

## EL “ARTE” DE ENTREVISTAR Y DE ACONSEJAR

**Shoschana Zusman Tinman\***

*Cada vez que un abogado entrevista a uno de sus clientes se da cuenta que su conocimiento jurídico no es insuficiente: los buenos tratos, el ambiente de diálogo, las actitudes personales, las preguntas bien formuladas, las pausas en la comunicación, y hasta la postura del cuerpo y los desniveles de la voz son habilidades que pocas veces se enseñan (y se aprenden) con la misma importancia que el saber jurídico. Desarrollar estas habilidades puede ser la diferencia entre dos abogados.*

*THEMIS, conciente de la importancia y trascendencia de la obtención de destrezas legales por parte de los abogados, tiene el privilegio de abrirle un espacio a tan necesaria disciplina, a través de una nueva sección en sus páginas, la cual, eventualmente, estamos seguros se tornará en un elemento esencial de la enseñanza del Derecho, como ha debido ser desde hace ya muchos años.*

\* Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Profesora principal del curso de destrezas legales en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Árbitra designada por la República del Perú en el Centro Internacional de Arreglos de Diferencias Relativas a Inversiones.

## 1. EL VALOR DE "ADELANTAR LA EXPERIENCIA"

Se sostiene que la enseñanza de habilidades profesionales en la universidad pretende "adelantar la experiencia". Eso es enteramente cierto; los cursos de *legal skills* son talleres de entrenamiento profesional que, repitiendo el modelo de un conservatorio de música o de un taller de arquitectura, apuntan al aprendizaje del "arte de ser profesional", y lo hacen a través de métodos no tradicionales, como son las discusiones, simulaciones, ejercicios de redacción o manejo de casos reales. Pero, ¿por qué adelantar la experiencia si de todas formas el abogado principiante aprenderá el arte de ser profesional? Hay varias razones. La primera es que adelantar la experiencia puede ser muy útil en una época en que el ejercicio profesional está en manos de abogados jóvenes, que se ven obligados a asumir responsabilidades que antes estaban reservadas a los abogados experimentados. La segunda razón es que el aprendizaje sistematizado de habilidades es una manera de "democratizar" la enseñanza y permitir que los alumnos que no hayan tenido la oportunidad de adquirir habilidades en su centro de prácticas profesionales, puedan hacerlo en la universidad. La tercera razón es que las estadísticas<sup>1</sup> dan cuenta que el mercado reclama, no tanto abogados con conocimientos, sino con (entre otras) buena redacción, buen razonamiento, capacidad de manejo de crisis y capacidad de trabajar en equipo.

Por eso, este artículo apunta a "adelantar la experiencia" en el arte de entrevistar al cliente, aspecto importantísimo para el abogado que involucra factores emocionales, propios y ajenos, a veces muy difíciles de manejar. La idea es entonces que el lector se familiarice con los problemas que se producen con mayor frecuencia en las entrevistas con los clientes y que aprendan a utilizar diversas técnicas de entrevistar, sistematizadas por diversos autores británicos y norteamericanos.

Es necesario advertir, sin embargo, que este trabajo no es original. Es más propiamente la condensación y divulgación de textos de autores como Avrom Sherr<sup>2</sup>; Julien Webb y Caroline Maugham<sup>3</sup>, y Stefan Krieger y Richard Neumann<sup>4</sup> que tratan el tema de manera exhaustiva. Mi modesta contribución será, si cabe, enriquecer dichos textos con algunos comentarios basados en mi experiencia, en los consejos de abogados experimentados y, en general, en la observación cotidiana del trabajo propio y el de algunos colegas.

## 2. LA IMPORTANCIA DE LA PRIMERA ENTREVISTA

Tradicionalmente, las profesiones liberales han prestado poca atención a la primera entrevista. En las últimas décadas, sin embargo, especialmente las escuelas de Medicina y de Derecho, han comenzado a dar valor al desarrollo de habilidades, y hoy los estudiantes son entrenados en temas tales como trato al paciente o cliente, humanidad, empatía, cordialidad, compromiso profesional y otros semejantes. En otras palabras, se comienza a entender que los estudiantes de medicina no sólo requieren cadáveres para aprender, sino seres humanos que a la larga serán sus pacientes, y que los estudiantes de Derecho no sólo requieren problemas abstractos que resolver, sino clientes que entender.

Pues bien, la primera entrevista con el cliente es un momento muy importante en el manejo de un caso, porque es ahí donde se produce la primera impresión que, por lo general, persuadirá al cliente a contratar o no al abogado (y al abogado a aceptar o no el caso). Y la primera impresión proviene, no tanto de un análisis racional del cliente sobre los conocimientos legales del abogado, como de factores "extra-legales" como son el tono de voz, la claridad, la simpatía, el buen (o mal) uso del lenguaje e incluso, la apariencia personal. Por eso, hay una dimensión en el ejercicio profesional –la relación con el cliente– que no es jurídica, pero que, por su importancia en el resultado del caso, es necesario entenderla y aprender a manejarla.

<sup>1</sup> Las investigaciones de la Royal Commission on the Provision of Legal Services y del Consumer's Association y las quejas a la Law Society en el Reino Unido, tienen que ver con la pobreza comunicacional de los abogados. En: AVROM, Sherr. "Client care for lawyers". Segunda edición. Sweet & Maxwell. 1999. p.1.

<sup>2</sup> AVROM, Sherr. Op. cit.

<sup>3</sup> WEBB, Julian J., MAUGHAM, Caroline., MAUGHAM, Mike., KEPEL-PALMER, Marcus y Andrew BOOM. "Lawyer's Skills". Novena edición. Oxford University Press. 2002.

<sup>4</sup> KRIEGER, Stefan H. y Richard NEUMANN K. "Essential Lawyering Skills". Aspen Publishers. 2003.

## La primera impresión

### El doctor Equis: un mal comienzo

Como abogada interna de una entidad pública, pedí una cita a un colega de indiscutible cartel: el doctor Equis. El asunto era complicado y urgente, pero nos concedió la entrevista para el día subsiguiente, cosa que aceptamos por tratarse de un abogado de su prestigio. Después de muchas coordinaciones, aceptó visitarnos en nuestra sede institucional. Pues bien, llegó el momento y todos –el presidente del Directorio incluido– lo esperábamos ansiosos, pero el doctor Equis llegó, ¡agitadísimo él! con una demora de 45 minutos: “¡Mil disculpas! Me retuvieron en las oficinas de don Juan Olórtegui de Vergara, el empresario minero más importante del Perú, por más tiempo del que pensé y luego el tráfico...” El doctor vestía de lo mejor: terno de seda gris, perfecto para el verano, camisa de color celeste intenso y corbata de buena factura. Si no fuera por el anillo de promoción año 68, piedra azul que lucía en el anular derecho, el Rolex paraguayo en la mano izquierda y sus casi imperceptibles medias de *smoking*, el doctor me habría parecido una persona de indudable elegancia.

Cual pistolero mejicano, el doctor Equis puso el celular prendido sobre la mesa y, sin sacar un cuaderno de notas y lapicero, comenzó la reunión. “¿En qué puedo servirlos?”, preguntó el doctor mirando de reojo su Rolex paraguayo. Uno de los gerentes inició la explicación del caso, haciendo hincapié en una serie de detalles técnicos, difíciles de entender. Había que tomar una decisión inmediata y, para ello, era obviamente necesario entender los aspectos técnicos del problema. Pero el doctor no parecía estar dispuesto a desplegar ese esfuerzo y comenzó a dar muestras de impaciencia ante tanto “tecnicismo”. El celular sonó no menos de tres veces y el doctor Equis contestó todas las llamadas, “tomándose su tiempo” en cada una, sin mostrar preocupación alguna por la interrupción. “Bueno, ¿en qué estábamos? ¡Ah! sí, continúe, por favor...”

Terminada la exposición, no tuvo ninguna pregunta que hacer. Pero no por la claridad de la exposición del gerente técnico, sino porque no

había entendido absolutamente nada. Pero, cual experto ilusionista, sacó de la manga la posibilidad de –textualmente– **inventar una nulidad**, para demorar el proceso. “Pero, ¿cómo? ¿Por qué tendríamos que demorar el proceso? ¿Cuál es su opinión legal sobre el asunto? ¿Qué ganamos con la nulidad?”, preguntó una joven abogada. Dirigiéndose a ella le respondió: “bueno, “amiga”, es muy pronto para “saberlo”, pero yo puedo preparar un informe legal sobre el tema, ¿de acuerdo? Y ahora, les pido mil disculpas, pero me espera a almorzar el Presidente de la Coca Cola, así que tengo que interrumpir esta reunión, porque llegaría tarde. Le pediré a mi asistente que prepare una cotización de honorarios, y luego le mando a la “amiga” el informe prometido”. “Pero, ¡doctor! hubiéramos querido discutir el problema un poco más a fondo”, le dijo la joven abogada. “Bueno, “amiga”, podría ser un día de la próxima semana... ¿Qué tal si coordinan con mi secretaria, la señorita Lucía? Lamentablemente, no tengo una tarjeta. Gracias y hasta luego”.

### 3. OBJETIVO DE LA PRIMERA ENTREVISTA

Los autores sobre el tema<sup>5</sup> coinciden en señalar que las dos principales finalidades de la primera entrevista son: (i) adquirir la mayor cantidad de información posible, y (ii) comenzar a construir una relación con el cliente basada en la confianza.

La meta del abogado es, entonces, lograr que el cliente se explaye lo más posible, que entienda lo que debe esperar de la entrevista y que se sienta completamente cómodo y dispuesto a hablar de su problema. Este es también el momento en el que el abogado puede formarse una primera impresión sobre la personalidad del cliente (tímido, abierto, desconfiado, nervioso, educado, inteligente, etcétera), lo cual le servirá, no sólo para abordar el proceso de adquisición de información, sino para ganar la confianza del cliente.

### 4. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

#### 4.1. El ambiente

El lugar en el que se desarrollará la entrevista es importantísimo y “habla por sí mismo”. El ambiente debe estar “centrado en el cliente”, lo

<sup>5</sup> AVROM, Sherr. Op. cit; WEBB, Julian J., MAUGHAM, Caroline., MAUGHAM, Mike., KEPEL-PALMER, Marcus y Andrew BOOM. Op. cit; KRIEGER, Stefan H. y Richard NEUMANN K. Op. cit.

que significa que un lugar incómodo, desordenado o muy transitado no es adecuado. El abogado debe siempre tener presente que el cliente lo busca porque tiene un problema que aspira resolver, y que requiere tranquilidad y comodidad para poder expresarse.

No debe sin embargo, confundirse comodidad con lujo, pues, aunque en ocasiones coinciden, comodidad implica la posibilidad de:

- a) Conversar en privado, sin que la conversación sea escuchada por otros.
- b) No ser interrumpido por otras personas o por llamadas telefónicas (celular apagado, por favor!).
- c) Tener tiempo suficiente para conversar, sin personas que esperen ser atendidas o abogados que necesiten la sala.
- d) Captar la atención plena del abogado.
- e) Sentarse con suficiente confort.
- f) Conversar sin barreras físicas que impidan la comunicación.
- g) No tener que esperar demasiado para ser atendido.

Y esos objetivos no requieren de un ambiente lujoso, sino de un lugar confortable, tranquilo, limpio y silencioso, que asegure que no se producirán interrupciones perturbadoras durante el tiempo de la entrevista.

Pero la entrevista no necesariamente se desarrollará en la oficina del abogado. Es frecuente que ésta tenga lugar en "territorio" ajeno, como puede ser la oficina (o la casa) del cliente, la de otro profesional, la de la parte contraria, el juzgado, la fiscalía o una comisaría. Para afrontar esas situaciones, el abogado debe desarrollar la habilidad de adecuar su conducta y discurso a cada uno de los posibles escenarios (mucho ruido y poco confort en una comisaría, o ambiente intimidatorio en la oficina de la contraparte), manejándolo de tal manera que éste no se convierta en un obstáculo para alcanzar su objetivo.

#### 4.2. Preparación personal

La preparación para la primera entrevista es fundamental. Generalmente, el abogado novato no sabe si debe prepararse y, de ser así, en qué debe estar preparado.

Por eso, las siguientes reglas pueden ser útiles:

- (i) Al concertar la cita, el abogado debe conocer la razón por la cual el cliente requiere la entrevista. Por eso, debe preguntárselo al cliente.
- (ii) El abogado debe también saber quién es el cliente. ¿Se trata de un cliente del estudio de abogados o es su primera consulta? Y, antes de la entrevista, debe haberse definido si existe conflicto de interés u otro tipo de objeción que haga recomendable rechazar el asunto de plano (enemistades con socios del estudio o caso no compatible con la especialidad o la política del estudio).
- (iii) El abogado debe conocer la normativa aplicable al caso y/o la problemática del tema, aunque no es necesario que sea a un gran nivel de profundidad o de detalle. Debe, por lo menos, poder entender de qué está hablando su cliente, y entender el significado del caso y sus posibles implicancias, lo cual requiere de un cierto grado de preparación previa. Es muy común, sin embargo, que en esta etapa los abogados no se preparen demasiado, debido a que son generalmente refractarios a invertir tiempo (y dinero) en un asunto que no necesariamente les reportará beneficios. Ese es un error. La inversión es necesaria, porque el desconocimiento del tema puede ser entendido negativamente por el cliente, que puede llegar a la equivocada conclusión de falta de capacidad o de pericia del abogado para atender el asunto. La preparación anticipada permite también llegar a los temas principales de manera más rápida y certera.
- (iv) Según la materia consultada, el abogado debe estar preparado para discutir aspectos referidos a la necesidad o no de apoyo de otro(s) profesional(es) en Derecho o en otras ramas y las implicancias económicas del caso. Así, en un caso de patrimonio cultural, el abogado debe saber que requerirá el apoyo de un arquitecto para discutir la calidad de patrimonio cultural de un bien o, en un caso de inundación de una mina, debe saber que es necesario contar con el apoyo de un ingeniero para discutir la magnitud del daño.
- (v) El abogado debe tener una respuesta preliminar sobre probables costos y honorarios (tarifa horaria, honorario fijo, honorario de éxito, combinación de ambos, etcétera). Es recomendable que esta última respuesta esté referida a tarifas y/o escalas

del Estudio y que el cliente pueda tener a disposición un “menú” de alternativas. A pesar de su importancia, el tema de honorarios suele ser olvidado por los abogados, sea por timidez, por incomodidad, por falta de tiempo o, incluso, por su deseo (inconsciente) de retener al cliente. No obstante, se trata de un tema que debe ser abordado desde el principio, con el objeto de evitar malentendidos con el cliente.

- (vi) Aun cuando el motivo explícito de la visita sea el anunciado por el cliente, el abogado no debe asumir que ese es su problema central, pues es posible que lo ocurrido sea el punto de partida de problemas bastante más importantes y no necesariamente jurídicos, como por ejemplo, el desempeño de una o más de las gerencias de la empresa. Pero eso no podrá saberse hasta no haber tenido oportunidad de explorar el caso con mayor detalle.

#### 4.3. Los aspectos emocionales

Hasta hace pocas décadas, estos aspectos eran descuidados en el ejercicio de la profesión (y por cierto en la enseñanza del Derecho) porque se consideraba que el abogado es un profesional que resuelve problemas jurídicos y nada más que eso. Esa percepción ha sido superada, y en los últimos tiempos, el abogado es ya conciente que debe actuar también como “psicólogo”. Y es que todo problema legal “toca” de alguna manera la emotividad de las personas, sea que persigan cerrar un buen negocio, iniciar un juicio, divorciarse o denunciar un delito. Hoy, es casi un “lugar común” considerar que la dimensión emocional es muy importante en el ejercicio de la profesión, y que el abogado no debe descuidar dicho aspecto por ningún motivo. Por eso, se recomienda lo siguiente:

- a) Aplicar la regla de **“conócete a ti mismo”**, lo que supone aprender a desarrollar una cierta capacidad introspectiva, que permita manejar las propias fortalezas (sinceridad, simpatía, optimismo y discreción) y debilidades (conflictividad, intolerancia o desinterés). De esa manera, si el abogado se sabe impaciente, deberá esforzarse por ser paciente, si se sabe alterable, deberá aprender a controlar sus emociones y si percibe que se distrae con facilidad, tendrá que aprender a concentrarse. Todo puede ser aprendido y toda conducta puede ser modificada, pero para eso, el primer paso es conocerse.

- b) **Ser empático**, lo cual supone: (i) la capacidad de percibir la situación del otro; (ii) la capacidad de dar respuesta amable al dolor ajeno; y, (iii) la habilidad de distinguir entre los propios fines e intereses y los del cliente (por ejemplo, un litigio puede significar ingresos para el abogado, pero esa debe ser una consideración secundaria).

Pero la empatía no supone compartir activamente el dolor o la preocupación del cliente, sino tener la **capacidad de entender su problema** y responder comprometidamente al mismo. Empatía no es entonces, sinónimo de simpatía. Es, en todo caso, **una actitud más cercana a la ética que a la simpatía**. Tampoco es necesario tomar ciegamente partido por el cliente, ni mostrar una amabilidad exagerada o una preocupación desproporcionada. La mejor manera de ser empático es practicando la escucha activa que, como veremos más adelante, supone una atención “comprometida” con el cliente. La empatía supone también reconocer y valorar el aporte del cliente en la solución del problema, absteniéndose de aparentar ser él –el abogado–, el “creador” de la solución. Por último, el abogado que quiere ser empático suele hacerse las siguientes preguntas, ¿qué estoy tratando de conseguir? ¿Cómo se relacionan los hechos con el resultado que me propuse? ¿Qué asunciones estoy haciendo? ¿En qué creencias se asientan esas asunciones? ¿He actuado según tales creencias?

- c) Entender las **singularidades del caso**, lo que significa que el abogado debe saber que cada caso es único y que su adecuado manejo dependerá de su habilidad de captar tal singularidad. No es lo mismo, por ejemplo, entrevistar a un cliente que busca cerrar un negocio, que a otro que enfrenta un problema familiar o económico, o a un empresario que a un lego, pues cada uno de ellos tendrá otras inquietudes y objetivos, y transmitirá sensaciones distintas (optimismo, preocupación, fastidio). Se espera por eso, que el abogado sea ágil y concreto con el cliente-empresario, que sea particularmente claro e incluso paciente con el cliente lego, explicándole las implicancias legales, financieras o personales del caso, que maneje adecuadamente el ánimo de quien ha perdido la “frialidad” para apreciar el problema y que tenga la suficiente tolerancia con quien afronta un problema.

## 5. EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

La mayoría de los autores divide la entrevista en etapas. Con ligeros matices entre autor y autor, éstas son: (i) la bienvenida o introducción; (ii) la adquisición de información mediante la escucha y las preguntas; (iii) el resumen; (iv) el consejo; y, (v) la despedida. Cada una de esas etapas tiene una problemática distinta, que será analizada por separado.

### 5.1. La bienvenida

La bienvenida está directamente relacionada con la creación de una relación de confianza con el cliente. Parece un momento poco relevante, pero es una parte crítica de la entrevista, porque es el momento en que el cliente se formará la primera impresión –a veces inmodificable– del abogado. Por eso, el abogado debe asegurarse de que cuando el cliente llegue, será saludado y que quienes lo reciban (secretaria, conserje, practicante, abogado), lo harán sentir confortablemente y que no tendrá que esperar demasiado. Este momento implica, esencialmente, el manejo de **modales** relacionados con la afabilidad, que los abogados no siempre toman en cuenta: estar correctamente vestido, ponerse de pie cuando el cliente aparece o salir a recibirlo, ofrecerle asiento, presentarse claramente, entregar una tarjeta personal o información sobre el estudio, “romper el hielo” con conversación informal (*small talk*) y ofrecerle algo de tomar. El abogado debe conocer (y ¡no olvidar!) el nombre del cliente y, si es el caso, su posición en la empresa. Terminada la entrevista, lo que corresponde es acompañar al cliente hasta la puerta. Estos detalles parecen obvios y para algunos abogados forman parte de su conducta habitual, pero no es así en todos los casos. Hay, a veces, sensibilidades distintas, poco contacto con la cordialidad y afabilidad o, a veces, simplemente juventud, que hace que el empleo de modales en el momento de la bienvenida y de la despedida no sea tan obvio para algunos abogados.

### 5.2. Adquisición de información

Esta etapa se inicia, necesariamente, con la invitación del abogado al cliente a que exponga el motivo de su visita. Este es uno de los momentos “neurálgicos” de la entrevista, porque ningún caso puede abordarse si no es contando con información precisa y completa. Por eso, las omisiones, exageraciones, distorsiones o contradicciones del cliente pueden tener una influencia negativa en el caso, porque atentan contra la precisión de la información. Y eso requiere de un especial sentido de alerta para detectarlas y buscar precisiones o aclaraciones.

La adquisición de información no necesariamente deberá completarse en el momento de la primera entrevista. Es posible pedir aclaraciones, ampliaciones o precisiones en un momento posterior en los casos que la información sea compleja. Es sin embargo deseable obtener la mayor cantidad de información desde el primer momento, pues ello resulta más eficiente en términos de rapidez y costo.

La importancia de la adquisición de información obliga a desarrollar dos habilidades fundamentales, a saber: (i) **la habilidad de escuchar** y (ii) **la habilidad de hacer las preguntas pertinentes**.

#### 5.2.1. La importancia de la escucha

La “escucha” profesional es muy distinta a la ordinaria o normal, porque exige una concentración bastante mayor que la cotidiana. Cualquier falla en la escucha atenta contra la precisión de la información y, consecuentemente, impide la solución del problema. La escucha profesional es, entonces, una actitud de gran concentración (¡no de tensión!), consistente en poner toda la atención posible en captar la historia del cliente.

Pero en la escucha el abogado no permanece pasivo. Por el contrario, se trata de un proceso muy activo que supone ir acomodando la información a determinados patrones jurídicos mientras ésta va siendo recibida. Hay, pues un gran esfuerzo del abogado en el momento de la escucha, porque tiene que entender los hechos para poder **construir “la historia del caso”**. Así, por ejemplo, si el problema del cliente es la inundación de una mina, aparecerán en la mente del abogado los conceptos de “daño”, “negligencia”, “responsabilidad”, “abuso del derecho”, etcétera, que se irán modificando (o no) a medida que la historia avance y el abogado se vaya persuadiendo de que hay (o no) negligencia, hay (o no) delito o que el daño puede (o no) ser demostrado.

Teniendo en cuenta la importancia de la escucha ¿cómo puede desarrollarse la destreza de escuchar activamente? Pues, en términos generales, sabiendo absorber (¡y si es posible la memorizar!) los datos proporcionados por el cliente, cultivando la capacidad de leer el metalenguaje (movimiento de manos, rigidez), pues éste puede expresar más que la palabra, y aprendiendo a “adecuar” lo que el cliente va diciendo en el marco legal pertinente.

### 5.2.2. ¿Cómo provocar que el cliente cuente su historia?

Existen **preguntas abiertas** y **preguntas cerradas**. Las primeras dejan libertad al cliente para responderlas como le parezca, mientras que las segundas son “orientadas” por el abogado y evidencian lo que desea obtener con la respuesta<sup>6</sup>.

. Una modalidad no es mejor que la otra y cada una de ellas debe ser utilizada según la circunstancia. Lo ideal es que el cliente se exprese de la mejor manera y eso depende de una serie de factores, tanto estructurales (timidez), como coyunturales (mucho ruido). Algunas veces funcionan bien las preguntas abiertas: ¿qué?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, que, como no pueden ser respondidas con un sí o un no, obligan al cliente a elaborar la respuesta, a explayarse y a responder con sus propias palabras. Pero otras veces esas preguntas no funcionan, porque el cliente es poco comunicativo y requiere ser estimulado a través de un interrogatorio puntual. Cada tipo de pregunta tiene, pues, ventajas y desventajas. Las preguntas (en todo momento) abiertas, pueden llevar al cliente a no responder porque no es capaz de entender qué busca el abogado con esa pregunta (¿algo más que decir? es una típica pregunta abierta que generalmente no produce buenos resultados) y las preguntas (en todo momento) cerradas pueden ser estrechas y parciales y, por lo tanto, inhibitorias (¿otorgó su padre testamento?, ¿qué clase de testamento?, ¿ante qué notario?). Lo aconsejable es, sin embargo, iniciar la entrevista con una pregunta abierta, dando la indicación al cliente que el abogado tiene toda la intención de escuchar e ir abriendo poco a poco “canales de información” que se van angostando con preguntas cerradas, a medida que la conversación avanza. Por eso, Sherr considera que, en este momento de la entrevista, se requieren tres habilidades clave: **memoria, paciencia y concentración**.

### 5.2.3. Los problemas de la escucha

La escucha “atenta” no siempre es fácil y cada abogado se vale de la técnica, o combinación de técnicas, que le resulte más cómoda para cumplir los objetivos de la entrevista. Algunos prefieren

tener una lista de preguntas pre-redactadas, que pueden orientar la conversación. Otros prefieren dejar al cliente en total libertad de hablar, estimulándolo con ocasionales “sí” “mmm” o “entiendo”, sin interferir en el orden elegido por el cliente (que no siempre es el mejor). Esta última técnica tiene la ventaja de crear una atmósfera de cordialidad con el cliente, pues, además de permitirle hablar, éste recibe la evidencia anticipada que tendrá participación en el manejo de su caso<sup>7</sup>. Otros, finalmente, prefieren tomar notas, lo cual es bueno, porque permite revisar la conversación más adelante, si bien tiene el inconveniente de reducir el contacto visual, que es muy importante en la transmisión de soporte y confianza al cliente.

Así y todo, se pueden presentar problemas, tanto desde el ángulo del abogado como recopilador de información, como desde el lado del cliente como proveedor de información. Estos son los siguientes:

En la recopilación de información por el abogado

Los problemas más usuales son los siguientes:

- (i) La dificultad de abordar aspectos que no se pueden preguntar directamente. Eso ocurre especialmente en la primera entrevista de casos difíciles como divorcios o delitos, donde el abogado no tiene cómo llegar al punto neurálgico. En esos casos y, con el objeto de no olvidar lo que se quiso y no se pudo preguntar, lo recomendable es anotar las preguntas no formuladas y reservarlas para el momento adecuado.
- (ii) La tentación de saltar a conclusiones a partir de la supuesta “ semejanza ” con un caso anterior, estereotipándolo y omitiendo ver los asuntos realmente importantes. Para evitar esa tentación, es necesario tener conciencia de que no hay dos casos idénticos y que debe atenderse el caso como si el tema fuera totalmente desconocido.
- (iii) La sobre-identificación con el cliente, al extremo de perder distancia y de omitir aspectos importantes. Esto es sumamente importante, porque, a veces, establecer los

<sup>6</sup> Ibid. p. 14.

<sup>7</sup> Sherr cita una investigación realizada a clientes en juicios de daños. La encuesta mostró que los clientes que tuvieron participación en el manejo del caso, se mostraron mucho más satisfechos con sus abogados que quienes no tuvieron participación y que los montos de indemnización obtenidos en los primeros casos, fueron sustancialmente mayor que los obtenidos en los segundos. Ibid. p.19. En: cita a ROSENTHAL, Douglas. “Lawyer and Client: ¿Who is in charge?”.

límites entre la identificación y la sobre-identificación con el cliente es difícil.

- (iv) La discrepancia con el cliente en la percepción del caso. Eso ocurre, por ejemplo, cuando se trata de un cliente extranjero o uno de otro sector social o cultural.
- (v) El procesamiento incompleto de la información. Está demostrado que la atención es selectiva y, por tanto, el abogado puede perder involuntariamente una parte de la historia por atender otra. Para eso, es necesario concentración.

En la provisión de información por el cliente

Los problemas más usuales son los siguientes:

- (i) La poca relevancia de la información. Es sorprendente comprobar que clientes muy experimentados dan al abogado información totalmente irrelevante o que, al contrario, omiten información absolutamente relevante. Eso ocurre por muchas razones: falta de "sensibilidad jurídica", tensión nerviosa, sentimiento de culpa (muchos litigios surgen por errores de los clientes), evitar el sufrimiento (recuerdos dolorosos) o pudor (cuando se trata de problemas familiares o cuando no se quiere revelar la magnitud del patrimonio). Por eso, es recomendable que el abogado recalque durante la entrevista que se encuentra bajo secreto profesional y que toda la información que reciba es confidencial.
- (ii) La incapacidad del cliente de "separarse" del caso, al extremo que a veces ocurre que el cliente es más problema que el caso mismo. Por eso, el abogado debe asumir que la información que le proporciona su cliente no necesariamente es objetiva, por lo que es importante que la coteje con documentos, eventuales testigos, registros, etcétera.
- (iii) Las metas equivocadas. En efecto, puede ocurrir que el abogado tenga en mente algunas metas a alcanzar que no coinciden con las que el cliente tiene en mente (el cliente quiere reivindicar su honor y el abogado piensa que lo que más le conviene es conciliar).

#### 5.2.4. La buena técnica de preguntar

Terminada la etapa de la exposición del caso por el cliente, viene la etapa del interrogatorio. Se trata de otro momento crucial de la entrevista, porque es la oportunidad de hacer las precisiones y aclaraciones necesarias para terminar de entender el problema, en un momento en que **el abogado maneja ya una hipótesis legal preliminar**, que ha ido desarrollando durante el momento de escucha.

Las primeras preguntas deben apuntar, entonces, a obtener aclaraciones o precisiones sobre vacíos o ambigüedades, a conocer más a fondo el contexto o, en general, a profundizar en algún tema que se considere relevante. Y, a medida que se avanza en el proceso, el abogado va separando el material que le interesa seguir explorando y descartando el que no le interesa<sup>8</sup>.

Una de las técnicas más empleadas para interrogar al cliente es la llamada "técnica del embudo", que parte de una pregunta abierta, que se va cerrando a medida que la entrevista se va desarrollando, permitiendo al abogado obtener la información a un nivel cada vez mayor de detalle. Se trata de comenzar con una pregunta general y de ir afinando conceptos con preguntas cada vez más cerradas y progresivamente más concretas, para luego comenzar con otro "embudo" sobre un tema distinto y así, crear series de "embudos" para toda la información recopilada.

#### 5.2.5. La importancia de entender las metas del cliente

A diferencia del análisis neutral y abstracto de un problema legal –que es el que se enseña en la universidad–, el trabajo profesional toma como punto de partida un elemento muy concreto: las metas del cliente (cobrar, divorciarse, reivindicar un bien, conciliar). Eso implica para el abogado **abandonar la neutralidad** y tomar, necesariamente, partido con el interés del cliente. Ocurre, sin embargo, en muchos casos, que los clientes no tienen claro qué buscan: si mantener la sociedad o disolverla, si entrar o no entrar en insolvencia, si acogerse o no a la amnistía, si divorciarse o no. En esas situaciones, el abogado debe ayudar al cliente a encontrar sus propias metas (¡no las del abogado!), porque sólo



conociéndolas, podrá entender el caso y diseñar la estrategia que corresponda. Y, para eso, hay preguntas abiertas que pueden ayudar: ¿qué quisiera usted obtener en este caso? o ¿cómo le gustaría que termine este asunto?

Pero, lo que todo cliente quiere, invariablemente, es un resultado rápido y al menor costo posible. Esa combinación es a veces difícil de conseguir, porque la solución del problema podría requerir de un procedimiento largo, complejo y costoso, lo cual puede ser un problema para quien tiene poco presupuesto para afrontar un litigio. Lo mejor es, pues, ayudar al cliente a evaluar sus opciones (¡las suyas, no las del abogado!) mediante el análisis costo-beneficio y optar por la opción que resulte más conveniente para el cliente (¡al cliente, no al abogado!).

Para entender las metas del cliente, el abogado debe tener **paciencia** y **capacidad de escucha**, porque el cliente no siempre indica claramente cuáles son sus metas, a veces alude a ellas de manera inadecuada y a veces está confundido o nervioso. Todo eso puede suceder y, por tanto, la actuación del abogado en la obtención de información debe ser muy cuidadosa.

#### 5.2.6. La importancia de entender las emociones

Como hemos adelantado, no existe un caso que no involucre emocionalmente al cliente. Algunos más que otros, sin duda, pero **en todos los casos hay un componente emocional**. Así, el cierre de negociaciones, el inicio de un litigio, la obtención de una licencia, la participación en una licitación o, en general, problemas societarios, conyugales, laborales, suelen comprometer a quien los afrontan e, incluso, afectarlos emocionalmente. En casos complicados, algunos

clientes tienden a generar dependencia con el abogado o exigen una atención innecesaria. En otros, intervienen en la gestión del caso de manera autónoma (y muchas veces contraria a la estrategia planificada), toman decisiones apresuradas u omiten detalles importantes. Y, finalmente, en otros, tienen reacciones dispares: pierden la confianza, la recuperan, se alegran, se entristecen, se ilusionan y se desilusionan. Y en esas situaciones, el abogado no puede perder el control.

No existen reglas predeterminadas para manejar las emociones, y eso depende básicamente de la empatía del abogado que, además, se va adquiriendo con la experiencia. No obstante, un buen manejo de las emociones del cliente impone dos reglas mínimas, a saber:

- a) Practicar un tipo de escucha que permita percibir sus sentimientos (por ejemplo, desilusión, angustia, ansiedad o indignación). Esta escucha consiste en una atención más “abierta” y comprometida con el caso.
- b) Mantener la neutralidad, lo que supone una actitud independiente, serena y firme, que transmita al cliente confianza y empatía pero que, simultáneamente, establezca límites (llamar a ciertas horas, salvo emergencias). La neutralidad impone, asimismo, evitar en lo posible tratos con el cliente que puedan afectar el manejo del caso (por ejemplo, asociarse en un negocio e, incluso, trabar amistad). El abogado debe, finalmente, mantener permanentemente la calma.
- c) A veces es necesario confrontar el problema emocional de manera abierta con el cliente, sin ignorarlo o pretender que el problema no existe.

### El manejo de las emociones

#### Diálogo A:

Clienta: El gran problema con mis hermanos es que, según me he enterado, ellos comentan con nuestros parientes que yo soy una persona conflictiva y que, además, no trabajo y soy una carga para ellos. Eso no es cierto y hiere mi autoestima. Por ejemplo, el otro día me encontré con mi tío Pedro y me pareció percibir que reprueba mi supuesta conducta. Y para mí, lo más importante es reivindicar mi imagen con mi familia.

Abogado: Usted suena preocupada sobre este asunto.

Clienta: Sí, estoy preocupada. Mis hermanos y algunos parientes me ignoran e incluso pretenden no haberme visto cuando nos encontramos. Hace poco me encontré con unos primos en una reunión y cruzaron al otro lado para no saludarme; esto es para mí intolerable, yo debo reivindicar mi nombre.

Abogado: ¿No sería conveniente que convoque usted a sus parientes y les explique que las cosas son distintas? ¿Hay alguien en particular a quien podría usted telefonar? Por lo menos podría descubrir si realmente tienen esa impresión sobre usted.

Clienta: Yo podría, supongo.

#### **Diálogo B:**

Clienta: El gran problema con mis hermanos es que, según me he enterado, ellos comentan con nuestros parientes que yo soy una persona conflictiva y que, además, no trabajo y soy una carga para ellos. Eso hiere mi autoestima. Por ejemplo, el otro día me encontré con mi tío Pedro y me pareció entender que me reprueba. Y, para mí, lo importante es reivindicar mi imagen con mi familia.

Abogado: Probablemente no sea nada. No les haga caso, es posible que esa sea su modo de ser o que ellos mismos tengan problemas que no tienen que ver con usted. Además, la autoestima no es lo más importante. ¿Cuándo le pidieron que deje usted el inmueble de propiedad común?

#### **Diálogo C:**

Clienta: El gran problema con mis hermanos es que, según me he enterado, ellos comentan con nuestros parientes que yo soy una persona conflictiva y que, además, no trabajo y soy una carga para ellos. Eso hiere mi autoestima. Por ejemplo, el otro día me encontré con mi tío Pedro y me pareció entender que me reprueba. Y, para mí, lo importante es reivindicar mi imagen con mi familia.

Abogado: Sí, eso es muy preocupante, aunque, como abogado, no me corresponde ayudarla en ese problema. Lo importante es ver cómo mantener la posesión de la casa y demandar la rendición de cuentas, ¿cuánto cree que debiéramos pedir como indemnización en el caso que en la rendición de cuentas determine que ha habido malos manejos?

#### **Diagnóstico**

Cada una de las entrevistas anteriores tiene pros y contras. El primer diálogo representa un intento de permitir que la clienta exponga sus sentimientos sin ser conducida por el abogado. No obstante, éste no ha podido llevar al cliente al terreno legal, que es el que le interesa. En el segundo diálogo, el abogado trata de explicar racionalmente la conducta atribuida a los parientes, aunque corre el riesgo de que la clienta se quede con la sensación que el abogado no cree su versión y que, además, no le da importancia a asuntos que para ella son vitales. El tercer diálogo es más directo y puede tener el efecto de que la clienta perciba que su problema de autoestima no debe ser ventilado con el abogado, sino con otro profesional. El abogado parece haber logrado conducir el diálogo a los aspectos legales del problema, aunque ha demostrado muy poca empatía con el problema de la clienta, lo cual puede afectar la construcción de una relación de confianza.

### 5.2.7. El estilo

Es cierto que cada abogado cultiva su propio estilo, en eso hay libertad. No obstante, hay algunas reglas “universales” sobre el buen estilo: evitar el “bombardeo” de preguntas, las interrupciones, las “acusaciones” o las intervenciones demasiado extensas. Ello porque la entrevista debe ser vista como un momento propicio para crear una relación de confianza con el cliente, permitiéndole expresarse lo más posible, cosa que no se logra con una aproximación “agresiva”. No es, asimismo, recomendable, sobre-preguntar. El cliente puede considerar que ha dicho lo suficiente o sentirse cansado de repetir aspectos que le parecen obvios.

### 5.2.8. ¡Tómense su tiempo!

Las entrevistas deben ser programadas de manera que el cliente tenga el tiempo suficiente para expresarse y el abogado para preguntar y repreguntar, hasta entender los hechos. El tiempo dedicado a la primera entrevista es importantísimo para obtener información y para generar confianza con el cliente, lo que es central para el manejo del caso. Es equivocado, entonces, pensar que una entrevista larga es una pérdida de tiempo, porque es un tiempo bien aprovechado.

### 5.2.9. ¿Tomar notas?

Se discute mucho si es conveniente que el abogado tome notas. La experiencia demuestra que algunos clientes se perturban porque sienten –paradójicamente– que el abogado no les está prestando atención. Tomar notas es, sin embargo, importante y útil porque muchas veces los casos son complejos y la información abundante, lo que impone registrar la historia relatada por el cliente. Por eso, el abogado debe **saber tomar notas**, de manera tal que obtenga la mayor cantidad de información sin perder el contacto visual con el cliente ni perturbarlo con la supuesta falta de atención.

Se sugiere, por eso, desarrollar las siguientes técnicas:

- Explicar al cliente al comienzo de la entrevista que es necesario tomar notas.
- Iniciar el diálogo con el cliente con una “primera escucha” sin tomar notas. Enten-

dido preliminarmente el caso, proceder a hacerlo.

Se sugiere asimismo, para optimizar las notas:

- Al finalizar la entrevista, hacer un resumen utilizando las notas, lo cual permitirá chequear si éstas representan con precisión lo relatado por el cliente.
- Inmediatamente después de la entrevista, reescribir las notas de manera clara y precisa. Esto es importante porque las notas sirven bien a la memoria de corto plazo, pero si se revisan tal cual, días más tarde, pueden no ser entendidas. Por eso, la reelaboración de las notas sirve para incorporar aquello que se recuerda pero que no se llegó a anotar, para ordenar el relato y para incluir comentarios, sensaciones o impresiones del abogado.
- Tomar notas con la mayor precisión posible, porque en ese material deberá confiarse para tomar una acción. Si las notas no son precisas, se corre el riesgo de cometer errores o será necesario pedir nuevamente la información al cliente, que ya la dio y que –el cliente sabe– el abogado anotó.

Asimismo, tomar notas es importante cuando el abogado debe dar cuenta a sus colegas o superiores de una gestión realizada. En ese caso, es conveniente tomar nota una vez que la reunión haya terminado, apenas el abogado esté a solas. El abogado debe siempre recordar que la memoria es frágil y que en el manejo de un caso, el detalle es muy importante.

### 5.2.10. Explicaciones necesarias

La mayor parte de las veces es necesario **explicar al cliente la razón de ser de la pregunta**. Por ejemplo: en un juicio de divorcio, el abogado pregunta a su cliente: ¿usted trabaja? La cliente da muestras de no entender lo que se le ha preguntado y el abogado, instantáneamente señala: se lo pregunto porque eso me da una idea más clara de su capacidad de afrontar un juicio que puede implicar incumplimientos en la provisión de alimentos.

### 5.2.11. ¿Qué preguntar?

El abogado debe saber qué preguntar. Muchas veces las entrevistas fracasan por falta de imaginación del abogado sobre lo que es

necesario preguntar. Para ello, Krieger y Neumann<sup>9</sup> recomiendan lo siguiente:

- a) Tratar de discriminar entre lo que ocurrió y lo que el cliente dice que ocurrió.
- b) Preguntar por todos los detalles del caso.
- c) Preguntar todo lo que sea necesario para prevenir los “tres desastres” que, para dichos autores, son: (i) aceptar un cliente con el cual existe conflicto de interés (por ejemplo, asesoría a otro accionista), (ii) olvidar una norma que recorta los derechos del cliente (por ejemplo, prescripción), y (iii) no haber actuado en una emergencia (por ejemplo, un embargo).
- d) Pedir toda la documentación que sea necesaria.
- e) Entender que una cosa es conocer los hechos y otra conocer la historia. La historia es el evento capaz de movilizar a un juez y puede estar
- f) Hacer preguntas que puedan revelar lo que diría la otra parte (en una disputa).
- g) Preguntar cuál es el estado de la negociación a la fecha, qué hechos ya han sido resueltos y cuáles quedan por resolver (en transacciones comerciales).
- h) Entender cuáles son los intereses de todas las partes: ¿Cuál es la gran figura? ¿Qué tan buena es la transacción para el cliente? ¿Es a corto plazo, a largo plazo? ¿Hay riesgos? ¿Podría estar violándose una ley?
- i) Preguntar si el asunto ha sido conocido por otro abogado. Esto no es curiosidad. Es necesario saber si el otro abogado falló, y en qué falló, o si el problema es el cliente, que puede ser difícil de satisfacer.

5.2.12. ¿Qué puede fallar?

### Frustración

Abogado: Por favor, tome asiento, señora X.

Cienta: Gracias.

Abogado: ¿Cómo la puedo ayudar?

Cienta: Bueno, el tema es tan complicado y doloroso que no sabría por donde comenzar exactamente...

Abogado: ¿Por qué no comenzamos con la relación de propiedades? Clienta: No la tengo. Pero hay muchos bienes. Hay unos cristales muy finos y bonitos, unos candelabros que dejó nuestra madre y que, por ser la única hija mujer me pertenecen.

Abogado: Sí, pero me refiero a bienes de valor, ¿hay por ejemplo bienes inmuebles? Clienta: Ah! sí... bueno, pero los bienes que menciono tienen valor sentimental. Para mí son muy importantes... tal vez más que los terrenos y las casas que tenemos...

Abogado: Bueno... ¿tiene su hermano poder de los demás hermanos para administrar el patrimonio de la familia?

Cienta: No podría responderle en este momento, no recuerdo...

Abogado: Entiendo que su padre no dejó testamento...

Cienta: Sí, en efecto, no dejó testamento. O sea que me corresponde el menaje por ser la hija mujer...

Abogado: Bueno, no exactamente... pero cuénteme, ¿cuál es el problema con sus hermanos?

Cienta: Es difícil saber cómo comenzar... bien... yo... no sé... no puedo responder exactamente a lo que me pregunta... yo siento que se están apropiando de mis bienes...

Abogado: ¿Qué es exactamente lo que falta en el patrimonio que pueda ser atribuido a malos manejos?

Cienta: No le puedo responder con exactitud...

Abogado: Bien, vayamos a los detalles. Cuénteme exactamente lo que pasó.  
 Clienta: Me llegaron unos estados de cuenta del Banco de la Industria, donde he notado una disminución inexplicable en la cuenta de ahorros... y yo lo quiero demandar...  
 Abogado: Pero esa disminución puede deberse a gastos imprevistos u otros que podrían tener una explicación...  
 Clienta: Bueno, no lo creo... ¿qué gastos podrían ser esos?  
 Abogado: No lo sé, cualquier gasto...

### Diagnóstico

El abogado no logró el propósito de obtener información. Tampoco creó una relación inicial de confianza. Las razones que podrían explicar el magro resultado de la entrevista serían las siguientes:

- a) Recurrió a un interrogatorio basado en preguntas cerradas y no permitió a la clienta contar su historia. La actitud dubitativa de la clienta precipitó al abogado a hacer preguntas puntuales, distrayéndola de la historia que aparentemente quería contar. Hubiera sido mejor si le hubiera dado el tiempo para elaborar su historia y contarla.
- b) En su desesperación por obtener algún detalle del caso, no pareció reconocer los sentimientos de su clienta. Daba la impresión de querer llegar de inmediato a los aspectos legales del problema, y eso aparentemente incomodó a la clienta, dado que su estado de ánimo no era el mejor.
- c) Comenzó preguntando por la relación de bienes, lo cual (i) desconcertó a la clienta, pues no sabía por qué comenzaba con esa pregunta y (ii) la clienta pudo haberse quedado con la sensación de que lo primero que le interesa al abogado es conocer el patrimonio, para así fijar sus honorarios.
- d) Dudó de la versión de la clienta, lo cual puede haberla inhibido mucho más a contar la historia.

#### 5.2.13. Cuando el cliente pide predicciones

Hay casos en los que el cliente pedirá al abogado hacer una predicción sobre el resultado del caso. ¿Ganará o perderá el juicio? ¿Obtendrá o no la concesión? ¿Qué chances tiene?

El abogado puede sentirse tentado de responder, pero debe recordar que las predicciones muy tempranas pueden ser equivocadas porque no se cuenta con todos los elementos de juicio para poder hacerlas. Por eso, lo mejor es evitar hacer predicciones, indicando únicamente lo que debe hacerse para obtener un buen resultado.

Eso no quiere decir, por cierto, que el abogado no se pronuncie sobre los méritos del caso. Por el contrario, es necesario que lo haga, a fin de permitir al cliente tomar la decisión de iniciar, continuar o terminar un asunto de la mejor manera.

#### 5.2.14. Inhibidores y facilitadores del diálogo

Inhibidores:

- a) Vergüenza, culpa o fastidio de tener que contar asuntos personales. El reto del abogado es, en ese caso, transmitir a su cliente

que, para ayudarlo, es necesario conocer lo bueno y lo malo, y darle la seguridad de que la información recibida es confidencial.

- b) Temor inconsciente de contar un hecho que pueda debilitar el caso. El reto del abogado es, también en ese caso, transmitir al cliente que, para ayudarlo, debe conocer todo lo ocurrido.
- c) Personalidad del abogado. Algunos clientes (sobre todo los legos) se sienten intimidados con la sola presencia del abogado, a quien perciben como una suerte de juez o ser superior. En ese caso, el reto del abogado es tratar de romper barreras de la manera más empática posible.
- d) Formular preguntas demasiado abiertas (¿tiene usted algo más que decir?) o, al contrario, demasiado cerradas y con pocas alternativas de respuesta. El abogado debe ser consciente que una batería muy intensa de preguntas cansa y desanima al cliente a seguir hablando.
- e) Formular preguntas que indican que el abogado tiene una impresión formada sobre el asunto. Así, en el ejemplo propuesto: ¡No me diga que quiere usted que su hermano siga manejando el patrimonio familiar! es una mala manera de preguntar, porque da la sensación que el abogado ya tiene una apreciación del caso, que puede no ser coincidente con la del cliente, y éste puede sentir que las cosas se están escapando de su control.
- f) Curiosidad excesiva. Algunos clientes son muy sensibles a las preguntas y miran con suspicacia todo aquello que roce su intimidad. Por eso, es preferible en la primera entrevista evitar hacer preguntas comprometedoras y, si son indispensables, explicar al cliente por qué se hacen y, de nuevo, asegurarle total confidencialidad (que por cierto, debe ser cumplida con total rigor).

Facilitadores:

- a) Dar muestras de **empatía y respeto** por el cliente y su problema.
- b) Utilizar un lenguaje corporal adecuado. Así, por ejemplo, mirar a los ojos, mover la cabeza en señal de estar siguiendo el relato o evitar gestos de impaciencia o de excesiva confianza.

- c) Transmitir la sensación que el abogado tiene tiempo para escuchar.
- d) Escuchar activamente, lo cual implica capacidad de escuchar al cliente **con tranquilidad** y de reflejar entendimiento del caso.
- e) Dar una esperanza, pero siempre dentro de lo que realísticamente se puede esperar y sin hacer predicciones “matemáticas” (usted tiene el 80% de ganar este juicio).

#### 5.2.15. La desinformación y el engaño

Es muy común que los clientes no recuerden fechas, lugares o situaciones, y que carezcan de la capacidad de reconstruir una historia. Puede también ocurrir que los clientes exageren o que sean vagos y generales. En esos casos, **el abogado debe buscar todas las precisiones que sean necesarias**, tratando de llegar hasta lo que se pueda, al conocimiento de los hechos. El abogado no debe ceder ante respuestas vagas o generales, y le corresponde insistir cordialmente sobre aquellos aspectos que no hayan quedado claros.

Pero ocurre también que los clientes engañan conscientemente al abogado. Esa (inconcebible) actitud es muy común, aunque no parezca. Y no es que los clientes sean manipuladores (aunque los hay). Puede ocurrir que se sientan avergonzados o que tengan dificultad en hablar de un asunto privado. En esos casos, el abogado debe obligatoriamente motivar al cliente a ser franco y lo más conveniente es explicarle por qué la verdad es lo mejor para la defensa, dándole simultáneamente todas las seguridades de lealtad y confidencialidad. Sin embargo, cuando el engaño es sustancial y el abogado percibe que la actitud del cliente no cambiará, lo mejor es terminar la relación, porque la defensa no prosperará.

#### 5.2.16. Algunos consejos para mejorar la técnica de adquisición de información

- a) Al iniciar la entrevista, es conveniente invitar al cliente a hablar: “Dígame...”, “me gustaría saber”, “por favor, continúe”, de manera que sea el cliente quien lidere la entrevista.
- b) Usar un lenguaje corporal afable, cercano y simpático, como sonrisas o gestos (sinceros, ¡nunca falsos!), que permitan al cliente continuar hablando con suficiente sensación de comodidad.
- c) Transmitir seguridad.

- d) Hablar natural y sinceramente.
- e) Crear cercanía (no “escondarse” detrás del escritorio).
- f) No hacer alocuciones muy prolongadas, tratando que no pase demasiado tiempo para que el cliente pueda hablar.
- g) Estar alerta a las omisiones o evasiones de la misma manera como se está alerta a las afirmaciones.
- h) Resumir lo relatado por el cliente cada cierto tiempo, para verificar si se ha entendido lo que dijo, alentándolo a hacer rectificaciones si se ha equivocado y a corregir malos entendidos, con mucha cordialidad y naturalidad.
- i) No tener temor al silencio ni tratar de llenar vacíos. A veces el silencio es útil para permitir al cliente elaborar sus ideas. Si se llenan vacíos con preguntas marginales, el cliente perderá la oportunidad de elaborar sus propias ideas sobre el caso, porque se sentirá presionado a contestar.
- j) No iniciar la entrevista con preguntas de *file* (nombre, dirección, teléfono). Esas preguntas deben dejarse para el final, porque lo que normalmente quiere el cliente es hablar de su problema lo más pronto posible.
- k) Puede recurrirse a preguntas de profundización si el abogado requiere más información sobre un punto. Por ejemplo: ¿por qué dice usted eso? o ¿cuándo sucedió?, son formas de profundizar sin tener que recurrir a preguntas cerradas. Una buena técnica de obtener información es la de utilizar ciertas palabras “clave” utilizadas por el cliente. Así, si el cliente sostiene que su hermano lo “estafó”, el abogado, aunque sepa que la conducta descrita no califica jurídicamente como estafa, puede preguntar: ¿y esa estafa, en qué consistió exactamente? Esa es una manera de afianzar el vínculo con el cliente, permitiendo que sienta que el abogado lo está escuchando de manera empática.

También son útiles las preguntas reflexivas ¿qué sintió usted? o las preguntas hipotéticas ¿cómo se hubiese sentido?

### 5.3. El resumen de los hechos

Este es otro momento importantísimo de las entrevistas, que muchos abogados suelen olvidar, sea por cansancio (suyo o del cliente) o porque sienten que han entendido el caso suficientemente bien. No obstante, los abogados no deben olvidar de hacerlo, porque este es el momento en que la información, tal como ha sido percibida por el abogado, es cotejada con el cliente, quien tiene oportunidad de confirmar, aclarar, corregir o negar los hechos y/o supuestos. Y, para tomar una decisión, es necesario que el abogado esté seguro de haber entendido el caso.

Pero, hay otras ventajas más. Es la oportunidad para que el abogado pueda memorizar aspectos esenciales del problema, para crear cercanía con el cliente, y para que este último pueda “mirar” su caso desde fuera y a través de un expositor desapasionado.

Pero, si el resumen no está bien hecho, puede desestimular al cliente a hacer aclaraciones o correcciones. Así, cuando el resumen es pomposo, oscuro, enredado o cuando contiene exceso de jerga legal, lo más probable es que el cliente no entienda bien y pierda concentración. Para estimular la participación del cliente, entonces, el abogado debe exponer su percepción ordenadamente y utilizar un lenguaje claro y sencillo, provocando una pausa al terminar que sea lo suficientemente larga como para que el cliente pueda ordenar sus ideas y responder.

### 5.4. El consejo

Esta etapa de la entrevista es, tal vez, la más difícil, porque a diferencia de las etapas anteriores, en el momento del consejo, el abogado adquiere un rol protagónico, pasando de “escucha activo”, a “asesor” o “consejero”, inevitablemente “evaluado” por el cliente. Tan difícil es ese momento, que algunas investigaciones sobre el tema indican que el consejo es un momento muy mal manejado por los abogados<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Sherr, cita una investigación sobre la calidad del consejo legal, que llega a resultados muy poco alentadores: el 45% de los encuestados señaló que el abogado les dio un mal consejo y/o fijó un plan de acción inadecuado; el 59% indicó que el abogado no constató que el cliente hubiera entendido y el 67% señaló que falló en establecer contacto futuro con el cliente. En: AVROM, Sherr. “Lawyering Skills and the legal process”. p.162.

#### 5.4.1. ¿Por qué es tan difícil el consejo?

- a) Porque mientras va resolviendo mentalmente el caso, el abogado debe “traducir” los términos y conceptos legales al lenguaje lego.
- b) Porque es el momento en que el abogado “pone a prueba” su conocimiento de la materia. Y puede ocurrir que no la conoce suficientemente o que la ha olvidado, y eso va en desmedro de la calidad del consejo y, en general, de la entrevista.
- c) Porque el tema consultado puede ser muy complejo y el abogado que no responde de inmediato, corre el riesgo de dar la impresión de incompetencia.
- d) Porque es el momento en que el abogado debe poner a prueba su dominio de la situación: seguridad, credibilidad, transmisión de confianza, empatía, etcétera.
- e) Porque el abogado debe incorporar en el análisis aspectos legales y no legales del tema (costo-beneficio, riesgo de perder, peligro de agudización del conflicto, etcétera).
- f) Porque es posible que la solución del problema esté en los aspectos no legales (por ejemplo, antes que demandar, ser más afable con el socio, rendir cuentas de manera más ordenada o corregir aspectos administrativos de la empresa).

#### 5.4.2. ¿Qué factores tomar en cuenta al dar el consejo?

Eso depende de cada caso, pero en general, los factores a considerar son de dos órdenes: legales y extralegales.

Los **factores legales** tienen que ver con el análisis jurídico, tanto sustantivo (por ejemplo, responsabilidad civil) como procesal (por ejemplo, prescripción, abandono); con el análisis a partir de otras disciplinas (tributaria o laboral); con la evaluación de la conveniencia de un juicio o de una negociación; con el análisis de la posibilidad del arbitraje; la posibilidad de un futuro litigio; la existencia o no de garantías; etcétera.

Los **factores no legales** implican por su parte, determinar si el cliente está dispuesto a asumir el esfuerzo y la fatiga que puede significarle el caso, si puede soportar financieramente el costo del proceso, si el monto en disputa lo justifica, si se

necesita la asistencia de otro profesional (un ingeniero o un psiquiatra), si el litigio complica ciertos aspectos prácticos (¿mudarse o no mudarse?); así como los riesgos de los posibles cursos de acción bajo el esquema costo-beneficio. Si esos factores no son tomados en cuenta, es muy posible que el consejo del abogado haga más mal que bien. Finalmente, no es suficiente con presentarle al cliente un rango de alternativas, sino que es preciso evaluar cada una de ellas, conjuntamente con el cliente.

Lo normal es que el abogado esté influenciado por su propia manera de ver las cosas (por ejemplo, opiniones políticas o personales). Lo importante es estar alerta, evitando dichas interferencias. La política de la firma de abogados influirá también en el consejo legal (especialización, estilo, tipo de cliente, etcétera).

El abogado debe determinar e implantar lo siguiente:

- a) Si los hechos se adecuan o no a la ley.
- b) Los méritos y otros aspectos del caso.
- c) Los elementos que tienen que ser demostrados.
- d) Las opciones legales y las opciones no legales.
- e) Los riesgos que envuelve el procedimiento.
- f) Los costos.
- g) Los detalles del servicio que le puede proporcionar.
- h) Los mecanismos para establecer contacto futuro.
- i) Lo que sigue, y un cronograma tentativo.
- j) Lo que el cliente debe hacer de inmediato (por ejemplo, tomar ciertas medidas).

#### 5.4.3. ¿Cuándo “está listo” el abogado para dar el consejo legal?

Como he adelantado, mientras el cliente relata su historia al abogado, éste va adecuando los hechos al marco legal que conoce: negligencia, incumplimiento de contrato, etcétera. Una vez que cuente con una versión de los hechos lo más completa posible, estará listo para dar opinión legal preliminar o su primera impresión sobre el asunto. En muchas situaciones, el abogado no estará preparado para una verdadera estimación del caso, pues puede requerir información adicional (testigos, reportes, declaraciones, médicos, etcétera) o considera necesario investigar



en ciertos aspectos legales con mayor detalle. Eso es perfectamente legítimo y es preferible hacerlo, si la respuesta es particularmente difícil. Existen, sin embargo, situaciones en las que el abogado debería estar capacitado para dar consejo legal, sobre todo si se trata de un asunto sencillo o rutinario.

#### 5.4.4. El consejo debe enfocarse en las metas del cliente

El abogado no debe asumir que conoce las metas del cliente. Como he indicado, a veces los clientes no son capaces de establecer cuáles son sus metas. Otras veces saben lo que quieren, pero quieren cosas contradictorias (en un caso, un cliente quería entregar el control a su socio, pero permanecer en control). El abogado debe saber orientar al cliente en la precisión de sus metas, y si tiene varias, *rankearlas*. El abogado debe saber también que existen clientes con aversión al riesgo, y que en esos casos, lo mejor es recomendar soluciones conservadoras.

#### 5.4.5. Las potenciales soluciones

**Las soluciones no están en los libros de Derecho**, porque no sólo provienen de los conocimientos del abogado, sino del buen juicio, del sentido común y de la comprensión del negocio del cliente. El cliente aspira a obtener soluciones prácticas (no teóricas) y por eso, el abogado no debe limitarse a señalar cómo afecta la ley a su cliente, sino encontrar soluciones prácticas que apunten al logro de las metas del cliente.

Todas las soluciones se basan en predicciones. En general, no conviene mostrarse demasiado optimista ni pesimista. Tampoco debe asegurarse éxito en porcentajes (¡usted tiene el 80% de probabilidades de ganar!), porque son fórmulas imprecisas (¿Cuál es la diferencia entre 60% de probabilidad de ganar y 55%?). Asimismo, las predicciones no son únicamente legales, sino de todo tipo (“X” no podrá mantenerse en este litigio por falta de “oxígeno” o ese acto puede tener el efecto de apartar a su esposo). Finalmente, es importante tener en cuenta que cuando el abogado hace buenas predicciones, se gana el respeto de su cliente. Por eso, las predicciones deben hacerse en lo posible sobre la base de ciertos supuestos que el

abogado debe hacer explícitos (si el tipo de cambio permanece, entonces...).

Ocurre frecuentemente que el abogado tiene que hacer una predicción sin tener los elementos fácticos y/o jurídicos en la mano. En esos casos, lo conveniente es establecer claramente lo que se conoce y lo que no se conoce, pero que puede tener influencia en el caso y plantearlo de esa manera. A veces, la predicción es correcta en el momento en que se hace, pero los hechos cambian sorpresivamente y la predicción no se cumple. Por eso, es necesario explicar al cliente cuáles son las variables que podrían modificar la predicción (e ir las modificando en la medida que las circunstancias cambien).

La predicción debe ser franca, aunque se trate de malas noticias. Debe también ser desinteresada, es decir, tomada exclusivamente en función del caso y no del interés del abogado (no recomendar ir a juicio cuando se puede saber de antemano que se perderá). Asimismo, es recomendable poner las predicciones por escrito y justificarlas. Eso permite en el futuro, revisar los errores o malentendidos.

Krieger y Neumann señalan que cuando el abogado *“rankea”* las posibles soluciones, puede identificar hasta cinco escenarios de probabilidad (y no sólo dos): (i) la mejor alternativa posible; (ii) la más verosímil; (iii) la más factible; (iv) la menos verosímil; y, (v) la menos factible. Para establecer este *“ranqueo”*, lo que se hace es determinar cómo pensaría el juez, el árbitro, la autoridad competente o la contraparte. Es importante advertir al cliente que se trata de un rango de probabilidades y que no hay seguridad en el resultado. Es igualmente importante tener en cuenta que, como decía Lewellyn, “los derechos que no pueden ser ejecutados son inútiles; son trampas de demora, gastos y dolores de cabeza”<sup>11</sup>, algunos abogados suelen resolver el problema jurídico, pero no dar salidas prácticas al asunto. Por eso repetimos, **las soluciones deben ser prácticas** y requieren que el abogado sepa calcular los costos de transacción; es decir, cuánto le cuesta al cliente tomar una determinada opción; calcular los efectos colaterales y no sólo los directos, y aceptar que el cliente puede preferir ser generoso antes que pretender la máxima

<sup>11</sup> LEWELLYN, Kart. Citado por KRIEGER, Stefan H. y Richard, NEUMANN K. Op. cit. p. 236.

ganancia. Y, para eso, el abogado debe tener capacidad de manejar “números”.

Krieger y Neumann<sup>12</sup> han listado los efectos colaterales de un caso que el abogado debe considerar al dar el consejo: pueden romperse relaciones que el cliente considera importantes (la familia política en un divorcio), la contraparte podría aludir a asuntos que el cliente no está dispuesto a darlos a conocer (pueden crearse disturbios), puede ocurrir que el cliente sufra un mayor daño al ya sufrido. Asimismo, dichos autores enfatizan la necesidad de establecer cuánta es la tolerancia del cliente al riesgo y hacer la recomendación en función de la misma.

#### 5.4.6. Otra información importante: los honorarios y los posibles costos del proceso

En algún momento de la entrevista, el abogado deberá informar al cliente sobre los servicios que presta el estudio, así como de los estándares del mismo (forma de contactar al abogado, la regularidad de la provisión de información sobre el progreso del caso, y cuán rápidamente sus preguntas serán atendidas). Esa información deberá incluir, **necesariamente, los costos del mismo, incluyendo los honorarios**. Dicha información es importante, porque cumple un rol esencial en la decisión del cliente sobre el curso de acción a tomar.

Hay puntos de vista distintos sobre la información de costos y honorarios. Algunos consideran que el abogado debe dar la información al comienzo de la entrevista, otros al final. Lo recomendable es siempre ser flexible. Pero, si la primera entrevista será facturada al cliente (eso no es siempre así) éste debe conocer al iniciarse dicha entrevista, cuál será el costo de la misma, de manera que esté en capacidad de decidir si continúa o no.

Se considera de buena práctica que los honorarios de los abogados sean confirmados al cliente por escrito, una vez que han sido instruidos por éste a actuar. Pero lo importante es que los clientes estén claramente informados, de manera que puedan hacer todas las preguntas y aclarar cualquier malentendido.

Pero, además de los honorarios, el abogado debe informar a su cliente sobre otros posibles costos

o pérdidas, como son la existencia de costas en el caso de perder el juicio, la posibilidad de ganar parcialmente la controversia o –lo que ocurre con mucha frecuencia– la imposibilidad o dificultad de cobrar a la contraparte, aún si se gana el juicio.

#### 5.4.7. “Consejo de un conejo”

Algunos autores, en especial Krieger y Neumann, han listado algunos *tips* al asesorar, a los cuales me permito añadir unos cuantos más, producto de mi experiencia:

- a) Ser respetuoso con el cliente.
- b) Ser honesto, poniendo siempre el interés del cliente por delante.
- c) Explicarle todas las consecuencias o implicancias del caso, tanto positivas como negativas, pues está demostrado que los clientes prefieren tener la mayor información sobre el asunto.
- d) Usar palabras sencillas al hacer la explicación, evitando legalismos, latinismos o expresiones oscuras.
- e) Ser capaz de “traducir” el lenguaje legal al coloquial.
- f) Ser claro, para lo cual es importante prepararse de antemano.
- g) Ser consciente que los momentos de mayor recordación son el comienzo y el final de la entrevista, por lo que es necesario que lo verdaderamente importante sea dicho (o repetido) en uno de esos momentos.
- h) Ser paciente e ignorar las propias necesidades (por ejemplo, estar apurado).
- i) Explicar las posibles opciones en forma neutral, esperando que el cliente le pida ayuda para elegir la opción más conveniente.
- j) Ser empático, evitando la hipocresía y la falsa sinceridad.
- k) Abordar todos los hechos, aun los más difíciles. No ser optimista si no se puede.
- l) Abordar el posible riesgo.

- m) Abordar el tema de costos (incluyendo los honorarios del abogado).
- n) Ser flexible en el sentido de no mantener un esquema rígido de entrevista (por ejemplo, si el abogado percibe que el cliente no corre ningún peligro, lo mejor es interrumpirlo y decírselo de inmediato).

#### 5.4.8. Lo que debe evitarse: los tres malos consejos

Los autores coinciden en que hay tres errores típicos al dar asesoría legal:

- a) Dar un consejo legalmente equivocado (se puede construir sin restricción de altura, cuando eso no es posible). Si el abogado no tiene la respuesta correcta en ese momento, debe encontrar la manera de explicárselo al cliente, evitando proyectar una imagen de incompetencia. Así y todo, es preferible abstenerse antes que decir algo que –se calcula– puede estar equivocado. Debe tenerse en cuenta que no todos los clientes son reacios a que el abogado no responda al instante, que algunos clientes aprecian la franqueza y que –lo más importante– no todos los casos permiten una respuesta inmediata pues hay temas que deben ser estudiados o meditados (un planteamiento jurídico sofisticado o complejo no puede elaborarse al momento).
- b) Dar un consejo que el cliente no logra entender. Esto es fundamental en los casos en que el abogado espera que el cliente actúe de una cierta manera. Para eso y como se adelantó (i) debe usarse un lenguaje entendible por el cliente; (ii) el consejo debe ser dado de manera estructurada (decir sobre qué se dará la recomendación, dar la recomendación y resumir); (iii) debe confirmarse el consejo con el cliente. Este último paso es importantísimo y es muy frecuente que los abogados lo olviden. El abogado debe ser igualmente claro en señalar que algunas de las opciones planteadas pueden estar sujetas a obtener mayor información o a una mayor investigación legal. Ello con la finalidad de no crear falsas expectativas a los clientes.
- c) Dar un consejo que el cliente no quiere recibir. No se trata de abstenerse de darle malas noticias ni de ocultar algo que es importante que el cliente sepa, aunque le disguste. Esa es parte del trabajo. Lo que debe evitarse es por ejemplo, anteponer los objetivos del abogado a los del cliente, asumir el modelo

autoritario, que pone al abogado en total control de la situación, sin intervención del cliente o insistir en una línea de acción que el cliente rechaza (incluso irracionalmente). Así y todo, muchos abogados priorizan su propia agenda y objetivos, ignorando o poniendo en segundo lugar el problema del cliente. Es entonces importantísimo que el cliente conozca todas las opciones de acción y que tenga la oportunidad de elegir con total libertad alguna de ellas.

#### 5.4.9. El diseño de un plan de acción y el acuerdo de implantarlo

En cualquier situación hay, generalmente, más de un curso de acción posible. El rol del abogado consiste en ayudar al cliente a decidir el curso de acción que mejor se acomode a sus objetivos. Eso significa que debe tener claro cuáles son las alternativas disponibles a partir de la información que el cliente le ha dado.

Un problema muy frecuente es que los intereses del cliente son contradictorios. Así por ejemplo, en la consulta formulada por una sociedad, el interés de los directores puede no ser el mismo que el de los accionistas. En esos casos, el rol del abogado es muy delicado, porque tiene que optar por la mejor solución para la sociedad, tratando en lo posible de conciliar ambos intereses.

No tiene sentido aconsejar al cliente sin establecer un plan de acción, siquiera preliminar. El cliente debe saber lo que el abogado pretende hacer como siguiente paso. Este plan puede consistir en profundizar la investigación para poder dar un consejo completo, enviar una carta, contactar a una persona, averiguar sobre el estado de un expediente, etcétera. Puede apuntarse también a que el cliente reconsidere su posición a la luz del consejo dado. Como sea, **lo importante es que abogado y el cliente compartan la información y decidan en conjunto** las acciones a ser tomadas.

La participación del cliente en la toma de decisión es esencial. Tanto, que ha adquirido categoría de doctrina: la doctrina del “Consentimiento Informado”, según la cual, si el cliente se verá involucrado en un tema que significa costos, tiempo, riesgos e incertidumbre, debe estar **completamente informado sobre todos los aspectos del caso**.

#### 5.4.10. La confirmación de que el cliente ha entendido y los siguientes pasos

Según el modelo participativo (que, *versus* el modelo autoritario, propone la participación intensiva

del cliente), el abogado debe obtener el consentimiento del cliente sobre los próximos pasos a ser tomados. El cliente debe conocer y aceptar las posibles alternativas de acción y los costos que cada una implica. Y, para eso, el abogado debe conceder al cliente la posibilidad de hacer la mayor cantidad de preguntas. Puede incluso redactarse una nota o ayuda memoria sobre lo acordado. **El abogado debe siempre recordar que la decisión final es del cliente y no suya.**

#### 5.4.11. El contacto futuro

Esto debe ser explícito, porque el buen impacto de la primera entrevista puede desvanecerse si el abogado no fija los mecanismos y tiempos del contacto futuro y dicho contacto se dilata o demora.

### 5.5. El final de la entrevista: la despedida

Lo primero que debe considerarse es cómo finalizar la entrevista. Mirar el reloj es un mecanismo si bien tenue, no recomendable, pues crea incomodidad. Es sabido que el cliente requiere algo de tiempo para “recuperarse”, por lo que el abogado debe ser paciente y abstenerse de terminar abruptamente. La determinación de un plan de acción puede dar la indicación de haber ingresado a la etapa final de la entrevista. También puede terminarse con algo de conversación sobre otros temas, aunque no debe ser forzado. Es también importante dar al cliente la oportunidad de decir algo que no logró decir a lo largo de la entrevista. Se señala en ese sentido, que la experiencia en entrevistas de médicos a pacientes, indica que los síntomas más importantes suelen aparecer en la segunda parte de la entrevista.

La entrevista debe ser terminada con cortesía. Señala Sherr que algunas investigaciones muestran que el final de la entrevista no es bien manejado por los abogados y reporta como malas entrevistas, casos tales como no pararse al terminar, no dar la mano al

cliente al despedirse, no acompañarlo hasta la puerta, etcétera, que son aspectos que tienen un impacto importante sobre el cliente, porque dan la impresión de poco interés del abogado en el caso.

En conclusión, al terminar la entrevista, el cliente debe haber suministrado al abogado toda la información relevante, y el abogado debe haber podido darle un consejo (generalmente preliminar) referido a sus opciones legales y no legales, costos, riesgos y/o nivel de servicio que pueden esperar del estudio. Lo más importante al terminar una entrevista es lo siguiente:

- a) Confirmar que el cliente tiene la intención de contratar los servicios del abogado y que entiende el curso de acción que debe ser tomado.
- b) Confirmar que el cliente conoce los costos y riesgos involucrados.
- c) Confirmar que el cliente sabe cómo contactar al abogado o a uno de sus colegas del estudio.
- d) Confirmar que el cliente sabe lo que le corresponde hacer y el momento en que debe actuar.
- e) Explicar al cliente que recibirá una nota-resumen de los aspectos consultados/recomendados en los próximos días.
- f) Chequear que el cliente no tenga preguntas adicionales que hacer.

## 6. RESUMIENDO LO APRENDIDO

Para finalizar, dos tablas con consejos sobre qué hacer y qué no hacer, y una adicional sobre las tareas que corresponden ser ejecutadas por el abogado durante la entrevista.

### ¿Qué hacer y qué no hacer?

Qué hacer al entrevistar	Qué no hacer al entrevistar
Usar al comienzo preguntas abiertas e invitación a hablar.	Ser un interrogador desde el comienzo.
Usar la técnica del embudo para obtener detalles.	Romper el silencio.
Escuchar activamente para encontrar hechos, sentimientos y agendas escondidas.	Asumir que se sabe en qué consiste el problema sin tener toda la información.

Resumir y reflexionar sobre lo que se ha escuchado.	Ignorar los sentimientos del cliente.
Ser consciente que el cliente puede tener emociones fuertes y que está listo a evidenciarlas e incluso a discutir las.	Tratar de cumplir <i>checklists</i> detallados.

Qué hacer al aconsejar	Qué no hacer al aconsejar
Plantear todas las opciones posibles al cliente cuando exista suficiente información.	Asumir que el abogado tiene toda la información en la primera entrevista.
Dar información clara sobre costos.	Tomar las decisiones en lugar del cliente.
Dar información clara sobre los estándares del servicio.	
Desarrollar la habilidad de explicar temas legales en lenguaje sencillo a clientes legos.	
Asegurarse que las explicaciones legales se adecuan a las metas del cliente.	

#### Las trece tareas de Sherr

	1. Saludar, tomar asiento y presentarse.
<b>En la escucha</b>	2. Provocar el relato con preguntas abiertas. 3. Escuchar atentamente la historia en palabras del cliente. 4. Preguntar sobre hechos para detectar vacíos o ambigüedades o para más profundidad, conocimiento del contexto e importancia.
<b>En el interrogatorio</b>	5. Resumir, haciendo un recuento de cómo se han entendido los hechos, esperando ampliaciones o correcciones del cliente. 6. Tomar notas. 7. Dar el consejo o establecer el plan de acción, incluyendo el tema de fondos. 8. Repetir el consejo o plan de acción y pedir la conformidad de los mismos al cliente.
<b>Al aconsejar</b>	9. Hacer un recuento del seguimiento de las tareas que debe realizar el cliente. 10. Hacer un recuento del trabajo que corresponde al abogado. 11. Establecer la fecha del próximo contacto. 12. Preguntar si hay algo más y responder. 13. Finalizar y despedirse.