

ABOGAR

EMERGENTE

**COACHING JURÍDICO PARA LA
TRANSFORMACIÓN DE LOS ABOGADOS**

Rossana Bril

Abogar emergente.

Coaching jurídico para la transformación del
abogado

© 2020, Rossana Bril

Todos los Derechos Reservados

Autora: Rossana Bril

Personas que colaboraron en el proceso de publicación de *Abogar emergente*:

Director editorial: Walter Giu

Edición: Lourdes Morales

Corrección de estilo: Laura Díaz

Dirección de diseño de cubierta: Juan Bossi y César Vittonatto

Fotografía para arte de cubierta: Aarón David Oviedo

Diseño de arte de cubierta: Matías Delgado

Diseño de maqueta: Ernesto Cova

ISBN: 978-987-86-7074-4

No se permite reproducir, copiar y/o transmitir, total o
parcialmente, parte alguna de esta obra sin el consentimiento
escrito de la autora.

Todas las imágenes tomadas para recrear la biblioteca del arte de
la cubierta han sido obtenidas de diversas colecciones privadas con
el respectivo permiso de sus dueños.

Agradecimientos

A Guille, Facu, Oti y Pach. A mi mami, Ada.

*A mis guías, ángeles
y maestros de propósito.*

¡Pide y se te dará!

Sueña, declara, y se hará materia.

Abogar emergente ya es un hecho, la materialización de un sueño. Una semilla para el nuevo mundo, el mundo que sueño, de amor, colaboración, cooperación, integración y evolución interna.

Tengo tanto para agradecer, pero tanto, y a tantas personas, que no sabría por dónde empezar. Son agradecimientos con la misma emoción del corazón expandido, en diferentes espacios y ámbitos.

El principal agradecimiento es a mi marido, mis hijos, mis tres varones, y mi madre, mi mayor guía, compañera y amiga.

A mi maestro Juan Vera Gil, que no solo ha creído en este proyecto, sino que me ha alentado y presentado el gran equipo de edición y diseño del libro que han hecho posible esta obra. A ellos también.

A todos mis maestros, escuelas de diferentes formaciones que recibí, a mis alumnos, a mis compañeros de equipo, a mi querida Paula.

A las puertas que se han abierto y a las puertas que se han cerrado también.

A las experiencias, todas, las buenas, y especialmente las duras, las dolorosas, que me han llevado a buscar el cambio, a crear lo nuevo, a soñar y hacerlo realidad.

Índice de contenidos

Agradecimientos	7
Prólogo, por Juan Vera	15
Introducción	21
Parte 1: El mundo del abogado	
Capítulo 1: Los abogados en un nuevo mundo	29
Un abogado más colaborativo y menos confrontativo.....	33
El mundo de hoy: volátil, incierto, complejo y ambiguo.....	40
Capítulo 2: Los desafíos del nuevo mundo	45
Una profesión rígida en un mundo líquido	48
El protagonismo de la inmediatez	58
La tecnología	60
Cambios normativos en los procedimientos	64
El aumento de la intolerancia y de los conflictos individuales y colectivos.....	69
La transformación cultural.....	71
Una mirada sobre el sistema judicial	74

Parte 2: El abogado que necesita el mundo

Capítulo 3: El sentido de abogar y su evolución.....	81
Mi sentido del abogar	84
¿Cuál es tu historia, hacia dónde se dirige tu propósito?	91
Capítulo 4: La formación tradicional de los abogados....	93
Los modelos mentales.....	96
Los niveles de consciencia.....	100
La ley y el orden (azul)	103
La ciencia y la eficiencia (naranja).....	104
El yo sensible (verde).....	105
La integración (amarillo)	107
Desaprender y aprender.....	111
Desaprender la forma en la que escuchamos	112
Desaprender a tener certezas.....	112
Desaprender a omitir y negar	113
Desaprender a tener siempre respuestas.....	114
Capítulo 5: El abogado que necesitas ser.....	117
El llamado y el rechazo	118
El coaching como guía	124

Parte 3: La transformación hacia un abogado más humano

Capítulo 6: El coaching jurídico como guía.....	131
El coaching jurídico puede ser tu guía.....	131
Desarrolla tu poder personal.....	133
Desarrolla tu poder humano	134
Desarrolla tus habilidades blandas.....	135
Cuerpo, lenguaje, emoción y consciencia.....	138
Capítulo 7: Gestión del mundo emocional	141
El mundo emocional propio como espacio de aprendizaje	145
La neurociencia y las emociones	147
Las emociones.....	149
La inteligencia emocional.....	151
Capítulo 8: Gestión del lenguaje.....	157
Identificar el observador que somos	158
Entender los juicios	162
El poder de la escucha consciente	165
Capítulo 9: Gestión del cuerpo.....	173
El cuerpo como lenguaje no verbal.....	179
Los arquetipos como mecanismos para la gestión corporal	182

Gestión del estrés	186
Nuevos aprendizajes	190
Capítulo 10: Incorporar habilidades y distinciones.....	193
Reforzar el sentido de la profesión	194
Autoliderazgo y liderazgo	195
Colaboración	199
Creatividad	203
Facilitación de negocios al cliente	207
Valoración del abogado por clientes y colegas.....	208
Negociación consciente, más allá del método	
Harvard	211
Preguntas poderosas	217
Capítulo 11: Los 101 abogados.....	227

Parte 4: Hacia un nuevo nivel de consciencia en el campo legal

Capítulo 12: Nuevas formas de resolución de conflictos.....	241
Necesidad de un nuevo nivel de consciencia	243
Sistemas de resolución de conflictos mediante métodos no judiciales	247
Prácticas emergentes	253

Capítulo 13: Las características de las nuevas formas..	269
Flexibilidad e innovación	271
Poder y autoridad	273
Cambio en las nociones de autoridad y poder	276
Conclusión	281
Rossana Bril	287

Prólogo

Uno de los atractivos de la vida es el de la celebración de la misma: la celebración del mero acto de respirar, de ver amanecer, de observar como los seres vivos, las cosas, los mensajes y las conversaciones nacen y se desarrollan. Mis primeras palabras son para celebrar que Rossana Bril aborde de forma valiente un libro disruptivo en un mundo de reglas y de prácticas orientadas a preservar el orden del vivir juntos y la justicia necesaria.

Conocí a Rossana como alumna del programa de *coaching* en el poder y la política que dirijo en Newfield Network. Desde el inicio, su avidez por absorber las distintas interpretaciones y las nuevas distinciones que fui presentando me sorprendió. Inmediatamente comenzó a establecer relaciones entre todo lo que estábamos hablando con el rol del abogado y su mundo.

Al hablar del escenario en el que estábamos viviendo —en ese entonces no nos imaginábamos la aparición de una pandemia, en la que aún permanecemos—, Rossana me hizo preguntas sobre conexiones que antes yo no había pensado y experimenté ese placer de sentir como cada observador puede encontrar en las mismas palabras infinitos significados y motivos para la inspiración.

Pronto supe del diseño y la puesta en marcha de su curso de *coaching* jurídico y comprendí que sería pionera de la introducción de esta disciplina en uno de los sectores profesionales que, hasta ese momento, yo había encontrado más reacios al constructivismo que habita detrás de las teorías que sustentan el *coaching*; me refiero al ámbito profesional de los abogados. A lo largo de muchos años he interactuado con grandes profesionales del Derecho, acostumbrados a interpretar la realidad desde enfoques normativos y mucho menos a escuchar lo no normado, lo no pensado, lo improbable. Profesionales acostumbrados a centrarse en los hechos y lo fáctico, y menos a imagi-

nar universos en los que se derrumban muros y se levantan otros, a la vez que la consciencia va cambiando.

Más tarde, Rossana Bril me habló del proyecto de este libro y entendí que estaba decidida a abrir una puerta para lograr que una generación de abogados se replanteara su rol. Por eso, desde el primer capítulo, declara:

El abogado del presente y del futuro inmediato será aquel con la capacidad y la habilidad de articular y construir espacios emocionales seguros para generar confianza; podrá gestionar conflictos, acuerdos, desarrollo de negocios, acompañamiento de sus clientes dentro de entornos sociales complejos, cambiantes, ambiguos [...] Podrá conocer y leer los espacios emocionales no solo de los otros, sino los propios y personales, que muchas veces son los que interfieren en los resultados que se quieren obtener.

En las páginas de este libro, Rossana Bril presenta la figura de un abogado que no es un mero administrador de normas y reglas. Fundamentalmente porque todo aquello que suponga decisiones lógicas y que devenga de la comparación de informaciones ya está resuelto a través de la inteligencia artificial (IA), pero también porque esas mismas reglas se encontrarán en permanente cambio e irán quedando dramáticamente obsoletas. Dos consideraciones que serán comunes al más amplio espectro de ocupaciones profesionales.

Ser abogado, ser profesor o ser médico nos conducirá a un futuro inminente en que los roles se verán afectados no sólo por el apropiamiento de espacios por parte de la IA, sino también porque los supuestos que están detrás de estas profesiones están sometidos a interpretaciones muy diferentes, a la disrupción de la tecnología y al impacto de una nueva consciencia humana que privilegia otros valores y anhelos.

¿Cómo será la Justicia del 2030? ¿Cuál será el eje de la Educación? ¿En qué estará centrada la Salud? Las respuestas nos

llevarán a un abogado, a un profesor o a un médico distintos. Aludo a estas tres profesiones por su alto impacto en la vida humana, pero mis palabras tienen aplicabilidad para el sentido mismo del empleo, de lo que signifique trabajar y del propio concepto de aporte de valor. ¿Qué valores movilizarán a la humanidad en sus experiencias individuales y sociales dentro de cinco o de diez años? ¿Cuál será la narrativa que explicará lo que las personas busquen para considerar que la vida tiene sentido, tanto en su experiencia individual como social? No tenemos respuestas, pero podemos percibir indicios.

Soy *coach*, pero no soy muy amigo de la palabra *coaching* y sus derivados. Por eso, pensar en el ejercicio de esas tres profesiones como algo parecido a *coaches* legales, *coaches* en aprendizaje o *coaches* en un vivir saludable incorpora en mí el ruido de la palabra que lo expresa, pero no su sentido mismo. Porque lo que refleja es que serán acompañantes humanos en procesos centrales en la vida: convivir en armonía, aprender para la vida y vivir saludablemente una existencia en la tendremos más información y más instrumentos que nunca y, junto a ello, más incertidumbre que nunca.

Pienso principalmente en el abogado al escribir estas líneas y me imagino que su acompañamiento —como cualquier otro— no se diferenciará por el poder de sus preguntas. Finalmente, los algoritmos que manejará la *big data* tendrán la capacidad de generar las más inteligentes preguntas dentro del espacio de cruce de datos e identificación de patrones que permite ya hoy el manejo de los 1,7 megabytes por segundo que la trazabilidad de cada uno de nosotros va dejando a su paso. Una cifra que seguirá creciendo.

Algo, sin embargo, que aún continuará como patrimonio de lo humano será el impacto que la cercanía puede producir en las relaciones. ¿Cómo construir espacios de cercanía humana? De allí, el énfasis de Rossana Bril en el conocimiento y la gestión de las emociones ya que será un factor clave en una profesión que ha venido dando más importancia al cumplimiento de nor-

mas que al reconocimiento de los estímulos que predisponen a unas u otras conductas, después de generar la reacción química y el misterio, aún, desde los que esas conductas nacen.

Considero, adicionalmente, que las distinciones de los abogados puestas al servicio de la lectura sensible del mundo en el que vivan pueden servir para anticipar interpretaciones de lo que será convivir con otros humanos, pero también con robots, cíborgs o animales más inteligentes. Pueden servir para anticipar la nueva Justicia que surgirá de sociedades en las que valores como diversidad e inclusión pondrán en evidencia que vivimos en marcos constitucionales en los que muchos de esos valores son meras palabras que no corresponden a las aspiraciones de una nueva ciudadanía.

Si tomo en consideración estas dos ideas, siendo un simple observador externo a la abogacía, me puedo imaginar que ese abogar al que se refiere Rossana Bril en su libro confluirá en un rol más acompañante que diagnosticador, más político —en el más noble sentido de la palabra— que defensor confrontacional. Y, como ya dije, menos administrador de normas que observador de las posibilidades que se abren en el terreno más sutil, en el que obsolescencia, intolerancia, polarización o debate constituyen las principales amenazas para la vida en sociedad.

No puedo sino pensar en un futuro en el que la Justicia deje de referirse sólo a la responsabilidad de lo hecho y se haga cargo también de la responsabilidad por lo no hecho, por lo ignorado, por esa complicidad pasiva que ha estado presente en la historia de la humanidad, pero que ya no será aceptable en un escenario en el que toda la información está disponible y nos hace más cómplices de las conductas que hay detrás de productos, servicios, y posiciones políticas y públicas que se han constituido siguiendo una cadena de dolor, corrupción o irrespeto a los valores esenciales de cada momento. ¿Cuál será ante ello el rol del abogado? Podemos no tener aún las respuestas, pero prepararnos para tenerlas supone ese «abogar emergente» al que se refiere Rossana Bril. Yo, personalmente, prefiero

imaginar al abogado como el defensor de una filosofía moral que muestre precisamente la inmoralidad de cerrar los ojos, de quedarse sentado en la comodidad de nuestra ignorancia, porque ampararnos en el desconocimiento en una sociedad del conocimiento podría no ser simplemente inconsistente, podría ser ilegal por ser injusto.

Prefiero imaginarme que los abogados mostrarán al mundo que invisibilizar a otros es también ilegal por ser injusto, y que excluir también lo es, porque eso significaría que los hábiles encontradores de los resquicios legales para lograr los objetivos de sus clientes pasarán a estar al servicio de una sociedad en la que se instale la cultura del encuentro, de la dignidad y del diálogo.

«Celebrar», en su origen latino del verbo *celebrare*, se relaciona con lo abundante, con lo concurrido, con aquello que se junta en plenitud y es el antónimo de *desertus*, lo desértico, lo abandonado, lo yermo, lo descuidado, lo desvalido. Celebro la valentía de Rossana de escribir este libro como una ofrenda a sus colegas y a los lectores que quieren sumergirse hoy en páginas que aboguen por la abundancia, por el cuidado y por la construcción de una tierra de todos.

Juan Vera

Introducción

Vivimos en un mundo que día a día presenta nuevos desafíos. Un mundo de cambios vertiginosos en el que la conflictividad va en aumento. El cambio que se da actualmente a nivel social y cultural, atravesado por los avances tecnológicos, es permanente y es lo más visible.

Estos cambios que se van produciendo no llegan a reflejarse en las normas jurídicas que nos protegen como sociedad, precisamente a causa de su velocidad. El impacto de las nuevas tecnologías en nuestra profesión se evidencia en todos los procesos, ya sean orales, virtuales, e incluso en el caso de los juicios por jurado.

El Derecho, una de las profesiones humanistas más relevantes, requiere cuanto antes de profesionales que se sientan capaces de estar al servicio de las leyes en medio de esta complejidad.

Tradicionalmente, la formación de los abogados comprende un tono rígido, lineal, cerrado y competitivo. Al formarnos, nos intentan transmitir la sensación de certeza y control sobre las situaciones. Sin embargo, estos principios revelan su mera pretensión, contrastando abiertamente con la realidad que habitamos. Debido a esto, muchos abogados nos encontramos cotidianamente con los resultados de nuestra formación rígida y competitiva, y vivimos con tal estrés que ya no disfrutamos de lo que hacemos.

Este libro está orientado a todos los profesionales del ámbito del Derecho, de cualquier lugar del mundo, que sientan profundamente la necesidad de un cambio. Está pensado para acompañar a aquellos que consideren que hay mucho más por incorporar al ejercicio de la profesión —quizás integrar nuevas habilidades o conocimientos que fueron dejados de lado.

Lejos de constituir un manual de conducta o un establecimiento de nuevas normas, *Abogar emergente* pretende recorrer

un camino totalmente paralelo al tradicional. No posee pensamiento lineal y no se preocupa por hacer hincapié en cuestiones teóricas propias del Derecho en sí mismo. Incluso, hacia el final del recorrido, haremos un extenso análisis sobre prácticas emergentes y alternativas del Derecho.

Gracias a la mirada que haremos desde afuera, seguramente encontrarás en el libro una tentativa de solución a las problemáticas más actuales del ejercicio de nuestra profesión: desde el vertiginoso avance de la tecnología hasta el aumento de la conflictividad individual y colectiva en relación con la intolerancia.

En síntesis, este libro se enfrenta con el desafío de ejercer una profesión rígida en un mundo líquido gobernado por la inmediatez. La búsqueda consiste en reconectarnos con lo esencial, con «lo humano» que todo abogado posee desde siempre. Desde el momento en que nos decidimos por nuestra profesión, cuando comenzamos a estudiarla y luego a ejercerla, nuestro «poder humano» se va descuidando. Esto ocurre de modo tal que, en el presente, somos muchos los que hemos dudado de nuestro camino. Es hora de revisar nuestro modo de ejercer el Derecho.

Abordo la redacción de este libro desde la convicción de que los abogados merecemos un espacio mucho más equilibrado, e incluso exitoso, del que hemos conocido hasta el momento. Y con éxito no me refiero a competir con otros, sino a todo lo contrario, a colaborar para hacer de esta profesión un entorno cada vez más amigable.

Cada una de las historias, de los conocimientos y las herramientas que compartiré en los capítulos que siguen, te ayudarán a reflexionar sobre cómo construir una mejor relación con tus clientes y, por supuesto, con tus colegas.

Aprenderás a ver el mundo actual tal como se nos presenta, incorporando las competencias necesarias para desenvolverte en él a través de la adquisición natural y orgánica de habilidades blandas, como una comunicación impecable y efectiva, la

gestión de la oralidad, el autoliderazgo y el liderazgo de otros, el trabajo en equipo y la gestión de las emociones.

Notarás, a medida que avances en la lectura, que este libro se encuentra estructurado como un viaje. Tomaremos los principales hitos de «el viaje del héroe» de Joseph Campbell, e ingresaremos a nuestros propios sistemas de creencias. Ahondaremos en nuestros más profundos y enraizados modelos mentales —aquellos paradigmas establecidos desde hace años en nuestra sociedad, y particularmente en nuestra profesión— que nos conducen a actuar de un modo que resulta perjudicial para nuestros propios objetivos.

Paso a paso, iremos revisando todos los sesgos tradicionales que poseemos de manera inconsciente como resultado de nuestra formación profesional. Una vez visualizadas esas transparencias, comenzaremos a integrar nuevas herramientas, atendiendo en todo momento al avance de nuestro proceso interno.

Por lo tanto, *Abogar emergente* te acompañará a recorrer un camino de transformación personal. Al transitarlo, podrás percibir el abogado que estás siendo y descubrir qué tipo de abogado quieres ser. Mi búsqueda personal es que puedas reconocer e incorporar las distinciones, herramientas y habilidades blandas necesarias para convertirte en el nuevo profesional que el mundo está necesitando.

Sin dudas, estarás de acuerdo conmigo cuando digo que el mundo requiere un nuevo profesional del Derecho. Esta necesidad es cada vez más evidente; incluso la vivimos cotidianamente.

Cambiar esa realidad y acompañar a los abogados a recorrer un camino de transformación personal y profesional es uno de mis grandes propósitos. Es aquello a lo que, durante los últimos años, me he dedicado con pasión en mis programas de *coaching* jurídico, y es lo que intento transmitir en mis conferencias, charlas, artículos y reflexiones.

He sufrido en carne propia las frustraciones de nuestra profesión —ya te enterarás con detalle más adelante en este libro—

y, luego de enemistarme con la misma, felizmente he logrado reconciliarme con ella. Esa experiencia me permite acompañarte a recorrer un camino de reconexión similar.

Como muchos de nosotros, en mis más de veinte años de trayectoria como abogada, pude ver lo peor del sistema, de la Justicia y de mis colegas. El dolor profundo que atravesé en algunas situaciones me hizo alejarme durante un tiempo del ejercicio del Derecho, buscando sanar las malas sensaciones y despejar todas las dudas que habían comenzado a desestabilizar mi amor por la profesión que siempre había elegido.

Desde pequeña sabía que quería ser abogada. Y lo logré. Conseguí trabajo en un reconocido estudio el mismo día que me recibí. Al tiempo, me convertí en socia. Con los años, me especialicé en el campo de los seguros y en el derecho medioambiental hasta convertirme en una gran referente del tema. Pero, estando en uno de mis mejores momentos profesionales, todo se vino abajo.

En aquel momento sabía con mucha claridad que no quería volver a sentirme como una víctima del sistema. Y, al mismo tiempo, sabía que no quería volver a ser como había sido hasta entonces.

En la búsqueda de un cambio, por esas «casualidades» o «causalidades» de la vida, me aventuré a realizar el programa de *coaching* ontológico de Newfield Network. Paralelamente, comencé, y profundicé, muchas otras capacitaciones holísticas o no tradicionales —neurociencia y Derecho, bioneuroemoción, *coaching* en el poder y la política, yoga, meditación— que finalmente me ayudaron a tener una nueva mirada sobre nuestra profesión y la forma en que la abordamos.

Ese fue mi propio camino de transformación personal. Me ayudó a regresar al mundo del Derecho con la convicción de que, para transformar la Justicia, primero tenemos que transformarnos nosotros mismos. Por eso, mi búsqueda está en dirigirme directamente al corazón de cada abogado que ame su profesión y que quiera ser parte del cambio que esta disciplina realmente necesita.

La propuesta central de *Abogar emergente* es acompañarte a ingresar en un viaje de transformación personal que te permita regresar al mismo sitio desde donde partes, pero con muchas más herramientas y en total conexión con tu propósito profesional.

La proposición es que todos los profesionales del Derecho, en todas sus áreas y ámbitos de ejecución, puedan conectarse, activar y despertar tanto sus habilidades blandas, como así también su capacidad de innovación, su flexibilidad y la adaptación al cambio que este nuevo mundo nos demanda.

El corazón de la propuesta de *Abogar emergente* es, entonces, reconectar con tu sentido del abogar. A partir de allí, podrás crear una versión personal, única e irrepetible de tu ser abogado para lograr los cambios que quieras generar en tu profesión. Crearás tu propia versión del éxito profesional. Podrás construir el tipo de abogado que realmente quieres ser.

La invitación a este gran viaje ya está hecha. ¿Me acompañas?

Parte 1

El mundo del abogado



Capítulo 1

Los abogados en un nuevo mundo

*«Solo unos pocos encuentran el camino,
otros no lo reconocen cuando lo encuentran,
otros ni siquiera quieren encontrarlo.»*

LEWIS CARROLL

El mundo cambió y sigue cambiando, en forma constante y continua, de modo veloz y vertiginoso. Los cambios son impredecibles y no lineales. En este mundo en que vivimos, la profesión del abogado, tal como la conocíamos hasta ahora, se encuentra en jaque. La acumulación de conocimientos, normas, doctrinas y jurisprudencia no es tan valorada ni necesaria debido a la irrupción y al avance de la tecnología, que pone a nuestra disposición *softwares* que cumplen la función de almacenar un corpus enorme de información, en forma rápida, eficiente e inmediata.

El avance de las soluciones tecnológicas es inabordable, muy rápido, grande, y abarca muchos aspectos y roles que cumplimos aún los abogados en el campo profesional. Y en este mismo momento, mientras estoy escribiendo este libro, mientras tú lo estás leyendo, las soluciones tecnológicas siguen avanzando y continúan cubriendo espacios y roles que antes eran exclusivos de los humanos.

Andrés Oppenheimer en su libro *Sálvese quien pueda: El futuro del trabajo en la era de la automatización*, en forma muy simple y con información contundente, describe en el capítulo 5, «¡Defiéndase quien pueda! El Futuro de los abogados, contadores y aseguradores», los desafíos que están atravesando estas profesiones, y seguramente hay otros que no han llegado a detallarse en el texto. Habla de la uberización de la abogacía: los servicios

legales gratuitos en línea, algoritmos que quieren reemplazar a los jueces. Vaticina la sociedad posprofesional, destacando que muchos estudiosos pronostican que, al igual que otras profesiones, los abogados dejarán de tener un monopolio absoluto en el ejercicio de la profesión.

Uno de los más conocidos defensores de esta teoría es Richard Susskind, profesor de la Universidad de Oxford, presidente de la Sociedad para la Computación y la Ley, columnista del *Times* de Londres y autor del libro *El fin de los abogados*. De acuerdo con Susskind, las profesiones se encuentran en vías de extinción porque ofrecen servicios anticuados, muy caros y elitistas; y yo encuentro que esto tiene sentido. En el pasado el conocimiento era accesible solo para quienes tenían la posibilidad de estudiar, y ciertas profesiones o *expertise* se desarrollaban entre quienes tenían posibilidades económicas. En la era de la conectividad, hay muchas capacitaciones e información que se encuentran en línea, accesibles y económicas. Y, según lo explica el autor, es posible pronosticar que las máquinas, cada vez más inteligentes, operarán de manera independiente de los usuarios no especialistas.

Por una parte, ese «poder» que teníamos los abogados por el acceso al conocimiento, y por el cual nuestros clientes nos pagaban, está desapareciendo. Por otra parte, vemos un mundo de sociedades fragmentadas, y el aumento de la intolerancia y la conflictividad parecen no tener límites. La ley no es respetada. Por diferentes motivos, culturales e ideológicos, la ley ha perdido y sigue perdiendo fuerza. A su vez, la justicia se encuentra totalmente en jaque. Conforme a lo que vivo y percibo dentro de mi ámbito profesional, puedo afirmar que no hay credibilidad en la justicia ni en las instituciones judiciales. Hay un quiebre de confianza total, desde todos los ángulos y puntos de vista.

Los abogados no somos muy queridos por el público o la gente en general. Por el contrario, cuando decimos «soy abogado» en una reunión social, todos se espantan y hacen chistes, o

de algún modo nos hacen notar la mirada que la mayoría tiene sobre nosotros. Siguiendo la lógica del avance de la inteligencia artificial, en cuanto los clientes puedan prescindir de contratar a un abogado, no lo dudarán.

Recientemente me contactaron de una asociación de arquitectos e ingenieros porque querían incorporar técnicas de negociación y resolución de conflictos para no tener que contratar más abogados, debido a la pérdida de tiempo y dinero, y al desgaste en los vínculos que sentían y padecían en cada disputa que surgía con sus clientes.

Conversando con amigos, me han comentado que, cuando llega el abogado, las cosas se frenan, todo marcha hacia atrás. Además se ven obligados a mentir, negar cosas que son reales, desconocer documentos y firmas, lo que les genera a veces enojo, otras tristeza, frustración, y mucha incomodidad.

Y los abogados luego nos preguntamos por qué los clientes no nos quieren pagar los honorarios a los que aspiramos, por qué no nos valoran —en términos de valoración no solo económica.

Entonces, ante esta realidad, ¿cuál sería el valor agregado del abogado en el mundo actual? ¿Y en un futuro no muy lejano? ¿Para qué tenemos que prepararnos? ¿Cuál será nuestro valor agregado en unos años? ¿Cómo creemos que los clientes nos contratarán o elegirán? ¿Para qué temas?

La buena noticia es que se siguen necesitando abogados, y en mi opinión más abogados que antes, porque, a pesar del avance tecnológico, la conflictividad sigue en aumento. Además, tal como lo destaca Oppenheimer, por el momento en los juicios orales se necesita del ser humano, los abogados no podemos ser reemplazados por robots.

Los abogados perciben, escuchan, miran, y en una reunión con un café, en una conversación, será posible interpretar un contrato y activar lo que llamo en este libro la «inteligencia colectiva». Traigo a colación una cita de Oppenheimer que ilustra esta cuestión:

Los abogados hacen algo más que analizar casos legales, crean vínculos con sus clientes, que llevan a relaciones de confianza que les permiten ver los intereses a largo plazo, incluso cuando las pasiones o confusiones de los clientes nublan la capacidad de ver cuáles son sus propios intereses.

En definitiva, la gran oportunidad que tenemos los abogados es reconectarnos con nuestro «poder humano». ¿A qué me refiero con «poder humano»? A un profesional que rescata la humanidad que hay detrás de cada título, cargo, rol o función que los abogados nos desempeñamos. Nuestra humanidad, aquellas habilidades que hemos descartado y guardado en el clóset para que no se vean, tales como la intuición, la empatía, la colaboración, la escucha, la resonancia.

El abogado del presente y del futuro inmediato será aquel con la capacidad y la habilidad de articular y construir espacios emocionales seguros para generar confianza; podrá gestionar conflictos, acuerdos, desarrollo de negocios, acompañamiento de sus clientes dentro de entornos sociales complejos, cambiantes, ambiguos. Tendrá capacidad de liderazgo, partiendo ante todo del «autoliderazgo». Podrá conocer y leer los espacios emocionales no solo de los otros, sino los propios y personales, que muchas veces son los que interfieren en los resultados que se quieren obtener. Poseerá habilidades y creatividad para diseñar las formas y mecanismos ajustados a la necesidad del cliente. Este abogado, que no copiará y replicará a otros, será el creador de sus propios sistemas de abordaje para las soluciones que el cliente requiere. Será un abogado valorado, y por eso no tendrá problemas ni resistencias por parte del cliente al momento de cobrar sus honorarios.

Entonces, en primera instancia podríamos decir que el valor agregado primordial es «humanidad», una característica que aún no puede ser reemplazada por la tecnología, y que, puesta en relieve, puede ser una gran aliada.

Un abogado más colaborativo y menos confrontativo

La confrontación y la competencia vienen de un sistema de creencias y un paradigma cultural que actualmente se encuentra en crisis, tanto para los abogados como para las empresas y el mundo en general. En el mundo actual, si bien la rivalidad y el enfrentamiento siguen siendo las formas en las que actuamos, el clamor por la colaboración, la cooperación, la solidaridad y la inclusión es colectivo.

Los costos de los conflictos los conocemos: son costos económicos, vinculantes, y en la salud siempre son altos. El famoso «ojo por ojo, diente por diente» aún se encuentra escrito a fuego profundo en nuestras células y, por lo tanto, en nuestros sistemas de creencias.

Nuestra educación como abogados ha sido y sigue siendo dentro de un modelo de pelea y batalla, ganar versus perder, aplastar al otro. Si bien contamos con otros métodos, como los procesos y habilidades para la mediación, el arbitraje y la negociación que nos enseñan algunas técnicas y dinámicas, seguimos desarrollándolos dentro de los modelos mentales y sistemas de creencias del paradigma que se encuentra en crisis y busca respuestas. Y parafraseando a Albert Einstein: Los problemas creados en un nivel de pensamiento/consciencia no pueden ser resueltos en ese mismo nivel de pensamiento/consciencia.

También nos ha pasado y nos pasa, por tener la creencia o la ilusión de que, por saber de leyes, nos las sabemos todas, lo que Fredy Kofman —vicepresidente y asesor de desarrollo de liderazgo en Google, y director del Centro de Liderazgo Consciente en el Tecnológico de Monterrey— llama «arrogancia ontológica». El conocimiento de las leyes y las normas nos da una sensación inconsciente de que tenemos razón y sabemos cómo son las cosas. Según esa visión, todo lo que se aparte de la norma está equivocado. Esa sensación de cierta seguridad y soberbia, en estos tiempos no lineales y expansivos, sin bordes, sin límites, es contraproducente.

Por esto, podríamos decir que las habilidades humanas se encuentran bien desarrolladas dentro del mundo del conflicto, competencia y supervivencia. Lo que necesitamos es aplacarlas o gestionarlas con colaboración, liderazgo, creación de contextos, escucha, intuición.

Estamos inmersos en el avance tecnológico, la accesibilidad a la información gratuita, el aumento de los conflictos. Vivimos en un mundo complejo y diverso, cambiante, donde algunos jóvenes empresarios solo trabajan y crean empresas que tengan un sentido, un propósito —voy a referirme más adelante a las nuevas generaciones—, empresas que se van sumando al cambio cultural para no perecer en tiempos de cambio. Nos encontramos de cara al avance de los juicios orales, de los juicios por jurados, a clientes que desean la resolución rápida de sus conflictos, en forma fácil entendible y económica.

¿Y cómo podemos dar valor a nuestra profesión? ¿Cómo podemos dar sentido a lo que hacemos? Lo podemos hacer —¡claro que podemos!— con el rescate de las competencias humanas no habilitadas en el viejo paradigma. Las competencias humanas «blandas», sutiles, son parte de nuestra humanidad, pero las hemos guardado en un cajón, o en muchos casos enterrado bajo tierra.

La incorporación, o más bien la habilitación, de otros aspectos del ser en la puesta en escena profesional, las competencias «blandas», nos ayudarán a desempeñarnos en un mundo líquido, dentro de una profesión humanista que requiere habilidades humanas afinadas, pulidas y al servicio. Pero habría que definir qué es un abogado con poder humano en el mundo de hoy para saber en qué terrenos nos movemos.

Veamos una primera aproximación. Un abogado con poder humano es un profesional que tiene la capacidad de gestionar conflictos complejos, entender las emociones que están detrás de los intereses y las posiciones de las partes, que tiene una mirada integral del mundo y de los cambios sociales y culturales que vivimos. Un profesional que además comprende las

acciones y dimensiones de los estados de ánimo individuales, grupales y colectivos, y que tiene un conocimiento profundo de la naturaleza humana porque ha hecho su propio viaje heroico para conocerse a sí mismo. Un abogado que es «articulador» de espacios seguros, donde las personas, grupos y partes que deban resolver una cuestión puedan verla con una perspectiva más amplia y más grande de lo que dice la ley, que puedan indagar en los intereses de cada parte, y más allá de los mismos, conectándose con las emociones que los mueven y las creencias que están detrás de esas emociones, para trabajar en la articulación efectiva, segura y dentro de un contexto de confianza.

Desde mi mirada, el abogado que exige el mundo de hoy es un profesional que está conectado con su propósito, con su «abogar», y desde ese lugar se relaciona con el cliente para el abordaje de la resolución de conflictos. Es un profesional que es valorado por el cliente, es querido y respetado porque genera una relación de confianza. En este nuevo paradigma, el mérito y el reconocimiento del abogado están basados en sus cualidades y su comportamiento en coherencia con los valores que promueve o promulga.

Los abogados de este nuevo paradigma están preparados para ser artífices de la gestión de conflictos humanos cada vez más complejos, intensos y de difícil solución. La tecnología ha aparecido para ayudarnos, es cierto, pero la gestión y la resolución de problemas actuales, no lineales, requieren de un profesional que comprenda la complejidad del ser humano como factor determinante de la cuestión que el cliente desea resolver. Hay un gran futuro y un presente en crisis, existe una demanda —que no encuentra respuesta—, que requiere de abogados que trabajan desde lo humano.

Sin embargo, esto no lo vemos en el ejercicio de la profesión hoy en día. En su mayoría, los abogados seguimos apegados de manera estricta a lo que dicen las normas, a lo que dicta la jurisprudencia, a lo que plantean las leyes, a encasillar situaciones en un concepto sin ver el contexto del mismo. Continuamos

pretendiendo definir en qué parte de la Ley se ubica cada una de las situaciones que suceden, sin una mirada más amplia del entorno y de los actores.

En la sociedad actual, caracterizada por la complejidad de los vínculos, del pensamiento, de las relaciones de todo tipo —tanto de las microrrelaciones, en el uno a uno o en las familias, como en las macrorrelaciones, en las empresas o en las sociedades—, todo excede y supera lo que dice la Ley. El mundo no para de girar, y la Ley va siempre detrás, o simplemente queda como letra muerta.

En ese desfase entre la velocidad a la que el mundo cambia y la respuesta de la Ley, los abogados hemos quedado en medio de una tormenta, agarrados a una tabla a la que nos apegamos creyendo que así podremos salvarnos, cuando en realidad tenemos que soltarnos y salir a nadar. Si nos quedamos aferrados, nos hundiremos, porque no sobrevive el más fuerte, sino el que mejor se adapta.

El valor del abogado hasta hace poco tiempo, cuatro o cinco años atrás, estaba en lo que sabía, en los conocimientos y la cantidad de títulos que tenía. Esos títulos —que muchas veces solo quedan para adornar paredes— reflejan el conocimiento adquirido, los logros académicos, los estudios, pero en el mundo de hoy esa información está disponible en la Web. En lo personal, considero que hoy no es necesario acumular un montón de conocimientos. Cuando era chica, recuerdo que siempre escuchaba que un buen candidato para estudiar Derecho era alguien con buena memoria, porque antes un abogado tenía que acordarse de un montón de leyes, códigos, artículos... Ahora eso no tiene valor, porque todo lo necesario está en un teléfono, en un *software*, al alcance de nuestra mano de manera inmediata.

Los abogados debemos animarnos a salir de las certezas y darnos cuenta de que en el mundo actual tener una buena memoria no es suficiente y, en algunos casos, ni siquiera necesaria para un buen desempeño profesional. La cantidad de títulos y credenciales que podemos acumular o sumar son muy valiosos

al momento de ejercer la profesión, pero en la actualidad no son suficientes, y, de acuerdo con el desarrollo de otras habilidades, quizás tampoco resultan tan necesarios.

El mundo de hoy, colmado de conflictos inéditos de naturaleza diversa y compleja, plantea otra dinámica. A la hora de elegir un abogado, el cliente busca uno que le arregle los problemas, que no le salga caro y que resuelva con rapidez. Si tiene que pagar un *software* para saber cuáles son las normativas del país en el que desea invertir, va a comprarlo, y además le va a salir más barato. En la actualidad, los clientes buscan otras cualidades en un letrado: quieren confianza, inmediatez en las respuestas, celeridad en la resolución de los conflictos, disminución de los costos, procesos simples.

Mencioné antes otro punto que también se encuentra en crisis: la contradicción entre la norma, la realidad y lo que vemos luego en situaciones donde la corrupción o la falta de sentido común genera frustración, impotencia y enojo. Un campo cuántico en el cual estamos totalmente inmersos quienes ejercemos la profesión de abogados, y pretendemos solucionar diciéndonos que las cosas son así.

Voy a relatar una anécdota muy simple, de todos los días, que es una pequeña muestra del sinsentido en el cual nadamos los profesionales del Derecho.

Hace un tiempo tuve una audiencia en Tribunales, donde nos encontrábamos una abogada más joven de otra generación —*millennial*—, un joven empleado del juzgado que tomaba la audiencia, el testigo y yo. En un momento escuchábamos cómo el audiencista le leía al testigo un artículo del Código Penal que dispone que estaba bajo juramento y que no podía mentir porque eso sería un «falso testimonio», lo que podía significar una sanción por falso juramento. Lo leía de una forma tal que los demás pensábamos «¡qué pérdida de tiempo!». Nadie creía lo del falso testimonio: ni el testigo, ni el propio empleado del Tribunal, ni la abogada. Hay un gran contraste entre un lugar como ese, escuchando discursos de ese tipo, que consumen

tiempo y recursos, y el mundo exterior donde las noticias hablan de todos los delincuentes, asesinos o políticos corruptos abandonan la prisión o ni siquiera entran. Y, aunque no parece real, al testigo que está declarando por una compañía de seguros le lanzan aquel discurso que choca con la realidad y el sentido común. Sin embargo, es así. La incoherencia del sistema la vivimos todos los que ejercemos la profesión, y es una realidad que aceptamos y sobrellevamos como podemos.

Esta incoherencia entre la norma y la vida real es una de las tantas fallas del sistema, y es la que, en particular, hace que los clientes tengan poca credibilidad en el sistema de Justicia. Son mundos que hablan en códigos distintos, que no se entienden porque muchas veces no ven las cosas que comparten desde el mismo lugar. Sucede como en los diálogos entre Alicia, el Sombrero Loco y la Liebre de Marzo en el capítulo «Una merienda de locos» en *Alicia en el país de las maravillas* de Lewis Carroll: una conversación sin hilo donde reina el sinsentido, pero que sucede, y la vida sigue, así como Alicia sigue su camino. Este capítulo bien podría titularse «Alicia perdida en el país de los abogados».

Y así está el mundo ahora, saturado de diálogos incoherentes. La sociedad se complejizó, y en parte esto ha sucedido porque hay un descrédito total de la Justicia y de la norma. Nadie cree en nada: ni en la norma, ni en la Ley, ni en el orden. Lo que supuestamente hacemos la Justicia y los abogados ya no tiene ningún tipo de credibilidad. A partir de esto tenemos que darnos cuenta de que algo cambió, hay un sistema de creencias que se transformó. En varios países de Latinoamérica, la Ley y el orden ya no tienen el valor que tuvieron para nuestros padres.

Entonces, ¿cómo actúa un abogado dentro de un modelo en el que ya nadie cree? Lo hacemos porque no hay otro camino, porque el sistema de Justicia existe y es una instancia a la que hay que acudir.

Además en la mayoría de los países sucede que los corruptos entran por un lado y salen por el otro, y por ello debemos

preguntarnos: ¿cómo hacemos para volver a darle credibilidad a un contrato? ¿Cómo se hace para generar confianza en un acuerdo entre partes?

¿Qué busca el cliente en un abogado?

La mayoría de los clientes quieren que les resuelvan los conflictos con rapidez, que el proceso sea económico y que en lo posible no tengan que acudir a Tribunales e ir a un juicio ya que podría demorarse años. El cliente de hoy quiere celeridad en las respuestas, y en algunos ámbitos de la profesión esa inmediatez la facilitan los *softwares*: realizando una consulta, se resuelve un tema que hubiera tomado días o meses de revisar libros y montones de leyes.

Otra cuestión es que el cliente actual necesita entender lo que su abogado le está diciendo, no que le hable en jerga jurídica complicada —o que lo invite a un diálogo sinsentido como el del Sombrerero con Alicia y la Liebre de Marzo—. El cliente quiere comprender, y para eso los abogados tenemos que adaptar nuestro lenguaje para lograr comunicar eficazmente.

El cliente quiere un abogado más simpático, pero también un abogado guerrero, que luche las batallas por él, alguien que defienda sus intereses, que no por eso le haga perder plata y tiempo.

Hoy todo es rápido. La comida es rápida, la lavandería es rápida, las parejas son rápidas. Entonces, ¿por qué no querer tener una solución rápida a un conflicto? Pero los abogados estamos dentro del sistema, y, precisamente por estar allí, tenemos una ceguera: solamente podemos abordar las cosas desde nuestra persona. Los abogados llevamos todo lo que somos a la hora de abordar una negociación, tanto las herramientas que usamos siempre, en todo contexto, como los recursos de los que disponemos, profesionales y de toda índole. Si el mundo ha cambiado, hacer lo mismo de siempre muchas veces

—por no decir todas— no funciona. Los abogados no podemos trabajar los conflictos de hoy con las herramientas de ayer o con lo que tradicionalmente nos han enseñado que debemos hacer. No vamos a poder responder con recursos anticuados al acelerado mundo actual, o lo vamos a hacer limitadamente. Y la realidad es que el cliente va a seguir buscando otras formas para resolver los conflictos, prescindiendo de abogados. ¿Cuántos clientes dicen: «no, un abogado, no, no te preocupes, yo me arreglo solo»?

Pero ¿cómo es el nuevo mundo al que debemos enfrentarnos los abogados que ejercemos actualmente la profesión?

El mundo de hoy: volátil, incierto, complejo y ambiguo

Cada día el mundo es más imprevisible, rápido, complejo y difícil de interpretar. Las nuevas tecnologías nos enfrentan a un presente siempre inquieto, abierto, caótico, que alimenta la ansiedad y el estrés debido a la sensación de que todo se sale del cauce.

Para explicarlo mejor, haré referencia al mundo «VICA», concepto desarrollado por el U.S. Army War College para referirse a la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad del mundo surgido al finalizar la Guerra Fría. Hay registros del uso de este término en los años noventa, y luego fue común su uso en el mundo empresarial y organizacional en general. El mundo VICA es el contexto y el espacio en el cual estamos viviendo y desarrollándonos día a día, un espacio diferente, no lineal, que nunca permanece quieto.

El mundo de hoy es volátil porque las cosas pueden cambiar rápidamente, sin causa aparente; incierto porque es difícil predecir los cambios o conductas de las personas o grupos sociales; complejo porque los elementos y los sistemas están interconectados entre sí y se relacionan como nodos que no son estáticos, lo que hace que todo sea más difícil de predecir e imposible de

controlar; ambiguo porque la realidad tiene muchas lecturas, las cosas no son como las vemos o no sabemos cómo son, y de ahí devienen las diferentes interpretaciones, miradas y acciones.

El mundo cambió: todo está interconectado, hay mucha información, el movimiento es constante y sobran los estímulos externos. Ya las cosas no son tan lineales, no todo es causa y efecto.

El mundo actual es incierto. Hoy nos encontramos en un lugar, mañana en otro, pasado cambia una norma y en solo un mes hasta puede cambiar el sentido de propiedad. Las generaciones más jóvenes se preguntan «¿para qué voy a tener un automóvil si tengo Uber? ¿Voy a ir por la vida pagando facturas?». La única constante es el cambio, y eso lo dan las nuevas tecnologías, una forma de vida diferente.

La interconexión que se da en todos los ambientes vuelve complejas las relaciones, y esa complejidad impacta en la profesión de los abogados porque hay diferentes miradas, los sistemas de creencias son múltiples, y, debido a la conectividad que tenemos hoy en día, estamos en todos los lugares todo el tiempo. Estamos ante la cuestión de la diversidad, de la integración, de un mundo sin fronteras, totalmente impredecible. Todo esto choca con nuestra profesión. Tan solo pensemos en que el Congreso de una nación se puede demorar mucho tiempo en promulgar una ley, y, una vez que se publica, la realidad ya cambió.

Por esta celeridad del mundo actual, sucede muy a menudo que la consciencia colectiva cambia más rápido que las reglas y las normas discutidas y estipuladas en una ley. La consciencia colectiva del mes pasado no es la de este mes, ni será la misma dentro de un año. Respecto a este tema, Yuval Noah Harari, en su libro *21 lecciones para el siglo XXI*, plantea que nuestro sistema de justicia podría estar anticuado:

Como todos nuestros demás sentidos, el de justicia también tiene antiguas raíces evolutivas. La moral humana se formó a lo largo de millones de años de evolución, adaptándose para tratar con los diferentes dilemas sociales y éticos

que surgieron en la vida de las pequeñas bandas de cazadores-recolectores. [...]

Podría pensarse que las cuestiones a que nos enfrentamos en la actualidad [...] no son más que las mismas de siempre, pero a gran escala. Sin embargo, esto es una ilusión. El tamaño importa, y desde el punto de vista de la justicia, como desde muchos otros puntos de vista, no estamos en absoluto adaptados al mundo en que vivimos.

El problema no es de valores. [...] El problema reside en implementar dichos valores en un mundo global complejo. [...] Cuando intentamos comprender las relaciones entre millones de personas a lo largo de continentes enteros, nuestro sentido moral queda abrumado.

La justicia exige no solo un conjunto de valores abstractos, sino también comprender las relaciones concretas de causa y efecto. [...]

Puedo vivir de manera pacífica en mi casa, sin levantar nunca un dedo para hacer daño a nadie, pero, según los activistas de izquierdas, soy un cómplice de los males infligidos por los soldados israelíes y los colonos y Cisjordania. Según los socialistas, mi vida confortable se basa en el trabajo infantil en deplorables talleres clandestinos del Tercer Mundo. Los defensores de los animales me recuerdan que mi vida está entretejida con uno de los crímenes más abominables de la historia: la subyugación de miles de millones de animales de granja a un brutal régimen de explotación.

¿Soy en verdad culpable de todo esto? No es fácil decirlo. Dado que dependo para mi existencia de una red alucinante de lazos económicos y políticos, y dado que esas conexiones causales globales están tan enredadas, me cuesta responder incluso a preguntas más sencillas, como de dónde viene mi almuerzo, quién elaboró los zapatos que llevo y que está haciendo mi fondo de pensiones con mi dinero. [...]

El mandamiento de no robar se formuló en los días en que robar significaba tomar físicamente con nuestra propia

mano algo que no nos pertenecía. Pero hoy en día, los argumentos en verdad importantes acerca del robo se refieren a situaciones de todo punto diferentes. Supongamos que invertí 10.000 dólares en acciones de una empresa petroquímica, que me proporciona unos intereses anuales del cinco por ciento de mi inversión. La empresa obtiene muchos beneficios porque no paga por las externalidades. Vierte residuos tóxicos en un río cercano sin preocuparse por el daño que causa al sistema regional de abastecimiento de agua, a la salud pública o a la fauna local. Emplea sus riquezas para contratar a una legión de abogados que la protegen contra cualquier demanda por compensación. También mantiene a grupos de presión que bloquean todo intento de promulgar normativas ambientales más estrictas.

¿Podemos acusar a la empresa de «robar un río»? ¿Y qué ocurre conmigo, personalmente? [...] No soy consciente de cómo genera sus beneficios esta empresa concreta. Apenas recuerdo que una parte de mi cartera de valores está invertida en ella. Así pues, ¿soy culpable de robo? ¿Cómo podemos actuar moralmente cuando no tenemos manera de conocer todos los hechos relevantes?

Podemos intentar eludir el problema adoptando una «moral de intenciones». Lo que es importante es lo que pretendo, no lo que hago en realidad o el resultado de lo que hago. Sin embargo, en un mundo donde todo está interconectado, el imperativo moral supremo se convierte en el imperativo de saber. [...]

La mayoría de las injusticias en el mundo contemporáneo surgen de sesgos estructurales a gran escala más que de prejuicios individuales, y nuestro cerebro de cazadores-recolectores no ha evolucionado lo suficiente como para detectar sesgos estructurales. Todos somos cómplices de al menos algunos de dichos sesgos, y simplemente no tenemos ni el tiempo ni la energía para descubrirlos todos. [...]

Así pues, ¿debemos darnos por vencidos, y declarar que la búsqueda humana para comprender la verdad y encontrar justicia ha fracasado? ¿Hemos entrado oficialmente en la era de la posverdad?

El mundo de hoy es muy distinto al de, sin ir muy lejos, hace apenas dos años. Invito a los colegas con necesidad de actualizarse y de crear un nuevo tipo de abogado a escuchar más a los clientes, al entorno y a la sociedad para entender qué quieren de nosotros. Y a escuchar en silencio, sin pensar que eso no se puede porque el sistema es así; porque somos creadores del sistema, y, por lo tanto, lo podemos transformar.

Detenernos a observar para lograr generar cambios acordes con este nuevo paradigma no implica dejar a un lado todo lo hecho y aprendido hasta ahora, sino enriquecer o, fundamentalmente, actualizarlos. ¿Por qué hacerlo? Porque hay una gran parte de nuestras tareas que siguen siendo metódicas, pero que las van a ejecutar los *softwares*, y existe también otra parte que incluye sistemas de resolución de conflictos *online* ejecutados directamente por robots, como en el caso de los temas de defensa al consumidor, aunque esto aún tenga un uso limitado. Lo único permanente en este mundo líquido de la actualidad es el cambio, y el presente se transformará continuamente ante nuestros ojos.

Son muchas las preguntas, pero todo pasa por entender qué rol representa el abogado en el mundo de hoy para insertarse eficazmente en él, cómo puede actualizarse y lograr la coherencia necesaria entre sus competencias profesionales y todas las habilidades blandas de las que —como ser humano— dispone.

Para lograr respuestas significativas a las preguntas que nos hemos planteado en este primer capítulo es necesario poner la lupa en los desafíos profesionales que hemos esbozado.

Capítulo 2

Los desafíos del nuevo mundo

«En tiempos de cambios, los aprendices heredarán la tierra, mientras aquellos que sigan apegados a sus antiguas certezas se encontrarán perfectamente equipados para tratar con un mundo que ya no existe.»

ERIC HOFFER

Como planteamos en el primer capítulo, el mundo se encuentra en permanente cambio, mutación y transformación de los sistemas de creencias y las formas de pensamiento. Sumado a ello, hay crisis institucionales debido a la falta de confianza en el sistema en general y, especialmente, en la justicia. A esto se añaden las soluciones que aportan las nuevas tecnologías y el aumento de las formas no judiciales de resolución de conflictos.

Entonces, ¿cuáles son los desafíos? ¿A qué nos enfrentamos los abogados? ¿Qué necesitamos ver y aprender para adaptarnos al cambio y no desaparecer como especie profesional? ¿Cuáles son nuestros espacios? ¿Cuáles son los puntos de ceguera que nos impiden ver nuevas acciones y formas de responder a las necesidades actuales? ¿Cómo podemos verlos y abordarlos?

En primer lugar, debemos activar la humildad ontológica —en el primer capítulo hablamos de su contrario, la arrogancia ontológica—. Fredy Kofman en su libro *La empresa consciente* explica en qué consiste dicha humildad:

Lo opuesto a la arrogancia es la humildad. «Humildad» proviene de la palabra latina *humus*, que significa tierra. Una persona humilde no se considera superior a los demás,

no pretende detentar ninguna posición privilegiada. La humildad ontológica es la comprensión de que nadie tiene derecho especial sobre la realidad o la verdad, que los demás tienen perspectivas igualmente válidas que merecen respeto y consideración.

Este concepto llevado al mundo de los abogados implica todo un desafío, porque aprendimos a tener la razón, a ganarle al otro, a argumentar. Es difícil encontrar humildad ontológica en nuestra profesión, en nuestra forma de ser como profesionales, porque la formación nos lleva a impregnarnos de cierta arrogancia. Creemos que nos las sabemos todas. Esto no es una crítica, mi intención es describir lo que veo para identificar el origen de ciertas dificultades para el aprendizaje —no lineal ni legal— que propongo en este libro y en mis talleres.

La arrogancia ontológica no permite una mirada diferente. Fredy Kofman define a las personas que carecen de humildad ontológica como «controladores». La arrogancia es propia de las personas que solo ven su punto de vista como la única verdad y tratan de convencer a otros de que las cosas son como ellos dicen; sus opiniones son «la verdad» y se sienten bien cuando han logrado convencer a todos con su mirada, consideran que quienes no ven las cosas de la misma forma que ellos están equivocados.

Examinemos un poco el ADN del abogado a la luz de este concepto. Estudiamos para conocer las leyes, tenemos que convencer con nuestros argumentos a otro —un juez o un árbitro— para que nuestro cliente gane, o para que su posición mejore. En fin, poseemos un entrenamiento natural que nos aleja de la humildad ontológica y que muchas veces nos puede llevar a la arrogancia, a esa posición de distancia que tiene el sabelotodo.

Uno de los primeros conceptos que aprendí en mi formación como *coach* ontológica en Newfield Network fue precisamente a identificar esa sensación de satisfacción y tranquilidad que tenemos cuando creemos que sabemos algo, o cuando conside-

ramos tener siempre las respuestas —algo muy propio de los abogados—. Sin embargo, es una sensación efímera que nos impide conectarnos con la curiosidad y la búsqueda; es una gran limitación para el aprendizaje.

En efecto, estamos preparados y entrenados para tener respuestas, para refutar al otro, para ganarle en el argumento, para tener razón y convencer a todos de ello. Ese entrenamiento y forma de ser y estar en relación con los demás es sumamente automática, sale de manera espontánea, casi sin reflexionar.

Cuando conocí el *coaching* y el programa, me di cuenta de que era mucho más poderoso tener preguntas, saber preguntar y saber qué preguntar, ya que las respuestas más bien impedían la búsqueda y el aprendizaje. Sin embargo, desaprender el vicio de tener siempre la respuesta y la última palabra fue un gran desafío para mí.

Al iniciar los programas de *coaching* para abogados, muchos me decían que la palabra *coaching* no nos ofrecía nada. Y de verdad que los entiendo porque a mí me pasó lo mismo. Cuando me propusieron estudiar para *coach*, inmediatamente pensé: «¡*coaching*, por favor, ¿cómo me va a ayudar eso a ser una mejor profesional?! Eso no es para mí, ¿qué le brinda el *coaching* a un abogado? ¡Seguramente es un curso de moda más que me quieren vender!». Y ese preconceito es algo que veo muy a menudo en mis talleres. Hay una resistencia enorme a incorporar algo nuevo, precisamente por las creencias limitantes que tenemos desde nuestra formación, desde nuestra forma de saber lo que sabemos.

En ese sentido, el camino es abrirnos a la humildad ontológica de aceptar, de animarnos a incorporar nuevos y diferentes conocimientos que nos abran posibilidades de acción diferentes a las conocidas; simplemente, tener más opciones dentro del menú.

El primer paso es aceptar que el mundo cambió y cambia en forma veloz, y por ello no es suficiente abordarlo únicamente con las herramientas y conocimientos del pasado. El desafío es

abrirnos a entender que hay cosas inéditas que enfrentar, y que precisamos nuevas herramientas.

Podemos resumir los principales desafíos del abogado de hoy en los siguientes temas:

- Una profesión rígida en un mundo líquido.
- El protagonismo de la inmediatez.
- La tecnología.
- Cambios normativos en los procedimientos: el proceso oral y los juicios por jurados.
- El aumento de la intolerancia y de los conflictos individuales y colectivos.
- La transformación cultural.
- Una mirada sobre el sistema de justicia.

Vayamos por partes y veamos uno a uno los desafíos a los que nos enfrentamos los abogados.

Una profesión rígida en un mundo líquido

Zygmunt Bauman, sociólogo, filósofo y ensayista polaco-británico de origen judío, desarrolló el concepto de «modernidad líquida». El líquido es fluido, se adapta a cualquier tipo de forma, tiene un flujo, no conserva fácilmente su forma, no se fija en el espacio. Para los líquidos lo que importa es el tiempo, se adecúan con facilidad y, a diferencia de los sólidos, es difícil contenerlos.

Para Bauman la analogía presenta una sociedad líquida opuesta a una sólida. La estructura social sólida se mantuvo estable, en peso y forma, hasta cierto punto inalterable, incuestionable y rígida. La sociedad sólida valoraba lo perdurable, la tradición, la capacidad de comprometerse a largo plazo; por ejemplo, la familia y el trabajo estaban creados a partir de moldes que no dejaban lugar para la improvisación. Esto se diferencia de la sociedad actual que, como los líquidos, no tolera formas perdurables y es cambiante.

Según Bauman, la modernidad líquida hace que la posibilidad de una modernidad fructífera y verdadera se nos escape de las manos como agua entre los dedos. Este estado físico es aplicado a esta teoría de modernidad en contraposición con la sociedad desarrollada posteriormente a la Segunda Guerra Mundial, en la cual tuvimos al menos tres décadas de continuo y próspero desarrollo en el que el ser humano encontró tierra firme para ser y relacionarse con los demás.

En la actualidad, esa sensación de solidez ha cambiado en el amor, los vínculos, la forma de trabajo y la comunicación. Simplemente mirando a nuestro alrededor podemos tomar consciencia de que el mundo es diferente, que ha cambiado y sigue cambiando.

La imagen del mundo líquido me llevó a reflexionar sobre la profesión de los abogados y nuestra formación, que proviene de una tradición más bien rígida, sólida y firme. La ley nos brinda cierta estructura, nos ordena, nos da marco y límite, pero actualmente se encuentra dentro de un mundo líquido, sin fronteras, sin bordes, con otra mirada en relación con los compromisos y las estructuras en general. Y visualizar esto me llevó a otro espacio de reflexión relacionado con los niveles de consciencia, tema que abordaré luego con más profundidad.

Cuando cursé el programa de *coaching* avanzado trabajamos con los niveles de consciencia, y para mí fue darme cuenta, junto a otras cuestiones, de que había algo dentro de la profesión de los abogados que no se adapta del todo al mundo actual, al mundo líquido. Precisamente porque nuestra profesión viene de un nivel de consciencia denominado por el psicólogo Ken Wilber como «mítico tradicional», donde se valora el cumplimiento de las reglas, la fijeza, las rutinas, donde los valores tienen cierta rigidez; en fin, el cumplimiento estricto de las normas es una característica básica, y quien las viole puede ser castigado. El orden y la estabilidad son importantes. Es un nivel de consciencia en el que las personas creen en las estructuras y las reglas, y existe recompensa para quienes las siguen y las cumplen.

Más adelante veremos los niveles de consciencia, pero lo que me parece importante destacar, a modo de introducción, es que nuestro diseño y modelo profesional tiene un origen y una historia que responden a un sistema de creencias, y ese sistema requiere ser actualizado, o al menos revisado, hoy en día.

¿Por qué es importante introducir el concepto de la sociedad líquida? Precisamente porque la profesión del abogado ha estado signada por un mundo rígido, que pretende funcionar en un mundo líquido.

Aprendí de mi maestro Juan Vera Gil, autor de *Articuladores de lo posible. El arte del coaching en el poder y la política*, que no podemos operar dentro de un mundo que no conocemos. Por ello el concepto de mundo líquido es uno de los primeros aspectos que debemos entender quienes trabajamos en el espacio de las normas que regulan la vida en sociedad.

La formación de un profesional del Derecho está caracterizada por la rigidez, lo acartonado, la solemnidad del aprendizaje, los estudios de la ley, la doctrina y la jurisprudencia, como si muchas de ellas fueran verdades absolutas. Y algo que se ve a menudo, y que me parece muy triste, es cierto aire de soberbia, como si el hecho de conocer las leyes y poder defender o asesorar a otra persona nos diera el título de «saberlo todo». Y ese modelo mental da como resultado formas de ser y ejercer lineales y rígidas que, tarde o temprano, terminan impactando dentro de un mundo líquido. Quizás hasta hundiéndose.

También hay rigidez en la poca apertura que existe hacia nuevos conocimientos que no sean legales, porque, como ya planteamos, la nuestra es una profesión donde la tradición pesa mucho. En parte debido a esto, en lo profesional he visto en la práctica que los abogados estamos totalmente cerrados a cualquier tipo de experiencia nueva que no nos sirva concretamente para lograr algo.

En general, hay poca apertura a experiencias que redunden en el trabajo personal, en el desarrollo de competencias humanas que permitan abrir el horizonte de desarrollo den-

tro de espacios de aprendizaje inusuales en la profesión vista desde el esquema tradicional. Podemos hablar de un sistema algo anticuado, en vías de extinción, y un modelo camino a la obsolescencia.

El abordaje y el diseño de la resolución de conflictos ha demostrado su ineficiencia, por ejemplo en el caso de cuestiones socioambientales que dependen exclusivamente de los poderes y autoridades. En el mundo líquido que experimentamos hoy, las redes sociales, las emociones colectivas y los modelos mentales regulan y mueven a las acciones, y, por ello, el concepto de autoridad está cambiando. El poder y la autoridad se encuentran fragmentados por las redes sociales.

Esta realidad signada por el mundo líquido es el estado de cosas que el abogado debe surfear constantemente. El mundo de hoy es un mar lleno de olas retadoras, y los abogados debemos ser surfistas con la suficiente habilidad para desplazarnos manteniendo el equilibrio.

La consecuencia de desenvolvemos con la rigidez del mundo tradicional en el mundo líquido actual es que el mar nos puede tragar. El mundo va a seguir moviéndose, rápida e impredeciblemente y, si no aprendemos a surfear, la falta de versatilidad nos deja fuera. La ola puede revolcarnos mientras nos tomamos la *selfie* para registrar el momento. En cambio, si optamos por ablandarnos internamente y lograr flexibilidad, podemos empezar a movernos en este mundo líquido, seguir su ritmo y entender mucho de su funcionamiento. Quien no pueda lograrlo, quedará apartado, viendo la película, porque llegará el momento en que no esté a la altura de protagonizar ninguna escena en este nuevo guion.

Esto lo vi de manera muy clara recientemente en una conferencia a la que me invitaron a participar en Brasil, donde presencié tres pisos completos de tecnología de avanzada para empresas, abogados y estudios jurídicos. El avance de la tecnología posibilita muchas funciones y asesoramientos que antes llevaba a cabo el abogado y que ahora hará el «Uber abogado».

Durante este viaje, en Chile, Bolivia y parte de Colombia había explosiones sociales, y en Argentina se vivía una intensa contienda social. En definitiva, aumento y desborde de la conflictividad en general.

El caos es un signo que caracteriza al mundo de hoy; otro es lo conectados que estamos. Por un lado, hay situaciones relacionadas con asuntos que se solucionan de un modo clásico; situaciones que son las del mundo ordenado y tradicional. Por otro lado, hay situaciones en las que surge el caos, por los conflictos propios de la actualidad, no solo en lo individual sino también en lo colectivo.

Dentro de este panorama, los abogados debemos preguntarnos qué tenemos para ofrecer. Podemos distinguir todo lo que ya está resuelto como algo de lo que no nos debemos que ocupar. Pero también parte tenemos que tomar las oportunidades que presenta este nuevo contexto social tecnológico y ser una propuesta que pueda hacerse cargo de las necesidades tanto de clientes como de la sociedad en su conjunto.

Contaré una experiencia personal que tuve con un cliente al que, desde hace muchos años, atiendo como abogada asesora en temas de normativa ambiental. Se trata de una empresa que tiene producción continua de un producto, y que se encuentra ubicada en la Ciudad de Buenos Aires, en una zona sumamente peligrosa en términos de seguridad. Esa empresa en mi época de abogada «rígida» tuvo situaciones muy conflictivas con los vecinos por una supuesta contaminación y prácticas fuera de la norma que generaron clausuras preventivas, con momentos de mucha tensión entre los habitantes de la zona, los empleados de la empresa y las autoridades públicas.

En mi rol de abogada, cuando me llamaban, siempre iba lista para la batalla, con todos los argumentos y la artillería legal pesada para responder al ataque y, en lo posible, pasar a la ofensiva y dar de baja al enemigo. Claramente eran circunstancias incómodas, desgastantes, onerosas, tanto en tiempo como en dinero. La situación que se generaba era de tal tensión, ira,

enojo y frustración que, si bien luego de atravesar la tormenta, venía la calma, la empresa y los vecinos convivían en permanente disputa, y cualquier suceso hacía detonar las diferencias y el conflicto entre ambos.

Habían pasado dos años desde el último desencuentro entre ellos, y en ese tiempo yo me había certificado como *coach*. Cuando surgió un nuevo problema entre mi cliente y los vecinos, en lugar de ir con el traje de guerrera, cuchillo entre los dientes y el escribano debajo del brazo, le propuse a mi cliente que invitara a los vecinos a tomar un café dentro de la empresa para que, además, la conocieran. Mi cliente me miró y exclamó, con cierto tono de espanto, «¿Rossana, estás segura?!». Y yo, segura y confiada, le respondí que sí. Los vecinos tampoco entendían el cambio de actitud de la empresa, y luego de varios intentos aceptaron la invitación.

Cuando nos reunimos, como abogada de la empresa me mantuve en silencio prácticamente toda la reunión y, con las habilidades que ya había incorporado desde el *coaching*, fui llevando la reunión para que todos se escucharan, se entendieran y se encontraran. Mi intervención se limitó a dos inquietudes que surgieron en mí de la aplicación de la escucha y la generación de preguntas poderosas. Luego de ese encuentro, mi cliente jamás tuvo complicaciones con sus vecinos y quedaron en muy buenos términos de convivencia pacífica.

Estoy convencida de que el abogado del futuro inmediato será un articulador de espacios seguros para que las personas se encuentren y resuelvan sus conflictos, generen acuerdos y puedan llevar adelante sus negocios, empresas, contrataciones en forma segura y armónica, cuidando y respetando los derechos de cada uno de los participantes. No se trata de un mediador, sino de un facilitador de conversaciones y creador de contextos seguros y adecuados para que ello suceda.

Uno de los principales temas que trabajo en mis talleres es el desarrollo de la inteligencia emocional como capacidad imprescindible para el abogado, precisamente porque en to-

das las situaciones vinculantes en las que trabajamos los profesionales del Derecho, las emociones juegan siempre un rol fundamental.

Veamos otros ejemplos. Quizás el próximo no sea consecuencia directa de la existencia de un mundo líquido, pero sí es una percepción extendida que el abogado tiene de muchos clientes que quieren resolver sus conflictos con rapidez, en buenos términos y con menos costos.

Recientemente, en un lapso muy corto tres personas con quienes tuve cercanía por motivos laborales me contaron que tuvieron que contratar a un abogado por cuestiones legales y conflictos que debían resolver y que, luego de las reuniones mantenidas con los profesionales, prefirieron renunciar a sus derechos o reclamos para evitar ingresar en un proceso que implicaba, desde el primer momento, negar hechos que eran reales, como desconocer documentos que eran de ellos, omitir o directamente mentir. Su emocionalidad era de frustración y de cierta impotencia porque querían resolver las cuestiones, pero no compartían las formas y métodos propuestos por los profesionales consultados.

Retomo una experiencia reveladora que mencioné en el capítulo anterior. Una organización civil sin fines de lucro que reúne arquitectos e ingenieros me convocó a brindar una capacitación para la resolución de conflictos por métodos no judiciales, porque querían resolver sus conflictos sin abogados. Me comentaron que las experiencias con abogados no eran nada buenas, no solo por lo oneroso, sino también porque generalmente el conflicto, lejos de mejorar, empeoraba.

Ese pedido me dio otra señal fuerte que confirmó mi percepción de que hay algo que no estamos viendo y de que no estamos a la altura de las necesidades actuales de los clientes que, en muchos casos, prefieren no contratar abogados y capacitarse para prescindir de ellos. Esto, sumado al avance de sistemas *online* que resuelven conflictos, hace que el panorama para el futuro de la profesión pueda verse desolador.

Determinadas estrategias legales o procesales ya no dejan cómodos a ciertos clientes. Hay un mayor sentido de ética, de valores y de principios que hoy prevalecen en los negocios y en las relaciones vinculantes. Integridad y coherencia ética profesional con los valores declarados son características exigidas por la sociedad. Es simple: no todo el mundo quiere seguir el juego de la mentira.

Quiero destacar, aunque más adelante desarrollaré este tema, que desde mi mirada hay un cierto desencuentro entre el nivel de consciencia desde donde funciona el mundo del Derecho y el nivel de consciencia de la evolución de la sociedad en general que requiere de los servicios de los abogados o de la intervención de la justicia.

¿Y qué genera esto? Descubrimos, por ejemplo, que los abogados estamos educados para hacer determinadas trampas y zancadillas en las que los clientes se ven involucrados, formando parte, quizás, de cosas a las que no quieren llegar. Esto les genera enojo, tristeza y emociones negativas. Las emociones nos mueven a la acción, generan en nosotros un determinado tipo de lenguaje. Las emociones están también en una resonancia límbica. Pero sucede que a los abogados no nos enseñaron sobre las emociones, y esto es algo en lo que el *coaching* jurídico puede ayudar enormemente.

Hay una película reciente, que puede verse en Netflix, titulada *Historia de un matrimonio*, que relata la historia de una pareja que decide divorciarse en buenos términos. Pero ese propósito se cumple hasta que contratan a los abogados, y a partir de ese momento comienza una batalla dura, difícil y llena de golpes bajos. Todos los colegas que vimos la película nos reconocemos en ella. ¿Realmente es eso lo que queremos? Creo que operamos de esa forma porque es lo que aprendimos, porque somos parte de un sistema que estaba cuando llegamos con nuestro título debajo del brazo; de nosotros depende un cambio.

Veamos un ejemplo, relacionado con el tema del medioambiente, del choque del mundo líquido con la rigidez del sistema

de Justicia. Todos nos rasgamos las vestiduras con el terrible cambio climático, pero dentro de una causa ambiental se pueden esperar cinco años para que un perito acepte el cargo. Nuevamente estamos ante una incoherencia.

¿Y cuál es el mayor desafío del abogado, qué habilidades tiene que adquirir? El abogado tiene que conectarse, tiene que ser flexible. Dos modelos nos sirven de metáfora: el del bambú, de una gran flexibilidad, y nuevamente el del surfista, que se monta en la ola sin temor.

El bambú no se rompe, tiene una raíz profunda que le da la posibilidad de adaptarse, de moverse y de ser tremendamente flexible frente a, por ejemplo, la rigidez del roble, que se quiebra o resquebraja. La flexibilidad implica no solo una ductilidad externa, sino también interna. Supone, además, una amplitud enorme de mirada, una actualización de las competencias humanas para aprender a escuchar y a observar para poder percibir qué es lo que dicen el cliente, la otra parte, el otro abogado, el juez. Es poder captar todo lo que está más allá de las palabras: qué están diciendo con la emoción, qué expresan con el cuerpo, qué dicen con todo lo que son.

El abogado tiene que conectarse con habilidades sutiles, que son más suaves, más humanas. Por ello necesita ser como un surfista: antes de subirse a la ola, hace yoga, se estira, se flexibiliza; busca el equilibrio, identifica dónde y cómo tiene que pararse, mira qué hay a su alrededor, observa el estado del tiempo y las condiciones atmosféricas. Esto tiene que hacerlo también el abogado de hoy. Lo tieso se resquebraja, porque lo rígido se rompe sí o sí.

Por los motivos expuestos, uno de los pilares de mi propuesta y de los programas que llevo adelante es, parafraseando a Charles Darwin: no sobrevive el más fuerte, sino el que mejor se adapta a los cambios. Y por ello mi proposición es el abogar emergente, que nace de una necesidad no solo individual del abogado, sino colectiva, ya que viene del cliente y de la sociedad, que se encuentra en una dinámica y espiral evolutiva, y

busca otro tipo de respuestas a la conflictividad y al desarrollo de los negocios de hoy en día.

Flexibilidad, apertura, empatía y gestión de las emociones son solo algunas de las habilidades que debemos desarrollar en esta nueva forma de mirar y ejercer nuestra profesión en un mundo líquido y VICA. El abogado también tiene que conectarse con su esencia ética, que tiene que ver con la coherencia, con hacer y ser lo que se predica; si no hay coherencia, aparecen las fisuras. Los abogados tenemos que ser coherentes, pero no desde un lugar normativo, porque lo dice la Ley y ya, sino porque debemos estar íntimamente convencidos de que las cosas tienen que ser de esta forma.

Un amigo y colega —abogado, no *coach*— siempre me dice, en chiste, que estoy equivocada, porque parto de una premisa falsa dado que «los abogados no son humanos». Por comentarios como este reitero —aunque puede sonar necio— que el abogado debe conectarse con «ser» un ser humano en las diversas dimensiones que esto puede significar. Rescatar esa parte interna, ese ser humano que sabe mucho más y que tiene todas las herramientas que este nuevo mundo líquido y VICA requiere de los abogados.

Desde un punto de vista global del Derecho, algunos de los grandes beneficios para el abogado de adquirir estas habilidades que lo harán apto para el mundo líquido son: será realmente un articulador de conversaciones entre pares improbables, un creador de espacios seguros para la resolución de disputas y para el diseño de contratos conscientes; podrá ser un instrumento de paz en un mundo que necesita cada vez más este valor, porque el caos, la violencia, la intolerancia y la conflictividad aumentan.

En lo micro, en lo que se refiere a los beneficios que obtiene el abogado, va a tener muchos más clientes, porque los clientes hoy en día prefieren un abogado con poder humano. Y también, y muy importante, el ejercicio de su profesión tendrá un sentido profundo para él, un sentido de autorrealización.

El protagonismo de la inmediatez

Estamos acostumbrados a que todo sea rápido, y la justicia no actúa de ese modo. El protagonismo de la inmediatez que estamos viviendo hoy en día contrasta enormemente con el tiempo que toman los procesos de justicia, que son lentos. Pero los clientes, en cambio, lo quieren todo rápido.

Ante el protagonismo de la inmediatez, si un abogado adquiere, trabaja y desarrolla todas las herramientas que le vamos a entregar en este libro y se convierte en un buen negociador que resuelve los conflictos con rapidez, va a tener más clientes. Es una ecuación sencilla: eficiencia, tiempo y resultados son más tiempo para resolver otros conflictos.

El protagonismo de la inmediatez se relaciona con tener en cuenta que hoy, la sociedad, el mundo en que vivimos y los clientes quieren todo rápido. Es algo de nuestro tiempo que, quizás, nace con el uso de la tecnología en progresivamente más áreas de la vida; se trata de un cambio cultural que parece ir en aumento. La tecnología resuelve rápido, y esa es una pauta que ha marcado muchos ámbitos profesionales.

Para entenderlo mejor, veamos cómo contrasta esto con el viejo paradigma. Antes se confiaba más en la Justicia; y, si se confiaba, se podía esperar. Ahora hay un descrédito del sistema de Justicia; entonces, además de que no hay confianza, hay incertidumbre. Esperas y te va mal, o no sabes cómo te va a ir. Hay una frase contundente que ilustra esta idea: «Más vale un mal arreglo que un buen juicio».

Hoy en día existe un *software* que puede resolver situaciones como, por ejemplo, abrir una empresa en Singapur. En el programa se cargan todos los datos, se especifica de qué se trata la empresa, y ofrece un diagnóstico, como si fuese un abogado: estipula todo lo que hay que tener y hacer para que la empresa pueda invertir en Singapur. Antes, esta tarea la hacía un gran bufete de abogados especializado en diferentes aspectos de la legislación aplicable al negocio.

Entonces, por una parte, la inmediatez desplaza al abogado en algunos ámbitos, como sucede con las diferentes soluciones tecnológicas existentes —y como ocurrirá con aquellas por crearse—, y los abogados tenemos que tener consciencia de ello. Pero, por otra parte, la inmediatez genera un gran estrés para los abogados que tenemos que explicarle a nuestros clientes los tiempos de la Justicia. Porque el tiempo procesal no depende del profesional: es el tiempo del tribunal, del viejo paradigma del Derecho. Sin embargo, eso no impide que el cliente esté encima del abogado preguntándole a cada rato si hay alguna novedad. Y la respuesta repetidas veces es no. Pasan los meses, a veces los años, y nada cambia, porque así son los procesos judiciales, algo que a muchos clientes les cuesta creer.

En parte para superar el escollo del estrés que genera la inmediatez ante los tiempos procesales aparece la figura del «abogado colaborativo», que genera una «práctica colaborativa» a la que me voy a referir más adelante. Es un abogado que se sale del esquema tradicional y que puede ayudar a sus clientes de forma más rápida.

El desafío en este punto consiste en crear consciencia y desarrollar una nueva forma de práctica y ejercicio profesional. Se trata de un profesional del Derecho que trabaja en forma colaborativa con el abogado de la otra parte y con los clientes. Si bien luego me explayaré en las características de la práctica colaborativa, es importante tener en cuenta que la base de esta práctica es el ser humano abogado que ha realizado una transformación personal en su sistema de creencias.

En la práctica colaborativa no hay zancadillas ni mentiras para lograr un posicionamiento, sino una profunda honestidad. No se usan las estrategias que nos enseñaron de pelea y escaramuzas, sino que se es honesto, abierto, y se dice lo que corresponde y lo que no. El abogado colaborativo sale de la mezquindad. Aunque este planteamiento puede parecer un poco idealista, considero que es necesario recuperar esta ética para las nuevas generaciones.

Cuando hablo de este nuevo abogado, mis colegas me miran azorados, y sé que con cierta compasión, pues creen que es imposible. El titular de un estudio que tiene a su cargo más de trescientos abogados me dijo en chiste: «Rossana, me parece genial, pero tendrías que hacerle una lobotomía a todos los abogados». Hay algo de cierto, pero tenemos que empezar, al menos, para quienes resuenen con esta propuesta, que felizmente somos muchos.

Un abogado colaborativo es más requerido, tiene más clientes porque es más eficiente ante la exigencia de la inmediatez. Así será, habrá *ranking* de abogados, y se evaluará quiénes resuelven las cosas más rápido y a menor costo. Los profesionales que desarrollen estas habilidades van a tener más puntuación y más clientes los buscarán.

La tecnología

Ya vimos en el primer capítulo cómo la tecnología vino para sumar, para descargar al abogado de un montón de tareas mecánicas de las que ya no se tiene que ocupar. Llegó para quitarle al abogado el gran ejercicio de memoria que siempre se la ha exigido, otorgándole un espacio tremendo para desarrollarse en otras áreas.

Ciertos ámbitos de la profesión del Derecho, ciertos tipos de consultorías y asesoramientos, hoy en día los hacen directamente los *softwares*. Existen también algunos centros de resolución de conflictos virtuales sin abogados. Es un mundo en el que los abogados desaparecemos. Los conflictos simples —como los de temas de consumidor, entre otros— también están cambiando y se orientan hacia esas prácticas. Es sencillo, las tecnologías han permitido que los procesos más simples y repetitivos estén cada vez más sistematizados y se resuelvan a través de un programa.

Además, aunque aún no es un hecho, están apareciendo centros de profesionales —por ejemplo, de arquitectos e inge-

nieros— que se capacitan en resolución de conflictos para no tener que contratar abogados y poder resolver ellos mismos los conflictos. Esto afecta al sistema de Justicia en aspectos relacionados con la confianza y la credibilidad.

Esta desconfianza hacia el sistema también tiene que ver con que, cuando se dicta sentencia, a veces han transcurrido muchos años y la gente la ha pasado tan mal que quizás ha resuelto el conflicto por fuera del sistema. Antes era «La Justicia», ahora muchas veces es «la justicia».

Detallemos algunas de las soluciones tecnológicas que ya se utilizan en el mundo del Derecho:

- **ROSS**, robot abogado, utiliza la tecnología de Watson de IBM. Lee cientos de bases de datos que tiene en su memoria, procesa la información, evalúa por sí mismo cuáles son los datos más importantes y entrega una respuesta concreta y definida.
- Existen plataformas de Internet de servicios legales como **legalzoom.com**, **rocketlawyer.com** y **Law Depot** que ofrecen servicios rutinarios como testamentos, divorcios, acuerdos prenupciales o contratos de alquiler y de sociedad. Son de fácil consulta, ofrecen un menú de posibilidades y, luego de una serie de preguntas específicas, el abogado virtual produce el documento legal solicitado.
- **Donotpay.com** es una plataforma de Internet gratuita para ayudar a la gente a litigar las multas de tráfico en los tribunales. Quien cree que ha recibido una multa injustamente, responde una serie de preguntas que realiza el programa, y luego este elabora un documento legal para apelar el caso. En dos años apeló 375.000 multas de tráfico, ahorrando más de nueve millones de dólares a los conductores.
- **Modria.com** reemplaza a jueces y mediadores en disputas por transacciones en comercio electrónico. Las empresas subcontratan sus servicios para resolver quejas de clientes insatisfechos, que tienen la opción de reportar su problema *online*. Modria revela cierta información y lue-

go da su veredicto, siempre tratando de fidelizar al cliente. Si el cliente aún no está conforme con la solución que el algoritmo ha dado, la misma página ofrece un mecanismo de apelación, también automático.

- **Blockchain**, la red de transacciones financieras encriptadas, reemplaza a abogados y escribanos que hacen el papeleo legal en transacciones de compraventa de propiedades y automóviles.
- **LexMachina.com** ofrece análisis predictivo sobre las posibilidades de aprobación de una patente. Sus aplicaciones ya se extienden a otras áreas de la ley, como decisiones de la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos. También tiene un programa llamado «Comparador de Estudios de Abogados» que permite evaluar hasta cuatro oficinas de abogados, jueces o tribunales en cuestión de segundos, y ofrece un *ranking* de porcentaje de casos ganados por cada estudio, su respectiva experiencia en casos específicos, el número de días que tardó en resolver cada caso, su costo por hora de trabajo y la cantidad de quejas de clientes que recibió.
- **Legalist.com** ofrece financiamiento para juicios. Si una persona pide un préstamo para iniciar un juicio y el algoritmo determina que las posibilidades de ganar son buenas, la empresa se lo otorga a cambio de una parte de las ganancias del eventual veredicto.
- **Kleros** es una plataforma descentralizada de la tecnología *blockchain* que cuenta con el respaldo de jurados especializados en diversos temas que tienen el poder de resolver todo tipo de disputas, desde la más simple hasta la más compleja, de una forma rápida, segura y accesible. Kleros es un protocolo de adjudicación de disputas basado en la inteligencia colectiva y el *blockchain*, que surgió ante el hecho de que los métodos existentes de arbitraje son excesivamente lentos, costosos y poco confiables para un mundo en línea y en tiempo real. Kleros trabaja

arbitrando disputas sobre transacciones, servicios o básicamente cualquier cuestión en Internet, seleccionando al azar jurados que sean expertos y que posean el *token* nativo del proyecto, acertadamente denominado Pina-kion (PNK). Los tenedores de los *tokens* PNK son elegibles para convertirse en jurados en las disputas que han sido iniciadas por dos partes que eligieron usar Kleros para la resolución de sus conflictos. Esta plataforma ofrece una respuesta más rápida, a la que la mayoría aspira.

- Otra solución es **Legal Analytics**, que proporciona información estratégica crítica que se necesita para elaborar una estrategia legal exitosa en el armado de un caso o una defensa. Este sistema analiza sentencias, revela ideas, formas de análisis de los jueces y de los abogados, examina criterios jurídicos y económicos; todo ello extraído de documentos y sentencias que son públicas. Identifica patrones comunes en el dictado y análisis de las sentencias, y en la comunicación.

Muchas de las cosas que hacíamos los profesionales del Derecho, ahora las hacen los robots. Y esto constituye una muy buena noticia, porque nos da la posibilidad a los abogados de dedicarnos a otras cosas y ejercer la profesión donde la tecnología no lo puede hacer: la parte de las vinculaciones, de las relaciones, un área además apasionante y que demanda mucho de quienes actualmente ejercemos.

Hace poco tiempo asistí a una conferencia llamada «The new process management and technology», en la que se planteó que no es extraño pensar en un mercado donde los compradores de servicios legales tengan acceso a más información que el abogado, incluida una calificación de los mismos como ocurre en Uber. Así que la tecnología ha llegado para quedarse e ir abarcando cada vez más espacio.

Si bien el impacto de la avanzada tecnológica que he descrito es en parte positivo porque abre un nuevo campo al realizar

muchas tareas mecánicas, hay un impacto negativo que debemos atender. Es necesario estar al tanto de todas las soluciones tecnológicas que existen, de modo que muchos abogados se dedican a buscar qué más pueden adquirir y aprender de la nueva tecnología; pero quienes se limiten a ese aspecto de la actualización van sesgando la ampliación de sus capacidades en otros ámbitos.

La actualización debe ser una apuesta integral. Lo importante es no quedarnos solo con lo nuevo que ofrece la tecnología, sino que debemos apuntar a una actualización completa, humana en toda su dimensión. No debemos ver solo una parte de la película. Si bien es verdad que a muchos nos fascinan las herramientas tecnológicas y cómo facilitan muchos aspectos de la profesión, no debemos dejar de lado la parte humana y el desarrollo de las habilidades blandas que debemos incorporar para tener incluso un mejor uso de la tecnología. Así podremos ser una mejor propuesta de valor para el cliente y podremos responder a las exigencias del mundo líquido de hoy, al mismo tiempo que nos alejaremos de la obsolescencia en el ejercicio del Derecho.

Cambios normativos en los procedimientos

Los cambios normativos responden a un pedido social que viene sonando y resonando en el colectivo. Dichos cambios son la respuesta de los poderes Legislativo y Ejecutivo como forma de transitar hacia una justicia ética, transparente, confiable, dinámica y eficaz en tiempo y forma.

Las nuevas normas presentan matices y profundos cambios en los modelos hasta el momento aplicados y conocidos por los abogados, los cuales, para ser efectivos, necesitan de la integración de las normas y procedimientos al ejercicio profesional. Para conseguir el éxito de tal integración es necesario más que un mero aprendizaje intelectual del detalle de las normas o de los procedimientos: se requiere la incorporación de las dimen-

siones del cuerpo, las emociones, el lenguaje y la experiencia. Para esto los abogados debemos incorporar herramientas que permitan el desarrollo de habilidades que logren internalizar estos cambios, no solo normativos —de fondo y de forma—, sino también profesionales y personales.

Ciertamente estamos frente a una tendencia, a un cambio de paradigma. Salir del proceso escrito e impersonal para ir a un espacio de encuentro con el otro, desde el cuerpo, desde el lenguaje y la emoción. ¿Estamos preparados? ¿Estamos listos los abogados para ir a un proceso oral y obtener los resultados de éxito esperados en cada encuentro?

El proceso oral

En Argentina y en muchos países de Latinoamérica, los procesos judiciales son escritos, aunque esto está cambiando en la actualidad. Todas las audiencias y gran parte de los procesos ahora son en forma oral, lo que significa ver a los abogados en acción, enfrentados al juez, a la otra parte, a los testigos.

Pero los abogados formados en Latinoamérica y que ejercen en esta parte del continente no están preparados para el proceso oral. Una cosa es hacer un escrito en privado, con concentración y dedicación, para luego presentarlo, y otra muy distinta es estar presente con emocionalidad, con la impronta personal y con el lenguaje y enfrentarse a los otros, a la mirada de los demás, a una audiencia.

Este nuevo modelo exige herramientas de la comunicación, como dominar el lenguaje y saber usar la voz y el cuerpo como medios expresivos. El proceso cambia totalmente; es algo que requiere un aprendizaje. Es complejo generalizar acerca de las dificultades que tienen los abogados ante este nuevo reto porque cada individuo es un universo, pero es cierto que hay mucho temor a la oralidad del proceso. Hay incomodidad porque no es costumbre de este lado del mundo.

El desafío del abogado ante este cambio de paradigma es adquirir solvencia y conocimiento de sí mismo, examinar cuáles son sus debilidades y sus fortalezas personales. No se trata de aplicar una misma regla para todos. Tampoco se trata de tomar un curso de teatro, aunque muchos lo hacen; porque el desafío no consiste en actuar, sino más bien en ser quien eres, en coherencia con quien eres, y desde ese lugar ir a la audiencia, a la oralidad del proceso.

Las habilidades que se tienen que adquirir son relativas a cómo hablar, a conocer las pausas que se tienen que hacer, a manejar el cuerpo, a ser empático pero también firme, a ser flexible. En suma, son herramientas de la oratoria, además de aprender a manejar la tensión y los nervios para, incluso, ayudar a los clientes a salir airoso del proceso.

En resumen, las habilidades que el abogado de hoy debe desarrollar tienen que ver con quién es cada uno. Por supuesto que no hay una regla de cómo hay que vestirse y hablar en un proceso oral, el punto fundamental es que los abogados saquemos lo mejor de lo que somos, esencialmente hablando.

Si utiliza las herramientas, el abogado fluirá y su nivel de estrés bajará, lo que lo llevará a concentrarse en lo profundo del proceso, y no en las formas que tiene que usar para enfrentarlo. Si no sabe desenvolverse en un proceso oral, el resultado final puede ser negativo. Y las emociones, que en lo escrito están acotadas, en el proceso oral afloran; de modo que un abogado debe saber manejarse al respecto.

La oralidad constituye para el abogado un gran cambio. El profesional del Derecho ha sido formado para el proceso escrito, para la presentación de su posición ante la mesa de entradas de los juzgados. Su forma de trabajo se circunscribe a su despacho, en el que escribe argumentaciones, posiciones, interrogatorios, trabajos de doctrina, presentaciones y demás.

Pero la oralidad lo cambia todo. El profesional debe hacer presencia, con su cuerpo y emociones, al encuentro del otro, a la exposición, ya sea en un debate público o una audiencia; y

debe ser concreto, claro, de palabra efectiva. Debe comunicar no solo con las palabras, sino también con las emociones, con el cuerpo y con su expresión.

Tanto para los profesionales del sector privado como del sector público, la oralidad genera una nueva forma de actuar: el abogado sale de su escritorio y va al encuentro del otro, sale de cierto anonimato visual y queda expuesto. El manejo y el conocimiento de esa exposición es fundamental ya que, con el tiempo, el profesional creará su identidad pública.

La oralidad les otorga celeridad y transparencia a los procesos; abre las posibilidades de negociaciones efectivas, genera un encuentro, logra cercanía. Pero requiere de preparación y formación, necesita entrenamiento.

La expansión y el avance progresivo de la oralidad en los procesos civiles y comerciales es una realidad y una tendencia; tarde o temprano, todos los procesos, o la mayor parte de ellos, serán orales.

Hoy en día existe una brecha entre el proceso escrito y el paso a la oralidad. Esa brecha se encuentra en el movimiento físico que tenemos que hacer: levantarnos del escritorio, dejar nuestros apuntes, libros y computadora e ir al encuentro del otro, a presentarnos frente al juez, a encontrarnos con nuestro cliente, con la otra parte y sus abogados. Es avanzar con nuestro cuerpo, nuestra presencia y nuestra escucha al abordaje de la audiencia preliminar o vista de causa.

Los juicios por jurados

El juicio por jurados es una práctica de la que actualmente se está hablando en Latinoamérica. En Argentina, los juicios por jurados están en la Constitución Nacional desde 1853, pero hace 167 años que el Congreso Nacional no aprueba la ley que los regule para llevarlos a la práctica. Lo que ha ocurrido es que ese rol lo asumieron individualmente las provincias, que sanciona-

ron su propia norma. Así, hasta diciembre de 2019 siete provincias del país tienen juicios por jurados populares: Buenos Aires, Córdoba, Neuquén, Chaco, Río Negro, Mendoza y San Juan, y se espera que en breve lo sancionen Entre Ríos y Santa Fe.

La última novedad la ofrece Salta, donde el gobernador y los miembros de la Corte local decidieron impulsar un proyecto que será remitido a la Legislatura para su tratamiento. La iniciativa contempla un plan piloto para que los jurados populares intervengan en casos de homicidio agravado y abuso sexual seguido de muerte.

Si bien cada provincia sancionó leyes con algunas diferencias, todas mantienen varios puntos en común. Los jurados están integrados por doce personas que tienen que ser mitad hombres y mitad mujeres de la comunidad elegidos por sorteo y que deben cumplir algunos requisitos. La excepción es Córdoba, que tiene un jurado escabinado integrado por ocho ciudadanos y dos jueces técnicos.

Los jurados se aplican para todos los casos penales que lleguen a juicio; en algunos casos para delitos graves con penas superiores a los quince años o para hechos en que estén acusados funcionarios públicos. En la provincia de Buenos Aires la ley establece que el acusado es el que opta si quiere un juicio con jurados o con un tribunal de jueces técnicos.

El jurado es el único tribunal que respeta la igualdad de género. Siempre tiene que haber la misma cantidad de hombres y mujeres. Esto no ocurre con los tribunales orales de jueces en los que, por ejemplo, pueden ser todos hombres.

Los jurados solo deciden si el acusado es culpable del hecho y no tienen que dar fundamentos de su decisión. El rol es una carga pública y su veredicto no es apelable. La pena la fija un juez técnico.

En Argentina existe la Asociación Argentina de Juicios por Jurados, que actúa sin fines de lucro y ofrece contenido para capacitaciones, material práctico, fallos, jurisprudencia y legislación. Todo esto en Latinoamérica es una novedad —mientras

que es una práctica común en, por ejemplo, Estados Unidos—. En este modelo es muy importante conocer el mundo de los distintos observadores que hay en el proceso, ya que el abogado debe estar atento a presentar su caso teniendo en cuenta a los miembros del jurado. Ese es justamente el desafío en los juicios por jurados: cada persona que está presente en el juicio es un observador de la realidad. La cuestión del observador, que es una de las competencias que veremos más adelante, es fundamental para este tipo de proceso.

Ante este nuevo modelo, el abogado tiene que desarrollar habilidades relacionadas con su capacidad de seducción, con la intuición, y debe afinar él mismo a su observador y su capacidad de escucha, entre otras cualidades. Estas son herramientas que se desarrollan mediante un trabajo personal consciente, y que harán del abogado alguien más competente en el mundo de hoy.

Si bien el proceso del juicio por jurados se limita a temas de índole penal y su avance ha sido lento, es una tendencia que debemos comenzar a vislumbrar y debemos prepararnos para estar a la altura cuando sea una realidad de aplicación más amplia.

El aumento de la intolerancia y de los conflictos individuales y colectivos

En nuestra sociedad, tanto en lo micro como en lo macro, reina la intolerancia y el fanatismo. La intolerancia hace que haya una escalada de conflictos en todos los ámbitos de la vida. Solo con abrir los diarios e ir a los colegios de nuestros hijos podemos darnos cuenta de que la conflictividad va en aumento. Los ejemplos los tenemos en el día a día y por montones; invito a reflexionar sobre cuántos conflictos nos hemos cruzado solo en la última semana. La conflictividad crece día a día a escala personal, en lo colectivo, en lo social, en los países, en el mundo.

La base de la mayoría de los conflictos, tanto individuales como colectivos, es aquello que nace de la emoción de la intole-

rancia y del fanatismo. Los conflictos individuales —los que se viven en las microestructuras— son aquellos que vemos en los colegios, las parejas, las familias, los amigos, los que se generan a través de las redes sociales, incluso los conflictos con nosotros mismos. Los conflictos colectivos —los que se producen en la macroestructura— son los que se ocasionan por temas políticos, ambientales, sindicales, raciales, de género.

En un mundo como este, donde la intolerancia reina, los abogados tenemos mucho por hacer. Ante nosotros se presenta un gran campo de desarrollo profesional para atender la demanda de personas que ayuden a resolver conflictos. No considero esto algo positivo, porque no lo es que la intolerancia crezca y que a causa de ella los abogados tengan más campo de acción hoy, pero sí es una realidad.

Hay una necesidad de comenzar a disminuir la conflictividad y utilizar métodos más pacíficos de menor duración; es decir, acortar la judicialización e intentar lograr acuerdos dentro del proceso. Los tiempos de la justicia ordinaria, los costos involucrados y la falta de confianza en el sistema conducen a una exigencia por parte de los clientes de ir cada vez más hacia arreglos efectivos. El abogado debe convertirse en un experto de la negociación y de la articulación de conversaciones constructivas para lograr acuerdos, para que los vínculos entre las partes no se rompan y se generen respuestas a los conflictos con su guía y acompañamiento.

Si bien hay técnicas y métodos de negociación, capacitación en mediación, resoluciones alternativas de conflictos, las cifras y el estado de los tribunales evidencian que no es suficiente. En efecto, hay muchísimo trabajo por delante ante la escalada de la conflictividad, pero la forma en que los abogados estamos trabajando —y en la que lo hemos hecho tradicionalmente— muchas veces le echa nafta al fuego, y lo único que logramos es colaborar a que el desacuerdo aumente más.

Creo que los abogados somos profesionales con una gran oferta laboral si nos proponemos ayudar a resolver los conflic-

tos en paz, cuidando y protegiendo los derechos del cliente, velando por los derechos individuales y colectivos. Si apuntamos hacia esa meta, todo sería distinto. Mientras tanto, la realidad es que hay un aumento de la conflictividad y se necesitan muchos abogados; pero —insisto en este punto— no abogados que le tiren nafta al fuego. Ya estamos suficientemente incendiados.

El desafío en este aspecto es enorme, pues, por la forma en que estamos educados, lo que hacemos es avivar el fuego. En el nuevo paradigma, debemos empezar a ser creativos y distinguir de qué manera podemos realmente trabajar desde lo colaborativo, con empatía y en forma humana, para que el Derecho sea un modo de trabajar para la paz, desde lo individual hasta lo colectivo.

La transformación cultural

El cambio que mi propuesta plantea es personal, es un proceso de actualización de las competencias humanas, precisamente porque nuestra educación ha sido y sigue siendo abordada desde la separación, la competencia y la división.

Los abogados nos desenvolvemos bajo modelos mentales como el de la competencia, porque, si no lo hacemos, probablemente perdemos el juicio, el proceso. Es evidente que en una sociedad en la que la conflictividad va en aumento, esto ya no debería seguir sucediendo. Los abogados debemos entender y vivir también nosotros la transformación cultural que el mundo está experimentando, porque debemos ser partícipes del cambio que necesitamos.

A modo de ejemplo, actualmente a nivel empresarial se le da debida importancia a la ética, se les otorga importancia a las conductas responsables. Las empresas quieren tener un sentido social que va más allá de la productividad, quieren ser reconocidas por su comportamiento honesto, no corrupto; y también se está produciendo una valoración del ser humano dentro de las

mismas. Hay un movimiento cultural que va de la mano de lo económico, un nuevo paradigma que está en pleno desarrollo.

Por otra parte, las nuevas generaciones, los *millennials* y los Z, son personas que tienen la ética y la cultura de la transparencia en el ADN; no hay que explicarles nada. Es la cultura del disfrute y de hacer cosas con sentido. Es justamente a esta transformación cultural a la que los abogados tenemos que sumarnos y aportar.

Cada negocio es nuevo y complejo, y por esta razón los clientes van a buscar abogados que conozcan del área de desarrollo de su empresa. No es suficiente dominar las leyes, sino que los abogados tenemos que conocer la ontología y la esencia de la compañía del cliente para poder estar a la altura de un acompañamiento completo —ya no deberíamos llamarlo asesoramiento— del desarrollo del negocio.

Dentro de la transformación cultural debemos destacar la importancia de la transparencia y la ética. Estos conceptos tienen que ver con la cercanía del derecho y la justicia a la gente. Parecerían abstractos, pero para el profesional individual no lo son tanto.

Cuando nos referimos a una justicia transparente, estamos pensando en el poder judicial, y también en que los funcionarios del poder judicial son quienes deben tener esa característica. Sin embargo, si volvemos a nuestro concepto originario, el eje filosófico del *coaching* jurídico, solo tenemos que mirarnos a cada uno de nosotros, los profesionales que integramos la Justicia, desde cualquier lugar en que nos toque actuar. Desde esa mirada, la transparencia presenta varios matices, entre ellos principalmente la comunicación.

Los abogados nos movemos dentro de un lenguaje basado en códigos, la mayoría de las veces inentendibles para el cliente o cualquier otra persona no profesional del Derecho. Incluso los abogados que tienen una determinada especialidad se comunican en un lenguaje que no es del todo comprensible para los demás.

La transparencia está relacionada con la comunicación, con poder hablar y transmitir en forma efectiva; tiene que ver con la claridad. Algo transparente es algo claro, en oposición a confuso; es algo que no requiere de interpretaciones o suposiciones. Aplicamos ese concepto a la información que le brindamos al cliente, a la contraparte o al juzgado.

En relación con los funcionarios del poder judicial, la transparencia también tiene que ver con la comunicación. Cuando la comunicación, la información, los vínculos y las dinámicas son transparentes, surge una emoción que es fundamental para la aplicación de justicia y la reconstrucción del tejido social: la confianza.

Tal como desarrollaremos más adelante, las emociones nos mueven y generan acciones. Y tristemente debemos decir que hoy todo lo relacionado con la justicia se encuentra teñido de desconfianza. Esa emoción genera a su vez otras acciones, que luego detallaremos.

Justo al lado de la transparencia se encuentra la necesidad de ética. Concepto bastante bastardeado y desprestigiado en el mundo legal y de la Justicia. Lejos de producir respeto, admiración y confianza, cuando decimos que somos abogados en general generamos miedo; muchos dicen «¡huy, los abogados!», y se agarran la cabeza.

Como articulador en la resolución de conflictos en paz, el abogado del futuro actúa y acciona con ética, porque su compromiso es ser parte de la reconstrucción del tejido social, que se ve afectado en cada conflicto, por pequeño que sea. La ética es una forma de conducta que, al estar alineada con el propósito interno de cada profesional, no requiere de juramentos ni de manuales de instrucción. Simplemente es porque el abogado tiene una misión, un propósito que está conectado con su propia trascendencia como ser humano en este planeta.

Dentro de la transformación cultural también debemos hacer referencia a la fuga de talento, especialmente en lo que tiene que ver con los *millennials*, que son los abogados más jó-

venes. Por más que los grandes estudios apuesten a ellos, les paguen cursos, los matriculen en másteres, tengan salarios competitivos y les digan que son la gran promesa, si para el abogado *millennial* no tiene sentido lo que está haciendo, si no está relacionado con un propósito personal, se va a ir a surfear a Australia. Porque le importa hacer aquello que tenga un sentido profundo para él.

Por ello, considero que esta transformación cultural ha representado un problema para los grandes bufetes de abogados, pues los jóvenes de las nuevas generaciones se van en búsqueda de nuevos horizontes, aunque los estudios tratan de retenerlos brindándoles desafíos interesantes. Está claro que ya no sirve, como sucedía antes, que a un abogado que comienza en un estudio lo envíen a sacar tres mil fotocopias para que presente los documentos como un mero trámite. Los jóvenes abogados de hoy exigen temas que los entusiasmen, que los motiven, que los hagan sentir involucrados y que tengan un sentido para ellos.

Las herramientas de *coaching* jurídico se aplican en el desarrollo de un sentido ético, no desde la normativa, sino desde un compromiso más interno como el que describe Peter Senge en el libro *La quinta disciplina*. Este compromiso tiene que ver con lo que sucede cuando todas las personas que trabajan en una compañía se sienten parte de ella y se encuentran realmente comprometidas con la esencia de la empresa.

Creo que el abogado de hoy debe conocer la metodología que plantea Senge para acompañar eficientemente a los clientes, tanto en su empresa como en el cambio cultural que se está viviendo en lo corporativo, y así ser un verdadero facilitador de negocios, algo que solo es posible conociendo al cliente desde adentro.

Una mirada sobre el sistema judicial

El sistema judicial se encuentra en crisis. Las causas judiciales aumentan en número, pero disminuye la credibilidad y la con-

fianza en el sistema en general. La mayoría de los abogados, tanto fuera como dentro del sistema, experimentamos emociones de ira, frustración, agotamiento, desconfianza y desilusión.

Muchas veces me he encontrado con otros profesionales en conversaciones en las que nos quejamos y describimos lo mal que funciona el sistema judicial. A su vez, también quienes forman parte de la Justicia tienen sus críticas y quejas en relación con los abogados. Y los justiciables, por su parte, quedan atrapados en ese sistema y parecen resultar sus víctimas, aunque tengan poco que ver con la organización del sistema.

Pero la situación no es exactamente de víctimas y victimarios. El mundo de la administración de justicia lo creamos todos. El sistema no es algo aislado, ajeno a quienes lo componen. Nosotros somos el sistema. Tan solo mirándonos, buscando qué cambios podemos hacer en nuestros roles, podemos al mismo tiempo cambiar el sistema que tanto criticamos.

A menudo me dicen en los seminarios: «Pero, Rossana, no depende de mí únicamente, también depende de otros». Y siempre respondo que tenemos que empezar por nosotros mismos, por lo que cada uno de nosotros puede hacer. Luego veremos el cambio en el otro.

Pero además de la crisis que vive el sistema judicial en la que ha perdido credibilidad, también encontramos que la demanda de los métodos no judiciales de resolución de conflictos va en aumento. Hay una necesidad de resolver las disputas en forma concreta: mediación, arbitraje, negociación, facilitación de acuerdos, entre otros procedimientos. Lo que está sucediendo es que la sociedad exige otras competencias por parte de la Justicia.

El concepto de Justicia, en cuanto tal, es un concepto totalmente subjetivo, cultural, educacional, vivencial. De acuerdo con cada observador podemos calificar a algo como justo o injusto. Más allá de esta mirada, se presenta otra: la que considera a la Justicia como algo colectivo, como las leyes escritas. Pero muchas veces las normas escritas tienen poco o nada que ver con las leyes universales de la vida, y con los universos que se

encuentran dentro de cada persona, en lo más profundo de su ser. Esos universos son muchas veces incomprensibles para el abogado que solo conoce al pie de la letra la ley escrita.

Hay tantas situaciones injustas como miradas acerca de una circunstancia dada. El sistema judicial no responde muchas veces —por no decir en la mayoría de los casos— a esas expectativas de justicia internas de cada uno. Sin embargo, hay ciertas emociones y acciones con las cuales la gran mayoría de nosotros estamos en línea. Hay abogados que aún tenemos ideales de paz y equilibrio, que queremos un mundo mejor, un planeta más sano, una sociedad más justa, un equilibrio en las relaciones, una disolución de los conflictos mediante acuerdos en los que todos ganen.

Por eso necesitamos salir del sistema para luego regresar transformados. Los abogados hemos quedado atrapados en los libros, en las leyes, en las luchas de ganar o perder, de tener razón y de buscar la vuelta a todo costo. Nos hemos extraviado en un mar de chicanas y zancadillas procesales, perdiendo a menudo el rumbo del Derecho y dejando un sinnúmero de veces de lado a los seres humanos que se encuentran involucrados en diferentes formas y ámbitos en el caso en cuestión. Deshumanizamos muchas veces los procesos, los casos, los conflictos. Y somos los que formamos parte del sistema judicial que tanto criticamos y del cual, a su vez, tanto exigimos.

El estado evolutivo y social del ser humano exige abogados que nos encontremos a la altura de estos cambios: con entendimiento de los mundos emocionales por los que pueden estar transitando las personas que acuden a nosotros; con apertura y escucha integradas; con poder para desenredar los conflictos desde un lugar humano y empático; con el foco en el mejor resultado para todos los involucrados. Profesionales que sostengan el proceso con una integración de la ética, que ejerzan dejando a un lado las luchas de poder. Abogados conscientes del Uno que somos.



Los temas descritos son los principales desafíos a los que nos enfrentamos los abogados de hoy. Para afrontarlos, quien ejerce la profesión del Derecho, debe desarrollar habilidades denominadas «blandas», como la empatía, la capacidad de escucha, la flexibilidad, el manejo de la emocionalidad, y se debe recuperar el sentido ético de la profesión. Todo un universo de desarrollo personal por delante para explorar y evolucionar.

Mi propuesta es, a través de las herramientas del *coaching* jurídico, en lugar de permanecer sentados y ver cómo vamos quedando relegados en este nuevo mundo, hacernos cargo, incorporar esas habilidades e ir a buscar a los clientes que necesitan a este nuevo abogado del que hemos ido hablando.

Para enfrentar la nueva realidad, para aprovechar estas oportunidades, tenemos que comenzar un viaje. El camino comienza desde el origen, desde el sentido. Por esta razón, en el tercer capítulo revisaremos todo lo relacionado a lo más esencial de nuestra profesión: el sentido de abogar.

Parte 2

El abogado que necesita el mundo



Capítulo 3

El sentido de abogar y su evolución

«El propósito se manifiesta de manera muy particular en cada uno de nosotros. Cada alma individual llega aquí con un programa específico para realizarse, y ese programa o propósito individual está alineado con el propósito mayor de la vida, que es el dharma, la ley universal que rige la vida y que une a los seres humanos al mismo propósito. Saber cual es mi propósito es saber lo que vinimos a hacer aquí. Y lo que vinimos a hacer aquí está íntimamente relacionado con aquello que somos en esencia.»

SRI PREM BABA

«¿Por qué elegiste estudiar abogacía?». Esa es la primera pregunta que hago a mis colegas en los programas de *coaching* jurídico. Las respuestas son de lo más sorprendentes y todas contienen una semilla, una chispa interna del corazón del niño o adolescente que eligió la carrera en su momento. Esas decisiones tienen un sueño que puede ir desde cambiar el mundo, hasta ayudar a los más vulnerables o ser rico ganando muy buenos honorarios. También hay historias de dolor y sed de venganza por alguna historia personal o familiar que impulsa a estudiar Derecho para equilibrar esa injusticia. Por supuesto, también está el motivo de la simple deriva familiar y mandato tradicional de formar parte de un linaje de abogados. Incluso algunos han sido inspirados por algún personaje de series de televisión.

Algunos escogieron la carrera de Abogacía porque consideraban que era fácil. Me sorprendió escuchar a algunos colegas

varones que de chicos querían ser bomberos y ahora son abogados; en cierta forma, hay abogados apagadores de incendios que salen corriendo a ayudar a su cliente, y esa acción les apasiona y genera adrenalina.

También hay quienes no tenían ni idea de que querían ser abogados, estudiaron la carrera de casualidad y se convirtieron no solo en grandes abogados, sino también en grandes juristas. Un colega y amigo mexicano, abogado de seguros, me comentó que en realidad no quería ser abogado, fue de casualidad. Él quería ser piloto de guerra y, cuando tenía unos trece años, tuvo que ayudar a su hermano mayor —que estudiaba Derecho— a estudiar Derecho Romano. Le encantó la historia de los romanos y su vínculo con el Derecho, y fue en ese momento que se decidió por la carrera de Abogacía.

A muchas mujeres abogadas las impulsa la necesidad de un mundo y una humanidad mejor, las inspira ayudar a otros y equilibrar las injusticias. Desde un movimiento interno, más maternal, que se diferencia del varón que también quiere ayudar, pero desde un movimiento más guerrero.

Independientemente del motivo, incluso quienes llegaron a la abogacía por casualidad están en búsqueda de su propósito. Y este deseo está conectado a su vez con su «dharma», la misión o el don que tienen para dar al mundo, a su sociedad.

Los motivos externos y las inspiraciones que nos llevan a elegir la carrera pueden ser muy variados; sin embargo, por mi experiencia en los diferentes talleres, programas y procesos de mentoría que realizo con colegas, la gran mayoría tienen como punto en común el abogar, el ayudar a otros. Independientemente del ámbito en el que ejerza y desarrolle su profesión —dentro o fuera de tribunales, en empresas privadas, organizaciones sociales u ONG, asesorando, investigando o educando— ayudar al otro es el corazón de la profesión del abogado.

Entonces, ¿por qué no somos tan queridos como los médicos u otros profesionales tan loables que ayudan a otros? ¿Qué

sucede con esos sueños cuando comenzamos a trabajar, a caminar por tribunales y por empresas, a conectarnos con clientes y colegas? ¿Siguen vigentes? ¿Qué pasiones o emociones nos empiezan a mover?

En síntesis, los motivos importan —aunque son distintos en cada individuo— porque nos conectan con el ADN básico del abogado. En este capítulo haremos un recorrido que nos permita retomar el sentido profundo de nuestra profesión e identificar los puntos emocionales que nos unen a todos los abogados.

En su libro *Arquetipos: ¿Quién eres en realidad?*, Caroline Miles habla sobre el abogado de vocación, y plantea: «Los abogados raramente dudan si lo son. Tienen un GPS centrado especialmente en los cambios que necesita el mundo». Es algo que sentimos: llevamos ese ADN puro del profesional que está concentrado en la transformación social, política y medioambiental; tenemos dentro una especie de imán que nos hace querer ayudar a otros, defender las causas de los desamparados, de los que necesitan justicia. El abogado, además, es alguien que se involucra con la realidad a largo plazo porque sabe que defender las causas de los demás es un trabajo que demanda mucho tiempo; y por eso, quizás, los abogados somos apasionados.

Para ahondar acerca del sentido más profundo de nuestra profesión, debemos ir al origen de la palabra «abogar». «Abogar» proviene de ayudar, de ayudar a otros. Para mí es importante recordar el sentido de la palabra «abogar» porque, sea cual fuere el motivo que lleve a alguien a escoger la carrera, es posible que muy pronto, andado el camino, ese sentido de «ayudar a los demás» se vea en un último lugar ante las exigencias del ejercicio de la profesión y del sistema.

Por eso planteo que siempre debemos actualizar y recordar el sentido de nuestra profesión para poder ejercerla desde un propósito más profundo y consciente, que nos ayudará a elegir nuestras prioridades. También nos puede suceder en nuestro matrimonio, cuando corren los años y de repente nos preguntamos: ¿qué pasó acá? ¿Por qué me habré casado? De repente

tomamos consciencia de la necesidad de replantearnos dónde estamos, dónde queremos estar, por qué llegamos a ese estado. Así debería pasar con la profesión: hacer un alto y considerar el sentido más profundo de lo que hacemos.

Primero debo decir que es fácil y común que nos olvidemos del sentido de abogar, porque la dinámica y la forma de trabajar están totalmente alejadas del ideal de querer ayudar a otros. Perder el norte ante el ejercicio diario y naufragar cuando nos sumergimos de lleno en el sistema de Justicia —muchas veces ineficiente—, en el que también hay gente que se ha desconectado de ese sentido profundo de la profesión, es un tren en el que nos subimos a menudo, incluso sin darnos cuenta.

Para que este recorrido sea más didáctico, voy a contar qué sentido tiene para mí abogar, qué tipo de persona era cuando comencé a estudiar la carrera y qué diferentes trajes fui adquiriendo —y soltando— durante mi desarrollo y quehacer profesional.

Mi sentido del abogar

Cuando era muy chica, mis padres se separaron. Tenía dos o tres años y siempre escuchaba a mi mamá hablar de los abogados, hasta que un día le pregunté: «Mamá, ¿quiénes son los abogados?». Y mi mamá me explicó: «Son las personas que ayudan a otras personas a resolver sus problemas». Con esa respuesta mi corazón latió fuerte y lo sentí. Me dije a mí misma: «Quiero ser abogada y ayudar a otros a resolver sus problemas». Nunca tuve dudas de que yo quería ser una de esas personas que ayudan a otros a solucionar sus conflictos.

Y así fue. Escogí la carrera de Derecho. En la facultad aprendí toda la normativa. Me apasionaba conocer los derechos, comprender esa noción del orden social y de protección a los más débiles, entender los procesos y su impecabilidad.

En ese momento era una estudiante al cien por ciento. Todo lo que aprendí fue teórico. Era como estar inmersa en el mundo

de la imaginación de lo que podría ser después la carrera. Todo el tiempo igual: normas, leyes, normas, leyes. Nada más; cero práctica. Cuando me gradué y entré a trabajar a un estudio, me di cuenta de que la práctica de la profesión no tenía nada que ver con lo que yo me había imaginado. Y allí vino el primer choque.

De repente, luego de ese mundo intelectual en el que había vivido por años, sentí que me llamaron a estar preparada para la guerra. Para mí el arquetipo que aplica muy bien para el abogado es el del guerrero: siempre hay que tener respuestas y estar preparado para contraatacar. También está el arquetipo del rey, relacionado, por ejemplo, con quienes están en tribunales, con quienes quieren llegar a ser jueces. Pero el arquetipo que aplica en general para el abogado y el que mejor le calza es el del guerrero.

El arquetipo del guerrero tiene un objetivo y es claro: ir a la batalla, sin importar cómo, cuándo ni dónde. El guerrero no se detiene hasta conseguir lo que quiere. Pero dentro de este arquetipo también tenemos los costos que conlleva la guerra. El guerrero suele encerrarse en su idea y no mira para los costados; quiere ganar como sea porque el objetivo es uno solo: ganar.

El arquetipo del rey conlleva otro sentido y depende la personalidad del abogado. Es un arquetipo caracterizado por el respeto, la soberbia y el autoritarismo: «acá mando yo», «las cosas se hacen de esta forma», «yo soy quien sabe». Todos los arquetipos tienen sus luces y sus sombras. Adonde arriba el rey, llega la dignidad; la sola presencia del rey ya impone respeto. Hay muchos abogados que tienen este arquetipo, especialmente los jueces. Pero también, como sombra, pueden ser autoritarios, déspotas y soberbios.

El mismo día que me gradué, me llamaron para una entrevista en un estudio donde luego trabajé por ocho años. En este primer desarrollo profesional me convertí en abogada empresarial, y más tarde en abogada ambientalista.

Fue una época de mucho crecimiento personal y profesional. Recuerdo muy bien una de las primeras visitas que fui a hacer a un cliente con Enrique Monpelat, uno de los socios. Él me dijo que hay dos tipos de abogados: los que solucionan los problemas de sus clientes, y los que generan más problemas y conflictos para ganar más honorarios y facturar más horas. Incluso me propuso: «Tienes que elegir qué tipo de abogada quieres ser. Nosotros elegimos ser de los abogados que solucionarán los problemas de los clientes». ¡Y me encantó!

Aun así, ese estudio fue mi primer encuentro con el sistema, y la entrada a ese lugar de trabajo significó dejar el mundo idealista e intelectual en el que había vivido durante mi formación. Al año de trabajar con ellos, me hicieron socia. Me fue muy bien, y crecí mucho en lo profesional, en lo económico y en lo personal.

Pero, aunque me iba muy bien, comencé a aburrirme bastante. Había dejado de encontrar la emoción del principio. El trabajo era eso: trabajo. Nada tenía que ver con el disfrute. Tenía buenos jefes, buenos compañeros, buenos amigos, pero había algo que faltaba. Ahora con tiempo y distancia me doy cuenta: faltaba sentido, carecía de propósito.

Esa sensación se mantuvo hasta que tuve mi primer contacto con la cuestión ambiental en el despacho, donde nos pidieron hacer un trabajo de investigación sobre seguros ambientales. Fue fascinante, le encontré un nuevo sentido a mi profesión. Comencé, como buena investigadora y autodidacta que soy, a meterme de lleno en el derecho ambiental. Esto me abrió un nuevo espacio profesional dentro del estudio.

A los ocho años de haber trabajado allí, recién casada con un bebé de menos de un año y otro en camino, decidí que era tiempo de abrir mi propio estudio y trabajar a un ritmo más acorde con mi nueva vida de madre y esposa.

Cuando abrí mi propio despacho, el interés por el derecho ambiental continuó. Me conecté con ese tema apasionante: la defensa de la naturaleza. Me gustó tanto que hasta hice un trabajo para la Secretaría de Ambiente.

Fue entonces que tuve otra decepción ante el idealismo, porque el trabajo no salió como me hubiese gustado; además, viví en carne propia cómo funciona parte del Estado, y me enfrenté a esa realidad que te depreda. Una instancia que supuestamente debía defender y proteger los intereses públicos, en la práctica no cumplía con su papel. En ese momento yo era muy impulsiva, me indignaba la injusticia y realmente me enojé mucho con todos los involucrados. Estaba furiosa.

Ahora bien, la llama encendida que tenía dentro de mí, lejos de apagarse, se encendió aún más, y decidí formar una fundación ambiental. En 2009 fundé La Tierra Habla con el objetivo de canalizar en un espacio libre todas mis inquietudes ambientales. Mi sentido del abogar todavía estaba presente, y ahora tenía un nuevo espacio.

El gran quiebre vino un tiempo después. En 2012 me contactó una familia dueña de una estación de servicio para atender una causa que ya estaba iniciada, y perdida, contra una conocida petrolera. Esta familia había comprado el predio de la estación de servicio a la petrolera, y se habían encontrado que el espacio estaba contaminado. El reclamo era, básicamente, obligar a la petrolera a la remediación del suelo.

El desafío para mí era grande, porque debía pedir la nulidad del laudo en sede judicial. En 2013 lo logramos. Fue un alivio para los clientes no solo por la esperanza renovada de tener su predio remediado, sino también porque se ahorran —no tenían prácticamente recursos económicos— pagar la suma altísima de honorarios que el tribunal había regulado a favor de los abogados de la petrolera.

La petrolera apeló a la corte a través de un recurso y la Corte Suprema de Justicia de la Nación ratificó el fallo de la Cámara; es decir, rechazó el recurso extraordinario interpuesto por la empresa. Una vez ganado el juicio en la Corte, comenzó la gran odisea, y el final de mi inocencia.

La historia es larga, así que la resumiré. Primero, ninguna empresa quería remediar el predio por miedo a enfrentarse

a una petrolera. Luego, tuve una visita de los abogados de la petrolera a mi oficina, quienes me manifestaron muy amablemente que ese fallo jamás se ejecutaría ni se conocería y que la industria del petróleo se me iba a venir encima.

Luego de un año de este derrotero, llegamos a la audiencia con la juez —que se jactó de conocer la industria del petróleo porque su marido era petrolero— que llevaría la ejecución de la sentencia. Fue una audiencia tensa en la cual no fui tomada en cuenta ni tampoco escuchada. Fue durísimo, el proceso se lentificó terriblemente y se empezó a complicar hasta que la petrolera levantó el teléfono para negociar directamente con mis clientes.

Mis clientes se reunieron con los abogados de la petrolera sin que yo estuviera presente, y a partir de ahí jamás me volvieron a atender el teléfono. Además, me amenazaron, me insultaron, y de repente apareció otro abogado que tomó el caso. Este colega jamás se contactó conmigo, y desconoció mi trabajo y honorarios. Como se dice en la jerga —que luego conocí— fui víctima de una «mexicaneada».

Pasé de la pérdida de la inocencia hacia el abismo de la gran decepción profesional. Fue mi gran quiebre, mi gran crisis, y también mi gran maestro.

Volviendo al arquetipo y al abogar, cuando yo ejercía como abogada ambientalista, si perdía o ganaba, estaba bien porque sentía que estaba en mi misión. Me encantaba lo que hacía y era feliz. Pero la realidad a la que me enfrenté me llevó también a vivir otras emociones. Sentí, en primera instancia, una decepción enorme por el sistema, y a la vez por mis colegas abogados. Desilusión, desorientación y tristeza, porque me decía a mí misma: «Esto no es para mí. Me equivoqué de profesión. Yo no sirvo para este mundo». Después de veinte años trabajando como abogada, me cuestioné si esa vocación que sentí desde muy chica era lo que de verdad quería, me pregunté si me había equivocado, y me problematicé enormemente.

Ante la crisis que vivía, estaba decidida a abandonar la profesión. Ya no atendía ciertos asuntos y llevaba otros que no de-

mandaban demasiado compromiso o esfuerzo. No tomé clientes nuevos. De hecho, hubo clientes que dejé de atender.

Pero luego vino mi proceso de transformación, que inicié cuando hice el programa de *coaching* ontológico. Empecé a trabajar conmigo misma y, cuando lo estaba terminando, me preguntaba cómo todo esto que estaba aprendiendo no me lo enseñaron en la facultad de Derecho. ¿Cómo no me lo dieron en mi formación de abogada? Pude mirar hacia atrás y me percaté de mis errores, de mis cegueras, de las limitaciones en las que había caído al ser la guerrera que el ejercicio de la profesión me había exigido. Pude darme cuenta, en retrospectiva, de cómo había manejado las cosas, desde qué tipo de emociones las había llevado. Y concienticé que, si hubiese tenido todas las herramientas que estaba empezando a adquirir, los resultados hubiesen sido otros.

Desde mi nueva observadora pude ver cómo los abogados vivimos dentro de un campo de batalla constante y permanente, incluso sin litigar porque también hay luchas de egos. Lo vivimos de forma totalmente natural, y también de modo completamente natural aceptamos los costos de vivir en el campo de batalla. Cuando me refiero a costos, hablo de todos: emocionales, vinculares, económicos e incluso en el plano de la salud.

Una vez que hice el proceso de transformación, identifiqué otros arquetipos. Con el *coaching* incorporé el arquetipo del mago, que es un gran creativo que encuentra soluciones diferentes a las lineales. El mago tiene un montón de instrumentos en la mesa, herramientas que le sirven para examinar los problemas. No tiene esquemas preconcebidos. Con lo que tiene, llevado por su percepción, crea algo para solucionar, abordar o gestionar el conflicto; en nuestro caso, para ayudar o asesorar al cliente. El mago es, por tanto, un creativo que se conecta con la situación para verla en todas sus dimensiones.

Gracias al programa de *coaching* también incorporé a mi trabajo el arquetipo de la gran madre, la madre que contiene y que escucha. El arquetipo de la gran madre no está a la defensiva como el guerrero, sino que genera un campo de seguridad,

un campo de confianza. En general, el abogado no genera confianza, pero debe procurarla.

En cuanto al arquetipo de la gran madre, recuerdo una situación con un cliente. Tal como conté en el capítulo anterior, como abogada guerrera tenía conflictos que no podía solucionar y me encontraba en batalla permanente. Pero aplicando la escucha, gracias al arquetipo de la gran madre, pudieron ser solucionados.

Con respecto al arquetipo del mago, en su práctica está ante una mesa de trabajo con muchas herramientas diversas. En consecuencia, el mago toma un poco de todo lo que necesita: las herramientas del *coaching* —las habilidades blandas que la disciplina puede ayudar a alcanzar, los círculos de paz, y también un poco de *coaching* grupal—, precisa contemplar los grupos observadores que hay e identificar lo que se requiere solucionar en cada segmento.

Todas estas herramientas —que luego desarrollaremos en este libro— el mago las tiene sobre su mesa de trabajo y, sumando las habilidades que necesite, idea nuevas formas de solucionar los conflictos. Este trabajo el mago lo logra desde la experiencia, desde haberlo vivido, de haber probado lo necesario para alcanzar el objetivo.

Estos son dos arquetipos fundamentales de mi transformación como abogada. Así fue como el programa de *coaching* me permitió incorporar competencias y actualizarme. Y puedo decir que gané en muchos sentidos. Transformé los costos y me sentí más valorada.

El beneficio, en cuanto a los costos, viene dado porque los conflictos tienen costos muy altos, tanto económicos como de tiempo —porque lo económico también es tiempo—. Y siendo un abogado más humano también se ahorran costos emocionales, porque se convierten en vinculantes, de menos desgaste. Creo y profeso que, cuando eres un abogado más humano, se evitan o disminuyen los costos.

En resumen, los beneficios de esta transformación tienen que ver con cómo se minimizan los costos y empezamos a hacer una

valoración real del abogado. Así fue apareciendo una nueva abogada, una nueva Rossana. Una abogada más humana, que ahora invita a otros abogados a despertar su poder humano.

¿Cuál es tu historia, hacia dónde se dirige tu propósito?

Hay un tremendo valor en lo que generas para ti mismo al ser un abogado con poder humano, un abogado conectado con sus sueños y con su propósito interno.

Esa es mi historia, ese era mi sentido, y las experiencias que he pasado han sido grandes maestros que me han guiado al lugar presente, que seguramente seguirá cambiando. Las experiencias no son malas ni buenas, son simplemente experiencias, son maestros invisibles que nos van dando guiños y señales en el camino cuando estamos conectados con nuestro sentido, con nuestro ser y con nuestra profesión. Ahora te invito a que realices tu propio ejercicio personal para encontrar el sentido de tu abogar.

Solo reconociéndote, recordando tus inicios, tendiendo puentes con aquellos tiempos en que comenzaste la carrera universitaria puedes llegar a entender al abogado que eres hoy y, sobre todo, podrás conectarte con el abogado que serás mañana.

Te invito a reflexionar: ¿por qué decidiste estudiar abogacía? ¿Cuál era tu sentido? ¿En qué parte estás de la historia que conté? ¿Cómo te gustaría ser recordado como abogado? ¿Qué huellas quieres dejar?

Estas preguntas son caminos para iniciar tu propia búsqueda.