



Práctica Forense

El abogado y sus clientes: la entrevista

LA LEY 19909/2009

El abogado y sus clientes: la entrevista como herramienta de comunicación

Jordi ESTALELLA DEL PINO

Abogado y Profesor de Derecho Procesal y Habilidades Procesales en la UNED. Autor del libro *El abogado eficaz*.

José María MARTÍNEZ SELVA

Catedrático de Psicobiología. Autor del libro *Manual de comunicación persuasiva para juristas*.

La relevancia de los asuntos que maneja el abogado exige una buena comunicación y la entrevista personal es uno de los medios más adecuados para lograrlo.

Comunicarse bien facilita el entendimiento mutuo, contribuye a evitar que surjan malentendidos o a deshacerlos y disminuye la posibilidad de quejas o reclamaciones mientras que, por el contrario, la mala comunicación puede resultar en un cliente insatisfecho.

I. ENTREVISTA CON CLIENTES

La finalidad principal de la entrevista con clientes es recoger y transmitir información. El encuentro personal, cara a cara, no es la única forma de comunicación (se dispone también del teléfono móvil, el correo electrónico y los escritos), pero es la preferida para conocer bien a alguien y para transmitir y recibir mensajes importantes. La relevancia de los asuntos que maneja el abogado exige una buena comunicación y la entrevista personal es uno de los medios más adecuados para lograrlo. Comunicarse bien facilita el entendimiento mutuo, contribuye a evitar que surjan malentendidos o a deshacerlos y disminuye la posibilidad de quejas o reclamaciones mientras que, por el contrario, la mala comunicación puede resultar en un cliente insatisfecho.

La entrevista bien hecha proporciona buena parte de la información que se necesita no ya para asesorar *in situ* al

cliente, sino para dar los primeros pasos en la preparación de un asunto y que éstos vayan en la dirección correcta. No se debe perder de vista, sin embargo, que la entrevista con el cliente cumple muchas funciones diferentes: es la mejor forma de saber cuáles son sus inquietudes, preocupaciones o temores, permite dar explicaciones claras y convincentes, ayuda a persuadir o convencer, sirve para dar una imagen directa e inmediata de profesionalidad, y puede ahorrar tiempo y, a la larga, dinero y esfuerzos tanto al abogado como al cliente. En la primera entrevista, y también en las sucesivas, se gana la confianza del cliente.

La entrevista es un arte difícil, por más que la mayoría de la gente piense que entrevista bien y haya personas que posean cualidades personales y capacidades más desarrolladas que otras para esta forma de comunicación y, en general, para relacionarse con los demás. Las habilidades para ser un buen entrevistador pueden aprenderse y su dominio es

crucial en la práctica forense. Entrevistar bien se puede aplicar a muchas situaciones diferentes, ya que cualquier encuentro entre dos personas sea en el ámbito que sea, profesional o privado, tiene el carácter de una entrevista. Aunque la experiencia, a través del ensayo

sucesivos basta comenzar con un intercambio de saludos.

En una primera entrevista, lo habitual es que el cliente tenga un problema y sea quien haya ido a visitar al letrado. Por lo tanto, en un momento dado, se le pide

que exponga la cuestión o asunto en que le puede resultar útil. El cliente le dice al abogado en qué temas necesita ayuda y qué tipo de ayuda piensa que necesita. Al principio quien más habla es el cliente, mientras que el abogado escucha atentamente (véase más adelante) y toma todas las notas oportunas, con precisión y cuantas más mejor, aunque de forma esquemática ya que su interlocutor puede ponerse nervioso si no se para de escribir. Además, cuando uno escribe no puede escuchar bien. Se le pide que repita, si es necesario y hasta donde sea posible,

datos clave, fechas y nombres exactos. Esta información es la que se va utilizando para formular preguntas y para hacerse una idea lo más objetiva y detallada posible del caso.

Aunque no existe nunca un cuestionario fijo, la entrevista no es una situación informal o de charla libre, sino que está hasta cierto punto controlada por el letrado, quien adopta un papel activo para guiarla y dirigirla con flexibilidad y conseguir sus objetivos

y error, permite adquirir estas habilidades básicas, las pautas que siguen pueden ayudar a mejorarlas y refinarlas.

II. LA PRIMERA ENTREVISTA

Las entrevistas, y especialmente la primera, van precedidas de una toma de contacto en la que cliente y letrado se forman recíprocamente una primera impresión. El objetivo principal es crear una buena relación que facilite el contacto y la transmisión correcta de la información, en ambos sentidos, desde un primer momento. Tras un saludo cordial y afectuoso, que busca crear esa buena relación, no está mal dedicar un poco de tiempo a disminuir la tensión y a proporcionar calor humano a lo que es frecuente que comience como una relación fría y formal. Por ejemplo a través de comentarios livianos de tipo biográfico, meteorológico o incluso deportivo o sobre noticias de carácter general. En un ámbito más formal o en entornos poco amistosos se puede comenzar con la simple presentación de uno mismo y describiendo cuál es el objetivo de la conversación. En cualquier caso, un breve intercambio de información intrascendente sirve siempre para «romper el hielo» y favorecer la relación. En la entrevista profesional se emplea el Usted. Sólo con el tiempo y una relación de confianza suficiente se pasa al tuteo, aunque esta regla tiene excepciones si se crea pronto un ambiente cordial o de confianza.

Esta fase inicial de contacto es necesariamente breve y una de sus finalidades es que el cliente se sienta cómodo y empiece a hablar con confianza. No debe extenderse mucho ya que se hace perder el tiempo al cliente, lo pierde el abogado y la impresión que se da es poco profesional. La actitud opuesta, el ir directamente al grano, puede hacer que el proceso de transmitir información se alargue más de lo necesario si el cliente no posee la suficiente confianza, entonces costará más obtener los datos necesarios para serle útil. En encuentros

Se le deja que se explique, incluso que emocionalmente se desahogue, para luego tomar el control y pasar a preguntar. Puede ocurrir que el cliente empiece a dar rodeos y comience a contar su vida sin llegar a exponer cuál es su problema. El abogado aprovechará el momento oportuno para cortar y decirle, por ejemplo: «Puede concretar y decirme cuál es el problema. De esta forma le pediré la información que necesito para poder ayudarle». Otra forma más sutil de conseguir centrar la entrevista es interrumpirle con una frase como: «Entonces, si no he entendido mal, lo que usted quiere (necesita, pretende) es que...», o con alguna expresión parecida.

Una entrevista presupone una estructura mínima, a veces en forma de guión mental, que la oriente hacia sus fines. En la técnica de entrevista suelen distinguirse dos componentes de tal estructura: el *contenido*, relacionado con los temas que se tratan y las preguntas que se formulan, y la *dirección u orientación*, referidas a aspectos más de forma o estilo, como la escucha, la expresividad a través de la comunicación no verbal, la habilidad para tranquilizar al interlocutor y que se sienta cómodo, y la oportunidad de las interrupciones, pausas e intervenciones con el objeto de alcanzar los objetivos de la conversación.

III. LAS PREGUNTAS

Para asesorar bien, es preciso disponer de buena información y la primera fuente de la que se dispone es la que proporciona el cliente. Plantear las preguntas adecuadas en el momento oportuno es esencial. Aunque no existe nunca un cuestionario fijo, la entrevista no

es una situación informal o de charla libre, sino que está hasta cierto punto controlada por el letrado, quien adopta un papel activo para guiarla y dirigirla con flexibilidad y conseguir sus objetivos. En esa guía o dirección, las preguntas inteligentes y bien hechas desempeñan un papel crucial, ya que quien controla la conversación en una entrevista es siempre quien realiza las preguntas y no quien las responde. Las preguntas, precisas y certeras, buscan conocer los datos esenciales para hacerse una idea lo más clara y completa posible del asunto.

Los dos tipos principales de preguntas son: abiertas (¿Qué ocurrió entonces?) y cerradas (¿Con quién estaba en ese momento? ¿Posee documentos que prueben ese punto? ¿Quién más lo sabe? ¿Puede aportar algún testigo de este hecho?). Las preguntas abiertas se prestan a una narración más o menos amplia y suelen predominar al principio de la entrevista. A lo largo del encuentro se suele pasar de las preguntas abiertas a las cerradas, de las generales a las específicas y de las fáciles a las difíciles. Las preguntas cerradas inquieran acerca de datos concretos, se contestan en pocas palabras, y son buenas para centrar la cuestión, resumir, puntualizar y proporcionar datos específicos. Se formulan principalmente al final de esta fase. Ejemplos de preguntas cerradas son las

de tipo *identificativo*: «¿A qué hora los vio reunirse?», «¿Quién firmó el documento?», de *selección*: «¿La amenaza fue verbal o física?» o *confirmatoria-denegatoria*, o de tipo sí-no: «¿Le encargó usted que hiciera la llamada?». Con independencia de la técnica de ir de lo ge-

Un aspecto psicológico que hay que abordar es reducir la incertidumbre o desconfianza del cliente, proporcionándole toda la información posible, aportando pruebas de la solvencia profesional, como por ejemplo la experiencia en casos similares. En suma, tranquilizarle y darle confianza

neral a lo específico, la secuencia en que se formulan las preguntas y el tiempo que se dedica a ellas y a sus respuestas varía en función de su relevancia.

Se evitan las preguntas irrelevantes y si alguna sorprende a la persona se da una explicación suficiente acerca de la necesidad de poseer la información que se solicita. Cuando algunas preguntas son embarazosas o de carácter íntimo, la

pregunta se «reviste» adecuadamente, diciendo por ejemplo: «Sé que lo que le voy a preguntar es muy difícil, pero es necesario que conozca estos detalles para poder ayudarle...» Las preguntas de carácter íntimo se plantean después de otras más neutras o menos comprometidas y siempre que se haya alcanzado un nivel de confianza suficiente.

Cuanta más información se posea sobre el cliente y, especialmente, cuando más y mejor se escuche, más fáciles y certeras serán las preguntas y más datos se poseen. Se ha de evitar un interrogatorio autoritario o paternalista. Se actúa profesionalmente, indagando en todo momento con cortesía. Se le dan las explicaciones oportunas respecto a la importancia de un dato, de una fecha o de un documento. Para animarle a

hablar y a proporcionar detalles, es preciso hacer comprender al cliente que la mejor ayuda que se le puede dar sigue siempre a un perfecto conocimiento del caso y sus circunstancias.

Hay que evitar preguntas en las que el letrado espera o presupone una respuesta que puede corresponderse o no con la realidad, ya que en la situación de entrevista, el cliente está en una posición

de aparente inferioridad psicológica, frente a un experto en leyes de quien espera una solución para su problema. Tenderá, por tanto, a estar de acuerdo con el letrado, creyendo que éste posee mejor información y más conocimientos que él. Esta presunción puede manifestarse de forma no verbal, de manera que se pueden inducir respuestas que no son correctas y, consecuentemente, se puede obtener mala información.

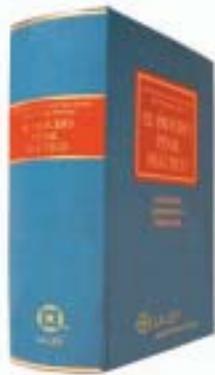
Se plantean de cuando en cuando preguntas para esclarecer cuestiones dudosas o aspectos importantes, evitando el preguntar por preguntar. Se detectan las respuestas ambiguas, superficiales o demasiado escuetas y se piden las ampliaciones o aclaraciones correspondientes. Para ello se puede volver a sus respuestas anteriores: «usted me dijo que en ese momento lo que vio fue "...» usted comentó antes que...» No está de más leer al cliente las notas que se ha tomado, y aclararlas o corregirlas si es preciso. A lo largo de toda la entrevista se tomarán notas breves, sólo sobre los puntos clave y sobre la información relevante. Esto es crucial, porque el olvido actúa muy rápidamente.

IV. ASESORAMIENTO

En un momento de la primera entrevista, el letrado debe indicar si su papel só-

El proceso penal práctico

Comentarios, jurisprudencia y formularios



AUTORES:

José María Rifá Soler, José Francisco Valls Gombau y Manuel Richard González.



SEXTA EDICIÓN

La renovación de todo un clásico

Esta nueva edición se ha actualizado con todas las reformas legales habidas hasta la fecha de su publicación, entre las que cabe destacar, especialmente, la LO 6/2007, de 24 de mayo, de la reforma de la LOTC, que ha modificado el recurso de amparo constitucional y el incidente excepcional de nulidad de actuaciones, y la LO 8/2006, de 4 de diciembre, de reforma de la Ley del Menor.

La obra ha seguido perfeccionando la metodología empleada en ediciones anteriores, partiendo de las

distintas vicisitudes procesales por las que atraviesa un proceso penal:

- Exposición sistemática y razonada de los trámites de cada uno de los procedimientos penales.
- No se limita a relacionar y comentar las normas, sino que además explica su aplicación práctica.
- Profunda actualización de jurisprudencia con la doctrina más reciente del TS.
- Gran número de formularios con comentarios y referencias en el texto para su fácil localización.

Páginas: 2.200 • Encuadernación: Tapa dura • ISBN: 978-84-8126-200-1

lo es el de asesorar puntualmente o es también el de llevar el caso. También, si dispone ya de la información suficiente o si debe supeditar la decisión de encargarse del asunto, dependiendo de su interés personal y profesional, a obtener más información del cliente o de otras fuentes, incluyendo la consulta a colegas con más experiencia en la cuestión. Las metas o soluciones que se propongan tienen que ser compartidas con el cliente a quien se explica de forma realista el curso de la acción, los resultados más probables y qué decisiones son las mejores en diferentes momentos del desarrollo o evolución del caso. El letrado proporciona toda la información necesaria y diseña la estrategia y los pasos a seguir. Muestra su visión global del asunto, el mayor o menor valor de las circunstancias que lo rodean, sus consecuencias y su capacidad para gestionarlo. Informa minuciosamente al cliente no sólo de los pasos que se darán, sino de las consecuencias de los mismos y pide su conformidad. El realismo es importante y hay que hablar también de los aspectos desfavorables que pueden ocurrir: la negociación puede romperse, el caso se puede atascar o se puede perder. Se deja claro cuál es el papel del cliente, qué se espera de él, qué tiene que hacer, en qué tiene que colaborar, qué información o documentos aportará o a qué pruebas debe someterse. El abogado, como asesor, *acompaña* al cliente, está junto a él y comparte un trayecto más o menos importante o delicado de su ciclo vital. En esta línea le muestra su disponibilidad y accesibilidad.

Entre otras cuestiones y si se acuerda aceptar el asunto, suele abordarse en la primera entrevista el precio de los servicios, aclarándolo desde el principio y presentándolo, si es el caso, en relación con el beneficio que se va a obtener. Por último, se adquiere el compromiso de mantenerle informado de todas las novedades que vayan surgiendo. Se hará un seguimiento de lo acordado en las entrevistas, sea en persona o por teléfono. En este sentido será conveniente confirmar alguno de los extremos tratados a través de una carta o de una nota, lo que refuerza la imagen de seriedad y profesionalidad.

Deben comprenderse bien las actitudes del cliente y reaccionar adecuadamente ante ellas. El cliente está centrado en su problema y en su situación: qué le puede ocurrir, qué le pasará, cuánto puede ganar o perder. Muchas veces no es el mejor estado mental para tomar decisiones fundadas. Se hará lo posible por conocer la perspectiva, el punto de vista del cliente sobre su problema: cómo lo valora o qué impacto emocional le causa.

Un aspecto psicológico que hay que abordar es reducir la incertidumbre o desconfianza del cliente, proporcionándole toda la información posible, aportando pruebas de la solvencia profesional, como por ejemplo la experiencia en

casos similares. En suma, tranquilizarle y darle confianza. Buena parte de las consultas buscan seguridad y garantías respecto al futuro, a los posibles riesgos o contingencias que vendrán y cómo podrán ser cubiertos.

Un recurso que ayuda a tranquilizar al cliente es darle ocasión para que pregunte acerca de todas las cuestiones que no quedan suficientemente claras. Se le dice, por ejemplo, «ahora puede hacer usted todas las preguntas que desee». Las entrevistas poseen también un carácter pedagógico, de educación del cliente. Hay que ser paciente y emplear un lenguaje comprensible, con el mínimo de tecnicismos, aclarándolos bien para que se entiendan. Del mismo modo se explicará los pasos procesales o procedimientos que se producirán o se especificará qué documentos debe aportar. Al hacerlo así habrá menos errores de interpretación, y se percibirá y comprenderá mejor el trabajo del letrado.

Las condiciones en las que se desarrolla la entrevista tienen su papel, por lo que

Un factor importante y perturbador en toda entrevista es el estrés, el miedo o la ansiedad inducidos por la situación de entrevista y el contenido de la misma. La persona asustada o amenazada adopta actitudes defensivas que le impiden comprender bien lo que se le dice o se le pide

debe cuidarse tanto el ambiente físico, comodidad, ausencia de ruidos e interrupciones (apagar el teléfono móvil), temperatura y ventilación adecuadas, como el ambiente «psicológico», esto es, crear confianza y utilizar un enfoque sistemático que aborde todos los temas. Un ambiente cordial invita a abrirse y hablar con espontaneidad. En lo que concierne a las características físicas del lugar, debe llevarse a cabo donde se reúnan unas condiciones óptimas para una conversación relajada, siendo el mejor lugar el despacho profesional que debe estar acondicionado para ello. El aspecto pulcro de la estancia y una mesa de trabajo limpia y ordenada transmite la impresión de eficacia y buena organización. En muchas ocasiones, las entrevistas entre abogados y clientes se realizan, por necesidad, en entornos que no reúnen condiciones: salas mejor o peor dotadas en comisarías, prisiones, juzgados; también en los pasillos de estos lugares. En cualquier caso, se intentará compensar con «calor» psicológico la «frialidad» del ambiente.

Un paso importante es crear lo que los psicólogos llaman un buen *rappor*t o relación de entrevista. No sólo se trata de que exista confianza mutua y sinceridad entre ambos, sino de que uno

se encuentre a gusto trabajando con esa persona. Hay que hacer todo lo posible por conseguir esa buena relación que hace que el cliente se comunique con facilidad.

El abogado debe inspirar confianza y para ello es muy importante que escuche lo más posible, y sin interrumpir, al cliente. Tan importante es saber escuchar como emplear una buena comunicación no verbal, de lo que se habla más adelante.

V. BARRERAS PSICOLÓGICAS EN LA COMUNICACIÓN

Siempre existen barreras psicológicas que pueden afectar a la calidad de la comunicación y que deben conocerse para, en lo posible, superarlas. Pueden provenir de no querer proporcionar la información que se busca o de la incapacidad de hacerlo. En el primer caso el letrado debe convencer al cliente o posible cliente de que va en su mejor interés el dar toda la información posible en el marco del secreto profesional y de la relación abogado-cliente para poder ayudarle. Las razones de ocultar información esencial al abogado pueden provenir de la amenaza a su autoestima o a su vida privada, que puede producirse al revelar cierto tipo de información, incluso aunque el no darla a conocer vaya en su contra. Puede darse también el engaño deliberado. En algunas ocasiones, el conocimiento completo de las circunstancias del caso puede obligar al abogado a sugerir una autoinculpación que al cliente no interesa. A veces es preferible abordar una defensa penal sin conocer datos que impliquen claramente al cliente.

Las ideas que se forma el abogado, antes incluso de escuchar al cliente, pueden afectar seriamente a la relación de confianza. Estas suposiciones e hipótesis, junto con la experiencia previa pueden llevarle a anticipar lo que le va a decir el cliente. Pueden dirigir la fase de preguntas de forma que éstas estén guiadas por lo que el abogado espera o cree que va a escuchar. El simple aspecto físico o la expresión de la cara del cliente, o que le recuerde a alguien que conoce, o a un asunto anterior que haya llevado, pueden conducir a prejuicios que sean nefastos a la hora de obtener información, ya que ésta puede haberse obtenido partiendo de preguntas sesgadas y llevar a hacerse una idea errónea del caso y, por tanto, a asesorar mal.

Algunas barreras psicológicas que pueden aparecer por parte del letrado son los estereotipos, «clichés» o prejuicios que se albergan hacia los demás por razones de etnia, nacionalidad, profesión o religión, por ejemplo. Muchas personas poseen una tendencia a juzgar a los

demás sin conocerlos y sólo a partir de datos insuficientes sobre su manera de actuar, de ser o de pensar. Estos prejuicios pueden llevar a una predisposición a interpretar lo que la otra persona diga de acuerdo con criterios previos que pueden no ajustarse a la realidad. En ese caso, los sucesos o la conducta de otros no se valoran objetivamente, sino que se interpretan en función de tales prejuicios. Se pasa a rechazar o no tener en cuenta información relevante y se termina escuchando lo que se quiere escuchar. No es bueno hacer atribuciones ni inferencias precipitadas. Cuando se empieza una entrevista con prejuicios o hipótesis preconcebidas acerca de lo que el cliente hizo o quiere hacer, o va a decir, el problema es que cuanto más fuerte es esa convicción, las preguntas y la información que se recoge se orientan en esa dirección. Esto ocurre porque se tiende a prestar atención a todo lo que confirma las hipótesis, presunciones o prejuicios propios y a ignorar u olvidar los datos que no los confirman o que se oponen a ellos. Los psicólogos llaman a este efecto «disonancia cognitiva», que ocurre cuando no coincide lo que uno espera con la realidad, en este caso con lo que se escucha. La tendencia de las personas es a reducir la sensación de malestar que provoca esta disonancia y la manera más fácil y económica de hacerlo es ignorar o suprimir la información que se opone a los propios prejuicios. Se desprende que hay que escuchar atentamente y hacer las preguntas adecuadas para obtener la información relevante.

Por otro lado, la incapacidad de proporcionar información puede tener su origen en el estado psicológico del sujeto: falta de confianza, miedo o estrés, problemas de memoria, confusión mental, producto de la situación apurada, límite incluso, en la que se encuentra, o resultado de la prisa o la necesidad.

Un factor importante y perturbador en toda entrevista es el *estrés*, el *miedo* o la *ansiedad* inducidos por la situación de entrevista y el contenido de la misma. La persona asustada o amenazada adopta actitudes defensivas que le impiden comprender bien lo que se le dice o se le pide, y que le llevan a desconfiar y a no revelar información que puede ser importante. Esta barrera psicológica se ve acentuada en el caso del cliente cuando su interlocutor, como el abogado, es una persona posiblemente desconocida hasta ese momento, o es alguien de cierto rango social o, lo más frecuente, cuando se tratan temas delicados. Hay que mostrar respeto hacia la otra persona y no atribuirse un papel de superioridad. El abogado se supone que es un experto, lo que le confiere ya una posición de superioridad, de la que no debe abusar porque puede poner a su cliente más nervioso todavía y dificultar aún más la comunicación. Todas las personas experimentamos sensaciones de ansiedad, temor, estrés o aprensión en todas las situaciones de entrevista y, como ocurre al entrevistarse un

cliente con su abogado, especialmente en aquellas que se refieren a cuestiones importantes, difíciles o escabrosas, y de las que pueden depender cambios importantes en su vida, en sus condiciones económicas, laborales o familiares, o si, como resultado de las mismas, se deben tomar decisiones vitales muy relevantes. El abogado tiene que ser sensible a esta situación y comprender que, las más de las veces, la primera o las primeras entrevistas no son fáciles, ya que la persona puede estar afectada por esta situación, lo que complica el proceso de comunicación, la obtención de la información necesaria y la toma de decisiones. Puede tranquilizar al cliente angustiado el ofrecerle a atenderle y responder cualquier duda o consulta en cualquier momento, incluso en fines de semana o por la noche. El peligro es que se trate de un cliente «pesado» o «pejiguero» que abuse de este ofrecimiento y no pare de agobiar al abogado, a quien puede intentar contagiar su ansiedad.

Esta circunstancia se debe tener en cuenta también a la hora de plantear las preguntas, y pensar en cómo pueden influir en el cliente. Las preguntas muy personales o delicadas aumentarán el nivel de estrés, y ello deberá tenerse en cuenta, como se ha dicho antes, para matizarlas o envolverlas debidamente, pero siempre deben resultar claras y fáciles de comprender. Una pregunta que para una persona normal puede ser inocua, «Los domingos, ¿lleva usted solo a su hijo al cine?», puede ser muy relevante para una persona acusada de abuso sexual de su hijo o de otros niños, por ejemplo.

Respecto la confusión mental, el abogado debe prestar atención a cualquier factor que pueda estar manifestándose en un momento determinado. La asistencia a víctimas o a acusados puede requerir la intervención de un psicólogo o de un psiquiatra que aclare la situación mental de la persona en ese mismo momento, incluyendo el aplazamiento de la entrevista hasta que el estado mental del cliente permita un desarrollo razonable de la misma.

Lo importante de un mensaje, aunque sea muy claro, es lo que entiende o interpreta quien lo recibe. Las personas no perciben a uno como uno quiere que le vean, ni oyen siempre lo que uno quiere que oigan, ni interpretan las cosas de la misma forma que uno. Por ello, siempre hay que asegurarse de que a uno se le entiende perfectamente. Para ello se buscan señales de retorno, en forma de gestos o de respuesta a preguntas confirmatorias, que indiquen si el mensaje se ha comprendido o no. Si no ha entendido algo se le explica con otras palabras o a través de ejemplos. Una buena manera es utilizar imágenes o comparaciones con algún aspecto de la realidad que le sea familiar al cliente. Por ejemplo, para explicarle lo que significan las Diligencias finales en un procedimiento civil se puede acudir a la jer-

ga del fútbol y decirle que son como la «prórroga» que el árbitro concede en un partido.

VI. EMPATÍA: PONERSE EN EL LUGAR DEL CLIENTE

Ponerse en lugar de los demás para comprenderles y saber cómo se sienten y poder ayudarles es lo que se denomina *empatía*, una cualidad muy importante para comunicarse bien con los demás. La buena relación se basa en la reciprocidad. Aunque se trate de una relación desigual gobernada por la asimetría de información y experiencia específicas entre ambas partes, debe existir cierta reciprocidad. El letrado se adaptará a la persona que tiene delante, e intentará comprender su situación, su forma de expresarse y de decir las cosas. Hará lo posible por averiguar qué siente y qué experimenta, y procurará que se sienta importante. Se le muestra comprensión

Escuchar implica la concentración activa en comprender lo que dicen los otros. Oír es un proceso pasivo e involuntario, no se puede evitar oír el ruido, pero sí se puede perder todo el contenido de un mensaje que transmite un interlocutor. La escucha, por el contrario, es un proceso activo y no pasivo

y simpatía. Contribuye a ello presentar las cuestiones desde su punto de vista, no sólo desde el del letrado. Se le muestra en qué se le puede ayudar y se recalcan los beneficios de la asistencia legal que se le puede proporcionar. Se le explica todo lo que debe saber de las relaciones entre abogado y cliente, y se le describe con más o menos detalle lo que se va a hacer por él. Se escuchan sus preguntas y objeciones y se contestan debidamente, aceptando sus reacciones sean cuales sean. De cuando en cuando, se intercala el nombre propio del interlocutor, sin que sea necesario dejar de hablarle de usted.

Se le muestra un interés genuino y la disposición a esforzarse en resolver el problema y a ser serio, innovador e imaginativo en su solución. Se resumen los puntos principales de la cuestión desde el punto de vista del cliente, incluyendo sus necesidades y sus objetivos, indicándole la ayuda que se le puede prestar. Se subraya que se comprenden perfectamente y se comparten sus objetivos. Se hace ver que se posee experiencia relacionada con su problema. Se presentan las posibles alternativas a tomar y se valoran profesionalmente y en sus detalles cada una de ellas en relación con sus intereses. También se le recuerda que el tiempo pasa, las situaciones cambian y cuáles son las posibles

amenazas o el peor curso de los acontecimientos. Se da la impresión de energía y competencia. Se resalta, si hace falta, la confidencialidad y el secreto profesional e inviolable de la relación abogado-cliente.

Existen otras actitudes y actuaciones que favorecen la comunicación y que permiten maximizar el flujo de información entre abogado y cliente, además de mantener una buena relación interpersonal. Por ejemplo, recalcar cuáles son las expectativas del abogado respecto a la entrevista: qué se espera del cliente, qué información se necesita, para qué es esa información y qué usos principales se le dará. Dirigir estos mensajes será especialmente conveniente con el cliente «sabelotodo», muy puntilloso que bombardea con detalles innecesarios y un exceso de información que podría llegar a ser contraproducente. Otro tipo problemático es el «pasota», quien entiende que paga al abogado para que le resuelva su problema, mientras él se desentiende del todo. En estos casos se resalta la importancia que tiene, en su propio interés, el que colabore y ayude. Se manifiesta aprecio por su colaboración y se le reconoce abiertamente.

Si es preciso, se le pide que manifieste sus emociones, esto es cómo se siente hacia ciertas personas, hacia su situación o su problema. Se le hace ver que se comprenden, aunque no siempre se compartan, esos sentimientos. Para ello se le pide que narre su propia explicación o visión de las cosas. Aunque no sea la más correcta y sea siempre parcial, todas las personas tienen una visión del mundo, de sus problemas y les gusta contarla y que les escuchen. Escucharla ayuda a entender cómo piensa la otra persona e incluso permite detectar qué aspectos de la información que proporciona pueden estar sesgados o puede haber olvidado. Además permite hacerse una idea de sus expectativas respecto al resultado de todo el proceso.

Se utilizan recompensas externas, en forma de elogios, asentimiento o sincera felicitación cuando se comprueba que va cumpliendo con las expectativas. Por fin, deben evitarse actitudes hostiles o el interrogatorio autoritario, el desinterés o el distanciamiento desdeñoso del problema, la trivialización del asunto, de sus circunstancias o de los sentimientos del cliente lo que, además, es una falta de consideración.

VII. ESCUCHAR BIEN, PIEDRA CLAVE DE LA ENTREVISTA

«Que bien nos dio a entender Dios esta verdad cuando acompañó un brazo con otro, una pierna con otra, ojos y oídos, y los demás miembros del cuerpo

humano, que todos son doblados, sino la lengua, para que sepa el hombre que ha de oír mucho y hablar poco». Vicente ESPINEL, *Vida del Escudero Marcos de Obregón*, 1618.

De todas las actuaciones que facilitan la comunicación, la más importante es escuchar bien. El acto de escuchar es un elemento fundamental en la comunicación cara a cara. Uno habla para ser escuchado y las personas le hablan a uno para que las escuche. No escuchar bien puede significar perder una información vital y por tanto una buena oportunidad para preparar mejor el caso, llegar a un buen trato o mejorar la posición en una negociación. Mostrar que no se está escuchando provoca sentimientos negativos que dificultan la comunicación y desanima siempre al interlocutor. Sólo escuchando se puede saber qué piensan los demás y qué es lo que quieren que se sepa y piense. Hay que escuchar bien para poder comunicarse, para que le entiendan a uno y, en general, para poder persuadir y convencer.

Escuchar bien no es fácil. En una situación de comunicación es frecuente que el mensaje que se envía no sea necesariamente el que recibe el interlocutor, lo que siempre entraña cierto peligro y, como mínimo, falsea la comunicación. Incluso si el mensaje se escucha bien, su recuerdo se deteriora conforme pasa el tiempo.

Una escucha adecuada proporciona credibilidad. Los puntos de vista de uno y las preguntas que realiza después de escuchar parecen más importantes porque primero se ha prestado atención a las opiniones del otro, lo cual aumenta la calidad de las intervenciones posteriores. Al hablar después de escuchar parece que aquello que se dice debe ser más relevante. El buen conversador es el que habla poco y escucha mucho.

Escuchar implica la concentración activa en comprender e interpretar lo que dicen los otros. No es lo mismo escuchar que oír. Oír es un proceso pasivo e involuntario. Por ejemplo, no se puede evitar oír el ruido, pero sí se puede perder todo el contenido de un mensaje que transmite un interlocutor. La escucha, por el contrario, es un proceso activo y no pasivo.

VIII. CÓMO ESCUCHAR BIEN EN LA ENTREVISTA

No sólo hay que escuchar bien, sino que hay que hacer ver al interlocutor de forma inequívoca, a través de expresiones verbales y de señales no verbales, que se le está prestando atención. Cuando ve que se le escucha bien, el interlocutor escuchará recíprocamente con interés facilitando así el flujo de ideas y la comunicación.

En una conversación, o en una reunión, no conviene hablar el primero, ni hacer-

lo demasiado pronto. Tampoco se debe temer al silencio. Para escuchar bien hay que estar callado verbal y mentalmente. No se puede escuchar si se está hablando o si hablan varias personas al mismo tiempo. No se interrumpe para preguntar, sino que se espera a que termine de hablar para lanzar la pregunta. Se inquietan detalles acerca de lo que cuenta para obtener clarificaciones. Se da a entender de esta forma que el mensaje interesa y que se quiere saber lo que desea transmitir. Se muestra interés ahondando en la cuestión que desarrolla el interlocutor.

Se toman notas mentales de lo que se escucha. Se relacionan los temas que se van tratando con datos ya conocidos. Se sintetizan o simplifican los mensajes con frases cortas o simplemente con palabras sencillas que permitan analizar y recordar mejor lo que la otra persona dice y quiere que se sepa. Se trata de unir y relacionar lo que va diciendo con los mensajes propios, sin añadir opiniones o comentarios. Así se adquiere una gran cantidad de información sobre las motivaciones, dudas e inquietudes del interlocutor.

Se resume con otras palabras o se parafrasea lo que está diciendo el interlocutor y se comprueba si está de acuerdo con la versión propia, o se confirma que se ha entendido bien lo que el otro quería transmitir. Se da a entender de este modo no sólo que se escucha e interesa lo que dice, sino que se sabe lo que quiere decir.

Escuchar y comprender ayuda a entender la mente de la otra persona, y se puede saber así cómo hablarle para influir mejor en ella. Se identifican sus argumentos y puntos fuertes, sus habilidades, así como sus emociones, sus deseos o sus puntos débiles. No se evalúa ni se juzga al interlocutor, sino que se escuchan, valoran e interpretan sus opiniones. Se escucha fundamentalmente para comprender a los demás y saber lo que piensan, no para estar de acuerdo con ellos. Cualquier idea que se plan-

tee se acoge y se agradece, aunque no se comparta, pues detrás está el esfuerzo y el tiempo de otra persona. Si es el caso, se busca en sus argumentos un aspecto positivo, que se resalta antes de desestimar el resto.

También se escucha y presta atención los mensajes negativos, pero se toma cierta distancia. Es un error «desconectar» cuando no gusta lo que se oye. En vez de eso, las opiniones negativas o desfavorables, se escuchan y se analizan. Es fundamental dejar que el otro hable hasta el final para poder valorar adecuadamente todos sus mensajes negativos. Por ello no se debe interrumpir ni responder inmediatamente a las críticas. Lo más importante es comprender bien lo que está diciendo para poder contestar más tarde. Las opiniones se tratan con respeto, pero uno debe concentrarse más en los hechos. Se distinguirá lo que son hechos de lo que son opiniones, de entre el contenido del discurso del interlocutor. Los hechos pueden contrastarse de forma independiente, las opiniones no.

Se muestra un sincero deseo de aprender. Escuchar es aprender y cuanto mejor se escucha, más se recuerda. Así se puede saber algo nuevo, conocer mejor al interlocutor y sentar las bases de una buena comunicación. Resumir lo esencial de las entrevistas y anotar lo más importante de las mismas poco después de producirse es la mejor forma de no olvidar nada de lo tratado.

Nunca se debe dejar llevar uno por las emociones, por las propias preocupaciones o por lo que le haya pasado a uno ese mismo día. Hace falta claridad mental para oír y apreciar el punto de vista del interlocutor y, por ello, se precisa esfuerzo y concentración. Si se baja la guardia y se pierde la concentración, no se entera uno de los mensajes e información que le quieren transmitir.

El abogado ha de concentrarse en el contenido del mensaje, más que en la forma en que lo expresa el interlocutor, a

no ser que la forma en que se exprese (agitación, nerviosismo, disimulo) sea relevante para lo que quiere decir. Igualmente, se presta atención no sólo a lo que dice, sino a lo que no dice, y a cuáles pueden ser las razones para ello.

IX. COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA ENTREVISTA

La comunicación no verbal tiene un efecto en quien escucha, en la atención que presta a los mensajes que se transmiten y en que los comprenda mejor o peor. Como norma general debe existir coherencia o correspondencia entre la comunicación verbal y la no verbal.

En relación con la *expresión facial*, la sonrisa y las manifestaciones de alegría suelen ser bien acogidas, mientras que las expresiones faciales de emociones negativas, de enfado por ejemplo, pueden provocar o acrecentar la ansiedad del interlocutor. La sonrisa comunica una actitud amistosa y anima a la reciprocidad. Es propia del saludo inicial, de la despedida o surge al tratar un tema informal para «romper el hielo» en los momentos iniciales. Indica apertura, invita a que la otra persona confíe y exprese con más facilidad sus opiniones, deseos y sentimientos, lo que ayuda a comprender mejor al otro. Sonreír es importante, pero no siempre es lo más adecuado: cuando se aborda un tema delicado o grave, la expresión facial será coherente con el mensaje.

En la conversación, la *mirada* se suele dirigir a la cara, especialmente a la región ocular y la boca, que son las zonas más expresivas del interlocutor. Al hablar, al terminar una frase o de decir algo importante se busca el contacto ocular para comprobar si el interlocutor ha comprendido. La mirada anima a hablar, pero el contacto ocular excesivo puede resultar molesto o agresivo para algunas personas. También lo es mirar poco o no mirar nunca a los ojos del otro, lo que denota emociones o actitudes negativas o defensivas, como desinterés,

incomodidad o temor. En la mirada son importantes los factores personales o culturales. Los introvertidos miran poco a los ojos y hay culturas en las que el contacto ocular no es aceptable, o no es costumbre el contacto ocular y puede entenderse como un acto agresivo.

La voz y la entonación serán agradables y adecuadas al mensaje. La voz manifiesta emociones y es un potente instrumento de comunicación. Sirve para poner énfasis en palabras y frases que lo requieran. Incluso por teléfono la voz indica la tensión y la relajación del interlocutor.

Los *gestos* apoyan lo que uno dice y actúan como señales de retorno invitando al otro a hablar (gestos de asentimiento). En otras ocasiones indican emociones como la ansiedad o el miedo.

Se adopta una *postura* que indique apertura, interés y respeto, por ejemplo con inclinación ligera hacia delante y cierta proximidad física, pero que no sea intimidatoria. Adoptar una postura similar a la del interlocutor contribuye a la empatía, a sentir lo mismo que el otro. Una postura relajada indica comodidad, que se está a gusto con la otra persona. En este sentido, se busca la *distancia personal* adecuada, ni demasiado lejos ni demasiado cerca. La distancia entre abogado y cliente suele venir dada por el entorno físico en el que se desarrolla la entrevista y permitirá que las dos partes se puedan ver y oír bien.

Para terminar hay que resaltar que la entrevista es un poderoso instrumento de comunicación que puede complementarse con las nuevas tecnologías, especialmente con la telefonía. Estos nuevos medios pueden suplir a la entrevista en algunos casos por su rapidez, especialmente cuando la necesidad de comunicarse es urgente, por ejemplo al notificar una sentencia o un incidente importante, y no hay posibilidad de reunirse. Pero las nuevas tecnologías son más bien un complemento que un sustituto de la entrevista. ■

Ley General de la Seguridad Social

Comentada y con jurisprudencia

Una obra imprescindible que facilita el conocimiento, la consulta y el manejo de un texto normativo tan crucial para el sistema laboral y social

 LA LEY
grupo Wolters Kluwer

Un paso por delante

Servicio de Atención al Cliente
902 250 500

Consígalo también en Internet
<http://tienda.laley.es>



NUEVO



DIRECTORES:
Antonio Martín Valverde, Joaquín García Murcia
COORDINADORA:
María Antonia Castro Argüelles

Páginas: 1.956 / Encuadernación: Tapa dura
ISBN: 978-84-8126-254-4