

Cómo conservar la confianza del cliente ante la frustración de expectativas

Jordi Estalella del Pino

Abogado y profesor de habilidades procesales y comunicación en la UNED i el ICAB.

(www.jordiestalella.com)

1. La confianza como base de la relación abogado-cliente

Si el lector se detiene un momento a pensar, las relaciones que mantiene hoy en día con las personas de su entorno descansan en eso que llamamos “confianza”. Confía, es decir, concede crédito o fianza, a sus hijos, su pareja, al compañero de trabajo, al director de la sucursal donde guarda sus ahorros y, en general, en todas las personas con las que mantiene un contacto, sea éste habitual o no. En efecto, a veces se piensa que el nacimiento de la confianza requiere un tiempo prolongado, pero la experiencia nos demuestra precisamente lo contrario. Si usted ha subido alguna vez a un avión comprenderá lo que intento explicarle. No conocía de nada al piloto, pero se fiaba de él. Tenía la certeza absoluta (o muy probable) de que le conduciría sano y salvo a su destino.

Partiendo de esta nueva perspectiva, en la que el tiempo no es un factor imprescindible para la formación de la confianza, ésta aparece como un elemento fundamental para el desarrollo normal de nuestra existencia. Desde la economía a la política, pasando por la tecnología, la confianza está presente en todos los ámbitos de la vida. Cuando por la mañana cogemos el ascensor, leemos el periódico o tomamos el café, estamos confiando en cada una de las personas que prestan esos servicios: el fabricante del ascensor, el editor y el camarero que nos sirve el café, sin siquiera conocerlos.

Pero si en alguna profesión alcanza la confianza su máxima expresión, ésta es, sin duda, la de abogado. La prestación de servicios jurídicos está sometido a la ley inmutable de la confianza, de tal suerte que no se comprende un abogado que no haya establecido una relación de confianza con su cliente desde el primer momento.

En la primera reunión con el cliente hemos de desplegar una actitud tendente a favorecer la confianza que reforzaremos luego en posteriores comunicaciones con él o ella, sean estas conversaciones telefónicas, correos electrónicos o reuniones en el despacho. Cada acto de comunicación ha de incrementar nuestro saldo de confianza con el cliente y hemos de mantenerla incluso cuándo las expectativas se han frustrado. A continuación veremos cómo afrontar estas situaciones de crisis con el cliente y el modo de canalizar sus frustraciones para que reviertan de forma positiva en la relación.

2. Qué espera un cliente de su abogado

La pérdida de confianza es una consecuencia de la frustración de las *expectativas* que teníamos depositadas en alguien. Pero, ¿qué expectativas tienen los clientes de sus abogados? ¿Qué esperan de ellos? Antes de abordar los casos más comunes de pérdida de confianza y las técnicas para reconducirlos, hemos de responder, al menos someramente, a estas cuestiones para averiguar qué quieren los clientes de nosotros. De

esta manera estaremos en disposición de evitar la pérdida de confianza, o paliarla certeramente una vez que se haya producido.

La confianza es un estado de ánimo por el que creemos firmemente que algo sucederá o alguien se comportará como esperamos. En la composición de este estado de ánimo confluyen elementos objetivos, exteriores a la persona, y subjetivos, internos del sujeto. Así, la confianza de un cliente hacia el abogado se sustentará en elementos exteriores como el prestigio, notoriedad de la marca personal o del bufete y opiniones de otras personas –comunicadas por el “boca oreja”, foros de internet, etc.-. También influirá la imagen del despacho, la que transmite el personal que lo integra y la del propio abogado.

De otro lado, cuando un cliente acude a un abogado ya tiene una opinión, más o menos formada, respecto a su caso. Puede que crea que tiene razón, por ejemplo que se considere inocente de un delito de apropiación indebida por el que le han denunciado, y entonces buscará que su abogado le confirme su percepción. Sus expectativas iniciales serán mucho más altas que otro acusado que asuma de entrada parte de los hechos que le imputan. Estas percepciones de los clientes respecto a sus casos configuran los elementos subjetivos de la confianza.

En relación a esto último, es curioso observar como algunos clientes se auto convencen de una versión favorable sobre su caso y depositan unas expectativas exageradas en su solución. Cuando el abogado, en cambio, les explica que esa versión no es correcta desde el punto de vista jurídico y que la solución aparece complicada, e incluso contraria a sus intereses, entonces se produce una merma de confianza del cliente hacia el abogado.

Un ejemplo que ilustra bien el funcionamiento de los elementos subjetivos de la confianza me ocurrió recientemente con un cliente, propietario de una empresa a la que habían demandado por infracción de marca y competencia desleal. Pese a existir numerosos indicios que apuntaban en este sentido, estaba convencido de que sus “actividades comerciales” eran totalmente legales porque “todo el mundo en el sector las hacía”. Le explicamos que este no era un argumento de descargo suficiente y que la mejor estrategia de defensa pasaba por reconocer ciertos hechos evidentes, idea que pareció convencerle. Sin embargo, dos días después nos llamó para decirnos que, aun teniendo en cuenta nuestra explicación, seguía pensando que no había cometido ninguna ilegalidad y nos preguntó si teníamos algún inconveniente en que consultara con unos abogados de una asociación a la que pertenecía para pedir una segunda opinión.

Cuando un cliente acude a un abogado posee unas expectativas que podemos clasificarlas mediante un criterio cronológico, en función de la fase temporal de la relación en la que nos encontremos.

a) Inicio de la relación

La fase inicial se caracteriza por el desconocimiento que el cliente tiene de nosotros. Quizá venga recomendado por otro cliente satisfecho, lo cual genera de forma automática un plus de confianza en esta fase, pero aun así sus expectativas esenciales no difieren mucho de otro que no haya oído hablar nunca de nosotros.

En primer lugar espera que le dediquemos *tiempo*. En la primera entrevista con el cliente debemos ser generosos con nuestro tiempo, dedicándole el suficiente para evitar transmitirle una sensación de prisa y que piense que no nos interesamos por él y por su problema. Seguramente el lector habrá vivido alguna vez esa amarga sensación en la consulta de un médico, normalmente de la Seguridad Social, donde apenas le han dedicado unos minutos.

Lo segundo que espera de usted un cliente es que le *escuche*. Me refiero a una escucha activa, o mejor aún, *pro-activa*. La escucha activa es aquella en la que concentramos todos nuestros sentidos en el cliente mientras habla, diferente al simple acto de “oír” que se produce al margen de la voluntad del sujeto, incluso de forma inconsciente. Pero en un nivel superior tenemos la escucha pro-activa, donde el abogado no se conforma con la atención consciente, sino que busca la interacción con el cliente, reflexionando sobre sus explicaciones y formulándose preguntas en su fuero interno que luego puede o no hacer a su cliente. Aquí es importante mantener el ambiente adecuado en la sala de entrevistas, no permitiendo interrupciones y dejando los móviles y teléfonos inalámbricos fuera de la sala.

La tercera gran expectativa de todo cliente en la fase inicial consiste en recibir *instrucciones claras y prácticas* acerca de su problema. Desde el primer contacto, el cliente ha de conocer la “hoja de ruta”, el itinerario de las actuaciones a emprender y lo qué puede o no hacer. Esto no significa que debamos dar respuesta a todos los interrogantes planteados, puesto que muchas veces nos faltará información o necesitaremos estudiar el asunto con mayor profundidad. Se trata de ofrecer al cliente las directrices más precisas con la información que disponemos, dejando para más adelante, cuando dispongamos de datos suficientes, una explicación detallada de la estrategia a seguir.

b) Durante la relación

Cada uno de nosotros pretendemos ser especiales para las personas con las que mantenemos alguna relación. Este principio rige en la esfera privada y en la profesional y rechazamos a las personas cuyo comportamiento juzgamos desconsiderado o poco empático. De ahí que prefiramos frecuentar los lugares donde nos sentimos acogidos, como el bar en el que desayunamos por las mañanas o el mecánico al que confiamos la reparación del coche.

Precisamente lo que espera el cliente de su abogado es sentirse especial, que lo trate como si fuera el único cliente. Nótese que digo “sentirse”, que es una percepción (subjetiva por definición) que él se forma, ya que en realidad es absolutamente consciente de que no es el único y que el abogado y el despacho atienden a otros clientes. La misión del abogado es ayudar a crear esa percepción en su cliente, es decir, que se considere especial y único, aun sabiendo las dos partes que eso no es cierto. Lo que cuenta es cómo vemos (percibimos) las cosas y no como son en realidad.

La comunicación deviene la herramienta imprescindible para crear en el interior del cliente esa sensación de exclusividad y colmar sus expectativas. Por obvio acaba olvidándose: el cliente espera que se le mantenga informado, igual que lo esperaríamos nosotros de cualquier otro profesional. Imaginemos que encargamos la construcción de una casa y está previsto que los trabajos duren un año. En ese tiempo seguro que

hablaríamos con el arquitecto y visitaríamos la obra al menos una vez por semana con la intención (e ilusión) de conocer los avances. Pues bien, el cliente espera que su abogado se comunique con él periódicamente por teléfono, correo electrónico o mediante reuniones para explicarle el estado y desarrollo del caso y esto es algo que a menudo no se hace.

Otra expectativa que tiene depositada el cliente en la relación con su abogado es sentirse *bien representado*. De nuevo estamos delante de una percepción que se forma el cliente, esta vez basada en el sentimiento de *seguridad*. Cuanta más seguridad logremos transmitirle con nuestras actuaciones, mejor representado se sentirá. En este sentido, hemos de aprovechar cualquier oportunidad de nuestra relación con él para crearle esa percepción, por ejemplo mostrándonos firmes en las reuniones o negociaciones con las partes contrarias en las que esté presente o actuando con persuasión en el acto del juicio.

3. Casos más comunes de pérdida de confianza por un cliente

3.1 Un resultado adverso

El caso paradigmático es que obtengamos una sentencia contraria a los intereses de nuestro cliente. Sin embargo, contrariamente a lo que se piensa, este no supone el principal motivo por el que un cliente pierde la confianza en el abogado. De hecho, un dato que el lector podrá comprobar fácilmente repasando su lista de expedientes es que muchos de ellos acabaron con un resultado (sentencia) desfavorable para los clientes, pese a lo cual aún conserva a la inmensa mayoría de ellos.

El resultado en términos de sentencia es importante, pero dentro del proceso de la confianza su valor es relativo. Recuerde que el cliente acude a usted con unas expectativas y que el resultado lo medirá en función de cual haya sido el grado de cumplimiento de esas expectativas. Si desde el principio esperaba ganar el caso y nosotros hemos alimentado esa esperanza, una sentencia desfavorable le provocará un alto grado de frustración y aumentará el riesgo de que nos retire su confianza. En cambio, si sus expectativas al respecto eran pocas, entonces esa misma sentencia le producirá un nivel de frustración menor y seguirá confiando en nosotros.

La clave reside en *equilibrar* desde el primer momento las expectativas del cliente con el resultado probable del caso. Por un lado, tenemos la imagen que el cliente se ha formado del resultado del pleito (elemento subjetivo), y por el otro el resultado que nosotros prevemos en base a un análisis técnico del caso (elemento objetivo). Hemos de acercar esas dos realidades, percepción subjetiva del cliente y análisis objetivo y debemos hacerlo desde la primera entrevista, informando a nuestro cliente de las opciones que existen y los riesgos reales de cada una de ellas. No hemos de infundirle falsas esperanzas ni tampoco derivar hacia el catastrofismo, sino situar sus expectativas dentro de los márgenes de probabilidad del resultado. Así, podemos decirle que “existe una probabilidad de ganar cercana al 80%” o que “obtener lo usted pide será muy difícil, aunque existe una pequeña posibilidad”.

Adoptando las precauciones explicadas antes en las fases de nuestra relación con el cliente, es decir, dedicarle tiempo y escucharle pro-activamente, provocarle un sentimiento de seguridad y exclusividad y equilibrar sus expectativas, garantizaremos un nivel de confianza elevado que hemos de mantener hasta el final, sobre todo, en el

caso de que finalmente se materialice la sentencia desfavorable. De nuevo aquí tendremos que acudir a las técnicas de comunicación para transmitir el resultado al cliente de tal forma que siga confiando en nosotros en futuros casos y nos recomiende a otros clientes.

El ejercicio de acomodación de expectativas que habremos realizado con el cliente nos será muy útil en el momento de comunicarle un resultado adverso, ya que en su momento lo asumió como uno de los posibles y por tanto el grado de frustración de sus expectativas será menor. Ahora bien, es necesario reforzar esta acción con la comunicación inmediata de la sentencia de marras, el mismo día o el siguiente, adelantándole por teléfono (nunca email) la decisión del juez y los principales argumentos en que se ampara, todo lo cual le será detallado en una reunión posterior que fijaremos durante la conversación telefónica. En esta reunión le explicaremos esos fundamentos en términos comprensibles, las opciones disponibles (recursos, negociación, etc.), intentaremos dar respuesta a sus comentarios o dudas y empatizar con su estado de ánimo.

3.2 Falta de información o atención debida

Una de las quejas más frecuentes de los clientes hacia los abogados es que no les mantienen informados o que se sienten desatendidos. Estas quejas se producen porque el abogado, ocupado como está en la tramitación de los expedientes, descuida la comunicación con el cliente o, peor, tarda demasiado en responder sus llamadas o llanamente no lo hace.

Junto con estas reclamaciones son recurrentes también la falta de escucha pro-activa que mencionábamos más atrás y la sensación que tiene a veces el cliente de ser mal recibido por el abogado o por el personal del despacho. Falta de claridad en la información y ocultación de la misma constituyen otros motivos de queja.

El remedio al primer mal consiste en mantener una *tensión de comunicación* con el cliente, articulando un sistema que permita informarle periódicamente sobre el estado de su caso. Algunos despachos ya han implantado páginas web en la que el cliente, con una contraseña, accede a un área privada donde puede conocer el estado y desarrollo de su expediente. Otro método más simple es enviarle correos electrónicos programados, por ejemplo, uno cada quince días. La agenda de Microsoft Outlook incluye un software que facilita enormemente estas tareas rutinarias.

Por supuesto, las llamadas deben responderse siempre y lo antes posible, así como ofrecer una información clara, honesta y exenta de contradicciones.

3.3 Cuantía y claridad en los honorarios

Los honorarios es otro de los generadores de desconfianza en los clientes, y esto en un doble sentido. El primero relacionado con la fijación del importe, y el segundo incide en la falta de claridad en el momento de transmitir el precio al cliente. Éste se queja a menudo que no se le informa anticipadamente y con precisión del coste del procedimiento o de las tareas que se llevarán a cabo, por lo que al final suele quedarse con la sensación de que le han cobrado más de lo debido.

Lo aconsejable es asesorar desde el inicio al cliente del coste del procedimiento, advirtiéndole de las variaciones que pueden existir, intentando reducir éstas al mínimo posible. A todos nosotros nos gusta conocer el precio de aquello que compramos o contratamos y el cliente del abogado no es una excepción.