sintetizado las conclusiones relevantes a las que ha llegado esta indagación. En relación a la aplicación del nuevo conocimiento organizado (desde la experiencia y los estudios recogidos) al trabajo de abogados que participan en audiencias arbitrales. De tal manera que puedan también servir de base para seguir haciendo estudios, ensayos y ajustes necesarios que les den soporte a nuevas propuestas.

De esta manera, espero que quede sustentado el objetivo de esta investigación: que se puede organizar, afinar y sistematizar una metodología de trabajo que le ayude al abogado a entrenarse a sí mismo para comunicarse persuasivamente en las audiencias arbitrales. Teniendo como base la habilidad del abogado para crear su teoría del caso; pretendo ayudar a consolidar sus fundamentos, desde el manejo de la técnica teatral que utilizaría un actor para organizar un rol o un personaje persuasivo. Y complementar todo esto con herramientas psicológicas y técnicas de manejo del discurso. Todo al servicio del abogado para que pueda contar una buena historia. Ayudándole a ser más consciente de su yo actor, de los principios y herramientas técnicas que puede utilizar para mejorar su desempeño como abogado en la “puesta en escena” que es la audiencia arbitral.

I. Necesidades de comunicación del abogado en la audiencia arbitral

...los abogados debemos ser conscientes de que al interactuar con seres humanos, por muy revestidos que se encuentren de facultades forenses excepcionales, éstos tienen en su haber sus experiencias vitales que han generado inevitablemente condicionantes y prejuicios de toda naturaleza, y que van a influir en la forma en la que nos van primero a prejuzgar y, luego, a juzgar.

Óscar Fernández León



I.1. Tipología de problemas comunicativos

If you can't explain it simply, you don't understand it well enough.

Albert Einstein

Es innegable que los profesionales que participan de un litigio arbitral están involucrados en un proceso comunicativo. En este circuito, los abogados –de los demandantes y demandados- reciben la carga de ser los emisores; mientras que los árbitros que conforman el tribunal son los receptores; y circula entre ellos un mensaje. Sé que parece bastante obvio; sin embargo, es en este punto en el que muchos abogados cometen serios errores, sobre todo en una audiencia en vivo. Se concentran solo en el contenido del mensaje -el discurso jurídico, con suerte basado en los hechos-; mientras omiten otros elementos relevantes del proceso comunicativo²: el uso de su cuerpo, voz y emociones (el medio físico a través del cual se emite el mensaje); y la habilidad para manejar sus recursos expresivos (el conjunto de signos con el que se comunican emisor y receptor).

Es por eso que este capítulo está enfocado en evidenciar la relevancia de que los abogados litigantes sean conscientes de lo mucho que les conviene profesionalizar sus habilidades de manejo del cuerpo, voz y emociones para comunicarse durante una audiencia en vivo. Pues, al desarrollar destreza en el manejo de esas herramientas serán -al igual que un buen actor de teatro- más capaces de desplegar la estrategia comunicativa que consideren más adecuada para potenciar su desempeño frente al tribunal, sus espectadores naturales. Para cumplir con la finalidad de este capítulo, a continuación detallaré -a manera de inventario- varios casos³ que ejemplifican los problemas más comunes con los que me he topado a lo largo de los cinco años y medio que vengo trabajando con estudiantes y profesionales del derecho.

² Los nombres técnicos de los elementos indicados a continuación son canal y código, respectivamente. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Gobierno de España, 2007)

³ Los casos provienen de las notas de trabajo que he realizado desde el año 2013 en adelante. Los nombres de las personas e instituciones que son mencionados -a excepción de Alfredo Bullard-, así como los detalles de los hechos referidos han sido modificados para respetar la privacidad de los implicados.

I.2. El cuerpo

*Que se hable de los dioses por los siglos de los siglos,
pero del cuerpo y de las cosas del cuerpo
acordémonos todos los días.*

Marcial

Alfredo y yo habíamos coordinado que en la primera sesión de clase, del seminario de litigación y arbitraje que co-dictábamos, íbamos a hacer una simulación frente a un tribunal arbitral. Cada abogado que participaba debía presentar su caso ante los árbitros de la manera que considerase mejor y en un tiempo máximo de 8 minutos.

Era mi primer contacto con abogados en una circunstancia profesional. O lo más cercano a una circunstancia profesional. Casi todos los participantes estaban impecablemente vestidos. Enfundados en ternos y sastres elegantes, que curiosamente daban una sensación de armadura. Los tacos les ayudaban a varias mujeres a tener una postura armoniosa. A otras no. Los ternos lamentablemente no hacían lo mismo por la postura de los hombres. Solo resaltaban en aquellos que parecían esforzarse en el gimnasio. De cualquier forma, eran pocas las personas que parecían moverse con flexibilidad dentro de sus trajes. En el caso de la mayoría, la vestimenta transmitía cierta rigidez. Fue una primera impresión a la que trate de no darle mayor espacio. Estaba ahí para comprender las necesidades del conjunto y de cada uno de los abogados y abogadas que lo conformaban, para intentar ayudarles a comunicarse mejor.

A pesar de que habíamos convenido en que la estrategia comunicativa hacia el tribunal era la persuasión; las palabras, los cuerpos, las voces y las emociones de la mayoría estaban completamente desconectadas del objetivo. Una de las abogadas que más llamé mi atención organizó el cuerpo de una manera muy peculiar. Estaba sentada en una de las dos mesas que estaban frente al tribunal. Nunca hizo contacto visual con nosotros. Su mirada estaba enfocada en el borde interior de su mesa, incluso podría decir que parecía que estaba tratando de mirarse las rodillas. Sus hombros tiraban hacia abajo, dándole a la

parte superior de su columna una postura encorvada. Mientras que ambos brazos estaban caídos también por debajo de la mesa. El brazo derecho, además, estaba apoyado sobre su estómago. De manera que su mano derecha, cogía el brazo izquierdo a la altura del codo. Su gestualidad transmitía miedo. Me hizo pensar en las imágenes de mujeres víctimas de maltrato físico que suelen difundir los medios. De más está decirles que casi no oímos su voz y su presentación fue poco creíble y muy difícil de atender.

Al final de la sesión, después de haberle dado retroalimentación a todos los participantes y haber trabajado con ellos, me acerqué a esta abogada. Había quedado muy impactado y sentía que debía asegurarme de que nada grave estuviese sucediendo en su vida. Me acerqué con la excusa de hacerle llegar un ejercicio de manejo de la columna, que pudiese ayudarle a mejorar su postura. Descubrí a otra persona. Una joven muy desenvuelta. Muy risueña. Con una postura, por decirlo de alguna manera, “normal”. Todo el tiempo me miró a los ojos, mientras me agradecía y me hablaba con una voz muy clara. Rápidamente mi percepción cambió y pude darme cuenta –con alivio- de que esta chica era más bien desenvuelta y que todo indicaba que había tenido un ligero ataque de pánico escénico o un episodio de ansiedad, que la había hecho cerrarse dentro de sí misma.

He visto repetirse interminablemente circunstancias muy parecidas a esta u otras completamente antagónicas, en las que el problema es la exagerada extroversión en el manejo del cuerpo. De tal manera que profesionales preparados, capaces, proyectan ante los tribunales una imagen completamente distorsionada de sí mismos. Que no solo tiene poco que ver con su habilidad profesional; sino que también tiene poco que ver con su esencia como personas. La consciencia del manejo del cuerpo y la proyección del mismo hacia la audiencia con la que están dialogando, suele ser un problema serio en el manejo de la presencia profesional de muchos abogados. Da lo mismo si el problema es de timidez, monotonía o de sobreactuación. El problema central es que el cuerpo se proyecta descontrolada y desorganizadamente, por lo que transmite acciones o estrategias comunicativas que lejos de establecer un puente de credibilidad con el tribunal, lo distancian, lo aburren, lo hacen desconfiar.

Así como la falta de energía, el exceso de la misma es un problema. La experiencia en las competencias de litigación arbitral, así como en los arbitrajes reales, me ha hecho notar lo mal que también reaccionan los árbitros durante las audiencias al exceso de ansiedad

de parte de los abogados ⁴. Una de las experiencias más gráficas nos ocurrió en el MOOT europeo del 2014, cuando el equipo de la PUCP se enfrentó a una universidad de Barcelona. El abogado que sostenía la parte de jurisdicción frente a nuestro equipo iba perdiendo cada vez más la compostura frente al tribunal arbitral y las preguntas que le hacían. Su discurso era jurídicamente correcto, pero su forma de presentarlo obstaculizaba la transmisión de sus ideas hacia el tribunal. Sus gestos eran cada vez más intensos. Al punto de tener el ceño completamente fruncido y sobre pronunciar moviendo exageradamente los labios y la mandíbula. Era claro para nosotros que el chico era una olla a presión.

Los abogados de nuestro equipo estaban entrenados para ser empáticos, además de proyectar mucha convicción –conceptos que desarrollaré más adelante- y por supuesto para leer a los miembros del tribunal y del otro equipo. Llegado el momento de la réplica, Fernanda (nuestra abogada) articuló un discurso muy estructurado, sintético y contundente para golpear los puntos que había notado que el tribunal resentía de la postura del abogado catalán. Lo que propició que, a su turno, él se tomara la réplica como un asunto personal, perdiendo casi de vista al tribunal y concentrándose en demostrarle a Fernanda que era un gran abogado, por argumentos o por fuerza. Se olvidó -o no entendió- quienes eran realmente su audiencia. Y en lugar de concentrarse en persuadir al tribunal, se enfocó en discutir con Fernanda. Quizá sin darse cuenta, cambio de acción y de estrategia comunicativa. Lo que se evidenció en su manejo corporal –aunque también vocal y emocional-.

Voy a cometer una infidencia al decir que todos nos preocupamos al verle reaccionar violentamente. El catalán tenía todo el rostro tenso y constreñido hacia la nariz –como cuando perdemos los papeles-; su columna estaba casi completamente inclinada sobre la mesa; y movía intensamente los brazos hacia Fernanda, alargándolos con los puños cerrados como tratando de reducir la distancia con ella. Su movimiento hacia recordar al de los capataces de los barcos de la época del imperio romano, que tenían que tocar tambores de guerra para que los esclavos remen a un ritmo intenso. En el éxtasis de su

⁴ Esta conclusión está sustentada en las notas tomadas sobre las reacciones de los árbitros en decenas de audiencias a las que he asistido -la mayoría en los MOOT y algunas como parte de litigios profesionales-. Además, en las comunicaciones personales con árbitros nacionales y extranjeros (Bullard, 2017; Gutiérrez y Conthe, 2017; Jiménez, 2017).

descontrol, levantó intensamente el volumen de su voz y la agudizó para contradictoriamente concluir con un “...se puede decir más alto, pero no más claro”, frase que cerró golpeando la mesa con uno de sus puños. Nunca sabremos si ese chico era una persona violenta. Lo más probable es que solo se haya tratado de un exabrupto, producto de la tensión del momento. Sin embargo, en ese momento nos lo pareció a todos. Quizá está demás decirles que la vida de aquella universidad en la competencia fue muy corta.

Las oportunidades de ver cómo diferentes abogados se miden en condiciones desiguales, no solo desde el derecho, sino también desde la habilidad para proyectar su cuerpo, voz y emociones en la misma línea de su discurso jurídico han sido muchas. No se circunscriben solo al ámbito de las consultorías o las competencias de arbitraje, sino también a arbitrajes reales en los que he podido participar como miembro del equipo de algún estudio de abogados. En una ocasión debatimos si el discurso del abogado del estudio que asesoraba debía ser presentado de pie, junto al écran sobre el que se proyectaban diapositivas y documentos –que graficaban detalles del caso que se iba a explicar; o si debía permanecer sentado cerca de los árbitros. Esto último permitía tener un “estilo conversacional”⁵. Es decir, permitía la sensación de sostener una charla de café –por supuesto respetuosa, de un alto estándar comunicativo- con los miembros del tribunal mientras comentaba y revisaba con ellos los documentos que se proyectaban a distancia sobre el écran. Optamos por lo segundo. Nuestro abogado se quedó sentado muy cerca de los árbitros y giraba junto con ellos hacia el écran para ir mostrándoles todo lo que se proyectaba. Esto le permitió tener mayor contacto visual; más control de su cuerpo al estar menos expuesto; y leer a los árbitros con mayor facilidad.

El abogado de la contraparte hizo exactamente lo contrario. Se paró al lado del écran. Creo distancia con el tribunal. Y se vio obligado a proyectar mucho más su cuerpo, su voz y gastar su energía para reducir la sensación de lejanía con los árbitros. Desde el inicio este abogado se sintió en la necesidad de imprimirle mucha energía a su discurso. Esto propició que se desordene, se canse y proyecte ese desorden y cansancio hacia el

⁵ La noción de estilo conversacional fue acuñada por Alfredo Bullard en uno de los MOOT europeos, después de que quedamos asombrados con la manera de comunicarse de uno de los miembros de un equipo español. Nos dimos cuenta de que en ese estilo era mucho más sencillo ser persuasivo. En el segundo capítulo desarrollaré a fondo esta noción.

tribunal, que venía de estar muy relajado conversando con nuestro abogado. Rápidamente la presentación del abogado de la contraparte se convirtió en una exposición, más que una presentación persuasiva. Poco a poco empezó a poner más rígida la columna, dar saltitos –probablemente nunca fue consciente de esto- y a abrir los brazos a los costados, en su afán por hacerse notar más por los miembros del tribunal. Quizá porque él se daba cuenta de que su distancia con el tribunal, inicialmente física, también se había ido volviendo energética, emocional y cognitiva. En algún punto el manejo de la voz también fue haciendo eco de esa tensión física. Paulatinamente el volumen fue subiendo, la voz se fue agudizando y empezó a hablar cada vez más rápido, pensando inadecuadamente que así captaría más la atención del tribunal. Toda mi interpretación de que hacía mucho había perdido conexión con el tribunal y la posibilidad de persuadirlo, cobro sentido cuando un árbitro le dijo: *“Señor, le agradeceríamos que ya vaya terminando”*. A lo que el abogado replicó – *“Doctora, todavía me quedan varios minutos”*. Para que ella remate diciendo – *“Sí, pero ya hemos entendido su punto y no queremos que esto sea innecesariamente largo”*. *Game over.*

Como es posible observar en los casos que he relatado, los problemas más comunes de manejo corporal entre los estudiantes o abogados son de mala postura, es decir de mala organización de la columna vertebral. Lo que suele proyectar una imagen inestable. Esto puede hacer ver al abogado como alguien inseguro, con poca convicción en sí mismo y/o en su teoría del caso. O por el contrario puede hacerlo ver excesivamente tenso y por lo tanto soberbio, violento y con poca flexibilidad para el manejo emocional.

Otro problema constante es el déficit en el manejo de la mirada. A muchos abogados les cuesta direccionar bien la mirada hacia el tribunal y les resulta todavía más difícil hacer contacto visual con los árbitros. De hecho, en varios casos he encontrado que algunos abogados están sesgados a pensar que mirar directamente a los ojos de una persona es percibido por lo común negativamente. Muchos lo afirman con tanta convicción que parece que se los hubiesen enseñado; sin embargo, no existe ninguna investigación de psicología comunicativa que respalde esa falsa creencia.

Finalmente, otra dificultad recurrente es el manejo desorganizado de las extremidades superiores. Muchos litigantes usan sus brazos y manos de manera desarticulada en relación a su discurso. Lo que dicen no tiene relación con la forma en la que mueven sus

extremidades. Esto suele manifestarse de dos formas, en ocasiones tienden a remarcar y graficar todo lo que dicen de manera que se ven sobreactuados, falsos y crean poca empatía con el tribunal porque se ven poco naturales: declamativos, infantiles, robóticos. En otros casos mueven las extremidades desordenadamente, al punto que parecen nerviosos, sobreexcitados y transmiten muy poco control emocional al tribunal.

También podría ahondar en algunas reflexiones sobre el manejo de la gestualidad del rostro y las extremidades inferiores. No obstante, con la finalidad de resaltar solo los problemas más relevantes, dejaré el análisis de estos otros elementos para el segundo capítulo. En el que propongo una sistematización de ejercicios que permitan al abogado entrenarse en el manejo de todas las variables de su cuerpo, voz y emociones para articular un desempeño persuasivo.



I.3. La voz

It was my ambition, all my life, to be a master of the spoken word.

Winston Churchill

Cuenta la leyenda que Margaret Thatcher, la dama de hierro, primera ministra del Reino Unido entre 1979 y 1990, entrenaba su voz para sonar más grave, consciente de la influencia de la voz en una sociedad de una gran tradición teatral (Silverman, 2014). La historia documenta que décadas antes, el mismísimo soberano del Imperio Británico, Jorge VI, había tenido que recurrir a un profesor de teatro especializado en dicción (Lionel Logue) para superar sus problemas físico-psíquicos de tartamudez. Urgía que liderase con firmeza las comunicaciones de resistencia frente a la Alemania Nazi, durante la segunda guerra mundial, y no podía hacerlo mientras la gente lo siguiese identificando como el rey tartamudo (Vega, 2014). Incluso se sabe que el primer ministro británico de aquella época, Winston Churchill, había trabajado arduamente desde niño para superar también problemas de tartamudez leve y ceceo. Lo que a la larga lo volvió consciente del poder de la voz y la palabra hablada, al punto de vivir esforzándose por ser un maestro en su manejo (Peña, 2010).

En una sesión de clase, el primer voluntario para presentar sus alegatos fue un chico alto, de porte atlético, bien parecido. Mientras caminaba hacia el lugar en el que debía sentarse para presentar su teoría del caso al tribunal arbitral, no percibí nada que me hiciera sospechar que podía tener alguna dificultad para proyectar su discurso. Poco antes de comenzar, cuando él ya estaba instalado en su sitio, uno de sus compañeros le dijo en voz alta -desde el otro extremo del salón- “*Tú puedes, Sesi.*” Pronto descubrí que Ignacio, apodado Sesi por sus amigos, sufría de ceceo⁶. Todo lo demás iba bien con su discurso. Era estructurado, coherente y manejaba impecablemente el castellano. Lo mismo sucedía con su proyección física. Transmitía solidez y calma. Además, era un tipo naturalmente

⁶ Acción de pronunciar con un sonido ciceante el fonema representado por las letras S, Z o C seguida de *e* o *i*. (RAE, 2017)

empático. Sin embargo, su discurso no podía transmitirse con la convicción necesaria hacia el tribunal. El ceceo, además de distraernos, evitaba que él se proyecte hacia nosotros como un abogado. Activaba nuestros prejuicios. Hacía que lo sintiésemos infantil, fuera de rol y le restaba credibilidad.

A lo largo de las sesiones pude notar que, salvo por el apelativo Sesi, la conducta de Ignacio y la de sus amigos no evidenciaban nada extraño. Él simplemente parecía haberse acostumbrado a hablar ceceando. Por lo demás, siempre parecía tranquilo y seguro de sí. Aunque cuando comenzaba a hablar frente al tribunal, proyectaba lo contrario: parecía ansioso, inseguro. Felizmente, pude notar que gracias a la retroalimentación que le dábamos en clases y los ejercicios de calentamiento que hacíamos podía disminuir la intensidad de su ceceo. Poco a poco su voz sonaba cada vez mejor: adulta, profesional, correspondía al rol de un abogado. Tanto mejoró semana a semana, que hacia el final de las sesiones de clase fue uno de los elegidos para conformar el equipo de arbitraje comercial de la PUCP que asistiría a los MOOT latinoamericano y europeo del 2013.

Para ese momento su dificultad se había atenuado al ser más consciente de su voz; haber aprendido a escucharse; y hacer algunos ejercicios de dicción, que fortalecieran la musculatura del rostro. Sin embargo, había todavía un tufillo ceceante en su habla. El cambio total en su voz, terminó de generarse durante las semanas de entrenamiento previas al MOOT latinoamericano. En realidad, durante la misma competencia. Antes de que emprendiésemos el viaje, les pedí a todos los alumnos y alumnas que conformaban el equipo que nunca le digan Sesi a Ignacio durante la competencia. Ni en los espacios donde se realizaría la competencia. Ni en el aeropuerto. Ni en su habitación de hotel. Ni en el baño. Ni siquiera en sus cabezas. Durante la competencia debíamos concentrarnos en proyectar una identidad muy profesional. No debíamos usar apodos o sobrenombres que pudieran darle a los demás la sensación de que no debían tomarnos en serio. Para ser honesto, no fue una estrategia consciente para consolidar un cambio en la forma de hablar de Ignacio. Solo fue una precaución de sentido común ante el reto de una competencia a lo que yo también asistía por primera vez.

De hecho, el MOOT latinoamericano fue una competencia muy dura. Y lo fue en especial para Ignacio y su pareja de litigio. Nuestro equipo estaba conformado por cinco miembros. Tres jugaban a defender al demandante de la controversia y dos jugaban a

defender al demandado. Tuvimos la suerte de pasar todas las fases y por azar del destino, a partir de octavos de final, siempre nos tocó defender al demandado. Ignacio y su pareja no tuvieron descanso. El penúltimo día de competencia tuvieron tres audiencias seguidas (cada una duraba dos horas aproximadamente), y a pesar de eso la voz de Ignacio nunca se desinfló. Ambos lo hicieron tan bien siempre, que al final del día habían clasificado a la final, que se jugaba a la mañana siguiente. Aquella noche dormimos apenas dos horas, afinando detalles para la última presentación. Pensé que con el cansancio por el trajín del día previo y las poquísimas horas de sueño, la voz de Ignacio iba a deprimirse y su viejo ceceo iba a imponerse. No fue así. Ignacio habló estupendamente y conseguimos el segundo lugar de la competencia. Además, algunos meses después, Ignacio y su equipo consiguieron el primer campeonato que la PUCP obtuvo en el MOOT europeo de arbitraje comercial. Aquella sesión final de entrenamiento del equipo de arbitraje antes del MOOT latinoamericano fue la última vez que escuché que alguien le dijera Sesi a Ignacio. No volví a escuchar que le llamaran así durante el entrenamiento para el MOOT europeo. Ni en ninguna circunstancia hasta ahora. Creo que eso, además de todo el trabajo que hicimos, terminó de consolidar el cambio en su voz.

En todos los casos que he compartido en la primera sección, ha sido notorio que en la medida en que el cuerpo estuvo mal dispuesto, la voz también se desorganizaba. Es evidente que es muy difícil disociar el uso de la voz y el manejo de la palabra hablada, del resto del cuerpo. Así mismo, en este último caso se evidencia también que las emociones asociadas al habla pueden darle una huella a nuestra voz. Es incorrecto pensar la voz como un fenómeno desvinculado del cuerpo. Al igual que es incorrecto pensar el manejo de la voz y el cuerpo desvinculado de las emociones. Este último punto -enfocado en las emociones- lo desarrollaré más adelante.

Al igual que en el caso de Ignacio, en estos últimos cinco años y medio me he encontrado con estudiantes y profesionales del derecho con dificultades que parecen tener origen físico (frenillo, sinusitis, rinitis alérgica, etc.) y/o emocional (mudez transitoria, ceceo, etc.) y obstaculizaban la proyección de su voz. En ambas circunstancias, lo que más llamaba mi atención era la poca conciencia que algunos tenían de su propia voz, a pesar de que esta es una herramienta esencial para comunicarse. En algunos casos, como en el de Ignacio, las dificultades pudieron ser superadas con ejercicios y entrenamiento. En otros casos fue necesario recomendar tratamiento con profesionales de la salud,

capacitados para atender particularidades complejas: foniatras, otorrinolaringólogos e incluso psicólogos.

A pesar de la descripción previa, las dificultades como el ceceo, frenillo o la mudez transitoria producto del pánico escénico, han sido porcentualmente con las que menos me he topado. El mayor problema con el que me he encontrado en el manejo de la voz y la palabra hablada, en las clases que doy en la universidad o en las consultorías con estudios de abogados y empresas, es la tendencia de algunos a hacer un discurso monocorde. Es fácil encontrarse con abogados que tienen poca capacidad de escucha de sí mismos y trasladan –sin darse cuenta- su tensión e inseguridad al manejo de la palabra hablada. Esto genera que expresen el discurso usando de manera ininterrumpida un mismo tono, velocidad, volumen... y pierdan la rica gama de variaciones que utilizamos natural e inconscientemente para comunicarnos en la vida cotidiana. Así proyectan con poca dirección alegatos planos, aburridos y difíciles de seguir para sus interlocutores; pues no es sencillo prestar atención a una presentación en vivo cuya estructura, ideas y conceptos clave no están siendo enfatizados y particularizados. De esta manera, por más inteligentes y capaces que sean a nivel jurídico, generan en el tribunal la sensación de que no tienen nada valioso que compartir y que no merecen atención.

Estoy seguro de que esta reflexión nos ha surgido a todos, en alguna circunstancia. Nos hemos quejado en diferentes ocasiones de lo aburrido y difícil que es seguir el discurso de algunos profesores, conferencistas, incluso actores. Por el contrario, todos nos hemos declarado seguidores o hasta admiradores de la manera de hacer presentaciones de algún comunicador, catedrático o abogado famoso. En muchas ocasiones, hemos creído que la diferencia entre los buenos o malos comunicadores tenía que ver con el conocimiento o dominio de cada quién sobre su especialidad. Sin embargo, no tiene solo que ver con eso. Al igual que en el teatro es insuficiente tener una gran dramaturgia⁷ entre manos para hacer una buena puesta en escena en cada función; en el derecho, el discurso jurídico escrito, por brillante que sea, puede no servir de nada al ser presentado en vivo en un litigio.

⁷ Libreto literario que es en varios estilos teatrales el punto de partida de una puesta en escena que tendrá presentaciones en vivo.

El caso de Ezio, uno de los alumnos que integró el equipo PUCP del MOOT Madrid 2017, es un gran ejemplo de esto. Ezio ha sido probablemente uno de los abogados jóvenes más inteligentes que he tenido la oportunidad de conocer. Aunque al mismo tiempo ha sido uno de los retos más grandes encontrar la forma de ayudarlo a empoderarse en el manejo de la palabra hablada. Tenía una marcada tendencia a hablar de forma monótona y entrecortada. A pesar de que era claro que su discurso era estructurado y coherente, era tan difícil de seguir que en muchísimas ocasiones –mientras lo escuchaba- me encontraba a mí mismo añorando estar en casa con mi enamorada; pensando en la obra de teatro que iba a ver el fin de semana; o revisando mentalmente la lista de cosas que tenía que comprar en el supermercado.

Ezio tenía por costumbre hablar rápido y pegaba las ideas con excesiva prontitud, como si todo lo que decía fuese una sola gran idea. Sin pausas. Sin énfasis. Sin signos de puntuación. Además, su volumen de voz tendía a ser bajo. Y su capacidad de oírse a sí mismo era casi nula. Era muy poco consciente de cómo sonaba su voz. Y de cómo articularla para manejar las acciones que podía realizar con ella. Tenía que trabajar mucho para poder sobrevivir, ni les digo cuánto para poder persuadir. Escucharlo era muy poco atractivo. Además, tenía grandes problemas para recibir preguntas y responderlas. A pesar de que era muy inteligente.

Paulatinamente fui comprendiendo que Ezio era perfeccionista. Sus niveles de culpa por no poder responder con precisión absoluta a todas las cosas que le preguntaban, eran su mayor obstáculo. Era notorio que él escribía con esmero el discurso jurídico que iba a tener que comunicar en vivo frente al tribunal arbitral, en los entrenamientos que teníamos semanalmente. Era evidente que conocía las normas, los estudios periciales y la jurisprudencia aplicables al caso. Su problema era que también era muy consciente de que había más estudios que no había revisado, más jurisprudencia a la que todavía no había accedido y algunos pequeños puntos débiles en su teoría del caso. Esa sensación de que los siete días de la semana y las 24 horas de cada día no le alcanzaban para cubrir a la perfección absolutamente todos los detalles del caso que representaba, lo atormentaba. Llegaba a las sesiones de entrenamiento con gesto culposo, como si no hubiese trabajado en potenciar su teoría del caso: la mirada baja, los labios haciendo una ligera U invertida, el rostro hacia el piso. Saludaba con volumen bajo y extendía la mano casi sin fuerza. Su cuerpo parecía un anuncio de neón que decía “castíguenme”. A pesar de eso, después del

calentamiento previo al inicio de la simulación frente al tribunal arbitral, era capaz de organizar bien su cuerpo. Su columna estaba erguida, su mirada bien dirigida, la gestualidad relajada: el cuerpo abierto. Los problemas se evidenciaban cuando empezaba a hablarle a los árbitros. Aplanaba completamente la voz, tenía volumen bajo, pegaba las ideas a una velocidad que no permitía distinguir unas de otras, pronunciaba mal. Y cuando le hacían una pregunta respondía muy prontamente, trabándose al pronunciar algunas palabras; por lo que parecía agresivo, inseguro. Casi daba la impresión de querer salir corriendo de la sala. Le costaba mucho respirar, hacer pausas y énfasis, manejar sus palabras. Quería explicarse en vivo utilizando las palabras tal cual las había escrito previamente. No poder hacerlo lo distraía. Lo frustraba. Lo sacaba del juego. Terminaba haciendo con su discurso acciones muy distintas a la de persuadir. A veces rogaba. A veces trataba de imponerse al tribunal.

Todos éramos conscientes de que este iba a ser un proceso complejo para Ezio. Aunque confiábamos en que lo podía lograr –lo había hecho suficientemente bien al final del curso, como para que notásemos su potencial y fuese invitado a integrar el equipo del MOOT— y que nuestro trabajo (el de los entrenadores) era ayudarlo a desarrollar todas sus habilidades. El primer paso fundamental fue ayudarlo a que aprenda que la comunicación en vivo no podía ser perfecta. Que acepte que las ideas que él había escrito tenían que ser transmitidas en esencia hacia el tribunal; pero que no debía preocuparse, ni distraerse, ni frustrarse intentando construirlas de la forma exacta en que estaban en el documento que había preparado. El segundo paso, fue que aprendiese a escucharse y a disfrutar el sonido de su propia voz. Para que se vuelva consciente de las acciones que realizaba con ella y pudiese ir ajustando, encauzando y si fuese necesario redireccionando (cada vez que se ponía tenso o inseguro) todas las variables de la palabra hablada hacia la acción de persuadir. Finalmente, el tercer paso, fue que lograra respirar mejor, relajar su organismo para que su voz esté siempre a disposición del tribunal arbitral.

Semana a semana fuimos testigos de cómo fue creciendo el manejo de Ezio sobre su voz. Esto, sumado a su capacidad para organizar bien su cuerpo, le ayudó también a organizarse emocionalmente para ser cada vez más persuasivo ante el tribunal. Para cuando nuestro equipo llegó al MOOT europeo –habiendo pasado previamente por el MOOT latinoamericano- Ezio llevaba meses de entrenamiento. Su participación en rondas generales fue buenísima. Había evolucionado mucho, manejaba equilibradamente

su cuerpo, su voz y sus emociones. Había logrado relajarse, manejar los imprevistos de la audiencia, sostener con fortaleza y empatía su discurso ante las preguntas del tribunal por más agresivo u obstinado que este hubiese sido.

Su prueba de fuego llegó en las semifinales de la competencia. El equipo que representaba a la parte demandante, la Universidad Nacional de Argentina⁸, había hecho una presentación de alegatos muy convincente y difícil de rebatir. Ezio era el último miembro de nuestro equipo en presentar alegatos. Los árbitros del tribunal lo miraron con poca expectativa porque la posición del otro equipo parecía irrefutable. Nosotros sabíamos que no era así y que Ezio tenía suficientes armas jurídicas para quebrar la posición contraria. El único temor que nos recorría era saber si iba a poder soportar la presión. Ezio, hizo bastante más que eso. Nos contó una historia perfecta. Atrapó la atención de todo el tribunal de principio a fin. Explicó cómo debía ser entendida la realidad de la controversia con tanta convicción y de manera tan relajada, que no había posibilidad de considerar que hubiese otra forma de interpretar la realidad. Su voz sonaba clara, enfática y sosegada. Su discurso era estructurado, coherente, asertivo, simple, atractivo. Ante cada pregunta de los árbitros, Ezio tuvo la tranquilidad de entender cuál era su preocupación y la habilidad de empatizar con su forma de sentir y pensar para organizar una respuesta que los dejara lógicos y emocionalmente satisfechos. Los rostros de los miembros del tribunal eran de no creer. Sus cuerpos habían virado por completo hacia Ezio. Estaban abiertos, relajados, contentos. Ante cada una de sus respuestas asentían, se miraban cómplices abriendo los ojos, sonreían. Era evidente que no podían más del impacto que Ezio les había causado. Y aunque hacían lo posible por no demostrarle lo entusiasmados que estaban: sus cuerpos hablaban.

Lo más simpático de esta experiencia sucedió al final, mientras esperábamos la deliberación del tribunal. Alfredo (co-entrenador de nuestro equipo) se cruzó en el baño, mientras se lavaba las manos, con el entrenador de la universidad argentina.

-Felicitaciones, te queda claro que han ganado, ¿no? – le dijo.

-Nunca se sabe –le contestó Alfredo-, hay que esperar.

-No hay nada que esperar –respondió el argentino-. Bastaba con verle la cara de felicidad a los árbitros.

⁸ El nombre real de la universidad contra la que competimos ha sido modificado.

A pesar de que he compartido las dificultades más frecuentes y significativas con las que me he encontrado en el entrenamiento vocal de estudiantes y profesionales del derecho; si tuviese que detallar cada problema con el que me he topado, podría escribir un libro entero enfocado solo en los obstáculos de manejo de la palabra hablada. A lo largo de la experiencia que he tenido con estas personas, he podido percibir que las dificultades en el manejo de sus voces han sido casi tan variadas como el número de individuos con los que he trabajado. De esta manera, he podido encontrar un gran número de personas que tienen dificultades –además de las ya mencionadas- para modular un tono adecuado; equilibrar el volumen de su voz; escuchar realmente lo que están diciendo y no lo que creen que están diciendo; entre otras.

Por suerte, sea cual sea el problema, existe una serie de opciones que cualquiera que perciba algún inconveniente en el manejo de su voz puede utilizar para entrenarse y superarlo. Incluso, para llegar a modular tan bien su voz, que se convierta en un maestro del manejo de la palabra hablada. Como expliqué líneas arriba, algunos de esos recursos implican el trabajo de un profesional de la salud (foniatras, otorrinolaringólogos, psicólogos). Pero en el resto de casos, se pueden superar las dificultades con la práctica de ejercicios específicos enfocados en los componentes o las variables implicadas en el uso de la voz. Los que, como también he adelantado, serán detallados en el siguiente capítulo.

I.4. Las emociones

*The emotional brain responds to an event
more quickly than the thinking brain.*

Daniel Goleman

-Buenos días. ¿Estamos comunicándonos con el sr. Malca?

-De parte de quién? -Respondí a la defensiva, creyendo que me estaban llamando a ofrecerme un nuevo smartphone.

-Le hablamos del estudio KSMP, el doctor P quisiera hablar con usted. ¿Puedo transferirlo?

- Encantado.

- Buenos días, Malcolm. Un gusto saludarte. Te habla. Francisco José P., Alfredo me contó de tu trabajo en los MOOT y las consultorías que haces con abogados. Mira, tenemos un caso en el que necesitamos ayuda con un testigo. Tiene muchos problemas para expresarse. Me gustaría que podamos reunirnos y explicarte todos los detalles. ¿Podrás venir mañana a las 10?

- Gracias por la propuesta Francisco José. Me interesa. No tengo mi agenda a la mano porque estoy a punto de entrar a un ensayo. ¿Puedo confirmarte al almuerzo?

Al colgar, llamé inmediatamente a Alfredo. Nunca había trabajado ayudando a testigos a comunicarse mejor. Quería estar seguro de que la persona que me estaba llamando me estaba proponiendo algo ético. Además, quería estar seguro de que no estaba quebrantando la ley. Después de que todas mis dudas quedaron despejadas, confirmé la cita.

Francisco José me explicó que su estudio representaba a la empresa R&R Contratistas S.A., que había sido demandada por la empresa Sforza, un operador logístico líder en el mercado peruano, por supuestamente haber incumplido los plazos de remodelación y ampliación de almacenes que manejaban cerca del puerto del Callao. Esto no les había permitido usar sus almacenes al 100% de su capacidad en el tiempo previsto y les había

originado considerables pérdidas económicas. El estudio KSMP me necesitaba para que ayude a la gerente a cargo del proyecto de R&R, Maggie Moran, quien estaba citada a testificar sobre todos los detalles de la operación. Cuando los abogados de KSMP y los representantes de R&R me explicaron los hechos era muy claro que el incumplimiento había sido responsabilidad del propio demandante: la empresa Sforza. Sin embargo, cuando era Maggie quien contaba lo que había sucedido daba la impresión de que estaba mintiendo. Estaba muy nerviosa y se sentía culpable. Teníamos que ayudarla a calmarse, recuperar su confianza en sí misma y proyectar convicción. Esa era la primera tarea y teníamos pocas horas.

Maggie, ingeniera civil de la UNI⁹, madre de dos hijos, catedrática universitaria, era la primera mujer que había ascendido a gerente de proyectos en R&R. El proyecto de remodelación y ampliación de almacenes de la empresa Sforza, en el Callao, era su primer encargo en ese puesto. El hecho de que las cosas no hayan salido a la perfección, la había golpeado emocionalmente. A pesar de que el retraso en la obra era responsabilidad de la gente de la empresa Sforza, se sentía culpable y angustiada por todas las consecuencias que esta situación podría –injustamente- generar en su carrera profesional y la forma en que se vería impactada económicamente su empresa. Estaba nerviosa y se expresaba sin ninguna convicción al contar los detalles de los hechos. Narraba los sucesos desorganizadamente; su volumen era muy bajo; tenía muchos problemas de dicción (movía muy poco los labios); le costaba sostener la mirada cuando le hacían preguntas; y tendía a inclinar los hombros y cruzar los brazos hacia delante, mientras hablaba. A pesar de que Maggie contaba con el respaldo de R&R y con asesoría jurídica de primer nivel, estaba trabada emocionalmente por la situación.

Los hechos esenciales fueron los siguientes. La empresa Sforza se había comprometido a proveer unas estructuras metálicas imprescindibles para que R&R pudiese iniciar cada etapa de la ampliación. Había cumplido con los plazos de entrega de las estructuras en la primera parte de la obra (los almacenes sur); pero había tenido problemas con su proveedor para la segunda parte (los almacenes norte). Sforza debía entregarle a R&R doce estructuras metálicas el 03 de setiembre del 2015, pero no lo hicieron. Inmediatamente se comprometieron con Maggie Morán en que entregarían las doce

⁹ Siglas con las que se conoce a la Universidad Nacional de Ingeniería.

estructuras el 10 de setiembre. En su afán de que no se retrase la entrega final del proyecto (20 de noviembre del 2015), además, coordinaron con ella que se amplíe la jornada de trabajo en 4 horas por día: es decir 12 horas diarias hasta que los trabajos en los almacenes norte finalicen. A partir de ese momento comenzaron los problemas. La empresa Sforza solo entregó seis estructuras el 10 de setiembre y se demoró cuatro semanas en entregar las estructuras faltantes. Esto ocasionó, que los almacenes norte no estén listos al 100% en la fecha inicialmente pactada. Además, que la empresa Sforza tuviese perdidas por tener que arrendar otros almacenes y hacerse cargo de los gastos logísticos relacionados con el cumplimiento de los contratos que ya tenía pactados desde el 20 de noviembre en adelante. Finalmente, que tuviese que hacerse cargo de un gasto de mano de obra de construcción mucho más alto.

La empresa Sforza quería que R&R asumiera esos costos y los indemnice. Alegaron que ellos cumplieron con entregar las estructuras desde el 10 de setiembre. Que no pactaron que entregarían las 12 estructuras ese día, sino que las suministrarían a partir de esa fecha: por eso llevaron seis para que se inicie la obra en los almacenes norte y algunas semanas después proporcionaron las otras seis. Argumentaron que para cuando llegaron las últimas seis estructuras el avance de la obra ni siquiera estaba en el punto en el que ellos entendían que debía estar, a pesar de que estaban pagando jornadas de trabajo de 12 horas. Afirmaron que por lo retrasado que estaba todo, incluso si hubiesen entregado las últimas seis estructuras una o dos semanas antes, eso no hubiera ayudado a que la entrega final de la obra se adelantara. Además, manifestaron que todo eso había sido coordinado con Maggie Morán por teléfono y mails, que aunque no eran precisos pedían que sean leídos en esa lógica. Que Maggie actuaba de mala fe por evadir su responsabilidad. Y exigieron que se les compense económicamente por todos los daños que esta incompetencia les había generado.

A pesar de que los argumentos del equipo de KSMP, abogados de R&R, para rebatir la postura de la empresa Sforza eran contundentes; el testimonio de Maggie sobre las conversaciones telefónicas era esencial para terminar de darle validez a todo. Pues como se sabe, el levantamiento del secreto en las comunicaciones no puede ser ordenado por un árbitro, solo un juez tiene esa potestad.

El equipo de KSMP tenía las pruebas para demostrar de forma categórica que: si las 12 estructuras hubiesen llegado el 10 de setiembre, el tiempo de ejecución de la obra hubiera sido mucho menor y hubiese calzado en los plazos pactados. Primero, porque toma mucho menos tiempo hacer cada fase de construcción una sola vez. Segundo, debido a que construir por tramos aumenta la probabilidad de incidentes en cada fase. Tercero, ya que la incertidumbre de cuándo llegarían las seis estructuras faltantes generaba tiempos muertos de construcción, mientras se reorganizaba el plan de avance de obra. De hecho, tenían los tiempos de construcción de los almacenes sur como incuestionable sustento.

Lo único que necesitaban terminar de demostrar era que Maggie no había aceptado en las conversaciones telefónicas que la entrega de estructuras se haga en dos partes. Al mismo tiempo, que si Maggie empezó a trabajar en los almacenes norte -pese a solo haber recibido 6 estructuras- fue de buena fe y con la voluntad profesional de hacer todo lo posible por cumplir los objetivos. Finalmente, que ella confirme que la razón por la que se habían producido los retrasos de construcción que reclamaba Sforza, solo se debían al hecho de no haber contado con las 12 estructuras el 10 de setiembre. Maggie podía demostrar que la gente de Sforza estaba manipulando los hechos y estaba haciendo una interpretación antojadiza de los mails, tergiversando los detalles de las conversaciones telefónicas que sostuvieron con ella. De hecho, los mails por si solos se inclinaban mucho más hacia la versión de Maggie y R&R.

Como expliqué al inicio, la primera tarea era ayudar a Maggie a proyectar convicción. Empecé por enseñarle a manejar mejor su respiración. A ser más consciente de cómo tener una postura corporal expandida o abierta (Cuddy, 2012)¹⁰ cuando de su testimonio. A hacer contacto visual con el tribunal y los abogados. A escuchar su voz y controlar su pronunciación, volumen, tono, etc. A organizar ideas claras, sintéticas, afirmativas. Poco a poco, en la medida en que nos contaba su versión de los hechos -al equipo de abogados de KSMP y a mí- y le dábamos retroalimentación, empezaba a surgir la convicción. Ayudó mucho que la hiciéramos imaginar que estaba en otro contexto. Cuando le pedí que imagine que estaba en un bar tomándose un trago con su mejor amiga y contándole

¹⁰ En esencia se refiere a las formas de expresión no verbal de poder y dominio que son comunes en todo el reino animal. Posturas en las que la columna está erguida, los brazos abiertos, el rostro bien dirigido. Posturas en las que nuestro cuerpo ocupa más espacio, se expande, se ve más grande. Lo desarrollaré con detalle en el segundo capítulo.

todo lo que había sucedido empezó a consolidar sus progresos. Hasta que fue capaz de expresarse con calma, claridad y pudo contar su historia organizadamente. Después de ensayar el interrogatorio con Francisco José varias veces con éxito, pasamos a la parte más complicada: el contrainterrogatorio.

- *Bien Maggie, ahora vamos a simular que quien te hace preguntas es la abogada de la empresa Sforza o un árbitro, ¿de acuerdo?*

- *De acuerdo.* –respondió.

Jannine -la abogada que nos ayudaba a ensayar- empezó a hacerle algunas preguntas. Y Maggie se desdibujó nuevamente.

- *¿Sra. Morán, tiene usted experiencia como gerente de proyectos de construcción?*

- *No. O sea no como gerente, pero sí...*

- *Gracias Sra. Morán. Prosigo, ¿afirmó usted en la conversación telefónica del día 03 de setiembre que, si no le entregaban las 12 estructuras metálicas el 10 de setiembre, sería imposible que la obra esté concluida el 20 de noviembre del 2015?*

- *Bueno, no sé si lo dije así. Lo que...*

- *Gracias Sra. ¿En qué momento de la conversación, le advirtió a la gente de R&R que si le entregaban las estructuras en dos grupos de seis, esto repercutiría en la fecha de entrega final de la obra?*

- *No recuerdo en qué momento, o sea usted me pide...*

- *Gracias. He concluido con la testigo.*

Maggie había vuelto a perder toda la convicción que había ganado. Jannine había sido muy dura a propósito. Lamentablemente, logró desorganizar emocionalmente a Maggie con facilidad y ponerla muy nerviosa. Al punto que volvió a ser poco clara, formuló sus respuestas a la defensiva y condujo su cuerpo hacia posturas cerradas. Después de darle la retroalimentación y practicar con las variables comunicativas específicas que debía ajustar en cada nivel, continuamos ensayando tantas veces como fue necesario.

Bien Maggie, cada vez va mejor. Vamos a repetirlo. Mira a la abogada siempre a los ojos, tranquila. Escucha con calma su pregunta. Haz una pequeña pausa antes de responder. Tómame un segundo, organiza una respuesta corta y clara en tu cabeza: responde. No entres a su ritmo. Por más que tengas una buena respuesta, no te pongas ansiosa por decirla rápido. No seas pronta. Respira. Responde.

- *Sra. Morán, ¿El 03 de setiembre, cuando habló por teléfono con el Sr. Cuba le dijo que si no le entregaban las 12 estructuras el día 10, sería imposible que la obra se entregue el 20 de noviembre del 2015?*
- *El Sr. Cuba y yo pactamos...*
- *Remítase a decir si es cierto o no, por favor, Sra. Morán.*
- *Es justo lo que iba a hacer doctora, si me deja terminar. Lo único que le dije al Sr. Cuba es que si entregaban las 12 estructuras el 10 de setiembre, nos comprometíamos a entregar la obra finalizada el 20 de noviembre.*
- *Gracias ¿En qué momento de la conversación, le advirtió a la gente de R&R que si le entregaban las estructuras en dos grupos de seis, esto repercutiría en la fecha de entrega final de la obra?*
- *Yo fui clara con él y le dije que solo si me entregaba las 12 estructuras el 10 de setiembre podíamos comprometernos a acabar el 20 de noviembre.*
- *¿Es cierto que le entregaron seis estructuras el 08 de octubre del 2015?*
- *Sí.*
- *¿Es cierto que para ese momento podía calcularse que el avance de obra era del 30%?*
- *No tengo una cifra exacta.*
- *¿En todo caso, en cuanto debía estar?*
- *No le puedo decir pues, porque el avance exacto solo lo podría decir si me hubiesen entregado las 12 estructuras a tiempo.*
- *¿Entonces no tenía parámetros exactos de medición del avance de obra?*
- *No se pase pues doctora, estaba tratando de resolver una situación sobre la marcha.*
- *El peritaje señala que la obra debía estar al 40%*
- *Claro pues, porque es su perito.*

Tomamos un descanso. Maggie ya había entendido cómo proyectar convicción incluso en el contra interrogatorio. Aunque ahora en lugar de parecer abrumada, parecía al borde de perder los papeles. Había cambiado su timidez por dureza. La habíamos llevado al punto opuesto, era un avance; pero todavía no estaba donde queríamos. Necesitábamos llevarla al punto exacto. Necesitábamos que complemente la convicción que había ganado, con empatía. De lo contrario corríamos el riesgo de que parezca a la defensiva, rígida y pierda verdad. Fue más difícil de lo que creíamos. Aunque ahora le creíamos más que antes, por momentos entraba en un ritmo excesivamente pronto al responder y perdía

el control del mensaje. Lo que también generaba que algunas respuestas sean confusas. Además, creaba entre Francisco José y su equipo de abogados, el temor de que el tribunal pudiese sentir más empatía con la abogada de la contraparte y valorar como evitaba reaccionar a las duras respuestas de Maggie.

A pesar de que lo ensayamos varias veces, Maggie no lograba empatizar del todo con Jannine y Francisco José, quienes intervenían en el interrogatorio simulando ser la abogada de Sforza y uno de los árbitros. Le costaba entender que cada pregunta era una oportunidad para persuadir al tribunal. Y que debía estar al servicio de los árbitros e incluso de la abogada de Sforza, para que entiendan bien su historia. Necesitábamos alguna imagen que pueda ayudarla a ayudar -valga la redundancia- a sus interlocutores.

- *Maggie, ¿cuántos años tienen tus hijos? -le dije-*
- *Siete la mayor y tres el último.*
- *¿Como se llaman?*
- *Ariadna y Enzo*
- *¿Alguno está en la etapa de los por qué?*

Maggie sonrió.

- *Sí, Enzo. Todo el día pregunta ¿por qué el cielo es azul?, ¿por qué las ruedas son redondas? Le explico y contrataca -volvió a sonreír, los ojos le brillaron- ¿y por qué?, ¿y por qué?, ¿y por qué? Es tan lindo.*
- *Quiero que juguemos. Quiero que imagines que la persona que te hace las preguntas del contra interrogatorio es Enzo. Es solo un juego. Veamos si funciona, ¿de acuerdo? Al responderle a la abogada, además de hacerlo con mucha seguridad; quiero que le expliques todo con calma. Imagina que Jannine o cualquiera que te haga una pregunta es Enzo. Trata a la persona que tengas enfrente con el afecto con el que lo ayudarías a él a entenderte. Y si en algún momento te molesta la forma en la que te están haciendo la pregunta, imagina que es Enzo y que no sabe cómo preguntarte mejor las cosas. Tenles la misma paciencia.*

Los ensayos finales del contra interrogatorio fueron perfectos. Exagero, nada es perfecto en la comunicación en vivo. Aunque sí puedo decir que fueron ensayos brillantes. Maggie entendió bien la forma en que debía comunicarse y aprendió a apoyarse en recursos técnicos cada vez que se desorganizaba al sentir nervios o cualquier emoción intensa. Un

recurso que ensayamos, y le ayudó a ganar confianza, era mirar a los ojos al abogado de la contraparte mientras escuchaba atentamente la pregunta que este le hacía; y luego girar hacia los miembros del tribunal, para responder con calma mirándolos a ellos. Esto le restaba al abogado de la contraparte capacidad de presionar emocionalmente a Maggie. En cambio, le permitía a ella tener cierto manejo del ritmo del interrogatorio y evitar imprecisiones solo por entrar en un compás vertiginoso, producto de los nervios. Aunque en general, Maggie ganó la capacidad de enfocarse en ayudarlo con paciencia a cualquiera que le hiciese una pregunta, a que comprenda bien su historia. Lo explicaba todo con mucha seguridad. Iba directo al grano. Daba la impresión de estar dialogando con quien tenía al frente, como si estuviese sosteniendo una charla con un amigo. Logró un estilo conversacional¹¹. Si cometía errores, reorganizaba rápidamente su manera de comunicarse para asegurarse de que era convincente y empática: persuasiva. Durante la audiencia a la que asistió, su testimonio fue decisivo para que KSMP gane el caso.

Así como en la historia de Maggie, en la práctica profesional suelo encontrarme con personas que tienen problemas para canalizar sus emociones. Al punto que los hacen perder el control de su discurso y desarrollar acciones o estrategias comunicativas que atentan contra el objetivo de sus presentaciones. Concretamente en el caso de los abogados, contra el objetivo de sus alegatos. De modo que, a pesar de que su intención inicial es persuadir al tribunal con el que dialogan, terminan discutiendo, exigiendo, reclamando, imponiéndose o incluso suplicando a los árbitros.

Como hemos visto a lo largo de todo el capítulo, la ejecución de una acción como persuadir, discutir o suplicar está organizada desde el manejo del cuerpo, la voz y las emociones que van surgiendo momento a momento, a lo largo del desarrollo de una audiencia arbitral. Es por eso muy importante aprender a canalizar todos estos aspectos en el marco de la acción precisa que se quiere ejecutar. En este caso: persuadir. En esa lógica, los sentimientos que hay que apuntalar en el abogado son la confianza en sí mismo y la empatía. Pues el primero le garantizará proyectar la convicción necesaria en su teoría del caso (su historia); y el segundo le ayudará a comunicarse con los miembros del tribunal en la forma en que estos piensan y sienten. Lo que a la larga le ayudará a

¹¹ En el siguiente capítulo hay una sección dedicada a explicar a qué me refiero con estilo conversacional.

conectarse con ellos tanto a nivel racional como emocional y hacerles vivir el caso de la forma en que él y su representado lo experimentan.

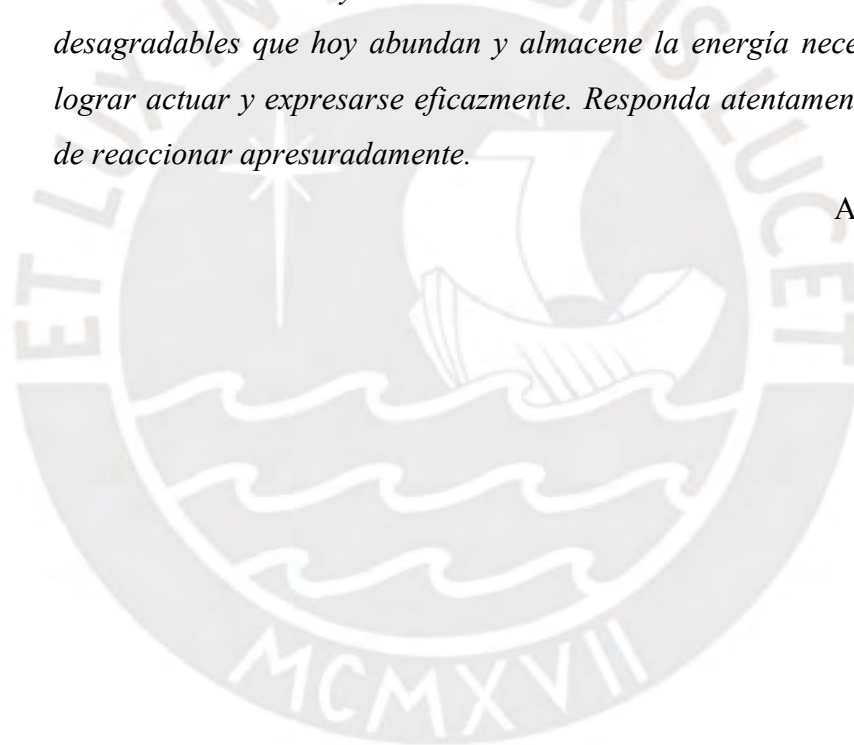
Sin duda, para muchas personas, así como para muchos abogados, la capacidad de confiar en sí mismos y ser empáticos puede entrañar complejidades que le corresponde ayudar a resolver a un psicoterapeuta. Aunque, como la experiencia teatral lo demuestra, existen medios para organizar desde el cuerpo y la voz, así como desde el pensamiento, la conducta de un sujeto para que pueda realizar acciones precisas en circunstancias concretas, incluso si esta manera de comportarse no corresponde con su naturaleza esencial. Es decir, así como un mismo actor puede organizar un personaje shakesperiano tan ambicioso de poder como Ricardo III, tan amoroso como Romeo, o tan inseguro y celoso como Otelo para representarlo tres horas al día, cinco veces por semana; un abogado puede entrenarse y ensayar para proyectar -por lo menos durante el tiempo que duran las audiencias arbitrales- una identidad persuasiva.

Para darle consistencia a esta propuesta de manejo emocional es necesario profundizar en los conceptos que he mencionado en esta sección. Así mismo, es preciso revisar otros conceptos como juego y rol –que le son cercanos tanto al teatro como a la psicología. Elementos todos en los que ahondaré en el siguiente capítulo. Siempre con el propósito de sistematizar –en base a las dificultades que he inventariado a lo largo de todo este capítulo- un camino que le ayude al abogado litigante a entrenarse en el manejo de todas las variables de su cuerpo, voz y emociones, para articular un desempeño persuasivo.

II. Persuadir en la audiencia: la técnica del actor al servicio del abogado

En lugar de reaccionar de forma automática e inconsciente, tómese el tiempo de identificar formas productivas de canalizar la acción y el discurso claro. El control es uno de los grandes instrumentos de la civilización. Disminuya la velocidad. Saboree las reverberaciones desagradables que hoy abundan y almacene la energía necesaria para lograr actuar y expresarse eficazmente. Responda atentamente en lugar de reaccionar apresuradamente.

Anne Bogart



II.1. Construcción de la presencia adecuada para “la puesta en escena” de la audiencia arbitral

*We are all very ignorant, what happens is that
we do not all ignore the same things.*

Albert Einstein

Los abogados cuentan historias¹². La historia contada de un modo más persuasivo en un litigio arbitral, tiene más posibilidades de ser asumida por el tribunal para construir la postura final con la que resolverá la controversia. El abogado que es capaz de atrapar la atención del tribunal, tiene también más posibilidades de ganar su confianza y persuadir a los árbitros con los que dialoga, para que acepten su historia como el marco de realidad que domina el caso.

Lamentablemente, ser consciente de esto no es suficiente para transformar a nadie, tampoco a ningún abogado, en una persona hábil para contar historias en vivo frente a los miembros de un tribunal y menos para persuadirlos. Salvo que hayas tenido la suerte de haber nacido con un don excepcional para comunicarte en vivo, equiparable al instinto absoluto para componer de Mozart, la voz hipnótica de la soprano María Callas, o la magia en los pies que tenía Maradona; necesitas -como casi todos en la vida- entrenarte para potenciar las habilidades expresivas que te puedan garantizar una *performance* persuasiva. Como he relatado en el capítulo anterior, muchos abogados carecen de herramientas que les permitan estar en dominio de su cuerpo, voz y emociones -en control de su *performance*- al transmitir su discurso frente a los árbitros. Lo que puede llevarlos a cometer graves errores de comunicación; incluso frustrarlos y enmudecerlos durante el desarrollo de una audiencia –a pesar de que son capaces de construir un discurso jurídico de alto nivel—; o tanto peor, hacerlos protagonistas de las más extravagantes reacciones frente a un tribunal. De tal modo que, aunque la intención inicial de un abogado puede

¹² Afirmación sustentada en la observación de audiencias en los MOOT y litigios profesionales. También en las comunicaciones personales con árbitros nacionales y extranjeros (Bullard, 2017; Gutiérrez y Conthe, 2017; Jiménez, 2017).

ser persuadir al tribunal para lograr que falle a su favor; es posible que su acción predominante durante el litigio sea exigir, suplicar, discutir con los árbitros y entorpezca el logro de sus objetivos.

Afortunadamente, para constituir todo aquello con lo que el ser humano no ha nacido naturalmente dotado, existe la técnica. Este es el objetivo de este capítulo: sistematizar una metodología que posibilite que el abogado litigante tenga recursos técnicos para que la *performance* que realiza en vivo frente a un tribunal arbitral sea persuasiva. Esta propuesta está organizada desde los medios que el arte teatral viene desarrollando desde hace décadas para el trabajo del actor. En base a esto, espero que cualquier estudiante de derecho o abogado en ejercicio pueda ser capaz de desarrollar la presencia adecuada para persuadir en la “puesta en escena” del litigio arbitral. Lo que presumo podría serle útil también para cualquier otro contexto de comunicación en vivo: negociación, conciliación, litigio judicial, etc.

El punto de partida de este planteamiento es la experiencia de entrenamiento de los equipos de estudiantes de derecho con los que he participado en los MOOT y también las consultorías hechas con abogados en ejercicio. Experiencias en las que he puesto a prueba diferentes herramientas para potenciar las habilidades de estas personas o ayudarles a resolver necesidades concretas. Además, está basado en un fundamento de la técnica teatral psicológico realista (Stanislavski, 1975) que está emparentado con un paradigma de la psicología cognitiva (Keegan, 2013) que sostiene que los seres humanos y nuestras conductas estamos constituidos en base a tres pilares: lo que sentimos, lo que pensamos y lo que hacemos. Y que estos tres pilares están íntimamente vinculados; por lo que al modificar cualquiera de ellos, varían los demás y se transforma la conducta.

Siguiendo esta línea, para que la presencia “escénica” y la *performance* de un abogado al contar una historia en vivo evolucionen, mi propuesta es que su entrenamiento se enfoque en el manejo de tres aspectos: su cuerpo, su voz (lo que hace) y sus emociones (lo que siente). De tal forma que tenga más herramientas que lo ayuden también a organizar mejor lo que piensa y sea más eficiente al ejecutar la acción de persuadir para lograr sus objetivos. Por supuesto, el tiempo que le tome a cada persona aprender a manejar la técnica que lo empodere en los tres aspectos mencionados, o en alguno de ellos, dependerá de su habilidad, conocimiento y equilibrio emocional previos. Aunque la

experiencia y los estudios indican que en la medida en que se entrene, siempre podrá afianzar sus destrezas en el manejo del cuerpo, la voz y las emociones.

Todo lo que he señalado está detallado a profundidad en cada una de las siguientes secciones de este capítulo. En primer lugar, el entrenamiento que planteo está organizado, desde dos principios de manejo del lenguaje corporal. Ambos desprendidos, originalmente, de la experiencia y los estudios realizados desde las artes escénicas (Stanislavski, 1975, pp. 25-105).

- Como nos movemos somos.
- Con el cuerpo se hace.

En segundo lugar, desde dos principios también desprendidos del conocimiento teatral, que corresponden al manejo de la voz y la palabra hablada. (Stanislavski, 1975, pp. 107-201).

- Como hablamos somos.
- Con la palabra se hace.

En tercer lugar, se complementa con una propuesta de manejo emocional, que parte del principio que está a la base de la psicología cognitiva (Keegan, 2013, p. 64).

- Nuestras emociones pueden moldear nuestra conducta.

El manejo de todos estos principios está sostenido, a su vez, en el conocimiento y dominio de los componentes del movimiento del cuerpo humano, la modulación de la voz y la canalización emocional. Así mismo, en el uso de herramientas precisas (ejercicios) que permitan afrontar cualquier dificultad natural o adquirida en el empleo de los componentes y principios mencionados durante la audiencia arbitral, por parte del abogado.

Como complemento de cierre, la última sección de este capítulo está dedicada al estilo conversacional. El modo en el que sugiero que el abogado articule todos los principios señalados para el manejo de su *performance*, cuando quiera sostener un diálogo persuasivo con el tribunal arbitral.

II.2. Manejo del cuerpo y expresión física

Los psiquiatras reconocen desde hace mucho tiempo que la forma de moverse de un individuo proporciona indicaciones sobre su carácter, sus emociones y sus reacciones hacia la gente que lo rodea.

Flora Davis

El manejo del cuerpo es uno de los pilares fundamentales de la comunicación no verbal. De hecho, puede que hayas escuchado en más de una ocasión que en la comunicación interpersonal en vivo la transmisión del mensaje corresponde a la regla del 60, 30, 10. Donde se supone que el 60% del significado del mensaje se interpreta en base al manejo corporal. Esta afirmación tan popularizada, aunque inexacta, se basa en las investigaciones que el psicólogo Albert Mehrabian y su equipo, realizaron alrededor de la década de 1970. Lo que les permitió estandarizar que en la comunicación interpersonal -cara a cara- de sentimientos y actitudes el 55% del mensaje proviene de nuestro manejo corporal; el 38% proviene de nuestras variaciones vocales; y solo el 7% proviene de las palabras que elegimos usar (Mehrabian, 1981).

Como ves, las investigaciones de Mehrabian están referidas a un aspecto concreto de la comunicación interpersonal. Por lo que decir que siempre el 93% de la interpretación del mensaje recae en el lenguaje no verbal (cuerpo y voz) y que el manejo corporal es siempre el más relevante (55%) de los tres aspectos estandarizados, es impreciso. Incluso Mehrabian ha hecho esta aclaración respecto a la generalización de sus investigaciones:

Por favor tenga en consideración que esta y otras ecuaciones respecto a la importancia relativa de los mensajes verbales y no verbales se derivaron de experimentos sobre la comunicación de sentimientos y actitudes (por ejemplo, gusto - aversión). A menos que el emisor este hablando de sus sentimientos o

actitudes, estas ecuaciones no son aplicables. (Mehrabian, 2016, traducción propia)¹³

No obstante, aquello en lo que sí coinciden Mehrabian y otros reputados investigadores de la comunicación y la psicología -como Edward T. Hall, Flora Davis, Ammy Cuddy, entre otros- es en la relevancia del lenguaje no verbal para transmitir mensajes poderosos entre seres humanos. Y en esa lógica, en la importancia concreta del lenguaje corporal para hacerlo.

... así podría ser, si las palabras lo fueran todo. Pero son solo el comienzo, porque detrás de ellas está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas: la comunicación no verbal. Las palabras son hermosas, fascinantes e importantes, pero las hemos sobrestimado en exceso, ya que no representan la totalidad, ni siquiera la mitad del mensaje. Más aún, como sugirió cierto científico: <<Las palabras pueden muy bien ser lo que emplea el hombre cuando le falla todo lo demás>>. (Davis, 2010, p. 25)

Así mismo, coinciden en que si el contexto de la comunicación en vivo cambia, también varía la carga de interpretación que recae sobre el manejo corporal, la modulación de la voz y las palabras que se eligen. Por lo que es presumible que en el contexto de una audiencia de arbitraje, el porcentaje de significación que recae sobre los aspectos que configuran el lenguaje verbal y no verbal tenga su propia tabla de valores.

Lamentablemente no existe una investigación sobre audiencias arbitrales o judiciales, que indique con precisión el nivel de impacto que tienen el manejo corporal, la modulación de la voz y las palabras que se eligen en los árbitros (o jueces) cuando decodifican el mensaje. Aunque sí existen investigaciones que evidencian la relevancia que puede tener el lenguaje no verbal en la aceptación de la teoría del caso por parte de los jueces. Una de las más interesantes revela que los jueces están más inclinados a prestar atención o creer en un abogado que parece pertenecer a la misma comunidad -o imaginario- que ellos.

¹³ La cita es una traducción propia de la aclaración hecha por Mehrabian en su página web: “Please note that this and other equations regarding relative importance of verbal and nonverbal messages were derived from experiments dealing with communications of feelings and attitudes (i.e., like-dislike). Unless a communicator is talking about their feelings or attitudes, these equations are not applicable.”

Conclusión a la que llegan -muchas veces de manera inconsciente- en base a los movimientos corporales (incluye la gestualidad), estilo de vestir, modulación de la voz de los abogados que tienen en frente. Por supuesto, también el lenguaje verbal tiene relevancia en esto, pues las palabras que eligen los abogados para componer su mensaje pueden referir el universo del que provienen (Ferrer, 2015, pp. 139-140). Así mismo, es innegable que hay elementos emocionales implicados, pues como ya he explicado el hacer, sentir y pensar están integrados en el ser humano, salvo que sufra alguna condición psicopática. Aunque ahondaré en esto con más detalle en la sección de manejo emocional. Por ahora volvamos a concentrarnos en el manejo del cuerpo.

El trabajo teatral también le ha dado desde siempre un alto nivel de relevancia al manejo del cuerpo y la expresión física como herramienta comunicativa. Aunque han existido tradiciones teatrales que han privilegiado la palabra y el manejo oral de la misma por encima de la expresión corporal; siempre han coexistido con tradiciones y prácticas escénicas que intuitivamente y avaladas por la experiencia han reivindicado la importancia del manejo corporal. De hecho, a lo largo de la historia del teatro grandes maestros, actores y directores como Eugenio Barba, Tadeuz Kantor, Jerzy Grotowski, Vsevolod Meyerhold o Constantin Stanislavski, han puesto mucho énfasis en el trabajo corporal como medio expresivo¹⁴.

Justamente a partir del trabajo y las publicaciones de Stanislavski -probablemente quien ha realizado las investigaciones con mayor carácter científico- es posible deducir, como he señalado en la primera sección de este capítulo, dos principios esenciales para el manejo del cuerpo (Stanislavski, 1975, pp. 25-105) en la comunicación humana.

- Como nos movemos somos.
- Con el cuerpo se hace.

Estos principios evidencian, desde la experiencia teatral, la forma en que se construyen parcialmente la identidad y el comportamiento de cualquier individuo. Además, se condicen con las investigaciones de psicología comunicativa, como he mostrado en los párrafos anteriores. A pesar de la existencia de estos principios, muchas personas son poco o nada conscientes de que la forma en que organizan y utilizan su cuerpo tiene ese nivel de impacto en la constitución y proyección de su identidad; y también en su

¹⁴ El lector interesado en conocer con mayor detalle la realidad descrita, puede revisar Oliva y Torres, 1997.

capacidad o limitación de ejecutar las acciones que se proponen hacer a los otros: explicar, persuadir, seducir, negociar, desacreditar, etc.

Por supuesto, el contexto del litigio arbitral funciona bajo las mismas reglas. Por eso es importante que los abogados sean conscientes de que pueden entrenar su cuerpo siguiendo los principios de manejo corporal, en la misma lógica que un actor. De tal forma que, en la “puesta en escena” de la audiencia arbitral sean capaces de proyectar la identidad que les resulta más beneficiosa y realizar la acción apropiada para lograr sus objetivos, ante los árbitros (su audiencia): persuadir. Es en esa lógica que el trabajo y la experiencia teatrales le pueden resultar enriquecedoras a los abogados que litigan en audiencias arbitrales. Deben ser conscientes de que estarán expuestos ante árbitros para los cuales va a ser visible -a nivel consciente o inconsciente- si se desvían o están limitados en el desarrollo de sus acciones. Por eso el abogado debe aprender a desarrollar movimientos fluidos, claros, precisos y proyectarse adecuadamente hacia el tribunal. Además, porque la correcta organización de su cuerpo tendrá naturalmente un impacto en el manejo de su voz y en la canalización de sus emociones, como explico en las siguientes secciones.

Para adquirir la destreza necesaria en el manejo de los principios de lenguaje corporal es preciso que el abogado conozca los componentes de la expresión física (Ísola, 2018; Ribbens y Thompson, 2002) ¹⁵ y procure entrenarse en su manejo. A continuación, los abordaremos uno por uno.

- Mirada
- Columna
- Desplazamiento

¹⁵ Estos componentes han sido recogidos de la metodología de trabajo corporal que el maestro, director y actor peruano Alberto Ísola enseña en sus clases de actuación. Cabe aclarar que él descompone la noción de desplazamiento en tres elementos: pisada, caminata y ritmo laban. En esta investigación esta cualidad se descompone de una manera distinta, en relación a las diferentes necesidades del abogado. En la entrevista que sostuve con Ísola, me explicó que estos componentes los ha definido y organizado gracias a su experiencia práctica y las investigaciones teatrales y de comunicación de diversos expertos alrededor del mundo. Coincidentemente varias investigaciones de comunicación no verbal y psicología comunicativa también mencionan estos componentes.

II.2.1. Mirada

La mirada es la forma en que la mayoría de personas se relaciona con el mundo. Probablemente por eso existen muchos sesgos sobre la acción de mirar a los ojos a las personas con las que nos comunicamos. Los cuales, por supuesto, varían según la cultura en la que estamos inmersos, como demuestran los estudios del antropólogo Edward T. Hall (1976, pp. 160-201). Como consultor de destrezas comunicativas, me he topado constantemente con prejuicios y temores sobre la forma, constancia y nivel de enfoque con los que podemos relacionar nuestra mirada con la de los demás. Por curioso que parezca, un amplio número de personas piensa que mirar a otros a los ojos es negativo y puede ocasionarnos más problemas que beneficios. Sin embargo, este sesgo está en contradicción con la data que existe en los estudios de psicología comunicativa; y por supuesto en la experiencia y los trabajos de las artes escénicas. Esta data, por el contrario, nos revela que “el contacto visual regula el flujo de comunicación” (Ribbens y Thompson, 2002, p. 15) y que en líneas generales no nos traerá problemas, sino beneficios. De tal forma que la mirada bien dirigida, enfocada y sostenida hacia otros, tiende a transmitir interés por comunicarse y suele generar un aumento de atención de las otras personas. A menos claro, que no tengan interés en comunicarse con nosotros. Lo que puede llevarnos a pensar que el sesgo sobre el contacto visual, no se sustenta en el temor a que nuestra mirada pueda ser malinterpretada por los demás; sino en nuestro miedo al rechazo comunicativo. El mismo con el que tenemos que aprender a lidiar y contra el cual podemos entrenarnos.

La técnica de las artes escénicas indica que el manejo de la mirada puede estar organizado desde dos variables: dirección y flexibilidad. En atención a estas dos variables se dice que una mirada que tiene tendencia a la dirección es aquella que se enfoca en los interlocutores del mensaje que se transmite. Con esto no quiero decir que la mirada debe estar fija el 100% del tiempo en las personas con las que hablas, ni que debe ser intensa; porque en ese caso -como todo aquello que es extremo- sí puede ser interpretada como desafiante y ocasionarte problemas. Incluso hay una serie de investigaciones hechas con primates y personas que demuestran que si un animal le sostiene la mirada fijamente a otro, esto generará incomodidad, ira o alarma (Davis, 2010, pp. 98-100). Lo que trato de decir es que si tratas de transmitir un mensaje, debes concentrarte la mayor parte del tiempo en hacer contacto visual con quien estás hablando. Por supuesto, si solo hay una persona

debes hacer pausas en las que enfoques tu mirada en otro lugar, pero ten cuidado de no colocarla sobre ninguna parte de su cuerpo, pues esto puede ser fácilmente mal interpretado. En el caso de un tribunal arbitral, lo recomendable es que pasees tu mirada todo el tiempo entre los tres árbitros que lo conforman. Ten cuidado de no enfocarte solo en uno de ellos o en distraerte mirando a otra persona u otro lugar de la sala.

Por otro lado, se dice que existe una tendencia a la flexibilidad en el manejo de la vista, cuando la persona que trata de transmitir un mensaje traslada su mirada por todo el espacio, sin enfocarla en aquel o aquellos con los que se está tratando de comunicar. Es posible que en muchas oportunidades hayas experimentado comportamientos como este. En la escuela, por ejemplo, es probable que hayas tenido algún profesor que dictaba sus clases mirando a la pizarra, a sus diapositivas o incluso hacia el techo o el suelo. Seguro que no era tu profesor favorito, a menos claro que deseases tener tiempo para dormir.

Como probablemente es obvio, la persona y en este caso el abogado que desea persuadir a un tribunal, debe estar concentrado la mayor parte del tiempo en hacer contacto visual directo con los árbitros a los que les está contando su teoría del caso. Entonces tu tendencia en el manejo de la mirada debe ser a la dirección, no a la flexibilidad. No debes rehuir las miradas de los árbitros, aunque por supuesto debes cuidar la intensidad de tu contacto visual, como hemos explicado líneas arriba. Debes parecer seguro de ti, aunque también empático y agradable para los miembros del tribunal.

Como he explicado desde el inicio de este capítulo, la información teórica sobre los aspectos comunicativos abordados en esta investigación (manejo del cuerpo, palabra hablada y gestión emocional); no será suficiente para que ningún abogado pueda potenciar sus habilidades y vencer sus limitaciones en una audiencia en vivo. El conocimiento teórico por sí solo, no le ha ayudado a nadie a ser un mejor violinista. Supongo que si tu hermano o tu hija quisiese ser violinista, cantante, trapeartista, bailarín o actriz no te parecería razonable encerrarles a solo leer libros ¿verdad? Es por eso que a partir de aquí, hay en cada punto ejercicios que le permiten a cualquier abogado entrenarse en comunicación persuasiva. Te sugiero que hagas estos ejercicios hasta volverte diestro en el manejo de cada uno de los componentes de manejo del lenguaje no verbal que se abordan en esta investigación. En esa lógica, te sugiero que avances en la

lectura de este documento solo en la medida en que completes los ejercicios de entrenamiento, como si fuera un juego.

Ejercicio 1: Míralos a los ojos

(Adaptado de Strauss, 2007, p. 28. Traducción propia)

Tu cometido es tener una conversación superficial con por lo menos cinco desconocidos. Puede ser el mozo o la mesera de un café, el guardia de un banco, una chica en la calle. Da igual. Trata de que las personas con las que inicies la conversación sean de diferente sexo, edad, oficio, etc. La esencia de la tarea consiste en que hagas contacto visual al inicio o durante la conversación. No es necesario que los mires a los ojos todo el tiempo. No pienses en nada demasiado elaborado para iniciar la conversación, puedes preguntar la hora, una dirección, etc. Se simple. Si alguien te resulta intimidante, trata de hacer el esfuerzo de hacer contacto. Si te da mucho temor no lo hagas, no te preocupes este no es el objetivo del ejercicio. Es solo un plus. Ya podrás hacerlo más adelante. Luego de cada interacción anota cuál era el color de los ojos de la persona con la que hablaste. Haz el ejercicio hasta que tengas una lista con cinco diferentes tonos de ojos.

Ejercicio 2: Hazlo con los ojos

(Adaptado de Strauss, 2007, p. 28. Traducción propia)

Intenta que un mesero se acerque a tu mesa, parar un taxi en la calle y captar la atención de un dependiente en cualquier tienda o farmacia sin decir nada, ni hacer gesto alguno. Solo utiliza el contacto visual para lograr tu objetivo. Luego de cada interacción anota cuál era el color de los ojos de la persona que te atendió. Al final del ejercicio debes tener una lista con por lo menos 3 diferentes tonos de ojos.

II.2.2. Columna

La técnica en el manejo de los componentes de la expresión física nos indica que el manejo de la columna puede organizarse también desde dos variables: erguida o encorvada. La columna es la constitución de la estructura de cualquier sujeto. La forma en que la organizamos al estar parados o sentados nos dará una postura física ante los

demás, la misma que transmitirá un rasgo de identidad hacia los otros. Además, nos permitirá estar más o menos aptos para ejecutar diferentes acciones.

Es por esto muy importante que las personas tengan clara cuál es la identidad con la que quieren ser percibidas y cómo organizar conscientemente la columna para transmitir también la acción que desean. En el caso del abogado que quiere persuadir, es probable que tu intuición te indique que debe organizar su columna de forma erguida. Las investigaciones sobre psicología comunicativa te dan la razón, indican que una postura erguida es percibida por los otros como un rasgo de poder. “¿Cuáles son las expresiones de poder y dominio? En el reino animal se trata de la expansión. Te haces grande, te expandes (...) los seres humanos somos iguales” (Cuddy, 2012). De hecho, en mi experiencia laboral -tanto en el teatro como en las consultorías con abogados- la postura erguida ayuda a que una persona o un personaje pueda ser leído como seguro de sí mismo, confiable, sólido, capaz, atractivo, etc. Esta lectura subjetiva varía de acuerdo a la configuración de los otros componentes del lenguaje no verbal y también de acuerdo a la experiencia personal de los interlocutores. No obstante, en nuestra cultura las personas suelen leer uno o varios de estos rasgos positivos en esta manera de organizar la columna -como lo evidencian la experiencia y las investigaciones. En efecto, si un actor desea construir un personaje que proyecte alguna de las características mencionadas, por lo común organizará la columna de tal manera que expanda su presencia física. Nada exagerado por supuesto, nada que transmita rigidez; porque al igual que con la mirada los extremos son negativos. Entonces la intensidad o, para decirlo apropiadamente, la tensión en la columna podrá ser leída como agresividad, dureza, necesidad, imposición, etc.

Por otro lado, la experiencia indica que la tendencia a una postura encorvada suele ser asociada con características como inseguridad, incapacidad, frustración, debilidad, nerviosismo, en suma: falta de temperamento. Lo que también está respaldado por investigaciones de psicología social “¿Qué hacemos cuándo nos sentimos impotentes? Exactamente lo contrario. Nos cerramos. Nos envolvemos. Nos hacemos pequeños.” (Cuddy, 2012). Rasgos que -del mismo modo que una postura excesivamente erguida- son negativos para el desarrollo de una *performance* persuasiva. Es por eso tan importante que un abogado litigante desarrolle su capacidad de observarse y organizar su columna y su postura adecuadamente.

Esto, como he explicado antes, es lo que el actor hace y haría -tomando en cuenta todos los otros componentes- si quisiese organizar un personaje que sea un gran negociador, un dictador, o un pelele. En el teatro venimos interpretando la constitución del lenguaje verbal y no verbal en relación de lo que proyecta y comunica hacia los demás, desde que este oficio artístico existe. A pesar de que este conocimiento es empírico, suele ser eficiente; pues nuestra herramienta de trabajo es la decodificación del lenguaje humano (Boal, 2002, pp. 21-24).¹⁶ Con el paso de los años, la educación académica ha ido desarrollando investigaciones que han ido confirmando varias conclusiones a las que han llegado los hombres y mujeres que han practicado el arte escénico a lo largo de la historia.

Ejercicio 3: Alinea tu espalda¹⁷

(Adaptado de McEvenue, 2002 y Fisioterapia-online.com, 2016)

Colócate de espaldas a una pared o superficie sólida, que sea más ancha y más alta que tu cuerpo. En seguida pega tus talones contra la pared, manteniendo tus piernas abiertas a la altura de tu cadera. Luego, pega también tus glúteos contra la pared. Además, pega tus hombros contra la pared (vigila que no estén levantados) y finalmente pega tu nuca contra la pared. Mantén la mirada a la altura del horizonte, de forma que evites que tu mentón y tu mirada estén dirigidos hacia el suelo o hacia el techo. Tan pronto pegues los cuatro puntos que te he indicado a la pared, cuenta 60 segundos. Respira relajadamente todo el tiempo. Al finalizar el tiempo, camina por el espacio durante 60 segundos más, mantén esta sensación erguida y esta relación entre los cuatro puntos, por más que inicialmente te sientas extraño o incluso robótico. Tu cuerpo estará, quizá por primera vez en mucho tiempo, realmente erguido y todas las vértebras de tu columna estarán correctamente aireadas. Trata de hacer este ejercicio todas las mañanas antes de meterte a la ducha o todas las noches antes de irte a dormir. Si deseas puedes hacerlo en ambos momentos del día o tantas veces como quieras. Solo toma dos minutos. No es un gran esfuerzo, ¿verdad? Puedes darle dos minutos al día a tu columna. Tu cuerpo poco a poco asimilará la nueva

¹⁶ El concepto de teatro como lenguaje humano lo acuñó el director de teatro Augusto Boal, creador del Teatro del Oprimido.

¹⁷ Esta es una versión de uno de los ejercicios de la Técnica Alexander, un método de reeducación corporal creado por el actor shakespeareano F.M. Alexander. Para conocer más ejercicios de esta técnica, relacionados con diferentes partes del cuerpo y el manejo libre de la voz, puede revisarse McEvenue, Kelly (2002). Así mismo, este ejercicio coincide con otras tradiciones de fisioterapia para corregir la postura: Neurology Office Joseph Kandle, M.D. & Associates., 2018. Finalmente, puede revisarse soporte audiovisual de una serie de ejercicios para la espalda que conducen al que describo aquí, en Fisioterapia-online.com, 2016.

postura y tú empezarás a notar que ya no tiras los hombros hacia adelante, que no sacas la barriga, que no te cuelga más el brazo derecho que el izquierdo. Quizá, incluso tus amigos te empiecen a decir que te ves más alto.

II.2.3. Desplazamiento

El desplazamiento es la forma en que una persona interactúa físicamente con el mundo. Como probablemente es obvio, al hablar de esta noción como componente del manejo corporal estoy hablando también de la forma en que las personas organizamos la mirada y la columna. Técnicamente el lenguaje corporal es indivisible, de hecho, el lenguaje verbal y no verbal lo son; pues como ya he explicado antes, los seres humanos por naturaleza integramos nuestra forma de actuar, de pensar y de sentir. Solo algunas personas con ciertos problemas de salud mental disocian estos elementos. A pesar de esto, establezco una segmentación de componentes del manejo corporal con fines analíticos y pedagógicos; pues es más sencillo darle retroalimentación y entrenamiento a una persona si puedo ayudarla a ser consciente de cuáles son los ejes que maneja bien y en cuáles tiene oportunidades de mejora. Habiendo aclarado por qué la mirada y la columna son componentes que se analizan por separado, pasaré a explicar diversos detalles sobre las formas en las que las personas -especialmente los abogados litigantes- organizamos nuestras posturas corporales. Me enfocaré principalmente en el manejo de las extremidades superiores -pues en las audiencias arbitrales los abogados fundamentalmente están sentados- y la gestualidad del rostro.

Me atrevo a afirmar que por lo menos una vez en la vida has reconocido a alguna de tus mejores amigas o amigos a lo lejos y de espaldas; incluso a pesar de que tenían ropa que no les habías visto, una gorra que no permitía verles el cabello, o estaban encogidos en la silla de una cafetería. Ni que decir con tus familiares más cercanos: padres, hermanos, hijos. ¿Cómo lo hiciste? ¿Pensaste que tenías una habilidad sobrenatural, cuando te acercaste a ellos y reconfirmaste que los habías reconocido desde lejos? Lamento decirte que tuvo que ver más con su postura física, que con tu habilidad para leer el lenguaje corporal. Nuestras posturas, nuestro desplazamiento corporal, están enmarcados en los principios que dominan la expresión física: transmiten identidad y proyectan acciones hacia los demás. Esto es verdadero en todos los contextos. De hecho, es un axioma de la

comunicación que los seres humanos nunca podemos dejar de comunicar (Watzlawick y otros, 1991)¹⁸. Es por eso que nuestro comportamiento puede quedar en evidencia desde nuestro desplazamiento corporal, sin que siquiera medie palabra de parte nuestra. Lo que puede hacernos la vida más sencilla en muchos contextos, pero también puede meternos en problemas, incluso en un arbitraje o en juicio.

Durante el juicio de los siete de Chicago, el abogado defensor, William Kunstler, hizo una protesta formal en cuanto a la postura del juez. Señaló que durante el alegato del fiscal, el juez Julius Hoffman se inclinaba hacia adelante, sumamente atento, pero durante el de la defensa se echaba tanto atrás en el asiento que parecía estar durmiendo. (Davis, 2010, p. 154)

Así que, si tratas de ocultarte de tus amigos y familiares y vas a una cafetería muy concurrida cerca de tu trabajo, tu casa o tu centro de estudios, no lograrás pasar desapercibido. En el mejor de los casos, solo lograrás –por muy agazapado que estés– que las personas te reconozcan y comprendan tu acción de “esconderte”. A algunos no les importará que esa sea tu intención y te interrumpirán de todas maneras; otros quizá se lo tomen personal y piensen que quieres esconderte de ellos; y unos pocos sentirán ternura de tu mal encaminada estrategia, no te interrumpirán y respetarán que supuestamente eres “invisible”.

Muchos estudios confirman que nuestras posturas transmiten información sobre nosotros y nuestras acciones. “En centros de investigación como el instituto Esalen se considera que a veces los problemas psicológicos personales llegan a incrustarse en la estructura corporal. Cuando una mujer atraviesa un largo periodo depresivo, su cuerpo se desfonda, los hombros se encorvan bajo el peso de sus problemas” (Davis, 2010, p. 155). En esa lógica, los abogados que litigan deben ser muy conscientes de cómo organizar su cuerpo, sus extremidades y sus gestos para persuadir. Lo esencial aquí sobre la organización y la proyección del cuerpo es saber que, para transmitirse como sujetos dignos de crédito, empoderados e influyentes lo que más les conviene es organizar su presencia, su cuerpo, en posiciones expandidas o abiertas. Pues como ha investigado la psicóloga social Amy Cuddy, las posiciones expandidas o abiertas son leídas por los otros como posiciones de

¹⁸ El axioma “no se puede no comunicar” es una de las conclusiones de un estudio de comunicación realizado en el Mental Research Institute, ubicado en Palo Alto, USA.

poder. Posturas que les corresponden a personas muy seguras de lo que hacen y de lo que dicen y que se proyectan como dignas de confianza hacia los demás (Cuddy, 2012). En esta lógica, para proyectar apertura física y credibilidad los abogados deben cuidar -tanto si están parados o sentados- que sus extremidades inferiores estén organizadas en relación a sus caderas, siempre ligeramente por fuera de ellas. Así mismo, que sus brazos y manos estén siempre abiertos y relajados por fuera de sus hombros, de tal manera que su torso esté siempre expuesto, libre y proyectado hacia los demás. Lo que, complementado con la columna erguida, la mirada naturalmente bien colocada hacia el frente y la gestualidad del rostro relajada, los colocará en la disposición física para hacer eficientemente la acción de persuadir.

En cambio, las posturas cerradas –brazos cruzados, manos tensas moviéndose estresadamente alrededor del pecho y el rostro, codos pegados a las costillas, piernas recogidas tensamente hacia atrás, pies cruzados o doblados hacia el centro, columna doblada, hombros caídos, mirada hacia el suelo, gestos faciales constreñidos, etc.- pueden proyectar fragilidad, ansiedad, necesidad, entre otros, como rasgos constitutivos de la persona que use este lenguaje corporal. Es por eso que en una audiencia arbitral los abogados deben ser conscientes de la manera en que organizan la totalidad de su postura corporal. Sin darse cuenta, y a pesar de que se han propuesto persuadir al tribunal, pueden organizar los brazos, las manos, su gestualidad y el resto de componentes vinculados, de manera que físicamente estén predispuestos a realizar o proyecten acciones como rogar, discutir, imponer, etc. Acciones con las que, como he contado en el primer capítulo, es muy fácil encontrarse en el desarrollo de audiencias arbitrales.

La investigación de Amy Cuddy no solo sustenta, como otras ya citadas, la experiencia empírica del teatro –sobre la constitución de personajes empoderados o frágiles desde el lenguaje corporal- y de los entrenamientos realizados con estudiantes y profesionales del derecho -para ayudarles a proyectar bien sus acciones desde la expresión física-. Además, contribuye a darle más validez al paradigma que indica que la reorganización de la postura física, no solo puede ayudar al ser humano, en este caso al abogado, a actuar como si fuese una persona empoderada, sino que va reorganizando su sentir y su pensar (Keegan, 2013, p.64). Debido a que demuestra, primero, que la forma en la que organizamos nuestra postura está directamente relacionada con los porcentajes hormonales de testosterona y cortisol que tenemos en nuestro organismo.

También el poder va en las dos direcciones. Cuando te sientes poderoso es probable que hagas esto (hace una postura expandida o abierta), pero también es posible que, si finges ser poderoso, sea más probable que te sientas en realidad poderoso. (...) Los poderosos tienden a ser, no nos sorprende, más positivos, a tener más confianza, más optimismo. Piensan que pueden ganar incluso en juegos de azar (...) Fisiológicamente también hay diferencias en dos hormonas clave: la testosterona, que es la hormona de la dominación, y el cortisol, la hormona del estrés. Lo que se ha visto es que los individuos masculinos más poderosos en jerarquías de primates tienen alta la testosterona y bajo el cortisol, y los líderes poderosos y efectivos, también tienen alta la testosterona y bajo el cortisol. ¿Qué quiere decir esto? Si hablamos de poder, la gente pensaba solamente en la testosterona, por su relación con la dominación. Pero el poder también se relaciona con cómo reaccionamos al estrés. ¿Queremos que el líder poderoso y dominante, tenga alta testosterona, pero sea susceptible al estrés? Probablemente no, ¿cierto? Queremos una persona poderosa, positiva y dominante, que no se afecte por el estrés, una persona que pueda relajarse. (Cuddy, 2012)

Segundo, la investigación de Cuddy demuestra, gracias a un experimento, que si las personas cambiamos nuestra postura física por un espacio de tiempo, entonces también se produce un cambio hormonal en nuestro organismo. Para este experimento, cita a un grupo de personas y evalúa sus niveles de testosterona y cortisol a través de una muestra de saliva que les toma en cuanto llegan. Luego, sin explicarles absolutamente nada sobre las posturas físicas y su relación con la conducta, para no inducirlos, le solicita al primer grupo que por el lapso de dos minutos organice su cuerpo en posturas expandidas o abiertas. Mientras que al segundo grupo le solicita lo contrario, que organice su cuerpo y se mantenga en posturas cerradas o pequeñas. Luego de eso los hace apostar en juegos de azar por un breve periodo y les toma una nueva muestra de saliva. Ese es todo el experimento.

Los resultados que encuentra muestran que los porcentajes hormonales han variado en relación directa con las posturas físicas que habían asumido los participantes. Los miembros del grupo que asumió posturas expandidas o abiertas incrementaron sus niveles de testosterona en un 20%. Mientras que los miembros del grupo que habían asumido

posturas pequeñas o cerradas, mostraron una reducción de sus niveles de testosterona en un 10%. Sucedió exactamente lo contrario al medir los niveles de cortisol entre los participantes. Los miembros del grupo que asumió posturas expandidas redujeron sus niveles de cortisol en 25%. Mientras que los miembros del grupo que asumió posturas cerradas sufrieron un incremento de cortisol del 15%.

Esos 2 minutos conducen a estos cambios hormonales que configuran el cerebro para hacerlo positivo, seguro, cómodo; o bien, sujeto al estrés (...) Parece ser que nuestras expresiones no verbales, pueden regir cómo nos vemos a nosotros mismos. No solo a los demás, sino a uno mismo. También el cuerpo puede hacer cambiar la mente. (Cuddy, 2012)

Lo que evidencia, que actuar físicamente como alguien seguro de sí, puede generar también desde una reorganización hormonal mayor seguridad interior en el individuo. Por lo que hacer ejercicios que nos ayuden a aprender a organizar y proyectar mejor nuestro lenguaje corporal es cada vez más valioso.

Ejercicio 4: Expándete

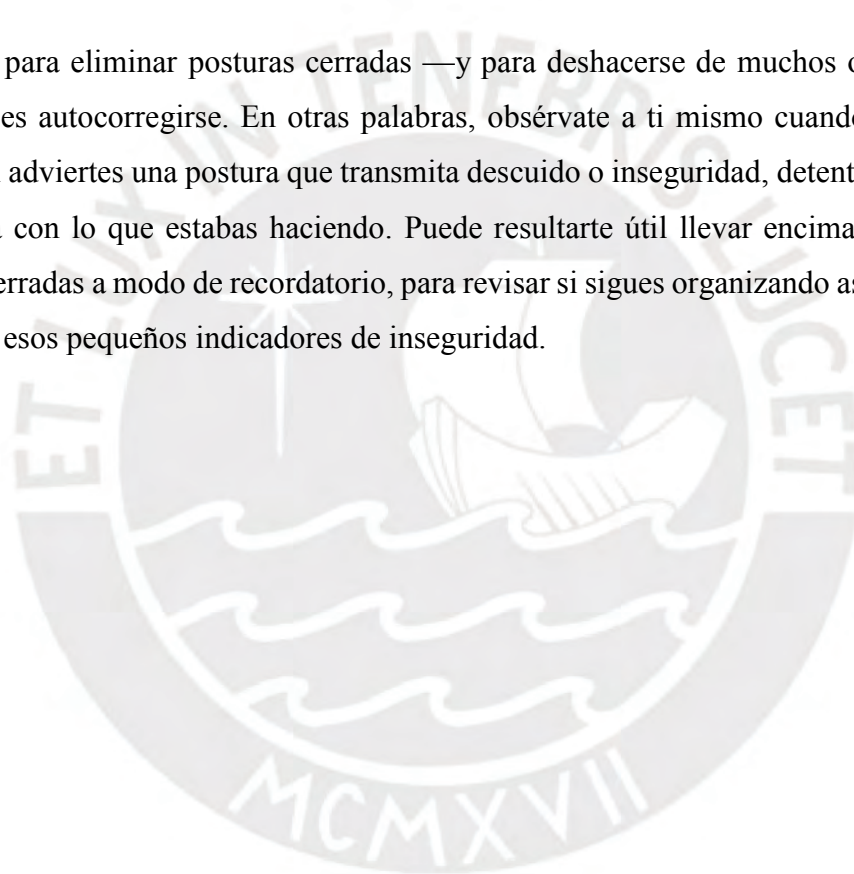
Como has visto, las posturas cerradas son enemigas de la confianza. Aunque no conozcas al detalle cada una de las formas en que puede proyectarse una postura cerrada, haz este ejercicio antes de seguir leyendo: grábate con una cámara de video mientras hablas con un amigo. Queda con un amigo en una cafetería, lleva una cámara de video o usa la de tu smartphone (celular), colócala en la mesa y déjala grabando mientras conversan.

Observa la grabación y transcribe cuidadosamente la forma en la que están organizadas tu columna, tus pies, piernas, manos, brazos, hombros, mirada. Asegúrate de tomar nota de todo lo que haces en un periodo de 5 minutos. No dejes pasar nada. Ahora repasa lo que has escrito. ¿Tu columna está encorvada, o parece una letra del abecedario? ¿Alguno de tus pies tiene la punta doblada hacia el centro o está apoyado como si estuviese fracturado? ¿Tus piernas y rodillas tienen la tendencia a estar colocadas hacia el interior de tu cadera? ¿Tus brazos y manos están pegadas o cerradas sobre tu tronco? ¿Te coges el cuello o el rostro con las manos? ¿Doblas tus labios hacia adentro de tu boca total o parcialmente, frunces mucho el entrecejo o cierras los músculos del rostro como si tratarás

de juntarlos en la nariz? ¿Hay momentos en los que tu mirada está hacia el suelo, enfocada en alguna parte de tu cuerpo, o perdida en algún punto del espacio? Estas son tendencias en la organización del cuerpo que refieren una postura cerrada.

Ahora lee en voz alta todas las posturas cerradas que llegaste a identificar. Repítelas hasta que se te hayan quedado grabadas en la mente, para así ser consciente de ellas en futuras interacciones. A partir de ahora, pasa revista mental de tu cuerpo, en cuanto inicies un intercambio con alguien y verifica que no estás repitiendo ninguno de los patrones identificados. Hazlo a la mitad de la interacción y poco antes de finalizar la misma.

El secreto para eliminar posturas cerradas —y para deshacerse de muchos otros malos hábitos— es autocorregirse. En otras palabras, obsérvate a ti mismo cuando estés con alguien. Si adviertes una postura que transmita descuido o inseguridad, detente, corrígete y continúa con lo que estabas haciendo. Puede resultarte útil llevar encima tu lista de posturas cerradas a modo de recordatorio, para revisar si sigues organizando así tu cuerpo y eliminar esos pequeños indicadores de inseguridad.



II.3. Manejo de la voz y la palabra hablada

Yo sé que usted cree comprender lo que piensa que yo he dicho, pero no sé si se da cuenta de que lo que usted ha oído no es lo que yo quería decir.

Pierre Rataud

Es probable que alguna vez hayas oído el mito sobre el canto de las sirenas. A lo largo de los siglos, los marineros de todo el mundo han compartido la leyenda sobre la voz hipnótica de estas criaturas y el terrible final que han tenido los que se han lanzado al mar dejándose guiar por su seductor embrujo. Es famoso el acuerdo, pactado ante los dioses griegos, entre Odiseo y su tripulación, cuando la mala fortuna los obligó a surcar el mar atravesando la isla de estos femeninos seres. Aterrorizados juraron que navegarían con los oídos taponados con cera; excepto Odiseo, a quién amarrarían al mástil de la nave, porque la diosa Circe le había ordenado que oyera la voz de las criaturas marinas (Apolodoro, 1993, p. 252). Cuenta Homero que cuando la nave estaba a la distancia en que se puede oír a un hombre gritar, las sirenas entonaron su voz "...Odiseo, gran honra de los aqueos, ven aquí y haz detener tu nave para que puedas oír nuestra voz. Que nadie ha pasado con su negra nave, sin escuchar la dulce voz de nuestras bocas, sino que ha regresado después de gozar con ella..." (Homero, 2003, p. 272). Ante el poder de la voz y las palabras de estas quimeras marinas, Odiseo enloqueció. Delirante por saltar de su nave para darles el encuentro: ordenó, amenazó y hasta suplicó a sus marinos que lo desaten. Ellos lo ataron con más cuerdas y lo apretaron aún más al mástil, hasta que estuvieron seguros de que estaban lo suficientemente lejos del peligroso influjo de la voz de las sirenas.

Es que otro elemento fundamental en la comunicación no verbal es el manejo de la voz y la palabra hablada, para expresarse con sentido y movilizar al otro. El teatro y las artes escénicas en general, lo saben muy bien. Por supuesto, el cine se rindió hace décadas ante la evidencia del impacto que las voces humanas pueden generar sobre la audiencia. Woody Allen, el famoso director, cuenta en *Días de radio* (Greenhut & Allen, 1987)

cómo una desempleada actriz de voz extremadamente aguda y nasal le da un giro excepcional a su carrera al darse cuenta de que necesitaba aprender a modularla. En cuanto entiende que su voz es su mayor obstáculo para obtener trabajo y se entrena para dominarla, asciende hasta el estrellato.

Las investigaciones en psicología comunicativa certifican el alto nivel de relevancia del manejo de la voz y la palabra hablada en la comunicación interpersonal. Tal cómo habíamos visto en la sección sobre el manejo del cuerpo y la expresión física, el psicólogo Albert Mehrabian y su equipo realizaron en los setentas una investigación que les permitió estandarizar que el 38% del significado del mensaje proviene de nuestras variaciones vocales, mientras que solo el 7% proviene de las palabras que elegimos usar (Mehrabian, 1981). Así que cuando alguien te dice “*Lo siento. Perdóname. Gracias. Te amo.*”, el nivel de significado e importancia que estas palabras tienen para ti, apenas depende de esta selección. El significado fundamentalmente depende de la forma en que la voz articula el sonido con el que estas palabras llegan a tus oídos. Y también depende contundentemente de la forma en que el lenguaje corporal está acompañando el mensaje, aunque de esto ya hemos hablado bastante en la sección anterior. Del mismo modo una frase que parece contraria a las del ejemplo anterior, como “*te quiero destrozar*”, puede tener en principio, si solo interpretamos las palabras seleccionadas, un significado negativo. No obstante, la forma en la que las palabras de esta frase son pronunciadas puede transmitir más bien un arrobamiento de afectiva pasión volcánica. Y si el cuerpo está acompañando las palabras de los movimientos adecuados, casi todos los adultos de este mundo sabemos que sin duda será una frase de gozo extremo y no de violencia. Aunque la investigación de Mehrabian está centrada en la comunicación interpersonal de sentimientos y actitudes y no puede señalarse que estos porcentajes se mantengan en los mismos niveles cuando las personas intercambian otro tipo de información (Mehrabian, 2016); en lo que sí coinciden los investigadores en comunicación humana es en la relevancia de la habilidad para modular la voz y darles sentido a las palabras en la carga final del mensaje.

Al trasladar esta indagación a las audiencias arbitrales o juicios en el Perú, nuevamente nos topamos con la carencia de investigaciones que hayan estandarizado específicamente los porcentajes de significación del mensaje que le corresponde a las variaciones vocales. No obstante, sí existe data que certifica que la destreza en el manejo de la voz y la palabra

hablada es importante para que los jueces puedan vivir el caso y comprenderlo desde la visión de los abogados y las personas que los acompañan: peritos, testigos, etc. O para que, por el contrario, tengan una percepción negativa de la teoría del caso durante la audiencia.

Asimismo, el abogado no sólo debe preocuparse por ser claro y conciso, sino que las personas que lleva a testimoniar en el juicio (testigos o peritos) también deben serlo. Muchas veces la suerte de un pleito depende de cómo son presentados estos participantes, y en especial, de cómo estos exponen sus saberes. Hay grandes genios de las ciencias que cuando son llamados como peritos adormecen al auditorio y, por ende, sus declaraciones pueden terminar siendo contraproducentes en comparación a otro que sabe exponer las conclusiones de sus pericias de una manera comprensible, aunque con menor calidad pericial. (Ferrer, 2015, pp. 138-139)

Del mismo modo, existe data que nos permite saber que en algunas circunstancias, la forma en la que los abogados modulan su voz, permite que sean reconocidos por los jueces como cercanos o lejanos a comunidades con las que estos pueden identificarse. Y de esa manera pueden estar inconscientemente inclinados a empatizar con alguna de las partes, más que con la otra.

Hay otros elementos periféricos que pueden despertar afectos positivos, entre los decisores, como por ejemplo, si advierten que el acusado, la víctima o sus abogados son parecidos a ellos —ya sea por su clase social, aficiones deportivas, orientación sexual, confesión religiosa, etc.— Este interesante fenómeno se debe a que los individuos somos proclives a percibir en los otros lo similar que hay en ellos de nosotros mismos y a considerarlos como pares, por lo que nuestros juicios de valor sobre su persona o sobre lo que nos digan, tenderán a ser positivos. A este fenómeno se lo denomina percepción de similitud, y señala que tendemos a aceptar con mayor facilidad las historias de aquellos con quienes compartimos valores, gustos, actitudes y estilos de vida, que aquellos a quienes consideramos extraños. (Ferrer, 2015, pp. 140-141)

Como es evidente, en la percepción de similitud hay un fuerte componente emocional. Lo que en realidad siempre está integrado a todos los elementos de la conducta humana, algo que desarrollaré con mayor profundidad en la siguiente sección.

El trabajo teatral también le ha dado desde siempre un alto nivel de relevancia al manejo de la voz y la palabra hablada como herramienta comunicativa. A lo largo de la historia del teatro ha habido profesionales que han trabajado en el desarrollo de técnica para el manejo de la voz en la puesta en escena. En esta línea ha sido muy relevante el trabajo de investigación de Constantin Stanislavski, Jerzy Grotowski, Eugenio Barba¹⁹ y profesionales más contemporáneos como Patsy Rodenburg (2009)²⁰, Kristin Linklater (Ocampo, 2015)²¹, David Carey y Rebecca Clark Carey (2008)²², entre otros.

Como ya lo había adelantado en la primera sección de este capítulo, al igual que con el manejo del cuerpo, trabajaremos en el manejo de la voz desde dos principios desprendidos del trabajo teatral (Stanislavski, 1975, pp. 107-201 y Ángeles, 2017).²³

- Como hablamos somos.
- Con la palabra se hace.

Estos principios son casi reflejos de los que he propuesto en la sección sobre el manejo del cuerpo y la expresión física. También evidencian desde la experiencia teatral, la forma en que se construyen parcialmente la identidad y el comportamiento de cualquier individuo. Igualmente, se condicen con las investigaciones que he señalado en las líneas anteriores sobre psicología comunicativa.

También es preciso que el abogado sea consciente de que puede entrenarse en el manejo de estos principios. En esa lógica hay seis componentes (Ángeles, 2017)²⁴ que el abogado

¹⁹ Para conocer con mayor detalle la realidad descrita, puede revisar Oliva y Torres, 1997.

²⁰ Patsy Rodenburg es una reconocida coach de expresión corporal y vocal en Londres. Ha sido entrenadora personal de numerosos actores, líderes políticos, etc.

²¹ Kristin Linklater es la creadora del método Freeing the Natural Voice y maestra de expresión vocal en la universidad de Columbia, New York.

²² David y Rebecca son profesores de técnica vocal de la Royal Academy of Dramatic Art (RADA).

²³ Estos principios pueden deducirse del trabajo y las publicaciones de Stanislavski y coincidentemente forman parte de la metodología para el manejo de la voz y la palabra hablada que el maestro y director de teatro peruano, Roberto Ángeles, enseña en su Taller de formación actoral.

²⁴ Estos componentes también han sido recogidos de la metodología de trabajo vocal que Roberto Ángeles, enseña en su taller. Estos componentes y los principios que señalé los ha definido y organizado gracias a la teoría comunicativa que fue recogiendo sobre el manejo de la voz y a su experiencia formando actores. Coincidentemente los expertos en técnica vocal que he mencionado utilizan algunos de estos componentes en su trabajo.

debe aprender a organizar, en función de la identidad que quiera proyectar y del desarrollo eficiente de la acción de persuadir. O de la acción que se proponga llevar a cabo:

- Tono
- Volumen
- Velocidad
- Prontitud
- Dirección
- Escucha

Ser consciente de estos componentes le permitirá hacer con ellos la acción que desee con la palabra hablada. Así mismo evitará ser víctima inconsciente de la forma en que se organizan estos elementos, lo que podría finalizar en el desarrollo de acciones ante el tribunal que no le convengan: aburrir, suplicar, informar, discutir, imponer, etc.

II.3.1. Tono

El tono es la frecuencia sonora de nuestra voz. Esta frecuencia podemos organizarla desde dos variables que marcan los extremos del rango tonal que puede tener la voz de cualquier persona: agudo y grave. Como se sabe, en nuestra cultura las mujeres suelen tener un rango tonal predominantemente agudo y los hombres, por el contrario, un rango predominantemente grave. Esta característica tiene sin duda excepciones, que finalmente hacen la regla.

La pregunta pertinente para esta investigación es en qué lugar del rango tonal debemos colocar la voz para ser más persuasivos. Aunque es cierto que podemos realizar la acción de persuadir desde una escala tonal, aguda, media o grave; diversos estudios indican que una voz grave generará un impacto más persuasivo en los interlocutores (Rodera, 2018). Esto es así porque los rangos agudos están asociados con situaciones de estrés, alarma, urgencia, etc. Mientras que los rangos graves suelen comunicar sensaciones asociadas con seguridad, solidez, calma, fortaleza, convicción (Strauss, 2007, p. 30)

¿Qué debe hacer en ese caso un abogado o abogada litigante que tiene un rango tonal medio o agudo? Simple, debe calentar la voz y aprender a colocarla en el rango tonal medio-grave o grave para cuando tenga que interactuar con un tribunal arbitral. Esto

puede realizarse con un simple ejercicio de calentamiento que le ayudará a organizar el tono en el rango que más le conviene para presentarse a un litigio arbitral. Por supuesto, aunque la tendencia del tono debe ser hacia el rango grave, debe haber variaciones en el manejo de la voz. Esto debe producirse con todos los componentes que utilizamos al hablar, pues por tanto por la experiencia como por las investigaciones que se han realizado sabemos que una voz monótona jamás será atractiva, menos aún persuasiva (Rodera, 2018).

Ejercicio 6: Suena como Barry White²⁵

(Adaptado de Mavizca, 2013)

Este ejercicio te ayudará a colocar tu voz en tu propio rango tonal grave. No quiero que suenes impostado, sino que aprendas a usar otra zona de tu propio registro natural. No deseo suenes exactamente como Barry White, pero sí ayudarte a que tu voz suene agradable y quizá hasta cautivadora para los miembros del tribunal. Si haces este ejercicio por primera vez, sugiero que busques una habitación despejada y lleves contigo una grabadora (la del celular sirve), un amigo de confianza, o ambos. Pon tu grabadora delante de ti, enciéndela y pronuncia la siguiente frase, o cualquiera que te provoque: puedo cambiar mi tono de voz sin sonar impostado.

Ahora apaga la grabadora un momento y sigamos con el ejercicio. Usaremos las siguientes tres frases:

- Ding-Dong
- King-Kong
- Bing-Bong

Diremos cada palabra, y mantendremos el sonido "ng" como si fuera una nota (Dinnnnnnnngggggggg-Donnnnnnnngggggggg) por 6-8 segundos en cada palabra. No debemos forzar la voz hacia notas graves, solo usaremos nuestro tono normal. Después de decir las 3 frases, las diremos de nuevo, pero esta vez usaremos un tono ligeramente más grave. Por último, repetiremos las frases por una tercera vez, esta vez con un tono aún más grave que las dos veces anteriores. Esto mejorará y engrosará nuestra voz de una

²⁵Barry White (1944 - 2003) fue un famoso cantante norteamericano de soul, reconocido por un timbre de voz bajo-barítono, grave y un poco ronco, ganó tres premios Grammy. La prensa solía describir su voz como sensual.

manera notable. Ahora enciende nuevamente el grabador y repite la frase inicial. Escucha las dos frases que has gravado. ¿Verdad que hay una diferencia?

Advertencia: Esta técnica es muy eficaz, pero no se debe abusar de ella. Con ella se logra extender las cuerdas vocales para lograr rangos graves, por lo que debe hacerse solo una vez por día. Dicho esto, si se siguen las instrucciones al pie de la letra, no se corre ningún riesgo.

II.3.2. Volumen

Si el tono es la frecuencia de nuestra voz. El volumen es la escala de potencia sonora que esta puede llegar a adquirir. Usaremos dos variables para manejar esta escala: alto y bajo. Como debes haber notado, muchas personas tienen naturalmente la tendencia a hablar con mucho volumen, incluso en situaciones muy íntimas en las que se requiere mucha reserva, como en velorios, por ejemplo. Mientras que otras hablan siempre tan bajo, que parece que convendría que vayan por la vida con un micrófono incorporado. Estos problemas de modulación de la potencia de la voz, corresponden en muchos casos solo a malos hábitos y poca consciencia en su manejo.

La experiencia y los estudios que se han realizado (Rodera, 2018), indican que lo ideal al comunicarse con un tribunal arbitral si queremos persuadirlos es que nuestra voz los envuelva, para que no inviertan energía en hacer el esfuerzo de escucharnos. Un volumen por encima de ese nivel es peligroso, pues la experiencia nos ha enseñado que la inflexión de nuestra imagen vocal podría cambiar drásticamente y el tribunal podría interpretar que en lugar de persuadirlos estamos exigiéndoles, imponiéndoles, o incluso atacándoles. Lo que en muchas ocasiones es contraproducente, porque termina encaminando la audiencia hacia una discusión entre árbitros y abogados. Por otro lado, la experiencia también nos demuestra que el volumen bajo puede crearnos problemas. Sin quererlo, podemos darle al tribunal la sensación de que estamos suplicando; o que deseamos evadirlo porque no estamos convencidos de lo que estamos diciendo; o peor aún, que estamos mintiéndole.

El siguiente ejercicio te ayudará a ser más consciente del volumen de tu voz y aprender a modularlo en función del espacio en el que estés. De esa manera siempre podrás hablar

en un volumen medio o medio-alto que envuelva al tribunal arbitral o a cualquier otro interlocutor.

Ejercicio 7: Envuélvelos con tu voz

(Strauss, 2007, p. 33. Traducción propia)

Busca un lugar amplio y abierto, ya sea en el interior o en el exterior. Lleva contigo una grabadora, un amigo de confianza o ambos.

Aléjate tres grandes pasos de la grabadora o de tu amigo. Respira profundo, usando el diafragma. Retén el aire y luego exhala lentamente. Vuelve a respirar profundamente un par de veces. Luego inspira una vez más y, mientras espiras, y usando tu voz normal, di «Puedo decir esto sin gritar y ser escuchado». Ahora escucha la grabación de tu voz o pregúntale a tu amigo cómo ha sonado.

Regresa a la posición inicial y repite la misma frase. Esta vez, en vez de hablarle a tu amigo o a la grabadora, dirige tu voz hacia arriba, a un punto situado a unos dos o tres metros del suelo. Imagina que tu voz es una pelota de fútbol que debe describir una curva amplia para llegar al arco. Después escucha el resultado y comprueba si hay mejoras.

Aléjate tres grandes pasos más y repite de nuevo la frase: «Puedo decir esto sin gritar y ser escuchado.» Intenta aumentar el volumen de tu voz sin gritar o cambiar el tono. Aléjate otros tres pasos más. Recuerda que debes dirigir la voz por encima de tu interlocutor para que describa una curva amplia. Después, escucha la grabación (o la reacción de tu amigo) y analiza tu proyección vocal. Comprueba hasta qué distancia se te oye con claridad sin tener que gritar. Practica hasta que te sientas cómodo hablando en voz alta sin modificar el tono de tu voz.

Durante el proceso te darás cuenta de que, al mismo tiempo, empezarás a hablar con mayor claridad. Si toda tu vida has empleado un volumen de voz bajo o alto, es posible que el volumen con el que percibes tu voz no sea el mismo que los demás oyen. De modo que, si habitualmente el volumen de tu voz es 5, a partir de ahora súbelo a 7. Y si habitualmente es 9, bájalo a 7. No te preocupes por si sientes que hablas demasiado alto

o demasiado bajo. Ahora estás hablando al volumen adecuado. Tu cuerpo recalibrará su estándar.

II.3.3. Velocidad

La velocidad es la cantidad de tiempo que utilizamos para pronunciar las letras, sílabas, palabras al interior de un discurso. Todas las personas tenemos una tendencia en la velocidad con la que hablamos. Las variables que nos permiten establecer cuál es la tendencia en nuestra voz se han denominado: rápido y lento. Vale la pena hacer la salvedad de que es muy común que el componente velocidad sea confundido con el que se refiere al nivel de prontitud en el discurso. En realidad, ambos conceptos describen características distintas en el manejo de la palabra hablada. Por lo que, ahondaremos en el componente prontitud el siguiente punto.

El problema de hablar a una velocidad rápida es que por lo común esto nos hace incurrir en errores de dicción y sintaxis que imposibilitan que nuestras ideas sean fácilmente entendidas por las personas con las que nos estamos comunicando. Muchos estudios, al igual que la experiencia, sustentan que la tendencia a hablar rápido es una de las dificultades vocales más comunes y que más limita. No solo porque obstaculiza la comprensión del mensaje; sino también, porque proyecta hacia los demás la impresión de que estás muy nervioso, de que te falta confianza en ti, de que lo que expresas no es importante (Strauss, 2007, p. 33).

Hablar lento también puede ser problemático, sobre todo si nuestra acción es persuadir. Por un lado, la tendencia a hablar lentamente puede llevarnos a la sobre pronunciación de las sílabas y hacernos ver como intoxicados, robóticos y restarle seriedad a nuestro discurso. Por otro lado, puede ocasionar también que pronunciemos mal las vocales y consonantes, dando la sensación de que estamos o somos aburridos, deprimidos o carentes de energía. Según diversos estudios, lo recomendable para garantizar la acción de persuadir es mantener una velocidad de habla media con una ligera tendencia a media-rápida. Lo que nos permitirá acelerar y desacelerar el discurso para hacer variaciones que nos posibiliten generar interés e impacto en el tribunal (Rodera, 2018).

A pesar de que hemos visto que tanto hablar rápido como lento puede ser problemático; por lo común la dificultad predominante es el exceso de velocidad. Por eso el ejercicio que viene a continuación está destinado fundamentalmente a resolver ese problema; aunque también te ayudará si tu dificultad es más bien la lentitud, porque te permitirá ser más consciente de cómo manejas tu voz.

Ejercicio 8: Quita el pie del acelerador

(Strauss, 2007, p. 34. Traducción propia)

Para hacer este ejercicio, siéntate muy erguido frente a tu grabadora de audio o computadora con micrófono. Respira profundamente y di la siguiente frase de un tirón, sin reducir el ritmo: «Nunca más volveré a hablar demasiado rápido soltando todas las palabras juntas de un tirón, porque tengo demasiados pensamientos en la cabeza que quiero expresar y temo que, si me detengo, la gente deje de escuchar.» Después escucha la grabación. Lo más probable es que decir toda la frase de un tirón haya empeorado tu pronunciación y haya provocado que te comas algunas palabras.

Ahora inspira y repite la frase. Esta vez, sin embargo, a una velocidad exageradamente lenta; haz pausas extraordinariamente largas entre palabra y palabra; pronuncia cada una de ellas con mucha atención, y respira más veces de las que creas necesarias. Luego escucha la grabación.

Repite este ejercicio entre cinco y diez veces, aumentando gradualmente la velocidad, normalizando tu respiración y reduciendo las pausas entre palabras, pero sin dejar de hablar de forma pausada y pronunciando completamente cada letra. Al principio te sentirás poco natural, pero continúa haciéndolo hasta que des con una velocidad de habla cómoda y clara, que logre captar la atención de los demás.

Repite la frase algunas veces más frente a un espejo, hasta que te acostumbres a tu nueva velocidad al hablar. En cuanto domines este ejercicio a solas, es posible que en una circunstancia social tu voz se acelere. Así que, asegúrate de controlar tu voz, respirar profundo y ralentizar el ritmo en cuanto te des cuenta de que hablas demasiado rápido.

Al igual que con el volumen de tu voz, a tu oído interno puede que le lleve tiempo acostumbrarse a este cambio. Tal vez creas que aburras a los demás, pero no es así. Con frecuencia la gente que habla rápido descubre que, incluso al ralentizar su forma de hablar hasta un ritmo exasperantemente lento, en realidad sigue haciéndolo a más velocidad que cualquiera en la sala.

II.3.4. Prontitud

Como había señalado en el punto anterior, es muy sencillo confundir la variable referida a la velocidad con la concerniente a la prontitud. Sin embargo, se refieren a características diferentes en el manejo de nuestra voz. La prontitud se establece en relación a la cantidad de tiempo que utilizamos para emitir el sonido, no se refiere al tiempo que usamos para pronunciar letras, sílabas, palabras, etc.

De esta manera podemos establecer los rangos de medición de esta variable entre dos tendencias: pronto y pausado. Así diremos que una persona es pronta, cuando, por ejemplo, responde inmediatamente a las preguntas que se le hacen, o peor cuando ni siquiera espera que las preguntas hayan terminado y ya está contestando. Igualmente diremos que es pronta cuando al transmitir su discurso oralmente pega sus ideas sin hacer pausas. Lo que no permite que los interlocutores puedan estar del todo seguros si ha terminado de desarrollar una idea, si ya ha iniciado una idea nueva, o si está comenzando a desarrollar otra área del discurso.

Por el contrario, diremos que una persona tiene una tendencia a hablar pausadamente, cuando al desarrollar ideas suele hacer continuamente interrupciones o pequeños silencios que le dan una cadencia cansina al discurso. O cuando antes de responder preguntas hace silencios considerables, que dan la impresión de que no sabe qué responder o no ha comprendido bien.

El manejo pronto o pausado de la voz, cuando solo una de estas cadencias predomina en el discurso, suele crear monotonía en la transmisión del alegato. Esto no es necesariamente de esta manera con el componente referido a la velocidad. Pues una persona puede tener una tendencia a hablar rápido y, sin embargo, hacer pausas adecuadas

para enfatizar el progreso de sus ideas, o permitirse ser pronto en algunas ocasiones, dándole así variaciones atractivas a la cadencia general de su discurso.

Ya sea que tu tendencia al emitir un discurso sea a la prontitud o a la pausa, el siguiente ejercicio te ayudará a ser consciente de cómo manejar estas variables para evitar una cadencia monótona. Lo que definitivamente no es adecuado para desarrollar la acción de persuadir. Para esto la recomendación general es que el discurso se desarrolle en un rango medio, que te permita ser por momentos medio-pronto o medio-pausado, según las necesidades que tengas de adaptar tu discurso ante un tribunal. Recuerda que el manejo de la voz y sus componentes debe ser siempre dúctil.

Ejercicio 9: *Goodbye* monotonía

(Adaptado de Strauss, 2007, p. 36. Traducción propia)

Grábate mientras lees este pasaje de cuento infantil.

El señor Scrooge es un hombre avaro, tacaño y solitario, que no celebra la Navidad, y solo piensa en ganar dinero. Una víspera de Navidad, Scrooge recibe la visita del fantasma de su antiguo socio, muerto años atrás. Este le cuenta que, por haber sido avaro en vida, toda su maldad se ha convertido en una larga y pesada cadena que debe arrastrar por toda la eternidad. Le anuncia que a él le espera un destino aún peor, y le avisa de que tendrá una última oportunidad de cambiar cuando reciba la visita de los tres espíritus de la Navidad. Scrooge no se asusta y desafía la predicción. (Dickens, 2016)

Ahora escucha la grabación. Si es posible hazlo acompañado de un amigo o un familiar para obtener una opinión más objetiva. ¿Al narrar la historia tu voz es dinámica y objetiva, de esas que sumergen a los oyentes en el mundo que estás describiendo, o es monótona, de las que hacen que los oyentes se desconecten?

Si tu caso es el segundo, enciende la televisión. Busca un presentador, un cómico o cualquier otro locutor de voz dinámica que te guste. Escúchalo hablar. Presta atención a todos los detalles y matices que hacen que su voz sea irresistible. Date cuenta cómo su voz está presente en su material, cómo suena energética, cálida e indispensable. Luego

intenta repetir lo que dice, utilizando exactamente sus mismas palabras, así como su tono y su estilo.

Cuando creas que eres capaz de imitar algunas de sus características más atractivas, vuelve a coger el cuento para niños. Grábate leyéndolo otra vez, utilizando ahora las técnicas que acabas de aprender. Mientras lees, experimenta cambios de volumen, tono, velocidad, prontitud. Intenta enfatizar distintas palabras, hacer pausas donde normalmente no se harían; acortar o alargar las palabras; y hablar adoptando distintas voces y acentos. Lee el pasaje varias veces, y no temas parecer un payaso si eso te ayuda a superar tus limitaciones.

Cuando hayas terminado vuelve a leer el párrafo una vez más. En esta ocasión, imagina que estás grabando un audiolibro para niños. Compara esta nueva versión con la original y descubrirás lo bien que suenas.

II.3.5. Dirección

Vamos a establecer la dirección en la voz y la palabra hablada desde dos variables: directa o flexible. Y desde dos elementos: trayectoria y composición. Y en relación a estas variables y elementos, buscaremos ser conscientes de cómo debemos organizar la dirección del discurso para que nos ayude a establecer una inflexión persuasiva. La misma que le servirá al abogado litigante para desarrollar su *performance* frente al tribunal arbitral.

Respeto a la trayectoria de la voz, podemos establecer una relación muy similar a la que señalamos para el manejo de la mirada. De esta forma, diremos que el discurso es directo, cuando nuestra voz se proyecta claramente orientada hacia donde están nuestros interlocutores. Por el contrario, diremos que tiende a la flexibilidad cuando el emisor del mensaje, en este caso el abogado litigante, habla dirigiendo su rostro hacia el suelo, el techo, el écran o la pizarra que usa para darle soporte a su presentación. Por supuesto en un discurso que pretende ser persuasivo, la trayectoria de la voz debe tender a la dirección.

Respecto a la composición del discurso, debe entenderse que la tendencia en el manejo de la palabra hablada es a la dirección cuando el contenido del alegato es estructurado, las ideas son claras y el idioma se maneja adecuadamente. Si esto no sucede, diremos que la tendencia en la composición del discurso es a la flexibilidad. Es decir, el contenido del discurso está poco o mal estructurado, las ideas están mal organizadas y se presentan recurrentemente errores de sintaxis. Lo que dificulta la comprensión de los alegatos por parte del tribunal arbitral, hace que los árbitros inviertan más energía, se agoten más rápido y desatiendan el discurso.

En la experiencia, las personas que suelen tener un adecuado manejo de la mirada y la postura suelen también proyectar de manera directa la trayectoria de la voz. Por lo que el ejercicio de esta sección estará más enfocado en ayudarnos a ser conscientes de si nuestra capacidad para estructurar un discurso, desarrollar ideas y manejar la sintaxis de un idioma es adecuada. Si sueles tener problemas en el orden de tus ideas, usas muletillas, incurres en problemas de concordancia, este ejercicio te ayudará a empezar a ser más consciente de tu manera de componer un discurso.

Ejercicio 10: Habla sin muletillas

(Strauss, 2007, p. 35. Traducción propia)

Las muletillas, o comodines, son enemigos de la confianza. Aunque no sepas lo que es una muletilla, haz este ejercicio antes de seguir leyendo: grábate mientras hablas con un amigo. Llévate una grabadora cuando salgas de casa o bien graba tu próxima conversación telefónica.

Escucha la grabación y transcribe cuidadosamente las primeras frases. Asegúrate de tomar nota de todas las palabras que dices. No dejes ninguna. Ahora repasa lo que has escrito. ¿Ves algún «hum», o «ah»? ¿Y algún «ya sabes», «es que» o «bueno»? Esto es lo que se conoce como muletillas o comodines.

Utilizamos estos vocablos sin sentido por varias razones: como marcadores de posición, para asegurarnos de que no perdemos la atención de los demás mientras pensamos qué decir a continuación, y como sistema de sondeo, es decir, para comprobar que la otra

persona entiende o está de acuerdo con aquello que decimos. Pero ¿sabes qué es lo que transmiten en realidad a los demás estas muletillas? Inseguridad.

El hecho de que dejes de hablar un momento no va a hacer que pierdas la atención de nadie. Habla siempre como si la coherencia de tu discurso fuera absoluta (incluso cuando no creas que lo es). El hecho es que el modo en que te comunicas causa mayor impresión que aquello que dices.

Ahora escucha diez minutos de la conversación que has grabado. Anota todas las muletillas que dices y luego léelas en voz alta (a no ser que el papel esté en blanco, en cuyo caso deberías solicitar un empleo como locutor inmediatamente). Repítelas hasta que se te hayan quedado grabadas en la mente, para así ser consciente de ellas en futuras conversaciones. A partir de ahora, ralentiza el habla y escoge con conciencia cada palabra que uses.

El secreto para eliminar las muletillas —y para deshacerse de muchos otros malos hábitos— es autocorregirse. En otras palabras, escúchate a ti mismo cuando hables. Si adviertes una muletilla, detente, corrígete y repite la frase sin ella. Puede resultarte útil llevar encima tu lista de muletillas a modo de recordatorio, para revisar tu habla y eliminar esos pequeños indicadores de inseguridad.

II.3.6. Escucha

El último de los componentes para organizar la inflexión o acción en el manejo de la voz y la palabra hablada es también el más importante. La escucha, es el componente que permite que nuestra capacidad de ser conscientes del manejo de nuestra propia voz y de la de otras personas, sea de alto o bajo nivel.

Podemos establecer el rango de nuestro nivel de escucha en relación a nuestros objetivos y nuestra acción. Por supuesto lo recomendable para una acción tan fina como la de persuadir es que el nivel de escucha del abogado litigante de sí mismo, de la contraparte y de los árbitros sea altísimo. Solo así el abogado podrá estar seguro de que está

manejando bien las otras cinco variables de las que hemos venido hablando para asegurarse de que es persuasivo y no suplicante, agresivo, etc.

Entrenarse en el manejo de la escucha es fundamental para el eficiente manejo de la voz y la palabra hablada. A este respecto, una de las limitaciones más comunes es la de no ser consciente en qué sílabas ponemos la mayor fuerza de voz y qué sílabas mencionamos en tono agudo o tono grave. Lo que hace una gran diferencia al intentar persuadir, por ejemplo, pues evita que nuestras afirmaciones suenen a preguntas, lo que más bien nos hará proyectar una identidad más insegura y cambiar de acción muy a nuestro pesar. El siguiente ejercicio, así como todos los que hemos hecho a lo largo de este segmento, te ayudará a mejorar tu capacidad de escuchar.

Ejercicio 11: No preguntes cuando afirmas

(Strauss, 2007, p. 37. Traducción propia)

Siéntate, coge tu fiel grabadora y colócala delante de ti. Para realizar el último ejercicio vocal, imagina que la grabadora es un amigo tuyo al que no le gusta el pescado. Tu objetivo es convencerlo de que esta noche pruebe Sushi. Cuando hayas acabado, escucha atentamente la grabación. ¿Agudizas el tono al final de cada frase afirmativa? Si lo haces, advertirás que tus afirmaciones suenan como preguntas, y eso te hace parecer inseguro.

Los oradores persuasivos finalizan sus frases —y su argumentación— de forma concluyente. Si tus afirmaciones terminan en un tono más elevado que aquel en el que comenzaron, vuelve a grabar el mismo discurso. Esta vez, sé firme. En vez de hacer preguntas que necesiten respuestas, haz declaraciones categóricas que demuestren tu convicción. Y asegúrate de que el discurso no deriva en repetitivos disparates superfluos, sino que al final llega a una conclusión precisa y convincente. Debes sonar como si supieras muy bien de qué estás hablando y creyeras cada palabra que dices. Aunque no te guste el Sushi.

II.4. Manejo emocional

*In a very real sense, we have two minds,
one that thinks and one that feels.*

Daniel Goleman

Como ya he adelantado, la *performance* que cualquier abogado realiza en vivo y la técnica que la sostiene pueden organizarse también desde el manejo de emociones y herramientas que la psicología ha estudiado. En efecto, investigaciones en psicología de la persuasión, como la realizada por Bousquié, sostienen que para llevar a cabo esta acción es fundamental tener la habilidad de influir emocionalmente en los individuos con los que nos comunicamos. Porque las decisiones que las personas tomamos son más emocionales que racionales. "...quien manda hombres debe conocerlos, tanto a ellos como a sus móviles de acción. Son generalmente sentimentales más que racionales. Creencias y deseos rigen el mundo. Influir sobre los hombres es, pues, primordialmente, influir sobre sus sentimientos" (Bousquié, 1969, p. 5). Por ello, es muy importante tener la capacidad de canalizar apropiadamente nuestras emociones, para ayudarles a las personas con las que interactuamos a que puedan sintonizar sensiblemente con nosotros.

Por supuesto, la búsqueda de esta sintonía emocional variará en función de nuestras acciones y objetivos; por lo que tenemos que ser inteligentes para canalizar bien nuestras emociones y transmitirle al interlocutor exactamente aquellas sensaciones que corresponden con nuestra estrategia comunicativa. Con esto me refiero a evitar proyectar emociones que no corresponden a la acción que he planificado desarrollar. Por ejemplo, si mi acción es mendigar, es coherente que trate de hacer que los demás sintonicen conmigo desde la pena; sin embargo, esta emoción puede ser rechazada o generar distancia emocional con una persona si lo que quiero hacer es persuadirla.

En la experiencia de las competencias de arbitraje y en audiencias legales reales es común toparse con situaciones en las que algún abogado está tratando de persuadir a los miembros del tribunal, pero -como he relatado antes- falla al canalizar y organizar las

emociones que proyecta hacia ellos. En consecuencia, desarrolla una acción totalmente distinta a la planeada, lo que, por supuesto, se evidencia en la forma como proyecta la voz, el cuerpo y todo su discurso hacia el tribunal. Entonces, ante las consultas, preguntas o cuestionamientos de los árbitros, algunos abogados reaccionan a la defensiva, se molestan, se victimizan, se rinden, se indignan, etc. Lejos de proyectar las emociones que corresponden a la estrategia de persuadir; en ocasiones terminan rogando, renunciando, exigiendo, confrontando o discutiendo con los árbitros o jueces.

- Magistrado: (...) usted acá no tiré cosas, ni nada por el estilo. Eso no es una técnica de litigación.
- Abogado: Bueno señor, ¿usted define qué cosa es una técnica de litigación?
- Magistrado: Así es. En este juzgado, sí. Yo voy a definir cuál es el límite de la técnica que van a usar.
- Abogado: Con muchísimo respeto, pero yo soy abogado y también tengo mi estrategia.
- Magistrado: ¿Y usted así alega, tirando las cosas señor abogado?
- Abogado: Pero perdón, ya le pedí disculpas por eso.
- Magistrado: No, entonces, pero usted me dice que va a persistir en esa “técnica”.
- Abogado: ¡No! ¿Y quién ha dicho eso? ¡Quién ha dicho eso!
- Magistrado: Baje la voz señor abogado, por favor.
- Abogado: Usted es director, pero no dictador. Con mucho respeto.
- Magistrado: ¿Perdón?
- Abogado: Usted es director, pero no dictador del juicio. ¿Sí?
- Magistrado: Ya. A ver, ¿el acusado Villarreal? Póngase de pie señor. ¿Usted va a reafirmar su defensa en el abogado? Vamos a hacer un receso, por favor.

(Legis.pe, 2018)²⁶

Es por eso tan importante que el abogado tenga también herramientas para organizar y reorganizar adecuadamente sus emociones, ante los diferentes obstáculos que se le presentan en la audiencia, y pueda canalizar hacia el tribunal arbitral solo aquellas que le permiten persuadirlo. Puesto que, además de los estudios generales sobre persuasión y la

²⁶ Este diálogo es un extracto de una audiencia real registrada en video.

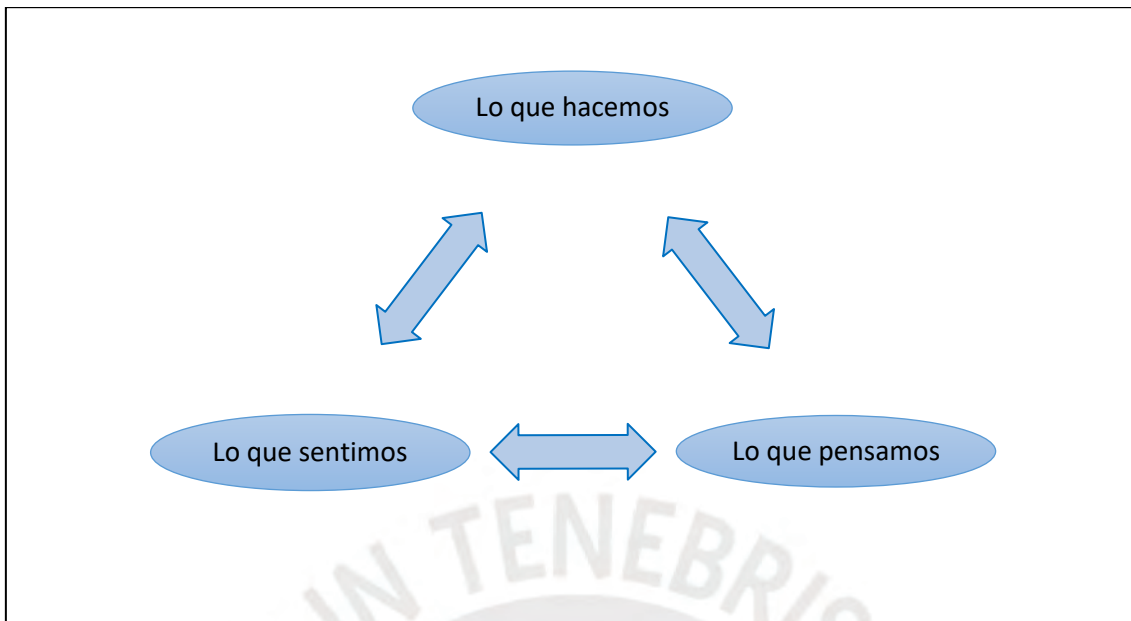
experiencia de las audiencias legales, hay una investigación hecha en USA por Kulka y Kesler (1978) que sostiene la relevancia del impacto sensorial y emocional que puede causar un abogado en los magistrados con los que dialoga (citado por Ferrer, 2010).

Los jueces, por su propia actividad, suelen ser receptores predispuestos a elaborar los mensajes y, por ende, suelen ser más receptivos a los argumentos razonados, empleando rutas centrales. Sin embargo, ello no descarta el hecho de que un magistrado poco interesado por el asunto o poco analítico estará más inclinado a tomar decisiones a partir de percepciones acerca del comunicador, tales como su presencia, simpatía o demás variables extra jurídicas que se procesan por las rutas periféricas (Ferrer, 2010, P. 142)²⁷

Que el abogado aprenda a canalizar sus emociones enfocado en persuadir, puede ser viable gracias al desarrollo de un proceso de entrenamiento que lo dote de: herramientas y habilidades que podrá manejar en el contexto del litigio arbitral. Incluso, si no maneja estas habilidades de manera personal en otros ámbitos de su vida. Esto debido a que – como he señalado en la primera sección de este capítulo- la técnica teatral y la psicología están emparentadas con un paradigma que sostiene que los seres humanos y nuestras conductas estamos constituidos en base a tres pilares (Gráfico 2): lo que sentimos, lo que pensamos y lo que hacemos (Stanislavski, 1975; Keegan, 2013). Estos tres pilares están íntimamente vinculados; por lo que al modificar cualquiera de ellos, indefectiblemente varían los demás y se transforma la conducta. “La teoría cognitiva sostiene que pensamiento, emoción y comportamiento son tres sistemas interdependientes; el cambio en uno de ellos determinará un cambio congruente en los otros dos.” (Keegan, 2013, P. 64).

²⁷ No he hallado investigaciones sobre el nivel de relevancia del impacto emocional en los miembros de tribunales arbitrales en el Perú, al momento de emitir un laudo. Tampoco sobre jueces, al momento de emitir sentencia. Sin embargo, la investigación realizada en USA, contrastada con mi experiencia de primera mano y las teorías sobre comportamiento humano; permiten inferir que la respuesta emocional en jueces y árbitros en nuestra sociedad es relevante para la toma de decisiones.

Gráfico 2: pilares de la constitución de la conducta humana



Elaboración propia

Por lo que es posible deducir que la conducta del abogado puede ajustarse en base al entrenamiento en el manejo de sus emociones, para que esté organizada y responda de cierta manera en circunstancias específicas: el espacio y tiempo de la audiencia arbitral. Como he relatado a lo largo de esta investigación, esta afirmación también tiene sustento en la experiencia con estudiantes y profesionales del derecho que he entrenado para que desarrollen una *performance* persuasiva en audiencias arbitrales. Además, tiene sustento en el trabajo del actor, especialmente en el que construye sus personajes en una línea de representación psicológico realista. Pues gracias al manejo de recursos como este, puede organizar de manera verosímil un rol y una conducta, distintos a los que cumple en la vida cotidiana, en un lugar determinado por un espacio de tiempo específico: la puesta en escena.

Como vemos, el abogado tiene muchos caminos a través de los cuales puede organizarse y entrenarse para desarrollar eficientemente la acción de persuadir y proyectar una imagen personal que esté encaminada en la misma línea. El desarrollo de la habilidad para manejar sus emociones, es solo una vía de entrada. Del mismo modo en que también lo es la habilidad para manejar su cuerpo y su voz. Así mismo, también lo es tener una teoría sólida, atractiva y bien estructurada del caso. El gobierno consistente de alguno de los tres aspectos mencionados, causará un efecto natural en los otros dos para organizar la

conducta del abogado. Obviamente, mientras más recursos tenga para manejar estos tres ámbitos, su posibilidad de controlar eficientemente el desarrollo de sus acciones en relación a la consecución de sus objetivos será mayor.

Retomando el punto central de esta sección, el entrenamiento en el manejo emocional del abogado tendrá por objetivo trabajar algunos aspectos de su espectro psicológico, que estén relacionados con la audiencia arbitral: contexto y emociones. En relación al contexto, se trabajarán dos nociones que les ayudarán a los abogados a comprender que mientras están participando en un litigio arbitral se encuentran en el marco de una circunstancia específica, que tiene reglas particulares –un universo que no es equiparable a cualquier circunstancia de la vida cotidiana—. En donde ellos cumplen un papel particular –que tampoco es necesariamente el que desempeñan en otros ámbitos de la vida cotidiana— y que requiere del manejo de ciertas habilidades para lograr un desempeño exitoso. Tales nociones son:

- Juego
- Rol

En relación a las emociones, se buscará afianzar dos características que le permitan transmitir su mensaje con la sensibilidad y convicción adecuadas para comunicarse con otras personas y persuadirlas:

- Empatía
- Autoestima

El manejo de los elementos contextuales y emocionales que he señalado ayudará a los abogados a comprender cómo conducirse mejor en una audiencia arbitral. Lo que, con el entrenamiento adecuado y la consolidación de destrezas, potenciará sus posibilidades de lograr sus objetivos (que son los de su cliente) frente al tribunal arbitral.

II.4.1. Juego

La noción de juego puede estar en la cabeza de muchas personas solo asociada a la infancia. Este sesgo suele hacer que muchos creen que su aplicación a la vida diaria se remite al mero entretenimiento, como lo afirma una de las acepciones de la real academia de lengua española: “Actividad intrascendente o que no ofrece ninguna dificultad” (RAE, 2018). Sin embargo, si, por ejemplo, dirigimos nuestra mirada hacia la definición de juego

enmarcada en el deporte “Ejercicio recreativo o de competición sometido a reglas, y en el cual se gana o se pierde” (RAE, 2018); o actividades profesionales como las artes escénicas “es evidente que el teatro comparte con el juego sus principios, reglas y formas” (Pavis, 1984, p. 283): es indiscutible que el concepto tiene muchas relevantes dimensiones y puede trasladarse a muchas actividades humanas. De hecho, el investigador Johan Huizinga asegura en su publicación *Homo ludens* que el juego es una función humana esencial. Incluso propone la posibilidad de que todo lo que el hombre hace es juego: “Cuando examinamos hasta el fondo, en la medida de lo posible, el contenido de nuestras acciones, puede ocurrirnos la idea de que todo el hacer del hombre no es más que un jugar” (Huizinga, 1972, p. 7). Todo esto evidencia que la noción de juego también existe en el mundo adulto y no solo asociada al entretenimiento. En efecto, como he señalado, existen disciplinas y oficios que han profesionalizado el uso de este concepto. Tener esto en mente ayuda a entender que la noción de juego como parte del ejercicio profesional no está alejada de ninguna actividad. Por el contrario, puede servir como herramienta simbólica para comprender escenarios particulares, como el de la audiencia arbitral y liberarnos para actuar en ellos de una manera distinta a como nos comportamos en circunstancias ordinarias.

Entonces, si trasladamos la noción de juego a la audiencia arbitral, nos daremos cuenta de que sus elementos esenciales empatan.

El juego es una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de “ser de otro modo” que en la vida corriente. (Huizinga, 1972, pp. 43-44)

En la audiencia existe un conjunto de principios y normas convenidos que enmarcan todo el proceso y deben cumplirse en cada fase; un escenario en el que por un tiempo determinado los participantes interactúan, compiten y se confrontan según los roles que les han sido asignados; y un objetivo (un fin) que todos persiguen, el que de manera general puede ser sintetizado como: hacer justicia.

El poder superponer el escenario simbólico del juego sobre el escenario físico de la audiencia arbitral, puede permitir que los abogados litigantes sean más conscientes de que esta circunstancia debe ser trabajada de una manera especial. Y que estratégicamente es poco eficiente asumirla como cualquier otra situación con la que hay que lidiar de manera ordinaria en la vida cotidiana. Por eso, estructurar este proceso desde la lógica del juego profesional puede dar a los abogados, e incluso a los árbitros, el soporte y la libertad que requieren para asumir el manejo de las características personales que sus roles necesitan.

Esto puede, además, ayudarles a entender que no son ellos (su persona) los que están participando de la audiencia; sino ellos ejerciendo un papel, un rol profesional: el de “abogado demandante” o “abogado demandado”. Esta sola consciencia, puede ayudarles a enfocarse mejor en la representación de su cliente —liberarlos de la tentación de validarse como abogados, demostrar status, o defender su persona— y en desarrollar la acción de persuadir para lograr sus objetivos.

II.4.2. Rol

Así como muchas personas, muchos abogados suelen pensar que todas las circunstancias de la vida son similares entre sí y atemorizados por perder aquello que los hace genuinos tienden a asumir una conducta estándar para todas las tareas que realizan. Este sesgo puede obstaculizar el desarrollo de la *performance* adecuada frente a un tribunal. Y peor aún, puede llevarlos a perder el control de su desempeño frente a los árbitros y los sucesos que se produzcan durante el desarrollo del litigio.

En este punto hay algo esencial que comprender. La sociedad nos dice todo el tiempo que debemos procurar ser nosotros mismos; esta idea tiene un principio valioso, que se sostiene en la ética de ser honesto con uno mismo y con los demás. Eso como punto de partida está muy bien. El problema surge cuando esa misma idea se utiliza para justificarnos a nosotros mismos: evitar desarrollarnos, asumir responsabilidades, tomar en cuenta a los otros, cortar con lo pernicioso, crecer.

Lo verdaderamente valioso, antes que ser “genuinos”, es tratar de saber quiénes somos. Ser conscientes de cuáles son nuestras fortalezas, debilidades y aprender a canalizarlas y proyectarlas hacia los demás según las circunstancias. De esta forma ser genuinos será valioso y utilizaremos nuestra inteligencia emocional (Goleman, 2008)²⁸ para relacionarnos con el entorno de acuerdo a la circunstancia personal, familiar, profesional en la que nos encontremos. De lo contrario, bajo la mal empleada idea de ser “genuinos” podríamos proyectar hacia nuestro entorno una visión bastante limitada de nuestro verdadero yo: la que está dominada por nuestros malos hábitos, miedos, inseguridades, inhibiciones, frustraciones. Piensa que un psicópata asocial -como el protagonista de la famosa película de Scorsese, interpretado por Robert de Niro: Taxi driver (Phillips, Phillips & Scorsese, 1976)- puede irse a la cama contento consigo mismo, felicitándose de ser genuino, después de haber tenido una conducta borderline²⁹. Por supuesto que un trabajo serio de crecimiento personal para descubrir, nutrir y proyectar nuestro mejor yo, puede requerir el aporte de un psicoterapeuta. En lo personal, creo que es indispensable y la mejor inversión que una persona puede hacer.

Si nos circunscribimos solo a la tarea de potenciar el trabajo del abogado en la audiencia arbitral, podemos recurrir a la noción de rol para ayudarlo a ser más persuasivo. Sostenidos por la ya desarrollada noción de juego -que permite entender que la audiencia arbitral es una circunstancia extraordinaria y requiere un comportamiento especial-, a través de la noción de rol podemos ayudar al abogado a que asuma con libertad las características que es más inteligente utilizar para su mejor desempeño ante el tribunal. Aunque no esté interesado o no se sienta atraído por desarrollar esas características para su desenvolvimiento en su vida cotidiana. Lo importante es darle al abogado un marco de acción, para que sostenido en la idea de que está desarrollando un juego profesional y ejercitando un rol dentro del mismo, se permita ser más flexible en el manejo de habilidades que quizá le pueden costar emplear en su vida personal.

La noción esencial de rol está vinculada a la función o papel que alguien o algo cumple en una determinada circunstancia (RAE, 2018). De manera más específica la psicología

²⁸ La noción de inteligencia emocional se refiere en esencia a saber cómo darles cauce a las emociones de manera adecuada.

²⁹Trastorno límite de personalidad, caracterizado por los problemas para equilibrar emociones. (Galimberti, 2002 p. 683)

define rol como "un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros" (Pichon-Rivière, 1977). Partiendo de estas premisas, el teatro utiliza el concepto para referirse al papel o personaje que se le asigna a un actor dentro del juego de construcción de la realidad escénica (red de interacciones). Del mismo modo, en base a estas premisas puede indicarse cuál es el rol funcional y social que cumple, por ejemplo, un deportista profesional en un equipo de fútbol: ser el goleador, el capitán, la muralla. Y, por tanto, en base a las mismas premisas puede afirmarse que en el juego del litigio arbitral los abogados cumplen roles. Dado que, como expliqué líneas arriba, el litigio arbitral puede ser leído como un espacio físico y simbólico en el que se configura una red de interacciones. Por lo que, es posible afirmar que dentro de este marco los abogados pueden cumplir modelos organizados de conducta en relación a la posición que ocupan: árbitros, abogados demandantes, demandados.

Tener presente la noción de rol, puede ayudar al abogado a compenetrarse mejor con la noción de juego. En esa lógica, puede ayudarlo aún más a comprender que la realidad del litigio arbitral no es la realidad de la vida cotidiana y por tanto no es su persona la que está en juego, sino solo el rol que como persona y profesional en derecho ha aceptado jugar. Y de la mano con eso, puede ayudar a que esté más dispuesto a entrenarse en el desarrollo de habilidades que son útiles para el desempeño exitoso de ese rol. Habilidades que se suman a las del conocimiento jurídico y que le ayudarán a potenciar su discurso: manejo del lenguaje corporal, manejo de la voz y la palabra hablada, gestión emocional. Habilidades en las que puede ser innecesario que se entrene para el resto de actividades o roles que cumple en la vida cotidiana; pero que son indudablemente necesarias si se quiere comunicar persuasivamente ante un tribunal.

II.4.3. Autoestima

De la mano con el trabajo relacionado con las nociones juego y rol, he señalado que se deben trabajar también dos elementos emocionales. De tal forma que todo el espectro psicológico del abogado se vea fortalecido para el litigio arbitral. Uno de estos elementos es la autoestima.

Grado de percepción de las cualidades y características contenidas en el propio AUTOCONCEPTO como positivas. Refleja la autoimagen física de la persona, la visión de sus logros, capacidades y valores y el éxito que percibe al vivir de acuerdo con ellos, lo mismo que la formas en que los demás perciben y responden a esa persona. (Viveros, 2010, p. 53).

Para persuadir es fundamental que quien cumple el rol de abogado litigante proyecte verdad en toda la *performance* que desarrolla hacia el tribunal. La habilidad de proyectar veracidad está sustentada en la capacidad de transmitir convicción en todo lo que se piensa (dice), se hace y se siente. Sin embargo, actuar con convicción y tener la capacidad de ser leído de esa manera por los demás, no siempre es sencillo. Para lograrlo debemos sentirnos seguros de nosotros mismos como personas y como profesionales. Es por eso importante fortalecer nuestra autoestima para que sea el soporte que nos garantice comunicarnos y relacionarnos con los demás con la debida convicción. En el caso de los litigantes: con el tribunal arbitral.

En este punto empiezan los problemas de muchos abogados, pues, aunque pueden saber que su teoría del caso es buena, no terminan de creer en ella. Para lograrlo es imprescindible que tengan confianza en ellos mismos, en su teoría del caso y en el discurso que han organizado para lograr que los árbitros fallen a su favor. Pues la confianza es la base de la convicción. Lamentablemente, saber y creer no solo pueden ser dos conceptos diferentes; sino que en muchas personas son dos procesos disociados. Esto puede parecer contradictorio. Pero para muchos de nosotros no es lo mismo saber que se están haciendo bien las cosas, que creer –confiar, estar convencido, tener la seguridad— que darán los resultados esperados. En base a esta contradicción interna mucha gente se engaña y se sabotea a sí misma atormentándose con la búsqueda de la perfección. Lo que comúnmente les hace sentir que nunca están en el nivel adecuado y no pueden creer en ellos, ni en lo que hacen como personas, profesionales, abogados.

Por supuesto que el cuestionamiento es útil y la búsqueda de calidad también, y hasta cierto punto de cualquier proceso son necesarios y bienvenidos pues nos estimulan a vencer nuestras limitaciones, a aprender, a seguir creciendo. Sin embargo, las personas con alta autoestima saben establecer límites a estas variantes –no me refiero a límites temporales, sino psíquicos—, para que les sirvan de impulso, pero no para que los

obstaculicen llenándolos de ansiedad, desconfianza y miedo. Además, saben también lidiar con el fracaso –así como con el éxito-, ya que en tanto su autoestima está consolidada esto no les impacta a nivel emocional de manera profunda –es obvio que pueden sentir desasosiego o pena cuando no logran los resultados, pero no tienden a deprimirse o ponerse eufóricos ante los mismos; por lo tanto, no tienen miedo a fracasar.

La autoestima, en cuanto que está parcialmente basada en sentimientos de autoeficacia, tiene mucho que ver con el logro de objetivos y con la forma de reaccionar ante las dificultades y fracasos; las personas de autoestima alta trabajan más arduamente, tienen mayores logros y se arredran menos antes los fracasos que los de baja autoestima... (Consuegra, 2004, pp. 32-33).

Los individuos con alta autoestima saben en su fuero interno que ganar o perder no los define como personas, están pacíficamente –no narcisamente- por encima de eso. “...la autoestima narcisista e inflada puede llevar a la violencia, cuando el sujeto trata de impedir la retroalimentación descalificadora que amenaza su imagen personal, eliminando violentamente la fuente de información” (Consuegra, 2004, p. 33). Saben que ganar o perder es solo parte del juego y siempre es una vía de aprendizaje, de crecimiento.

Felizmente para todas aquellas personas y abogados litigantes que pudiesen tener la necesidad de trabajar su autoestima, e incluso para aquellos que gozan de alta autoestima, la psicología ha investigado como puede reforzarse esta característica en el ser humano. Corresponde recalcar que no estoy proponiéndole a los abogados litigantes que el trabajo que se hace para proyectar hacia los demás una identidad persuasiva durante un litigio arbitral, sea suficiente para resolver o consolidar la autoestima en el plano personal. Las herramientas que propongo a continuación sin duda ayudarán al litigante a organizar mejor su autoestima durante el proceso arbitral, pero son insuficientes para el trabajo de la conducta en todos los demás ámbitos de la vida de una persona. La psicoterapia es el espacio adecuado para trabajar en esos niveles. Aclarado esto, el siguiente ejercicio te ayudará a progresar en la consolidación de tu autoestima y tu capacidad de proyectar convicción y veracidad.

Ejercicio 12: Autoevaluación

(Adaptado de Strauss, 2007, p. 18-19. Traducción propia)

Todos los programas de instrucción, soporte o entrenamiento de cualquier tipo te piden que marques un punto de partida: que te peses, que sinceres tus finanzas, que afirmes que eres trabajólico, etc. En la misma lógica, para potenciar tu psique tendrás que hacer una evaluación de ella. Busca una libreta para trabajar (física o virtual).

El juego consiste en responder a las siguientes preguntas. No te preocupes por lo que puedan pensar los demás acerca de tus respuestas. Nadie más que tú las va a ver. Tu objetivo es ser tan honesto contigo como te sea posible. No dejes que intervenga tu ego. Así el ejercicio es más valioso.

1. Describe en una o dos frases cómo crees que te ven los demás actualmente.
2. Describe en una o dos frases cómo te gustaría que te viesen los demás.
3. Haz una lista de tres aspectos de tu comportamiento o personalidad que te gustaría cambiar.
4. Haz una lista de tres nuevos comportamientos o rasgos que te gustaría adoptar.

Ejercicio 13: Fortalezas

(Graziano, 2017)

Muchas veces recordamos las críticas, las cosas que hacemos mal, las ofensas... pero nos olvidamos de recordar nuestros éxitos, elogios, halagos. Para ello vamos a hacer una recopilación de ellos, es una forma de darles más peso. Puede que en un principio te cueste recordar situaciones positivas, elogios, etc. Tómate tu tiempo y realiza tres listas:

- En una recopila los elogios que recuerdes que te hayan dicho otras personas a lo largo de tu vida
- En otra enumera las capacidades y fortalezas que tú consideras que posees.
- En un tercer listado enumera cosas que te hagan sentirte orgulloso de ti mismo (logros, actitudes ante alguna situación, etc.)

Te pongo un pequeño ejemplo:

Elogios recibidos:

- “Eres muy divertido”

- “Se te dan bien los niños”
- “Dibujas muy bien”

Mis fortalezas:

- Soy paciente.
- Sé escuchar a los demás.
- Soy respetuoso con las opiniones de otros.
- Soy generoso.

Estoy orgulloso de:

- Cómo afronté y superé una enfermedad grave que tuve.
- Haber ayudado y apoyado a un amigo cuando pasó un mal momento.
- Haber sacado el carnet de conducir a la primera.

Sería recomendable que dedicaras varios días a ésta tarea: te aconsejo ir rellenándolo poco a poco durante al menos una semana. Una vez tengas el listado reflexiona:

- En los elogios recibidos ¿Cuánto te crees cada elogio? (enumera del 1 al 10: 1 no me lo creo y 10 me lo creo completamente) Si no has puntuado todos los elogios recibidos con un 10 piensa: ¿qué pasaría si los creyeras todos 100%? ¿Qué cambiaría en tu actitud o en tu concepto de ti mismo?
- En cuanto a tus fortalezas ¿qué dicen de ti mismo? ¿Qué habilidades y recursos crees que hay detrás de cada fortaleza? ¿Hay otras fortalezas o valores que te gustaría fomentar?
- En cuanto a las cosas de las que estás orgulloso: ¿Qué dicen de ti mismo? ¿qué valores y qué habilidades hay detrás de cada una?

Haz un resumen de tus habilidades, recursos y valores y ponlo en algún lugar en el que puedas verlo asiduamente.

Ejercicio 14: Vence tu mente limitadora

(Adaptado de Strauss, 2007, p. 49-55. Traducción propia)

Al nacer, la naturaleza instala en nuestro interior dos miedos para mantenernos a salvo: el miedo a la altura y el miedo al ruido. Con moderación, el miedo es algo bueno, pues nos protege del peligro. El miedo a la altura, por ejemplo, nos protege de caer de un acantilado; el miedo al ruido nos permite reaccionar con rapidez a los avisos de peligro. Sin embargo, la mayoría de nuestros miedos y limitaciones no son innatos, sino

adquiridos. Nos ponemos límites a nosotros mismos como resultado de experiencias negativas de la infancia y de la influencia en nuestras vidas de figuras autoritarias.

La mayoría de las creencias de tu mente limitadora han sido alimentadas por tus padres, tutores, profesores, curas, colegas o quienquiera que hayas admirado en la infancia. Aunque tiene cierto valor localizar las fuentes de tu propia mente limitadora, es más importante comprender su estructura. La mente limitadora tiende a retroalimentarse en bucle. Culpar a otros o a ti mismo del material que almacena tu mente limitadora sólo sirve para fortalecerla. Es mejor perdonar, olvidar y pasar a otra cosa.

Un pensamiento limitador es algo que uno piensa de sí mismo, de otras personas o del mundo, y que, aunque no sea verdad, el mero hecho de pensarlo lo priva a uno de la experiencia y el éxito. Cada vez que te dices a ti mismo que «no puedes» hacer algo que está dentro de las posibilidades de cualquier ser humano, estás teniendo un pensamiento limitador. La mente limitadora puede presentarse en forma de voces, imágenes o sensaciones físicas entorpecedoras en el momento de realizar cualquier acción. Casi todo el mundo sufre los efectos de algún pensamiento limitador; tanto si es consciente de ello como si no. Déjame ponerte un ejemplo:

PENSAMIENTO LIMITADOR: La gente me está mirando, me está juzgando o se está riendo de mí.

LA REALIDAD: Puede que la gente advierta tu presencia, pero eso no quiere decir que te estén juzgando. La mayoría está demasiado ocupada preguntándose acerca de lo que los demás piensan de ellos. Una vez que te des cuenta de que la mayoría de la gente es como tú y que, en realidad, a su vez, están buscando tu aprobación, dejarás de padecer ese miedo social.

Disipar estos pensamientos limitadores es muy fácil. Pregúntate a ti mismo si «¿Alguna vez ...?», e inserta tu pensamiento limitador, Por ejemplo, si piensas que te sientes incómodo cuando estás cerca de una mujer hermosa o un hombre apuesto, pregúntate si «¿Alguna vez me he sentido cómodo(a) cerca de una mujer hermosa (un hombre apuesto)?». Nombra sólo una ocasión y habrás desmentido tu pensamiento limitador. De modo que, empecemos, aclaremos las cosas y disipemos algunos pensamientos limitadores. Has una lista de por lo menos cinco pensamientos limitadores y desmiéntelos

aplicando la técnica que te acabo de describir. Verás que siempre has tenido experiencias positivas que no has llegado a valorar del todo. Y que, de ahora en adelante, podrás tener más experiencias positivas, sostenido a la base de aquellas que ya has vivido. Los pensamientos limitadores no te abandonarán por arte de magia, pero se irán diluyendo con el tiempo hasta desaparecer. Lo importante es que ya tienes una técnica para desarmarlos cada vez que surjan.

IV.4.4. Empatía

Siempre existe el riesgo de que la convicción que el abogado imprime en su discurso pueda ser leída por el tribunal como soberbia. Esta es una de las razones por las que es necesario proyectar empatía para afianzar una *performance* persuasiva. Si el abogado no maneja bien este recurso puede canalizar mal sus emociones durante el litigio y cambiar inadecuadamente de acción en la audiencia. De manera que puede comenzar a exigir, imponer, discutir con los árbitros, como mostré al inicio de esta sección. Lo que amenaza la consecución de sus objetivos.

Para trabajar la empatía es fundamental comprender bien este concepto. Popularmente se dice que ser empático es tener la capacidad o habilidad de ponerse en los zapatos del otro. No sé cómo te suene esto, pero cuando me lo explicaron de esa forma, siempre me costó mucho entender qué era exactamente lo que debía hacer y qué se esperaba de mí. La definición de la RAE nos da algunas luces más “1. f. Sentimiento de identificación con algo o alguien. 2. f. Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.” (RAE, 2018). Aunque no nos aclara cómo podemos lograr compartir los sentimientos de alguien e identificarnos con él. La psicología nos da más explicaciones al respecto: “comprender a una persona desde su marco de referencia en lugar de hacerlo desde el marco propio, lo que permite experimentar de manera vicaria los sentimientos, percepciones y pensamientos de la persona.” (Viveros, 2010, pp. 165-166). De esta manera, podemos concluir que el desarrollo de empatía corresponde con volvernos capaces de entender al otro desde su estructura de pensamiento, sentimiento y percepción de la realidad. Es decir, volvernos capaces de interpretar cuál es el lenguaje racional (cognitivo) y emocional (afectivo) del otro y comprometernos a hablarle en ese lenguaje.

Sin ceder a la tentación de comunicarnos con él o ella, desde nuestra propia estructura afectiva y cognitiva.

Si no lo has entendido hasta aquí, permíteme ponerte este ejemplo; aunque no es exacto, puede ser bastante gráfico. Imagina que vas por algún lugar turístico de la ciudad y un extranjero que no sabe hablar castellano se te acerca y te pregunta algo en un idioma que no reconoces. Analógicamente podríamos decir, que si no le respondes o le respondes en castellano (es decir desde tu estructura lingüística y no desde la de él) estarías siendo nada o muy poco empático. Claramente la otra persona no va a comprender ni tu silencio, ni el castellano. Y por supuesto, la emoción que esto le va a generar es negativa. Lo que sería empático en este caso es que hagas el esfuerzo de hablarle a esa persona en el idioma en el que él te está haciendo la pregunta o por lo menos trates de tender un puente con un idioma alternativo en el que el turista también se puede comunicar, por ejemplo, el inglés. Como ves la empatía es un elemento difícil de manejar. Pues, aunque no implica exactamente el reto de tener que manejar una estructura lingüística desconocida y difícil de descifrar como el alemán o el japonés; tendrás que hacer algo que en muchas circunstancias será igualmente complejo: descifrar la estructura racional y emocional a través de la cual el otro percibe el mundo y espera que la realidad le sea suministrada.

Ser empático puede resultar un reto muy grande en algunas ocasiones. Sin embargo, es necesario hacer ese esfuerzo si se quiere persuadir a alguien. Pues al desarrollar la habilidad para observar, escuchar y finalmente interpretar cuál es la estructura desde la que el otro se comunica, sabrás cómo satisfacerlo tanto a nivel racional, como a nivel emocional. Por lo que será más sencillo persuadirlo.

En esa lógica hay que tener muy presente que la principal tarea al empatizar es brindarte a los otros, en este caso al tribunal arbitral. Ayudarles, estar a su servicio siempre para que comprendan la realidad, la historia que les estás contando, desde sus propias necesidades cognitivas y afectivas. Si tienes esto presente, controlar y canalizar asertivamente tus emociones será mucho más sencillo, o por lo menos mucho más viable. Ya que será más fácil mantenerte enfocado en el rol que estás jugando y la acción que estás desarrollando. No entrarás en conflicto contigo mismo, preguntándote si debes ser paciente con circunstancias que quizá no aceptarías en tu vida personal; porque la técnica te ayudará a recordar que esta no es tu vida personal. La técnica te contendrá y te ayudará

a tener presente que el litigio es un juego profesional muy particular, y que tu rol aquí, si quieres persuadir, requiere del manejo de ciertas características, entre ellas la empatía. Lo que te dará más posibilidades de que el tribunal se identifique contigo y con tu historia, tanto porque la entiende, como porque le caes en gracia. ¿A qué árbitro podría molestarle ver que eres respetuoso y te esfuerzas por explicarle, con convicción y paciencia, cada detalle de tu postura en los términos en los que él lo solicita? Por el contrario, si no logras canalizar tus emociones y te contagias de las reacciones emocionales que pueden tener algunos o todos los miembros del tribunal arbitral, será difícil proyectar un discurso persuasivo; pues claramente habrás perdido empatía. “La empatía desaparece en el mismo momento en que nuestros sentimientos son tan poderosos como para anular todo lo demás y no dejar abierta la menor posibilidad de sintonizar con el otro” (Goleman, 2008, p. 236).

Entonces, ser empático va a ser relevante para el abogado en dos niveles, tanto para ser capaz de identificarse con el caso y el cliente que está representando, como para lograr identificarse con los árbitros a los que tiene que persuadir. Esta identificación es indispensable, porque la acción de persuadir para ser eficiente debe estar enfocada en dar. No puede estar enfocada en conseguir algo, esta es una consecuencia natural del proceso, pero no es la vía: es la meta. Siempre serás más persuasivo si el otro percibe que le estás dando a ganar algo: un trato respetuoso de su forma de pensar y sentir; una postura sólida y transmitida con claridad; la sensación de estar compartiendo un buen momento personal, más allá de las complejidades del litigio.

Ejercicio 15: Conviértete en un oyente activo.

Busca tomarte un café, almorzar, fumar un cigarrillo hoy con alguien. No tienes que invertir mucho tiempo si no puedes. Con diez minutos basta. En la conversación interésate por su persona, pregúntale específicamente cómo le va con alguno de sus proyectos, su familia, el trabajo, qué hizo el fin de semana para relajarse. No tengas miedo de hacer preguntas específicas (excepto con temas muy íntimos), a todos nos gusta hablar de nosotros mismos. Esto hará que la conexión entre ustedes mejore desde el primer momento, se fomente la comunicación verbal y no verbal. Deja que se exprese y piensa que si hace lo que hace o dice lo que dice, es porque tiene sus motivos, un mal día, presiones familiares, económicas, preocupaciones de salud... Escucha, escucha, escucha.

Escuchar significa estar presente, no estar pensando en lo que vas a cocinar esta noche. No juzgues, sólo escucha. No le des tu opinión, no cedas al deseo de hablar, concéntrate en entender y solo pregunta para conseguir entender mejor. Te sentirás bien al ver que la otra persona confía en ti y te cuenta todo lo que le preocupa, será el primer paso a un entendimiento entre ambos que deberás potenciar continuamente. Aprender a escuchar es fundamental.

Ejercicio 16: Empléate como niñera

Una de las preguntas preferidas de los niños es “¿Por qué?”. Si tienes una conversación con un niño constantemente te irá haciendo esta pregunta. Los niños son famosos por su curiosidad, pero en muchas ocasiones la gente a su alrededor no es nada paciente, ni empática con la necesidad que tienen los niños por comprender el mundo. Menos aún, se preocupan de cómo estar al nivel de las necesidades y capacidades comunicativas de un niño. Es decir, no piensan en la estructura de lenguaje racional y emocional que el niño requiere que sea usada para poder saciar su interés por comprender su entorno. De hecho, a medida que crecen, a muchos niños simplemente se les enseña a dejar de hacer tantas preguntas.

Este ejercicio arranca cuando consigas ponerte al cuidado del hijo de algún amigo o pariente cercano, que sepas que está en la etapa del “Por qué”: suele ser entre los 3 y los 6 años. Trata de pasar un par de horas a su lado, haciendo todo lo que él o ella te pida. Eso ya será bastante empático de tu parte, aunque debes esforzarte mucho sobre todo cuando empiece el diálogo en que el niño te pregunte constantemente por el “por qué” de las cosas. Aquí arranca el reto mayor. Trátalo como a un igual. No desde la perspectiva de que tú eres superior o concesivo con él porque es un niño. No minimices su curiosidad. Ayúdalo, ponte a su servicio, asístelo hasta que sacie su curiosidad por completo. Piensa que alguna vez alguien hizo lo mismo por ti a esa edad y si no lo hicieron por ti, tienes la oportunidad de conectarte con ese pequeño insatisfecho que todavía vive dentro de ti. Enfócate en comprender qué lo mueve emocional y racionalmente y trata de comunicarte con él o ella desde ese marco. Busca hablar su idioma. No es necesario que le preguntes por lo que siente, no eres su psicólogo. Solo debes ser capaz de identificarlo, valorarlo y atenderlo. Confía en tu intuición. Esto es ensayo error. Todo irá despertando dentro de ti poco a poco. Se cuidadoso, no reacciones emocionalmente y no pienses cómo lo

entenderías tú racionalmente, piensa cómo pueden entenderlo ellos. Estas hablando con un infante, hazlo sentir bien emocional y racionalmente. Te irás dando cuenta si va funcionando por la forma en la que ellos se comunican contigo o por si dejan de hacerlo a pesar de que tienen ganas de saber más.

Si haces esto una vez por semana o dos veces al mes, en muy poco tiempo notarás que eres mucho más capaz de observar, escuchar y entender las necesidades de los demás. Y también que eres más hábil para hablarles desde su propia estructura. Es decir, notarás que eres más empático.

Lo mejor de esto, es que no solo lo estarás haciendo por ti, sino que la psicología indica que también le estarás ayudando al niño o niña a aumentar sus niveles de empatía. Te sorprenderás de lo rápido que el niño ha absorbido la forma en la que tiene que comunicarse contigo para que le entiendas. A veces ni lo notas, por lo común ellos te harán sentir muy bien, muy especial y tiene que ver con esta habilidad innata en el ser humano. Claro que en muchas ocasiones ellos pueden reaccionar instintiva y emocionalmente: son niños. El que no debe ceder a la tentación de hacerlo eres tú. Aprender a canalizar tus emociones es parte de tu entrenamiento. ¿Tú no eres un niño, verdad?

Bien, esta es una pregunta injusta. Todos somos un poco niños. Este entrenamiento te ayudará a tenerlo presente la próxima vez que estés frente a un tribunal de árbitros. Podrás darte cuenta de que en el fondo, cada uno de ellos tiene reacciones instintivas y emocionales que no tienen nada que ver contigo, sino con sus necesidades, con su estructura de percepción de la realidad, que se ha formado esencialmente en sus primeros siete años de vida. Así que, en cierto sentido, estás hablando con niños con varios años, experiencias, logros, frustraciones y kilos de más. No los juzgues. Ayúdalos a comprender.

II.5. Estilo conversacional

No hay forma sin contenido.

Georges Perec

Supongo que a lo largo de estas líneas te habrás estado preguntando qué es más importante el contenido o la forma. Es una pregunta que ha acompañado la historia del arte. Es una pregunta importante, en cierto sentido es una pregunta ética. Sobre todo, si estamos hablando de una profesión que acepta que sobre sus hombros pese la carga de buscar la verdad y hacer justicia. Antes de entrar de lleno al asunto del estilo, quiero asegurarte que aprender a comunicarte mejor de ninguna manera entraña a priori un conflicto ético.

No voy a hacer disquisiciones académicas al respecto, porque este asunto no es parte del tronco central de esta investigación. No obstante, me parece importante hacer por lo menos una pequeña reflexión al respecto; pues sé que te puede haber asaltado ese temor. Entre otras cosas, porque en la experiencia es común encontrarse con personas que prejuiciosamente creen que desarrollar conscientemente habilidades para organizar el cuerpo, la voz y las emociones puede propiciar prácticas desleales. No voy a combatir los prejuicios de nadie. La gente tiene derecho a morir con ellos. Lo que sí te voy a decir es que es innegable que tenemos un cuerpo, una voz, emociones y pensamientos. También es innegable que la forma en que los organizamos articula una conducta. Del mismo modo que es innegable que todo lo que hacemos comunica. Por lo que hacerte cargo de qué es lo que tu lenguaje verbal, no verbal y tus emociones están proyectando acerca de ti es sin duda una de las acciones más morales y nobles que puedes hacer por tu patrimonio personal y profesional. Así que preocuparte por la forma y el estilo en que organizas tu discurso como abogado es completamente coherente. Simplemente estás siendo congruente con tu compromiso de explicarle al tribunal lo sucedido de la mejor manera posible. Lo que de ninguna manera niega tu compromiso por desarrollar sólidamente el contenido de tu teoría del caso para defender a tu cliente sin tergiversar los hechos, ni mentir.

Sí es cierto que debemos ser conscientes de que nuestras habilidades pueden ser usadas para fines poco éticos. Sin embargo, eso es cierto para todo el conocimiento humano y todas las herramientas que tenemos a nuestro alcance. No solo para la comunicación interpersonal. Pensar que una persona hábil para comunicarse va a usar sus recursos para la manipulación y el engaño es prejuicioso. Así como pensar que aquel que se dedica a las supuestas actividades nobles, como la religión, por ejemplo, siempre y solo hace el bien. La realidad evidencia día a día que las personas no tienen una conducta ética o antiética por el oficio al que se dedican, sino por la estructura de valores que tienen.

Volvamos al estilo. Quiero empezar aclarando que no me voy a dedicar en esta sección a reseñar las diversas reflexiones académicas que existen sobre la relevancia de la forma sobre el contenido o del contenido sobre la forma; porque ese punto tampoco forma parte del tronco central de esta investigación. Además, porque ninguna de esas discusiones ha llegado a ser más que un punto de vista relativo en función del contexto: la disciplina de la que se habla, el momento histórico que se atraviesa, etc. Hay quienes incluso han llegado a decir que todo es forma, mientras que por el contrario otros han señalado que todo es contenido. Lo que sí parece innegable, si prestamos atención a todas las teorías al respecto, es que la forma y el contenido forman parte del todo y en cierto sentido son indivisibles. Como señala el filósofo Immanuel Kant en su *Crítica de la razón pura*, la sensibilidad sin el entendimiento es ciega, el entendimiento sin la sensibilidad es vano (2005, pp. 62-64).

En esa lógica, me gustaría graficar cuál es el estilo en el que recomiendo que todos los elementos de comunicación en vivo, de los que he hablado a lo largo de esta investigación, sean organizados para potenciar la forma en que la teoría del caso del abogado tenga impacto adecuado en el tribunal arbitral. Esa manera fue bautizada por mi compañero de equipo, Alfredo Bullard –con quien co-entreno a los estudiantes de derecho de la PUCP que asisten a las competencias internacionales de arbitraje comercial—, como estilo conversacional³⁰. Sucedió después de ver a uno de los miembros del equipo español con el que disputamos la final del MOOT europeo del 2014. Ambos quedamos sorprendidos de la gran convicción y enorme empatía que ese chico proyectaba hacia el tribunal. La presentación de su teoría del caso fue muy persuasiva, tanto que incluso

³⁰ Conversacional: 1. adj. Pertenciente o relativo a la conversación. (RAE, 2018).

generaba reacciones entre el público que estaba observando la audiencia. Lo que nos puso un tanto nerviosos al evaluar cuál sería la decisión final del tribunal. Por supuesto, los miembros de nuestro equipo también fueron muy persuasivos. Ellos también supieron proyectar convicción y empatía para explicarle el caso a las tres abogadas que componían el tribunal arbitral. De hecho, nuestro equipo ganó esa final. No obstante, Alfredo y yo fuimos capaces de darnos cuenta de una diferencia de estilo al persuadir, entre los miembros de nuestro equipo y el joven abogado español. Una diferencia sutil, pero relevante.

Cuando el abogado español le hacía vivir el caso al tribunal, lo hacía desde una inmensa calma. En este punto es importante no confundir calma con pasividad o falta de energía; pues no había ninguna de estas dos características en el discurso de ese joven abogado. Su calma parecía irradiarse con energía, desde una enorme sensación de seguridad en sí mismo; en su teoría del caso; en su capacidad de proyectar adecuadamente su cuerpo, voz y emociones; y en su capacidad de manejar la audiencia (Universidad Carlos III de Madrid, 2014)³¹. No pienses que su comunicación era perfecta. No lo era. De hecho, la comunicación en vivo es por esencia imperfecta. A pesar de eso, era esencialmente persuasivo y todo el tiempo estaba observando y escuchando al tribunal, a la contraparte y a sí mismo para regular con suma naturalidad la forma en la que proyectaba su discurso.

Después de analizarlo físicamente, pienso que la clave de su *performance* estaba en su buen manejo de la respiración. Emocionalmente, siento que estaba en su confianza en sí mismo. Desde este punto de partida físico y emocional organizaba todos los detalles de su presencia y se comunicaba, de tal manera que la energía fluía con naturalidad y autenticidad, para proyectarse de la misma forma hacia el tribunal. Ágilmente, se tomaba el tiempo necesario para hacerse dueño del espacio: organizar su lenguaje corporal –es evidente al analizar su mirada y la naturalidad con la que les sonreía a los árbitros–; organizarse emocionalmente; y verificar que estaba en contacto con el tribunal para recién comenzar a transmitir su teoría del caso. Con tal estilo que parecía dialogar con el tribunal con la confianza y la empatía de estar sosteniendo una charla distendida de café -aunque en el estándar comunicativo apropiado- con gente a la que respetas. Por supuesto, con la

³¹ Recomiendo observar la *performance* completa de este abogado en el video referido en la bibliografía.

debida convicción y el compromiso de un abogado que está buscando justicia para su cliente.

A partir de ese momento el estilo conversacional ha sido la manera en la que Alfredo y yo nos hemos propuesto entrenar a los equipos de arbitraje comercial de la PUCP para que se comuniquen con los tribunales arbitrales. De esa forma, además de que era claro para nuestros alumnos que buscábamos que todos pudiesen comunicarse en un mismo estilo, hemos tratado de darles soporte técnico para lidiar con la tensión y el nerviosismo que conlleva una audiencia arbitral. Por supuesto, los entrenamientos y ensayos continuos han sido el medio para consolidar el estilo o estar lo más cerca posible a hacerlo. Tanto para el trabajo que he realizado con estudiantes, como con profesionales del derecho.

Ejercicio 17: El juego de la pelota

Este es un juego en equipo. Así que antes de seguir leyendo, te recomiendo que llames por lo menos a un par de amigos y les propongas volver a la infancia por un instante. Si son de tu equipo de litigación, mejor aún. Aunque lo puedes jugar con quien prefieras. El número total de participantes lo decides tú, no hay límite.

Inmediatamente después de quedar con tus amigos, consigue una pelota de voleibol o una más ligera que esa. De ninguna manera uses una pelota de fútbol o básquet, alguien podría salir lesionado. Tampoco uses una pelota mal inflada. Además de la pelota, necesitarás una pizarra, o un papelógrafo que puedas pegar en una pared, o por lo menos una simple hoja de papel y algo con que escribir.

Para empezar el juego se necesitan por lo menos tres personas. Si lo que quieres es entrenarte para desarrollar un estilo más persuasivo, tú debes cumplir el rol de “abogado demandado”. Uno de tus compañeros debe ser el “abogado demandante”. Y el otro, sugiero que sea el más observador de los tres, cumplirá el rol de “árbitro”.

El juego consiste en pasarse la pelota entre todos en diferentes intensidades. Los tres deben colocarse formando un círculo, con una distancia de separación equivalente al largo de sus dos brazos estirados. El árbitro, puede lanzarles la pelota a los otros dos jugadores tantas veces como le dé la gana: con la energía, la dirección y la fuerza que se le antoje.

Aunque debe procurar lanzarla con mucha fuerza en numerosas ocasiones. Incluso puede jugar a dar la impresión de que se la ha agarrado con uno de los otros jugadores, mientras tenga la capacidad de alternar esa sensación entre todos.

Los otros dos jugadores, que hacen los roles de abogados, deben procurar tres cosas. Primero, coger la pelota con seguridad siempre que se las lancen, si se les escapa de las manos sumarán un punto. Segundo, evitar gestos o palabras que revelen incomodidad, desagrado, reclamo, si lo hacen en cualquier momento del juego -incluso sin estar en posesión de la pelota- sumarán un punto. Tercero, deben pasarle la pelota al árbitro o al otro abogado siempre lanzándola hacia el pecho con mucha suavidad: si la pelota se les cae o es atrapada por los otros jugadores en alguna zona distinta del cuerpo; si hay exceso de intensidad en el lanzamiento; o si hacen algún gesto o expresión negativa en cualquier parte del proceso, sumarán un punto más.

El jugador que hace el rol de árbitro es quién determinará si alguna de estas tres cosas ha ocurrido y otorgará un punto. Además, él es el encargado de llevar el conteo de puntos en la pizarra. Obviamente, él no acumula puntos haga lo que haga. Él es el árbitro y tiene la posición de poder. Gana el juego, aquel que al final del tiempo que hayan establecido ha sumado menos puntos. El otro es el encargado de invitar las bebidas, el almuerzo o lo que hayan pactado.

El propósito del juego es que aprendas a organizar tu cuerpo, palabras y emociones para canalizar bien tu energía hacia el tribunal y siempre ser persuasivo. De manera que, incluso cuando recibas mala energía de parte de los árbitros, tengas asimilado el recurso físico, racional y emocional de reorganizar siempre esa energía para devolverla hacia ellos desde la calma. Lo que te permitirá estar siempre al servicio del tribunal; enfocado y dispuesto a ayudarle a que comprenda tus ideas, incluso si es desconsiderado o duro contigo en este juego. Este manejo te dará un estilo muy distendido y dialogante, lo que te permitirá ser muy empático con los árbitros; pues te ayudará a acordarte todo el tiempo que esto es un juego, que no es personal y que al igual que en el juego de la pelota los árbitros están siendo exigentes porque ese es su rol.

CONCLUSIONES

If you want different results, do not do the same.

Albert Einstein

Los resultados obtenidos al cierre de esta investigación, en la que he podido contrastar desde la experiencia las necesidades de alumnos y profesionales del derecho que litigan en audiencias arbitrales, con los estudios -y opiniones de referentes- teatrales, jurídicos y psicológicos relacionados con la comunicación humana en vivo, han hecho posible que se cumpla el objetivo central y la tesis de esta indagación: organizar, afinar y sistematizar una metodología de trabajo que le ayude al abogado a entrenarse a sí mismo para comunicarse persuasivamente en las audiencias arbitrales.

En esta lógica, puedo afirmar que, para comunicarse persuasivamente en la audiencia arbitral, el abogado necesita ser consciente de que está inmerso en una “puesta en escena”. Un juego con reglas específicas, en el que él cumple un rol especial, en donde desenvolverse como si estuviese en cualquier otra circunstancia de la vida cotidiana, incluso profesional, puede ser insuficiente o un error.

En esta “puesta en escena” el abogado necesita ser consciente de que está inmerso en un circuito comunicativo que se desarrolla en vivo. En este circuito él tiene un rol activo, es en principio el emisor del mensaje. Si su estrategia comunicativa es persuadir, debe ser consciente de que a lo largo de la audiencia contará una historia para los miembros del tribunal arbitral, los receptores. Esa historia debe transmitirse con la potencia suficiente para hacerle vivir al tribunal todo lo que ha sido entregado en documentos: su teoría del caso. Aunque al mismo tiempo el abogado debe ser capaz de observarse y escucharse para organizar y reorganizar continuamente su discurso y mantenerse fundamentalmente en la acción de persuadir. De lo contrario, pone en riesgo su actuación y puede terminar -entre infinitas acciones- adormeciendo, exponiendo, rogando, discutiendo, exigiendo al tribunal, para que decida de cierta manera en relación al caso. Acciones que probablemente no se había propuesto realizar y que no sean las más inteligentes para

lograr sus objetivos y los de su cliente.

Para hacerle vivir persuasivamente, al tribunal arbitral, la historia con la que explica su teoría del caso y lograr que laude a su favor, el abogado debe tener la habilidad de manejar cinco elementos:

1. El contenido de su discurso jurídico.
2. Su cuerpo y expresión física.
3. Su voz y la palabra hablada.
4. Sus emociones.
5. Las características de los árbitros.

Esta investigación se enfoca específicamente en suministrar recursos (casos, teoría, principios, herramientas y ejercicios) a los abogados para el desarrollo de destrezas en el manejo de tres de los cinco componentes: cuerpo y expresión física; voz y palabra hablada; y emociones. Justamente aquellos elementos que potencian el contenido del mensaje en el proceso comunicativo; pues conforman el medio físico a través del cual se emite (canal) y el conjunto de signos con el que se comunican emisor y receptor (código).

Es justamente en este punto en el que el trabajo del actor de teatro y el abogado que litiga en una audiencia arbitral tienen sus mayores coincidencias. Es por eso que el marco desde el cual se ha propuesto una sistematización de recursos para el abogado, son los principios y herramientas de trabajo del actor de técnica realista psicológica. Esta sistematización está complementada por investigaciones en psicología comunicativa y experiencia jurídica. En esa lógica, la metodología de trabajo está pensada, contrastada y organizada en la misma forma en la que se le puede sugerir a un actor que organice un personaje o un rol persuasivo.

Respecto al manejo del cuerpo y la expresión física, se han sistematizados dos principios: como nos movemos somos y con el cuerpo se hace. Así mismo, tres componentes para la organización de estos principios: mirada, columna y desplazamiento. Desde esta lógica la propuesta es que, para proyectar una identidad y acción persuasivas, estos componentes deben ser organizados en posturas expandidas o abiertas. Es decir, mirada bien dirigida, columna erguida y el resto del desplazamiento físico amplio, relajado y bien dirigido.

En relación al manejo de la voz y la palabra hablada, hay dos principios de sistematización: como hablamos somos y con el cuerpo se hace. De la mano con estos principios los componentes que deben ser articulados para hablar en vivo son: tono, volumen, velocidad, prontitud, dirección y escucha. En base a estos principios se puede proyectar un identidad y acción persuasivas si estos seis componentes son articulados de cierta manera. El tono debe tener una tendencia grave; el volumen, la velocidad y prontitud un nivel medio; la dirección del discurso debe ser muy alta (la sintaxis debe ser correcta, el contenido debe ser coherente, estructurado y bien sustentado); mientras que el nivel de escucha de nuestra propia voz y la de los demás participantes de la audiencia debe ser altísimo.

En el caso del manejo emocional, el principio básico de trabajo señala que nuestras emociones pueden moldear nuestra conducta. En base a esto, se propone que, para realizar una *performance* persuasiva en el contexto de la audiencia arbitral, el abogado afiance dos características: su autoestima y su empatía. Del mismo modo, que para ayudarse a canalizar sus emociones y sostener la acción de persuadir ante el tribunal arbitral, utilice las nociones rol y juego. De manera que pueda enfocarse en transmitir su teoría del caso con convicción y empatía, independientemente de si estas características configuran su identidad en la vida cotidiana, convencido de que la audiencia es un juego profesional en el que le corresponde asumir un rol con determinadas particularidades.

Para finalizar, concluyo que todos los elementos de comunicación en vivo señalados en esta investigación –cuerpo y expresión física; voz y palabra hablada; y emociones— deben organizarse y proyectarse en la audiencia arbitral en un estilo conversacional. Lo que esencialmente implica tener la capacidad de persuadir al tribunal haciéndole vivir la teoría del caso desde la calma que da emocionalmente la confianza en uno mismo; y desde el buen manejo físico de la respiración, que puede ser la base de la organización física y vocal en el ser humano. Este punto de partida permitirá que el abogado este relajado, seguro y dispuesto a comunicarse distendidamente con el tribunal y a atenderlo en todas sus necesidades para que pueda comprender su teoría del caso.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángeles, R. (2017, 15 de julio). *Comunicación personal*. Lima, Perú.
- Apolodoro (1993). *Biblioteca mitológica*. Madrid: Alianza editorial.
- Boal, A. (2002). *Juegos para actores y no actores*. Barcelona: Alba editorial.
- Bogart, A. (2016, 30 de diciembre). In praise of doubt. *SITI*. Recuperado de <http://siti.org/content/praise-doubt>
- Bogart, A. (2017, setiembre). Elogio de la duda. *Revista festival de teatro sala de parto: Bien paridos*. (1), pp. 46-47.
- Bousquié, G. (1969) *Psicología práctica de la persuasión*. (3ra. ed.). Barcelona: Editorial hispano europea.
- Bullard, A. (2017, julio 6). *Comunicación personal*. Lima, Perú.
- Carey, D. y Clark, R. (2008) *The vocal arts workbook and video*. London: Bloomsbury Methuen drama.
- Carey, D. y Clark, R. (2010) *The verbal arts workbook*. London: Methuen drama.
- Consuegra, N. (2004) *Diccionario de psicología*. (1ra. ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Cuddy, Amy. (2012, junio). *Your body language may shape who you are*. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are
- Dickens, C. (2016, 24 de diciembre) Cuento de navidad. *Madanis Hotel*. Recuperado de <https://www.hotelmadanis.com/cuento-navidad-charles-dickens/>

Ferrer, F. (2015) *Psicología jurídica*. Buenos Aires: Replimedia.

Fisioterapia-online.com (2016, 4 de enero) *Cómo corregir la postura de la espalda encorvada mediante ejercicios, automasajes y estiramientos*. [Archivo de video].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gn0A2j3PYJs>

Galimberti, U. (2002) *Diccionario de psicología*. México D.F: Siglo veintiuno editores.

Graziano, P. (2017) Fortalecer la autoestima. Tres ejercicios. *Psicología estratégica*.

Recuperado de <https://psicologia-estrategica.com/autoestima-3-ejercicios-fortalecerla/>

Greenhut, R. (productor) y Allen, W. (director). (1987). *Radio days*. [Cinta cinematográfica]. USA: Orion pictures.

Goleman, D. (2008) *Inteligencia emocional*. (17a edición). Barcelona: Kairos.

Gutiérrez, E. y Conthe, M. (2017, 5 de abril). Técnicas de persuasión: ¿cómo “vendo” mi caso? En M. Riofrío (Presidencia), *Técnicas de persuasión en arbitraje internacional: de la psicología al teatro*. Foro llevado a cabo en International Chamber of Commerce Young Arbitrators Forum (ICC-YAF), Madrid, España.

Homero (2003). *Odisea*. Recuperado de

<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/odisea.pdf>

Huizinga, J. (1972). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza editorial.

Ísola, A. (2018, 16 de junio). *Comunicación personal*. Lima, Perú.

Jiménez, D (2017, 15 de setiembre). *Conversatorio con Dyalá Jiménez*. Lima, Perú.

Kant, I. (2005). *Crítica de la razón pura*. México D.F: Taurus.

Keegan, E. (2013). *Escritos de psicoterapia cognitiva*. Buenos aires: Eudeba.

Legis.pe (2018). *Limitaciones de la litigación oral*. [Archivo de video]. Recuperado de:
<https://www.facebook.com/296608937344700/videos/654727231532867/>

León, O. (2015, 16 de noviembre) ¿Por qué todo abogado necesita conocer la forma en la que un juez dirige un juicio? *Oscar León mi blog*. Recuperado de
<http://oscarleon.es/por-que-todo-abogado-necesita-conocer-la-forma-en-la-que-juez-dirige-el-juicio/>

Malca, M. (2018). Notas de trabajo de campo como entrenador de destrezas comunicativas en los MOOT de arbitraje comercial organizados por la Universidad de Buenos Aires (UBA) en Sudamérica y la universidad Carlos III de Madrid en Europa, entre los años 2013 y 2018.

Malca, M (2018). Notas de trabajo de campo como consultor de destrezas comunicativas para estudios de abogados entre los años 2014 y 2018.

Mavizca, E. (2013) *Cómo engrosar la voz: Ejercicio Ding-Dong*. La voz del éxito. Recuperado de <http://lavozdelexito.com/como-engrosar-la-voz-ejercicio-ding-dong/>

McEvenue, K. (2002) *The actor and the Alexander Technique*. New York: St. Martin's Griffin

Mehrabian, A. (2016) *"Silent Messages" -- A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language)*. Recuperado de <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>

Mehrabian, A. (1981) *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. (2nd. edition) USA: Wadsworth.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte Gobierno de España. (2007) *Elementos de la comunicación*. Recuperado de http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm

- Neurology Office Joseph Kandle, M.D. & Associates. (2018). *Articles*. Neurology Office. Recuperado de <https://neurologyoffice.com/component/content/article?id=74:posture-tips>
- Pavis, P. (1984) *Diccionario del teatro: dramaturgia, estética, semiología*. (2da. Reimpresión) Barcelona: Paidós.
- Peña, A. (2010) *La guía de Winston Churchill para hablar en público que todo Hombre debe conocer*. La guía del varón. Recuperado de <https://www.laguiadelvaron.com/la-guia-de-winston-churchill-para-hablar-en-publico-que-todo-hombre-debe-aplicar/>
- Phillips, J., Phillips, M. (productores) y Scorsese, M. (director). (1976). *Taxi driver*. [Cinta cinematográfica]. USA: Columbia Pictures.
- Pichon-Riviére, E. (1977). *La psiquiatría, una nueva problemática. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Oliva, C. y Torres, F. (1997). *Historia básica del arte escénico*. Madrid: Cátedra.
- RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=WcgmTVE|WchhwHP>
- Rataud, Pierre (1993). *Técnicas de venta*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ribbens, G. y Thompson, R. (2002). *Aprender las claves del lenguaje corporal*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rodenburg, P. (2009). *El segundo círculo. Dominar la energía positiva para el éxito*. Barcelona: Urano.
- Rodera, E. (2018) *Persuade con tu voz. Estrategias para sonar creíble*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=YII-e4QJWG0>

Silverman, R. (2014). *Usted también puede ser tan poderoso como la dama de Hierro*.

Expansión.com. Recuperado de

<http://www.expansion.com/2014/12/05/pymes/1417799833.html>

Stanislavski, C. (1984). *Un actor se prepara*. México D.F: Diana.

Stanislavski, C. (1975). *La construcción del personaje*. Madrid: Alianza editorial.

Strauss, N. (2007). *Rules of the game*. New York: Harper.

Universidad Carlos III de Madrid (2014). *Gran Final del MOOT Madrid 2014: 2a Parte*.

[Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=Lr4cF5r55nk>

Vega, W. (2011). *Jorge VI. El rey tartamudo*. El tiempo: Bogotá. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4398848>

Viveros, S. (Ed.) (2010). *APA Diccionario conciso de psicología*. México D.F: Editorial el manual moderno.

Watzlawick, P. y otros (1991). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. (8va. Edición). Barcelona: Herder.