VARGAS VERGARA CONSULTORES SAS

DECISIONES ESTRATÉGICAS • SOLUCIONES INTEGRALES • RESULTADOS SOSTENIBLES



El valor de decirle “no” a tu cliente.

Independencia, responsabilidad y lealtad profesional

RAMÓN ALEJANDRO VARGAS SIERRA

Hay situaciones que se repiten con frecuencia en la asesoría jurídica. Un empresario, un directivo o alguien que está comenzando su negocio consulta sobre una decisión que, en realidad, ya tomó o tiene bastante clara. Ha evaluado sus razones, está convencido de lo que quiere hacer y espera que su abogado le ayude a encontrar la manera de llevarlo a cabo.

Hasta ahí, nada parece extraño. Quien acude a un abogado generalmente tiene un propósito y espera encontrar soluciones, no nuevos problemas. Pero ¿qué sucede cuando el análisis jurídico revela riesgos que no se habían considerado? ¿Qué ocurre cuando la recomendación es precisamente no hacer aquello que el cliente está decidido a realizar?

A todos nos gusta sentir que estamos tomando buenas decisiones. Cuando creemos tener la razón, solemos prestar mayor atención a los argumentos que respaldan nuestra posición y, algunas veces sin darnos cuenta, dejamos en segundo plano aquellos que podrían cuestionarla.

La psicología conoce este fenómeno como sesgo de confirmación. Raymond S. Nickerson, en un estudio publicado en 1998, examinó cómo esta tendencia influye en nuestra manera de buscar e interpretar información. No necesariamente obedece a una conducta intencionada o de mala fe; es una predisposición del pensamiento humano que puede afectar incluso a personas versadas.

En mi experiencia profesional he encontrado situaciones que ilustran esta realidad. Por ejemplo, gerentes que han decidido terminar una relación laboral y que, durante el análisis jurídico, descubren circunstancias relacionadas con la estabilidad laboral reforzada del trabajador que no habían considerado. Lo que parecía una decisión sencilla adquiere otra dimensión cuando se examinan sus posibles consecuencias.

También he conocido casos en los que el entusiasmo por una oportunidad de negocio lleva a querer avanzar en una negociación, aunque la debida diligencia (due diligence) revela señales de alerta importantes. Empresas cuya existencia no logra verificarse, afirmaciones comerciales sin respaldo documental o información que no supera una comprobación básica.

Frente a estas advertencias, algunos clientes aceptaban la recomendación de no continuar. Otros insistían en avanzar, convencidos de que tenían suficiente experiencia para evitar cualquier engaño. Recuerdo una expresión que escuché en más de una ocasión: “A mí no tienen cómo estafarme”.

Es una afirmación que invita a reflexionar. Una cosa es conocer los riesgos y otra muy distinta creer que estamos suficientemente preparados para evitar sus consecuencias. La confianza en el

propio criterio puede llevarnos a subestimar información que aconseja prudencia.

Por eso considero que el abogado no debería convertirse en una herramienta para validar el sesgo de confirmación de su cliente. Comprender sus objetivos es indispensable para ofrecer recomendaciones útiles y construir argumentos jurídicos que los respalden legítimamente. Pero cuando, para justificar una decisión, se ignoran hechos relevantes, se descartan interpretaciones contrarias o se minimizan riesgos, la asesoría pierde buena parte de su razón de ser.

La lealtad profesional no puede confundirse con la complacencia.

La Ley 1123 de 2007, que establece el Código Disciplinario del Abogado Colombiano, contempla en su artículo 28 deberes relacionados con la lealtad, la honradez y la diligencia profesional. Su numeral 12 exige expresamente mantener la independencia profesional. Estas obligaciones adquieren mayor relevancia cuando la recomendación jurídica no coincide con las expectativas de quien contrata nuestros servicios.

Decir “no” es dificil. Al cliente puede incomodarle que le cuestionen una decisión en la que ha invertido tiempo, recursos y expectativas. Al abogado tampoco le resulta indiferente. Una recomendación contraria a lo que su cliente espera puede generar tensiones y, en ocasiones, comprometer la continuidad de la asesoría.

Pero vale la pena preguntarse qué habría ocurrido si esa advertencia no se hubiera hecho.

Quizás el cliente habría asumido obligaciones innecesarias, comprometido recursos en una operación riesgosa o adoptado una decisión cuyas consecuencias resultarían difíciles de corregir. Ahí encuentro buena parte del valor de decir “no”: en aquello que puede evitarse gracias a una advertencia oportuna y bien fundamentada.

En otras ocasiones, una respuesta negativa permite encontrar un camino distinto. El abogado que explica por qué una actuación presenta dificultades y propone alternativas no está simplemente señalando obstáculos. Está contribuyendo a resolver o prevenir un problema. Por eso, una buena asesoría no debería medirse por la cantidad de veces que el abogado se opone a una decisión, sino por la calidad de sus argumentos y las soluciones que ayuda a construir.

Hay algo que también debemos reconocer: los abogados podemos caer en el mismo sesgo de confirmación que advertimos en nuestros clientes. Podemos aferrarnos a una interpretación jurídica, privilegiar los argumentos que la respaldan o confiar demasiado en soluciones que funcionaron en circunstancias diferentes. La experiencia es valiosa, pero no reemplaza la necesidad de estudiar cada caso con rigor y estar dispuestos a reconsiderar nuestras conclusiones.

Dentro de las organizaciones, esta disposición resulta especialmente importante. Las decisiones involucran distintas personas, intereses y responsabilidades. Algunas propuestas llegan a las juntas directivas después de haber recibido numerosos respaldos y cuestionarlas puede resultar difícil, sobre todo cuando cuentan con el apoyo de quienes ejercen mayor autoridad.

En esas circunstancias, el asesor jurídico puede plantear preguntas que otros quizás no han formulado: ¿hemos considerado todos los riesgos?, ¿existen alternativas que permitan alcanzar el mismo objetivo con mayor seguridad jurídica, económica y reputacional? Estas preguntas no pretenden sustituir la autoridad de los administradores ni trasladar al abogado decisiones que no le corresponden. Buscan que quienes tienen la responsabilidad de decidir conozcan las posibles consecuencias de sus actuaciones.

Ahora bien, la independencia del abogado necesita encontrar receptividad en quien recibe sus recomendaciones. De poco sirve contar con asesores competentes si sus opiniones solamente son bien recibidas cuando coinciden con las expectativas de la dirección.

He observado, además, que en ocasiones el problema comienza mucho antes de recibir una recomendación jurídica. Se consulta al abogado cuando la decisión ya ha sido anunciada, los compromisos están adquiridos o los recursos han sido comprometidos. En ese momento, reconsiderar el camino elegido resulta mucho más difícil. La asesoría jurídica aporta mayor valor cuando participa oportunamente en la evaluación de las decisiones y no solamente cuando debe enfrentar sus consecuencias.

Esto aplica tanto para una gran compañía con un departamento jurídico estructurado como para un emprendimiento que recurre ocasionalmente a un abogado externo. Los recursos y la complejidad de las decisiones pueden variar, pero la necesidad de contar con información confiable permanece.

Una relación profesional sólida requiere confianza en ambas direcciones. El abogado debe comprender los objetivos de su cliente, actuar con diligencia y expresar sus recomendaciones con claridad. Quien recibe la asesoría necesita estar dispuesto a escuchar opiniones diferentes, incluso cuando cuestionen sus expectativas. Tal vez una de las mejores señales de esa confianza sea poder estar en desacuerdo sin que ello debilite la relación profesional.

Porque contar con una buena asesoría jurídica no significa encontrar siempre a alguien que nos dé la razón, sino tener cerca a alguien cuyas razones valga la pena escuchar.

NOTAS Y REFERENCIAS

1. Abogado, MBA, doctorando en administración, especialista en derecho administrativo, en derecho laboral y de la seguridad social. Consultor jurídico y estratégico, con experiencia en dirección universitaria, gestión empresarial y asesoría legislativa.

2. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. Review of General Psychology, 2(2), 175–220. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175

3. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22962