


diario

LA LLEY

Año XXX • Número 7212 • Martes, 7 de julio de 2009

www.diariolaley.es



Tribuna
Algún criterio para mitigar la hiperabundancia normativa

4



Tribuna
Los no residentes y el Recurso Cameral

6



Dictamen
Tributación de los abonos mensuales de las cuotas de la Seguridad Social

7

PRÁCTICA FORENSE

LA LEY 12469/2009

Generar confianza en el cliente

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

Gozar de confianza, credibilidad y reputación son factores de éxito profesional, en los buenos y en los malos momentos, porque su efecto se extiende a toda la sociedad, como un halo, pero también como un imán que atrae clientes y la atención de los demás.

Uno de los objetivos de la práctica forense es conseguir que el cliente confíe en su abogado y coopere totalmente con él. La confianza es una actitud recíproca que no debe darse por supuesta, sino que a menudo hay que crearla o, al menos, asegurarla para poder trabajar bien en un asunto.

La confianza, la credibilidad y la reputación son estados de ánimo intangibles: están en la mente de las personas. Pero derivan de tangibles: nombre, razón social o marca, conocimientos previos del letrado o de sus clientes anteriores y sobre todo del propio comportamiento del letrado, las personas que trabajan con él y del trato que dispensan a sus clientes y posibles clientes. A su vez los elementos intangibles se convierten en tangibles: buenos clientes, buenos resultados económicos y visibilidad social.

Gozar de confianza, credibilidad y reputación son factores de éxito profesional, en los buenos y en los malos momentos, porque su efecto se extiende a toda la sociedad, como un halo, pero también como un imán que atrae clientes y la atención de los demás. Son el resultado de muchas circunstancias, sobre algunas de las cuales se posee control.

Las habilidades de comunicación se dirigen a actuar sobre todos los factores posibles que inciden en que el comportamiento del abogado y todos los mensajes que transmite en su trabajo diario sean creíbles, generen confianza y lleven a medio y a largo plazo a crear una buena reputación. Ahora

bien, ninguna estrategia o técnica de comunicación puede suplir a una buena práctica profesional coherente, honesta y perseverante. Pero no es menos cierto que estas técnicas, y los hábitos que traen consigo, contribuyen a reforzar los buenos resultados del ejercicio profesional y, en ocasiones, a atenuar los efectos de los contratiempos que surgen en el camino, e incluso a transformar los tropiezos en oportunidades para aprender.


Credibilidad, reputación y confianza son conceptos complejos, relacionados entre sí, y forman parte de los que los clientes actuales, pasados y futuros perciben y sienten hacia el abogado y el bufete. Es tan importante lo que el cliente sabe y conoce de un letrado (asuntos que ha llevado, logros en la carrera) como lo que hace y cómo se comporta este mismo letrado. En cómo se siente el cliente y los futuros clientes tiene mucho que ver cómo se comporta el abogado y cómo dicen los demás que se comporta. Las técnicas de comunicación buscan influir en estos aspectos de conocimiento y de sentimientos del cliente para ganar su confianza.

La confianza es la base de las relaciones interpersonales tanto privadas como profesionales o comerciales. La confianza se relaciona directamente con la credibilidad: el cliente debe tener fe en su letrado. Todas las relaciones sociales se basan en la confianza: se da o se ofrece algo (afecto, información, bienes, dinero) para ser correspondido o no en otro momento. Los servicios profesionales se basan en la confianza, de manera que la profesión liberal está definida en la jurisprudencia (STC 386/1993) como «una profesión que se ejercita en el marco de la confianza del cliente». Adquiere más importancia en asuntos de los que se pueden derivar consecuencias graves para el cliente: ganancias o pérdidas económicas o de otro tipo como la libertad o su seguridad en diferentes ámbitos de su vida.

El Diccionario de la Real Academia define la confianza a través de una serie de acepciones que se relacionan directamen-

sumario

<ul style="list-style-type: none"> Práctica Forense 	<ul style="list-style-type: none"> Generar confianza en el cliente Por Jordi Estalella del Pino y José María Martínez Selva 	1
<ul style="list-style-type: none"> Tribuna 	<ul style="list-style-type: none"> Algún criterio para mitigar la hiperabundancia normativa Por José María López Jiménez Los no residentes y el Recurso Cameral Por Javier Blázquez Fernández 	4 6
<ul style="list-style-type: none"> Dictamen 	<ul style="list-style-type: none"> Tributación de los abonos mensuales de las cuotas de la Seguridad Social que tiene que satisfacer una trabajadora autónoma 	7
<ul style="list-style-type: none"> Jurisprudencia 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de la jurisprudencia más destacada 	11
<ul style="list-style-type: none"> Rincón de Lectura 	<ul style="list-style-type: none"> Prontuario del abogado 	15



Tribunal Supremo

la sentencia del día

Prescripción de la acción para exigir responsabilidad a las empresas de servicios de inversión, cuando actúen por cuenta de sus clientes

Ponente: Ferrándiz Gabriel, José Ramón

9



te con el buen trato al cliente: «esperanza firme que se tiene de una persona o cosa», pero también en el sentido de «familiaridad en el trato», que lleva al concepto de relación personalizada. Confiar, nos dice también el diccionario, es «encargar o poner al cuidado de uno algún negocio u otra cosa», pero también, y más al caso, «depositar en uno, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto u otra cualquier cosa». De lo dicho hasta aquí, el letrado tiene que tener en cuenta que generar confianza es un proceso activo y recíproco, mutuo. Así, inspirar confianza es «dar esperanza a uno de que conseguirá lo que desea», uno confía en el otro y además le inspira confianza.

Es muy importante que el cliente confíe en su abogado para que éste obtenga la información relevante, le asesore bien, diseñe y disponga una estrategia que le lleve a los mejores resultados posibles. La confianza se gana en la primera o primeras entrevistas, pero se afianza a lo largo de la relación, con las actuaciones del letrado. Si no se consigue la confianza total, la relación fracasará porque si el cliente no confía en su abogado la relación no va a ninguna parte.

Esta naturaleza recíproca lleva a considerar qué aspectos de la conducta del cliente y del abogado adquieren mayor relevancia en el proceso de generar confianza, tanto en sus actitudes y comportamientos por separado como en la interacción entre ellos, el proceso o acto de comunicación. Algunos de estos aspectos son anteriores a que se establezca la relación profesional, mientras que otros dependen de la buena relación que se establece, de la naturaleza de esa relación, de cómo se lleva a cabo el proceso de prestación del servicio, y de la mejor o peor comunicación entre abogado y cliente.

I. ACTITUDES DEL CLIENTE

Un factor previo muy importante, anterior incluso al primer contacto, aunque no sea determinante ni decisivo, lo constituyen las expectativas que posee el cliente hacia el abogado. Las expectativas están en buena medida en función de la notoriedad y reputación del letrado, por lo que trabajar para conseguir una buena reputación es, como veremos más adelante, un objetivo prioritario para todo profesional de la abogacía.

Entre las actitudes habituales de los clientes, y que pueden interferir en ganarse su confianza, se cuentan las de preocupación, incertidumbre, inseguridad e incluso miedo. Se dice que el cliente nunca viene solo al despacho, sino con un problema bajo el brazo que espera que su abogado le ayude a resolver. La principal razón de acudir a buscar ayuda es precisamente resolver ese problema. La preocupación o el miedo surgen de la gravedad de las consecuencias o de las amenazas a las que se en-

frenta el cliente. Si no se le tranquiliza puede que no se concentre bien, que no deje de pensar en cuestiones que no son centrales para abordar el asunto, o que no entienda lo que se le pide o se espera de él. Por ello, una de las primeras tareas del letrado será intentar tranquilizarle para comunicarse bien con él.

La situación contraria, un exceso de confianza, puede ser dañina para la relación, pues lleva al cliente a abandonarse en manos del abogado y a pensar que no tiene de qué preocuparse ni tiene nada que hacer. Tal vez piensa que con buscar a un abogado y pagarle ya basta, cuando en la mayoría de las situaciones se precisa una colaboración y una diligencia extremas por parte del cliente a la hora de contar bien lo que ha sucedido y aportar datos, documentos y testigos.

La preocupación se nutre también de la situación de asimetría de información y de experiencia que existe entre el abogado y su cliente, acentuada por factores externos a la relación tales como la controvertida imagen pública de la justicia, la complejidad de los procedimientos judiciales y la oscuridad del lenguaje jurídico entre otros. La preocupación del coste de los servicios puede ser otro factor importante a considerar. En general, el cliente busca seguridad.

Por su parte, la incertidumbre es una actitud o sentimiento propia de todos los usuarios de servicios profesionales, que se refleja en expresiones del tipo: «No sé qué me va a pasar», «Cómo me van a tratar», «Si se van a ocupar o no de mi caso» o «Si me van a dejar tirado».

El abogado, además de establecer una buena relación puede hacer mucho por disminuir la incertidumbre e inseguridad del cliente. De nuevo entran en juego circunstancias previas a la relación como su reputación o notoriedad, hasta factores del entorno físico como el despacho y el mobiliario. Pero las más importantes residen en la atención y trato que recibe del abogado y de su personal.

II. ACTITUDES DEL PROFESIONAL

La credibilidad y la confianza que el abogado genera en su cliente dependen en buena medida del comportamiento y las actitudes que manifieste a lo largo de la relación. Para dar confianza hay que recibirla. Hay que saber ponerse en el lugar de la otra persona y comprender sus circunstancias e intereses.

En todo proceso de comunicación la actitud de un interlocutor influye en el otro. La actitud que se observa en la otra persona indica una mentalidad, una disposición o una tendencia a cómo actuará y a cómo reaccionará ante lo que uno dice. La actitud del interlocutor se manifiesta a través de indicios o señales, unos más claros, evidentes y observables, junto con otros más sutiles. El abogado transmite a su cliente, muchas veces sin que-

rer, actitudes y emociones que influyen en cómo se comporta éste.

En la línea de las actitudes del cliente arriba mencionadas, la actitud básica que corresponde al profesional es la de la persona que resuelve problemas, que se manifiesta a través de una buena disposición que incluye cierta fortaleza de espíritu para afrontar cualquier problema con buen estado de ánimo. Difícilmente se podrá tranquilizar a un cliente si uno mismo está intranquilo y preocupado. Para ello se precisa transmitir ilusión, confianza y seguridad de que se está allí para ayudarle. El cliente debe sentirse arropado por su abogado y no puede abrigar ninguna duda sobre la dedicación a resolver su asunto.

Un exceso de confianza puede ser dañino para la relación, pues lleva al cliente a abandonarse en manos del abogado y a pensar que no tiene de qué preocuparse ni tiene nada que hacer, cuando en la mayoría de las situaciones se precisa una colaboración y una diligencia extremas por parte del cliente

Otro conjunto de actitudes, que calificaremos como de apertura, incluye la predisposición favorable y positiva a mantener la comunicación con el cliente, a ser amable. Si el letrado está de mal humor no atenderá bien. La actitud de apertura exige evitar juicios previos que pueden impedir comprender bien al cliente, y que levanten una barrera entre ambos dificultando que se capten aspectos relevantes, que se comprenda lo sucedido y cuáles son los sentimientos del cliente al respecto.

Otra actitud que complementa la anterior es la accesibilidad, esencial para el mantenimiento de una buena comunicación. La accesibilidad implica la proximidad al cliente y se relaciona también con factores como la disponibilidad física, horarios de despacho adecuados, y hoy en día la facilidad de contacto a través del teléfono fijo o del móvil o del correo electrónico.

Uno de los objetivos de la relación será, por tanto, transmitir seguridad al cliente: seguridad de que se está con él en todo momento, de que se pondrán todos los medios disponibles para llevar el asunto adelante. Lo que no existe nunca es la certeza absoluta de que un caso se va a ganar, y hay que transmitir cuáles son las posibilidades reales de ganarlo o de llegar a un acuerdo, y qué aspectos pueden hacer que el asunto acabe mal. Si se nos permite la expresión hay dos escuelas: una es la de

ser totalmente realista y sincero, incluso llegando a decirle que el caso está perdido, y otra que defiende en cambio que ser excesivamente realista puede llevar a perder al cliente («si le dices al cliente cuál es la situación real, se busca a otro abogado»).

El profesional vive de los problemas ajenos y es una tentación muy grande el no informar bien, exagerar o acentuar lo malo de la situación y de sus consecuencias. El abogado debe ser realista. Realismo es no esconder ni riesgos, ni posibles contratiempos o dificultades. Se trata de informar objetivamente en la medida en la que uno sabe y puede anticipar lo que sucederá a partir de los datos disponibles. No se debe asustar o alarmar innecesariamente para presionar al cliente, para que solicite el encargo cuanto antes o acepte honorarios más elevados. Al mismo tiempo hay que asegurarse de que el cliente sabe que se está trabajando y haciendo todo lo posible en su caso. Se le hace saber con claridad que el letrado se identifica con él, y que sus intereses están por encima de todo.

Por último, una cualidad básica que contribuye a ganar la confianza del cliente es el ser profesional, que se manifiesta en un método y en la forma de organizar el trabajo. La experiencia y los conocimientos proporcionan un saber hacer, una serie

de protocolos o actuaciones sistemáticas que optimizan el trabajo y aseguran su calidad. Se muestra a través de la iniciativa y el control de la situación. Es innegable que a este fin contribuye un comportamiento ético y coherente, que incluye evitar ir al corto plazo, a esquilmar al cliente, no dilatar excesivamente el procedimiento para engordar la minuta, ni atizar la discordia entre las partes. También asesorar bien, informar de las ventajas e inconvenientes y, en general, de las consecuencias de las decisiones que se tomen.

III. REPUTACIÓN

Construir una buena reputación debe ser un objetivo prioritario a largo plazo de todo abogado. Si se nos permite de nuevo volver al diccionario, la reputación se define como «opinión que las gentes tienen de uno como sobresaliente en una ciencia, arte o profesión» y aquí nos referimos a ella como valía profesional. Uno de sus componentes es la percepción de honestidad e integridad que los clientes tienen del profesional. La reputación, delicada y vulnerable, atrae siempre buenos clientes.

La reputación depende de un conjunto o constelación de factores. Entre ellos, la experiencia profesional, los asuntos de mayor o menor relevancia en los que se haya trabajado, el tipo de

clientes y la notoriedad o reconocimiento social. Según datos del Consejo General de la Abogacía de abril de 2008, casi el 80% de los clientes vienen por recomendación de familiares y amigos. A este conocimiento previo habrán contribuido no sólo la experiencia con los clientes, sino actividades de publicidad, relaciones públicas y, en general, de comunicación con la sociedad. Estas actividades además de proporcionar notoriedad, generan expectativas favorables hacia el abogado y hacia el trato que se va a recibir, y contribuyen a la credibilidad y a la confianza. La buena reputación es un imán y un anillo protector.

Igualmente, el buen trabajo continuado con los clientes y el buen trato va poco a poco cimentando la reputación que se posee y, en consecuencia, la cantidad y la calidad de los clientes que se reciban. Por eso, la reputación no es un concepto lejano, asociado a viejos y venerables profesionales o a firmas de apellidos ilustres. La reputación es un concepto próximo y ligado en mayor o menor medida a todas las actividades diarias del abogado en su quehacer profesional y en muchas de su ámbito privado.

El efecto de la reputación es similar al efecto de la «marca» de un producto comercial: ser usuario de ese bufete en particular proporciona seguridad, confianza y satisfacción. Influye en cómo el cliente se siente respecto al servicio recibido. Hay cierto orgullo y seguridad en «ser cliente de» un profesional o despacho con buena reputación. Si se nos permite llamarlo así, la «venta» del servicio se ha hecho ya hace tiempo, con un trabajo acumulado de años. Se comenzó a ganar un cliente hace mucho tiempo cuando se atendió a un vecino, conocido o amigo. Y el trabajo de hoy verá sus resultados en muchas otras personas que se convertirán en clientes en el futuro. Las experiencias con clientes anteriores son clave en la construcción de la reputación.

IV. CÓMO ES UNA BUENA COMUNICACIÓN QUE GENERE CONFIANZA

El eje de la prestación del servicio es la relación con el cliente y la confianza procede en buena medida de cómo se desarrolla tal relación. El buen trato al cliente tiene como objetivo conseguir su satisfacción, esto es, resolver su problema, y construir y mantener una relación a largo plazo. El buen trato tiene en cuenta qué hablará el cliente de uno en el futuro: ¿Qué contará a los demás? El cliente satisfecho y fiel vuelve cuando le surge un problema o una consulta que hacer, recomienda a otros y no busca rebajas. Por el contrario, un cliente insatisfecho se convierte en una publicidad nefasta ya que hablará mal del

abogado a su círculo de amistades y conocidos y el despacho no sólo le perderá a él, sino a todos esos clientes potenciales a los que puede influir con sus opiniones.

La buena comunicación da resultados inmediatos, pues de ella depende disponer de toda la información clave y que no quede ningún punto importante por abordar. Además de facilitar el entendimiento mutuo, previene malentendidos, lleva a que el cliente cumpla con mayor acierto y diligencia lo que se le pide y a que disminuya la probabilidad de quejas o reclamaciones. La mala comunicación, por el contrario, puede llevar con facilidad al cliente insatisfecho.

La buena relación es personalizada y continua. Los asuntos son muy importantes para el cliente y repercuten en su estado de ánimo y en su bienestar. Debe notar el apoyo y la proximidad a la que nos referíamos antes. Precisamente, la posibilidad de ofrecer una relación personalizada es una de las ventajas de los despachos pequeños. Tal vez el extremo máximo de la personalización es convertirse en un amigo del cliente como resultado de desarrollar una estrecha relación a largo plazo. Pero no es éste siempre el caso.

Para aumentar la relación personal puede bastar, por ejemplo con hablar mucho con los clientes e intentar comprenderles. Esto facilita saber cómo vive el cliente su problema, qué significa para él, qué siente y cuáles son sus creencias y prejuicios al respecto. Establecer un diálogo con el cliente lleva a «aprender del cliente» y tal vez no sólo obtener nuevos clientes, sino encontrar necesidades nuevas o puntuales que llevan a ofertar más servicios. Esto es lo que puede llevar sin esfuerzo a construir relaciones fuertes, a más clientes y a gozar de una buena reputación.

El efecto de la reputación es similar al de la «marca» comercial: ser usuario de ese bufete en particular proporciona seguridad, confianza y satisfacción. Influye en cómo el cliente se siente respecto al servicio recibido. Hay cierto orgullo en «ser cliente de» un profesional con buena reputación

V. CÓMO ES LA BUENA RELACIÓN

Las técnicas de comunicación permiten mejorar los resultados de cualquier interacción o acto de comunicación entre



dos personas. La primera medida es escuchar bien al cliente.

Un abogado debe entrevistar bien y dominar el arte de la entrevista. Preparar bien la entrevista, informarse y documentarse previamente si es el caso. Utilizar un lenguaje adecuado, aclarando todos los tecnicismos y términos jurídicos que se considere oportuno que el cliente entienda bien. Por ejemplo, en lugar de decirle que la mejor opción para su caso es «interponer una acción de división de condominio», le diremos que la mejor opción es «presentar en el Juzgado una demanda que permita dividir el piso para luego venderlo».

El trato es educado, cortés, en el que se evita una familiaridad excesiva y se tratan con tacto los temas y situaciones delicadas. Un peligro de la relación, derivado de la asimetría de información entre abogado y el cliente, es el trato autoritario que debe evitarse y sustituirse por una relación formal pero cordial, explicando, «educando» o formando al cliente con paciencia y de buen grado.

Las preguntas que se formulan, adecuadas y pertinentes, son los instrumentos para obtener información y llevar la iniciativa en la conversación. Se deben dar las explicaciones oportunas y plantear las peticiones con cortesía, y también a través de preguntas, más que de órdenes escuetas.

La comunicación no verbal debe transmitir las actitudes de proximidad y amabilidad. Uno de los mejores instrumentos es la sonrisa. Es conveniente sonreír de cuando en cuando. La sonrisa indica apertura y cordialidad y ayuda a generar confianza. En determinados casos, también ayudará tocar el brazo o el hombro del cliente en señal de comprensión o asentimiento.

La buena comunicación no es sólo un objetivo del abogado, sino también de las personas que trabajan con él. Es importante contratar, formar y retener a personal auxiliar competente. La comunicación con el cliente es trabajo de todos. El personal de recepción, secretaría y administración interactúa con mayor o menor frecuencia con el cliente y facilita el contacto con ellos. Si están de mal humor se resentirá la relación con el cliente. Al personal auxiliar hay que mantenerlo satisfecho, darle instrucciones claras, bien definidas y adecuadas a su preparación y formación. Si están bien seleccionados, formados y retribuidos, habrá una baja rotación de personal, lo que redundará en ahorro de costes pero sobre todo en un mejor trato al cliente debido también a su mayor experiencia.

Además del desempeño de las funciones propias, el personal auxiliar suele ayudar «orientando» al cliente y haciendo su estancia en el despacho agradable, de manera que facilitan el trabajo y contribuyen a crear una relación personal. No olvidemos que a menudo el personal de secretaría o recepción es el primero que ve el cliente y el que primero transmite nuestra imagen, y una primera mala impresión es muy difícil de remontar. Esto es especialmente importante en la atención telefónica, donde el personal auxiliar deberá esforzarse por comunicar una imagen de proximidad y diligencia profesional.

La relación entre abogado y cliente se desarrolla a lo largo de una serie de momentos clave (primera entrevista, entrevistas sucesivas, comparecencias, negociaciones, comunicar malas noticias) en los que una buena comunicación es importante. En estos «momentos de la verdad», como los llaman los especialistas en comunicación, es cuando hay que invertir un mayor esfuerzo en desplegar estas habilidades. ■