

De la inseguridad a la motivación en los juicios

Por Jordi Estalella

Abogado y Profesor de Oratoria e Interrogatorio en la UB y en la UNED

1. Por qué nos sentimos inseguros en los juicios

Imagine el lector que está tendido en el sofá de su casa un domingo por la tarde disfrutando de su programa de televisión favorito, leyendo una entretenida novela o sumido en una siesta reparadora tan propia de las calurosas tardes de verano. De repente, oye un fuerte golpe en la puerta de la calle seguido de un alboroto.

No le ha dado tiempo a incorporarse cuando un grupo de hombres, vestidos de negro, cogen su sofá por los extremos, lo sacuden y se lo llevan sin mediar palabra, dejándole a usted tirado en la alfombra de su salón-comedor.

Lo que usted puede estar sintiendo en esos momentos en el suelo de su salón es algo parecido a las sensaciones que se experimentan cuando entramos en la sala de vistas para celebrar un juicio. El incidente del sofá le ha sacado de su *zona de comodidad*, aquella que usted controla, y le ha puesto en un escenario desconocido en el que se siente inseguro porque no sabe lo que ha pasado ni lo que ocurrirá en los minutos siguientes.

En un juicio usted está obligado a dejar su zona de comodidad, la que le proporciona la tranquilidad del despacho, y transcurrir por el camino de lo desconocido, de lo imprevisible, entrando en una zona que le provoca inseguridad y que se refleja en una merma de sus habilidades de comunicación y persuasión.

Los hombres de negro, aquellos elementos que causan la inseguridad en un juicio, se pueden contar en dos: el miedo a lo desconocido y el miedo al fracaso. Veamos estos dos agresores de la seguridad en los juicios por separado.

1.1 El miedo a lo desconocido

Una fuente importante de inseguridad es el temor a aquello que no conocemos. Cuando debemos afrontar un caso o un proyecto sobre el que no tenemos experiencia siempre nos invade una sensación de intranquilidad. Sólo a medida que vamos avanzando en el estudio del caso y vamos conociendo algo más, nuestra seguridad aumenta.

La inseguridad a lo desconocido es una reacción normal de todo ser humano y necesaria para la supervivencia. La inseguridad es una alarma que nos advierte que hemos salido de la zona de control (comodidad) y que debemos estar alertas ante los nuevos peligros, activando una serie de mecanismos cerebrales y fisiológicos que ayudarán a adaptarnos a las nuevas circunstancias.

Para un abogado procesalista los juicios son la máxima expresión de inseguridad, ya que no se conoce nunca lo que puede ocurrir durante su celebración. Pero precisamente

ahí radica su grandeza. Dicho así puede sorprender al lector, pero permítame que desarrolle esta idea.

Seguramente, cuando usted celebra un juicio deposita sobre él una serie de *expectativas*. Valora la fuerza de sus argumentos, lo atinado de sus preguntas y la exposición de su informe final y a la vez hace lo mismo con los argumentos e intervención del abogado contrario. Al depositar sus expectativas, *espera* que las cosas salgan de una determinada manera, es decir, se concentra en que éstas resulten como usted ha planeado o previsto.

Sin embargo, al actuar así olvidamos centrar nuestra atención en un aspecto esencial de los juicios: su imprevisibilidad. Si algo caracteriza a los juicios es que jamás podremos prever todo lo que ocurra; las intervenciones del juez, del abogado contrario e incluso nuestras reacciones siempre estarán sometidas a un margen amplio de incertidumbre.

La incertidumbre es una cualidad inherente a los juicios. Si pudiéramos erradicarla el acto del juicio no tendría ningún sentido, puesto que conoceríamos de antemano su resultado. De alguna manera sería como empezar una partida de ajedrez conociendo todos los movimientos de nuestro contrincante, lo que haría perder el sentido a la partida.

La incertidumbre es un rasgo definitorio de la vida, es algo consustancial a todos los actos que realizamos durante el día. En los coaching (entrenamiento personal) que hago a los abogados para mejorar sus habilidades de liderazgo en los juicios y en su organización¹ les formulo una pregunta que ahora le hago a usted: ¿Qué día de la semana prefiere, el viernes o el lunes? Si piensa como la mayoría de ellos, su respuesta será el “viernes”. Inmediatamente me intereso por saber el motivo de por qué prefieren el viernes y la respuesta suele ser unánime: “Porque el viernes anuncia el fin de semana en el que tengo previsto hacer lo que quiera” (refiriéndose ese “hacer lo que quiera” a actividades como descansar, pasar tiempo con la familia, practicar deporte, etc.). Después de recibir esta respuesta, la siguiente pregunta que les hago es: ¿Estás *completamente seguro* de que el fin de semana ocurrirá tal y como lo has planeado? Otra manera de hacer esta pregunta, que también se la propongo a usted, es: ¿Tiene usted la seguridad de que sus objetivos se cumplirán durante el fin de semana?

El lector estará de acuerdo conmigo en que no podemos asegurar al cien por cien que el fin de semana transcurra según lo planeado, sino que tenemos expectativas de que se cumplan esos planes, o sea, que *esperamos* que ocurran las cosas en la forma que deseamos que pasen. Resulta, por tanto, que nuestra respuesta de preferir los viernes en lugar de los lunes está basada en expectativas y no en hechos ciertos. ¿Y qué son las expectativas? La capacidad que tenemos de proyectar en nuestro cerebro cómo queremos que sucedan las cosas. Deseamos reunirnos el domingo con la familia entorno a una barbacoa y nos imaginamos cómo serán los detalles de este acontecimiento, aunque no estemos seguros de que ocurra como imaginamos.

Trasladado a los juicios, las expectativas son las proyecciones que efectúa nuestro cerebro respecto al funcionamiento y resultado de los juicios. Veremos más adelante que estas proyecciones pueden modificarse a voluntad para conseguir mayor seguridad en el momento del juicio, pero mientras tanto hemos de incorporar a nuestro sistema de

¹ Para más información sobre el coaching para abogados ver la web www.jordiestalella.com

creencias o normas de conducta una que nos ayudará enormemente desde el principio: *la esencia del juicio es la incertidumbre.*

Si incluimos esta idea en nuestro fuero interno y nos guiamos por ella antes de afrontar cualquier juicio, conseguiremos que uno de nuestros peores temores, el miedo a lo desconocido, se debilite y nos sentiremos menos amordazados en nuestras intervenciones en la sala. En realidad al actuar así estamos incluyendo como expectativa la posibilidad de que las cosas no ocurran como las planeamos, lo que nos libera de una gran tensión y abrazamos la incertidumbre como una posibilidad más entre otras.

1.2 El miedo al fracaso

Otro de los hombres de negro que se presenta en forma de miedo a los abogados, y que me encuentro con frecuencia en los coaching, es el del temor al fracaso. Entre los abogados que celebran juicios se cumple una clara regla proporcional: cuanto más miedo al fracaso, mayor es la inseguridad.

Cuando un abogado teme al fracaso puede estar pensando en una sentencia desfavorable, en la reprobación del juez ante los clientes, en hacer el ridículo o en dejarse puntos importantes en la exposición del informe final. Lo importante no es tener estos pensamientos, por otro lado normales en una situación de incertidumbre, sino el significado que se le otorga a la palabra “fracaso” ya que puede acrecentar nuestra inseguridad en un juicio.

Analizado desde la óptica de la incertidumbre que vimos en el apartado anterior, el fracaso es la posibilidad de que las cosas no salgan como las planeamos, idea que si aceptamos como posible desde el inicio supone ya una válvula de escape para la inseguridad. Pero qué ocurriría si, además, adoptamos la idea de que el fracaso es simplemente un resultado más, uno que no deseábamos, pero al fin y al cabo uno entre los probables. Pues que inmediatamente vaciamos de contenido negativo la idea “fracaso”.

El fracaso se alimenta del miedo y éste último nos hace reaccionar aumentando el control sobre nuestros actos, lo que a su vez nos genera más miedo y mayor sensación de fracaso y vuelta a empezar. Tratar al fracaso como un resultado implica en seguida la posibilidad de cambiar este resultado. El fracaso ya no será algo inamovible, sino una probabilidad que entra en nuestra área de influencia y podemos modificar.

Los fracasos son obstáculos de los que podemos extraer enseñanzas importantes. Recuerdo un hecho reciente que me sucedió impartiendo el curso de Oratoria para los alumnos de la Escuela de Práctica Jurídica del Colegio de Abogados de Barcelona. Me habían asignado cuatro grupos a los que tenía que ofrecer el mismo contenido y al empezar con el primero tuve una experiencia desagradable que no me había ocurrido nunca. Una asistente al curso se negó a realizar un ejercicio ante los demás y se molestó conmigo cuando le insistí en que si lo hacía le ayudaría a perder su miedo a exponer el informe final ante el juez. Mi insistencia sólo consiguió afianzarla más en su negativa y que dos o tres personas se solidarizaran con ella, creando unos momentos algo tensos en clase. Esta situación, nueva para mí, al principio me desmotivó y pensé que estaba fracasando en mi objetivo de enseñar Habilidades a los abogados jóvenes, pero no tardé mucho en darle otro significado a lo que había ocurrido. En lugar de vivirlo como un

fracaso me responsabilicé del resultado y pensé que quizás con mi actitud había causado una respuesta que no era la que me interesaba. Decidí reajustar el programa del curso, suprimí unos ejercicios e introduje otros nuevos y probé con el siguiente grupo. El resultado en ese segundo grupo, así como en el resto, no pudo ser más satisfactorio, mejorando el programa que había impartido en otros centros, y todo gracias al grupo con el que “fracasé”.

Cuando esté preparando un juicio y una vez dentro de la sala, concéntrese en hacerlo lo mejor posible. Confíe en sus conocimientos, en su capacidad de reacción y en su habilidad para superar situaciones comprometidas utilizando el sentido común. Sin embargo, contemple también la posibilidad que las cosas no salgan como ha planeado e implante una segunda creencia en su mente: *un fracaso es un resultado no deseado que se puede modificar y del que se puede aprender*. Encarar un juicio con esta idea será un revulsivo contra la inseguridad causada por la idea negativa de fracaso.

2. De la inseguridad a la motivación

En el apartado anterior le he ofrecido dos ideas que le ayudarán enormemente a vencer los principales miedos que provocan inseguridad en los juicios. Basta con incorporar de forma premeditada –asimilar de forma consciente- como parte de sus creencias estos dos principios: (i) la esencia del juicio es la incertidumbre y (ii) un fracaso es un resultado no deseado que se puede modificar y del que se puede aprender. Ahora daremos un paso más y le explicaré cómo utilizar la motivación para transmitir una actitud de seguridad y convicción en los juicios.

2.1 Las direcciones de motivación

Los motivos por los que los abogados celebran juicios son de diversa índole. Algunos lo hacen porque no tienen más remedio –trabajan por cuenta ajena y es parte de su cometido-, otros porque aún pudiendo escoger no les importa de vez en cuando celebrar alguno y finalmente están los que disfrutan acudiendo al juzgado y exponiendo sus argumentos delante del juez. ¿A qué tipo de abogado pertenece usted?

Si se ha clasificado entre los primeros, aquellos que van al juicio por obligación, sepa que usted tiene hacia los juicios una motivación del tipo “*alejarse de*”. Asume la celebración del juicio como una carga que debe soportar necesariamente, bien porque de no hacerlo se queda sin cobrar a fin de mes o porque tiene un compromiso ineludible con un cliente. En este caso, usted piensa que las consecuencias de no celebrar el juicio serían peores que el mal rato que pasará en la sala. Al fin y a la postre el juicio no durará mucho, pero en cambio, si no se presenta, se arriesga a perder al cliente o predisponerse en contra de los socios del despacho. Por lo tanto usted “se aleja de” los perjuicios que le ocasionaría el hecho de no ir al juicio.

Por otro lado, si usted se encuentra entre los segundos, y en especial entre los que disfrutan celebrando juicios, se rige por una dirección de motivación “*acercarse a*”. Le gustan los juicios y suponen para usted un reto o una posibilidad de expresar sus ideas ante un auditorio. Se “acercas a” aquello que le motiva o que le proporciona placer.

Todos los abogados utilizamos ambas direcciones de motivación aunque lo interesante es que cada uno de nosotros nos especializamos en el uso de una de ellas más que en la

otra. Algunos abogados celebran los juicios para quitárselos de encima –alejarse de- y otros desean vestirse la toga a la menor oportunidad –acercarse a-. A pesar de que la dirección de motivación “alejarse de” puede en ocasiones ofrecernos buenos resultados –piénsese en el plazo para contestar una demanda, donde lo que nos empuja a cumplirlo es imaginar las consecuencias perjudiciales que nos acarrearía no contestar a tiempo- en los juicios es mejor dotarse de una motivación que nos acerque a algo que nos guste.

Quizás esté convencido de que no le gustan los juicios y viva como una pesada carga celebrar cada uno de ellos. Yo le propongo otra forma de pensar y actuar redirigiendo su motivación hacia el tipo “acercarse a”, y en el caso de que usted ya se esté motivando por esta dirección, lo que sigue le servirá para reforzarla.

Para ello busque alguno de los momentos, fases o aspectos de un juicio que le guste o en los que se sienta más cómodo. Siempre hay alguna actividad de un juicio que nos gusta, sentimos que lo hacemos bien o que no nos importa hacer. A lo mejor es preguntar a los testigos o preparar los argumentos del informe final. Puede que disfrutemos imaginando como se sentirá el abogado contrario con alguno de nuestras alegaciones o elaborando una tesis jurídica acertada con la que podamos convencer al juez. Descubra que es lo que le motiva de un juicio y concéntrese en esa parte. Piense cómo puede mejorar su habilidad, pruebe técnicas distintas y observe los resultados. Para conocer estas técnicas puede leer a algún libro sobre la materia, seguir algún curso o simplemente observar a otros abogados cómo lo hacen. Lo importante es que intente mejorar aquello que le motiva. Centrándose en mejorar esta área de motivación reforzará su seguridad.

Si cree tener una predisposición hacia el cliente y poseer una capacidad natural para tratarlos, piense como puede extenderla al juicio. ¿Qué herramientas le ayudarán a fidelizarlo en el juicio? ¿Cómo puede defenderlo mejor utilizando el juicio como medio? Pensar en estas cuestiones le servirá para motivarse hacia algo que le gusta y esto lo transmitirá en el juicio. Piense en los proyectos que ha acometido y en los que ha alcanzado un resultado exitoso y se dará cuenta que todos tienen algo en común: los emprendió con una motivación muy alta y a medida que iba avanzando su seguridad en el éxito aumentaba.

2.2. Cambio de expectativas

Ya le adelanté más arriba que podemos modificar la proyección de nuestras expectativas. Esta es otra de las maneras de conseguir una actitud de motivación en los juicios.

Normalmente los abogados preparan las testificales, las periciales, las preguntas del interrogatorio y el informe final. Sin embargo, pocas veces he encontrado a algún abogado que prepare el juicio. Con la expresión “preparar el juicio” quiero decir que no es habitual que un abogado ensaye en su mente cómo quiere que ocurra el juicio, que visualice los detalles del acto del juicio. Recordemos que las expectativas no son más que proyecciones que realiza nuestro cerebro sobre algo que es probable –pero no seguro- que ocurra y que esas expectativas son suficientes para situarnos en un estado de ánimo o motivación determinada. Los viernes nos sentimos mejor porque nos proyectamos hacia el fin de semana y el domingo por la noche suele ser aciago porque proyectamos toda la semana de trabajo que nos queda por delante (este signo puede

invertirse si el abogado adora literalmente su trabajo. En este caso los viernes serán para él melancólicos por no poder dedicar un tiempo al bufete durante el fin de semana y en cambio los domingos serán días que vivirá con alegría).

Preparar un juicio significa crear nuestras expectativas y modelarlas hacia los objetivos que pretendamos. Debemos visualizar, como si estuviéramos proyectando la película del juicio en una pantalla de cine, el máximo de detalles posible. Nos tenemos que ver y escuchar de la manera que nos resulta más persuasiva durante el informe final. Hemos de observar nuestras manos, el tono de voz, cómo utilizamos las miradas y la convicción con la que expresamos nuestros argumentos. Debemos proyectar qué ocurrirá si el juez nos interrumpe o nos inadmite una prueba y vernos respondiendo o insistiendo con una determinada actitud. En definitiva, tenemos que reproducir en nuestra mente con el mayor lujo de detalles el juicio futuro como si ya estuviera sucediendo.

Al reproducir de esta forma el juicio en nuestra mente estamos construyendo unas expectativas que estimularán nuestra motivación, lo mismo que la estimula pensar un viernes en las expectativas del fin de semana o un domingo en las de la semana de trabajo. ¡Usted elige su motivación!