

A. ¿Cómo maximizar el impacto del informe oral?
Autora: Zusman Tinman, Shoschana

El informe oral es una herramienta clave para comunicar los resultados de una investigación o proyecto. Maximizar su impacto requiere una preparación cuidadosa y una presentación clara y concisa.

Antes de la presentación, es fundamental definir el objetivo principal del informe y la audiencia a la que se dirige. Esto ayudará a estructurar el contenido y a seleccionar los datos más relevantes.

El contenido del informe debe ser claro y conciso. Evitar la sobrecarga de información y centrarse en los puntos clave. Utilizar gráficos y tablas para facilitar la comprensión de los datos.

La presentación debe ser fluida y natural. Evitar leer directamente del texto y mantener contacto visual con la audiencia. Utilizar gestos y lenguaje corporal para enfatizar los puntos importantes.

El tiempo es un factor crucial. Practicar la presentación con anterioridad para asegurarse de que se ajuste al tiempo asignado. Evitar prolongaciones o interrupciones.

Después de la presentación, es importante recopilar feedback de la audiencia. Esto ayudará a evaluar el impacto del informe y a mejorar futuras presentaciones.

Finalmente, mantener un registro de los resultados y el feedback recibido. Esto será útil para analizar el éxito de la presentación y para planificar futuras acciones.

En resumen, maximizar el impacto del informe oral requiere una combinación de preparación, claridad, concisión y una presentación efectiva. Siguiendo estas recomendaciones, se puede asegurar que el informe sea una herramienta poderosa para comunicar los resultados de una investigación o proyecto.

El informe oral es una herramienta clave para comunicar los resultados de una investigación o proyecto. Maximizar su impacto requiere una preparación cuidadosa y una presentación clara y concisa.

Antes de la presentación, es fundamental definir el objetivo principal del informe y la audiencia a la que se dirige. Esto ayudará a estructurar el contenido y a seleccionar los datos más relevantes.

El contenido del informe debe ser claro y conciso. Evitar la sobrecarga de información y centrarse en los puntos clave. Utilizar gráficos y tablas para facilitar la comprensión de los datos.

La presentación debe ser fluida y natural. Evitar leer directamente del texto y mantener contacto visual con la audiencia. Utilizar gestos y lenguaje corporal para enfatizar los puntos importantes.

El tiempo es un factor crucial. Practicar la presentación con anterioridad para asegurarse de que se ajuste al tiempo asignado. Evitar prolongaciones o interrupciones.

Después de la presentación, es importante recopilar feedback de la audiencia. Esto ayudará a evaluar el impacto del informe y a mejorar futuras presentaciones.

Finalmente, mantener un registro de los resultados y el feedback recibido. Esto será útil para analizar el éxito de la presentación y para planificar futuras acciones.

En resumen, maximizar el impacto del informe oral requiere una combinación de preparación, claridad, concisión y una presentación efectiva. Siguiendo estas recomendaciones, se puede asegurar que el informe sea una herramienta poderosa para comunicar los resultados de una investigación o proyecto.

El informe oral es una herramienta clave para comunicar los resultados de una investigación o proyecto. Maximizar su impacto requiere una preparación cuidadosa y una presentación clara y concisa.

¿CÓMO MAXIMIZAR EL IMPACTO DEL INFORME ORAL?

Shoschana Zusman T.*

Una de las habilidades más importantes que debe poseer un abogado es saber transmitir con claridad sus ideas. Sin duda alguna, el ser un buen comunicador representa una cualidad que marca la diferencia en el quehacer jurídico, sobre todo, cuando de lo que se trata es de convencer al encargado de dirimir una controversia (un juez o un árbitro) de que el cliente que uno representa tiene la razón. Lo anterior, incluso, cobra mayor relevancia en el informe oral, si se tiene en cuenta que el contacto con el juez o el árbitro es directo, que se goza de un tiempo limitado, y que, por ende, no hay mayor oportunidad de reformular los argumentos que se esgrimen.

Tomando como punto de partida que el informe oral es un momento decisivo en el proceso arbitral y que, por tanto, el saber argumentar es clave, la autora pone énfasis en las técnicas que deben dominar los abogados cuando informan oralmente ante un Tribunal Arbitral. Así, el presente artículo se vuelve de lectura obligatoria para todos aquellos abogados que acostumbran litigar.

* Abogada. Profesora de Destrezas Legales en la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Los entusiastas miembros de THEMIS me han propuesto tratar el arbitraje, no desde el punto de vista de su problemática jurídica –en la cual, dicho sea de paso, no soy especialista–, sino desde la óptica de las habilidades que se requieren para desempeñarse como árbitro o como abogado en un proceso arbitral.

Imagino que la propuesta viene de quienes, en el curso Destreza Legal (en realidad, Destreza Profesional), han tomado conciencia de la importancia de la formación vocacional y de la necesidad de divulgar las técnicas de lo que puede llamarse “profesionalismo”, que se traduce en aspectos tales como el buen trato al cliente, la adecuada comunicación verbal y escrita, la capacidad de trabajar en equipo, la ética profesional, el manejo del tiempo y otras más. Destreza Legal es –brevemente– un taller que dicto hace ya algunos semestres en la Facultad de Derecho de la Universidad Católica, compartiendo el *coaching* –ya que no es un curso dictado– con Huáscar Ezcurra, Domingo Rivarola, Pierina Polarollo y Roberto Ángeles, este último, director de teatro. Se apunta en el curso a que el alumno desarrolle habilidades en razonamiento jurídico, redacción, investigación, expresión oral y entrevistas, que, aunque son fundamentales en el ejercicio profesional, normalmente no se ofrecen o se ofrecen sólo parcialmente en nuestras Facultades de Derecho.

Y –se preguntará el lector– ¿qué hace un director de teatro dictando en una Facultad de Derecho? Pues trabajando en comunicación oral, donde los alumnos son ejercitados en la sustentación de informes orales ante cortes judiciales o arbitrales simuladas. Para ello, cada uno debe simular ser abogado y sustentar un informe oral sobre un caso que ha trabajado durante todo el semestre. Cada exposición –que es relativamente corta– es luego evaluada por todos –profesores¹, alumnos y director– en aspectos tales como claridad, tono, volumen, velocidad y prontitud, expresión corporal, capacidad de persuasión, “verdad” y calidad de la argumentación. Y los resultados son sorprendentes, porque después del primer ejercicio, los discursos mejoran notablemente en términos de estructura, claridad, cuidado del lenguaje, tono, volumen, velocidad, prontitud, postura

e, incluso, seguridad personal (menos timidez, corrección de cierta tartamudez), evidenciándose que cada alumno ha asimilado totalmente la evaluación crítica de su ejercicio anterior. Esos resultados son alentadores y, en mi opinión, deben llevar a reorientar las facultades de Derecho hacia una formación más vocacional que intelectual, lo que implica modificar no sólo el contenido de la estructura curricular, sino la metodología de enseñanza.

Pero el curso no es el tema de este artículo. He sido convocada a escribir sobre el arbitraje desde la perspectiva de la destreza profesional y eso es lo que me propongo hacer. Y para ello, trataré del informe oral que, debido al impacto de la comunicación oral en los oyentes (en este caso los árbitros) es un momento decisivo del proceso, que muchas veces los abogados no saben aprovechar.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL INFORME ORAL?

Porque esa es la única oportunidad del abogado de persuadir “cara a cara” a los árbitros de la razonabilidad de su posición y de los principios que la sustentan (buena fe, principios de Derecho, sentido común, etcétera), y porque ese es también el momento en el que se inicia el proceso de decisión. Un juez norteamericano² comentaba en ese sentido que la audiencia de informes orales es una suerte de conferencia preliminar previa a la decisión, donde las partes creen que el tribunal está informándose del caso, pero lo que no saben, es que, además, está comenzando a decidir. Y eso porque los árbitros tendrán que laudar muy pronto y, por ello, necesitan clarificar sus ideas –que no necesariamente coinciden– lo más rápidamente posible. Escuchando el informe oral, los árbitros pueden llegar a captar la esencia del problema –la “yugular” del caso, según los anglosajones³– de una manera mucho más dinámica que leyendo los documentos, lo que los ayudará enormemente en el proceso de decisión. Se considera, por eso, que la verdadera diferencia entre el informe oral y un escrito, trátase de la demanda, de la contestación o de los alegatos, es la misma que existe entre el avance de una película y la película misma: “el avance (el informe oral) consiste, únicamente, en algunas escenas de la película, aunque elegidas por su carácter dra-

¹ Algunos colegas han colaborado gentilmente en constituirse en un “tribunal” en las disertaciones finales. Agradezco por eso a Jorge Avendaño, Verónica Ferrero, Baldo Kresalja, Mario Pasco, Felipe Osterling, Carlos Cárdenas, Fernando de Trazegnies, Juan Luis Avendaño, Elvira Méndez, Alfredo Bullard, José Antonio Payet, Juan José Cauvi y Carlos Patrón, por haber dedicado parte de su valioso tiempo a evaluar a los “abogados” y por darles valiosísimas sugerencias profesionales que, de seguro, siempre recordarán.

² WHITE, Justice. En: SHAPIRO, Stephen. “Questions, Answers and Prepared Remarks”. En: Mayer, Brown, Rowe & Maw: www.apellate.net.

³ “Ir a la yugular” significa, en el argot anglosajón, reducir el caso a lo que es esencial, eliminando largas exposiciones de los hechos o de la historia del proceso, que son propias de los documentos escritos (aunque, no por eso, los escritos del proceso tienen “licencia para aburrir”).

mático o interesante, que intentan capturar el interés del espectador y lo hace desear ver la película completa (los documentos escritos)⁴. De ahí su importancia.

¿Cómo sustentar, entonces, un informe oral que permita capturar el interés de los árbitros y persuadirlos de la razonabilidad de nuestra posición?

Los anglosajones han escrito mucho y muy bien sobre el tema, y lo han hecho de manera práctica, es decir, sistematizando la experiencia y condensándola en textos claros y sencillos, de manera que las técnicas de comunicación propuestas puedan ser fácilmente absorbidas y aplicadas, con lo cual apuntan a que el sistema gane en eficiencia. Por eso, en lo que sigue, expondré algunas reglas prácticas referidas al informe oral, aunque, más que reglas, se trata, en realidad, de consejos o *tips* dirigidos a lograr que el discurso "llegue" a los árbitros y, por cierto, que los persuada. Para ello me valdré de algunos textos norteamericanos⁵ sobre la *advocacy* o "el arte de defender" que, como he adelantado, han desarrollado el tema de manera (casi) exhaustiva, a los que añadiré algunas reflexiones personales producto de mi observación de lo que ocurre dentro (y también fuera) de las salas de audiencia.

I. EL PROPÓSITO DEL INFORME ORAL

1. ¿Qué esperan los árbitros?

En pocas palabras, entender el caso lo más rápidamente posible. Por eso, para los árbitros es importante lo siguiente:

a) Aclarar los hechos

Hay casos en que los hechos son múltiples y/o complejos. Pero, por complejos que sean, los árbitros saben que tienen que entenderlos porque, salvo que se trate de un asunto de puro Derecho, la naturaleza de los hechos, su secuencia o su interacción son esenciales en la solución del caso. Y es bastante frecuente que, en el momento del informe oral, los árbitros no conozcan los hechos en profundidad y deseen sacar el mayor provecho del informe.

b) Aclarar el significado de las normas

A veces, la solución del caso tiene que ver, más que con los hechos, con el sentido de una norma legal. Y, en el Perú, la legislación tiende a ser frondosa, compleja o contradictoria e, incluso, hay ocasiones en las que no puede saberse con certeza si una norma está o no vigente. Por eso, los árbitros saben que el informe oral es el momento para entender cuál es la ley aplicable, si ha sido o no derogada, si ha sido reglamentada, cómo ha sido entendida por las partes, o cómo debe ser interpretada. Eso es de gran utilidad al momento de laudar.

c) Entender los principios que sostienen la argumentación

Cuando un árbitro se aproxima a un caso, le interesa llegar lo más rápidamente posible al fondo del asunto, es decir, llegar a entender cuáles son los principios que sostienen los argumentos esgrimidos. ¿Es un tema de seguridad jurídica? ¿Es un asunto en el que interesa la buena o la mala fe? ¿Es un conflicto entre formalismo e informalismo? ¿Se reduce la discusión a si se trata de un ejercicio del derecho o de un abuso del derecho? ¿O se trata de definir si estamos frente a un imposible jurídico? Para los árbitros, llegar al corazón del problema —a la "yugular"— simplifica el análisis del caso porque, como en las matemáticas, el razonamiento se desarrolla y el debate se produce a un alto nivel de abstracción, lo que permite una apreciación más "despejada" del mismo.

d) Evaluar la lógica de la argumentación

Los árbitros suelen estar atentos a la consistencia de la argumentación. Si encuentran que el abogado se contradice, que sus argumentos carecen de conexión, que parte de supuestos equivocados o que la argumentación propuesta deja preguntas sin responder, la construcción jurídica del caso les parecerá débil. Es importante recordar que un informe oral no es una exposición de buenos argumentos desconectados, sino un planteamiento coherente, que tiene una secuencia lógica, donde un argumento lleva al otro y donde prima el principio de no contradicción.

⁴ RENQUIST, William. "A Disappearing Art". En: Shapiro, Stephen. "Questions, Answers and Prepared Remarks".

⁵ Entre dichos textos: STEPHEN, Shapiro. "Questions, Answers and Prepared Remarks"; STEPHEN, Shapiro y William PINKNEY. "The Supreme Court's Greatest Advocate"; SHAPIRO, Stephen. "Oral Argument in the Supreme Court: The Felt Necessities of the Time"; SHAPIRO, Stephen. "The Oral Argument in the Supreme Court of the United States"; FREY, Andrew. "Preparing and Delivering Oral Argument"; KEPPEL-PALMER, Marcus y Andrew BOOM. "Lawyer's Skills"; y, MAUGHAN, Caroline y Julian WEBB. "Lawyering Skills and the Legal Process".

e) Evaluar el impacto práctico del posible laudo

Este es un aspecto que los árbitros no dejan de considerar, a pesar que –se dice– no forma parte del sistema jurídico continental, donde se entiende que el juez aplica objetivamente la norma, esto es, con total independencia de los resultados de dicha aplicación supuestamente objetiva. Pero, lo cierto es que no existe caso en el que los árbitros no se pregunten por las consecuencias de su fallo: ¿qué tan perjudicada quedará una parte frente a la otra? ¿Podrá recuperarse económicamente? ¿Causará el laudo daño a un tercero? ¿Dará lugar a que una parte abuse de la otra? ¿Fomentará conductas no deseadas? ¿Se impedirá el desarrollo normal de los negocios? ¿Se crea una situación absurda? Y, sin duda, estos aspectos influirán en la decisión, aunque, a diferencia del sistema anglosajón, que admite abiertamente que los jueces primero determinen las consecuencias y luego justifiquen la decisión, nuestro sistema jurídico se niega todavía a aceptarlo.

f) Usar el buen argumento para defender su propia posición

Ocurre a veces que el árbitro se inclina por una posición, pero no tiene completamente estructurada la argumentación para defenderla. En esos casos, un informe oral, con una argumentación bien estructurada, puede ser muy útil para que el árbitro pueda defender la posición del abogado.

2. ¿Qué pretende el abogado?

En pocas palabras, persuadir al tribunal. Y para ello es necesario:

a) Asegurarse de que los árbitros entiendan las pretensiones de su defendido y que enfoquen correctamente el caso.

Este es el momento de aclarar todas las dudas de los árbitros sobre los hechos, las normas o la interpretación de unos y otros. Es importante que el abogado esté alerta a cualquier malentendido, interpretación equivocada o asunción errónea de los árbitros, para, en el acto, corregir dichos errores. Si, al terminar el informe oral, el abogado tiene la sensación de haber transmitido correctamente las pretensiones de su cliente, habrá ganado mucho.

b) Destacar lo relevante del caso

El informe oral es el momento adecuado para separar lo importante de lo accesorio y para dar a conocer al árbitro las razones esenciales por las que la posición del abogado merece ser acogida. Es importante que en este momento, el abogado dé a los

árbitros los elementos que necesitan para expedir un laudo a su favor. Y, para ello, es indispensable simplificar la información requerida para la decisión del caso, sin que sea relevante si el tiempo concedido por el tribunal para dicho fin resulta siendo mayor al utilizado.

c) Demostrar al tribunal la fortaleza y la coherencia de la argumentación

Los buenos abogados saben que deben plantear una argumentación coherente. Eso significa que la respuesta a las preguntas que puedan formularse deben poder deducirse de los propios argumentos. Es importante recordar que la buena argumentación no tiene defectos escondidos, vacíos o consecuencias no anticipadas. Todo debe poder ser sustentado y aquello que no, debe ser igualmente abordado, tratando, sin embargo, de no "iluminarlo" demasiado.

d) Tratar de que los árbitros vean su posición con simpatía

Se dice que el abogado que informa ante la corte no se distingue demasiado de un vendedor porque, en ambos casos, el objetivo perseguido es la persuasión. El abogado tiene, en el informe oral, la posibilidad de motivar a los árbitros, dando señales de una posición justa, correcta, de sentido común y acorde con el interés público. El abogado debe saber –y a veces no lo sabe– que la justicia, la corrección, el sentido común y la adecuación de la pretensión al interés público son elementos que suelen ser apreciados en los tribunales arbitrales como "telón de fondo" de toda controversia, aunque no siempre lo admitan.

e) Impresionar favorablemente al tribunal

Se considera que si el abogado logra impactar al tribunal por su seriedad, oficio y sentido ético, se convierte en una especie de "guía" de dicho órgano. Nadie conoce mejor el caso que el abogado y, por eso, nadie más adecuado para guiar al tribunal a acoger la posición correcta. Pero, si la impresión del tribunal es desfavorable, su condición de "guía" no se mantendrá por mucho tiempo. Este es un tema sumamente complejo porque no puede desconocerse que la "impresión del tribunal" tiene un importante contenido subjetivo, lo que significa que, a veces (y no son pocas), el problema proviene del árbitro y no del abogado (por ejemplo, antipatía, machismo, racismo). Ocurre también que el tono de voz, la expresión corporal o ciertas palabras y gestos pueden perturbar a un árbitro, sin, incluso, ser demasiado consciente de ello. Y, en ese caso, el abogado debe ser lo suficientemente perspicaz

para percibir la razón de ser de esa (mala) impresión y tratar de adoptar una actitud más acorde con el temperamento del tribunal. Lo cual no significa, por cierto, que el abogado tenga que adoptar una actitud poco sincera. Es posible que no logre revertir la impresión del tribunal y, entonces, lo recomendable es no preocuparse y confiar en la solidez de los argumentos o, de ser el caso, construir argumentos adicionales que puedan ser alcanzados, ¡con simpatía, por favor!, al tribunal.

II. LA PREPARACIÓN DEL INFORME ORAL

La buena preparación del informe es fundamental. Un informe que denota poca preparación puede tener consecuencias negativas. Y, para que eso no ocurra, el abogado debe conocer el expediente a fondo. El abogado que no puede remitirse a una pieza esencial del expediente o que no puede contestar una pregunta sobre alguno de los escritos no inspirará confianza. Y, para eso, la única recomendación es estudiar (y estudiar) el expediente.

La preparación para el informe debe incluir un anticipo de preguntas difíciles o comprometedoras. Pero, en general, el abogado debe estar preparado para responder a las siguientes preguntas: ¿de qué trata el caso? ¿Cuál es la pretensión de cada parte? ¿Cuál es la norma aplicable y cómo se interpreta? ¿Cuál sería el resultado de laudo en el sentido que se pide? Estos son los aspectos esenciales de toda controversia y son normalmente las preguntas que todo árbitro se hace y que, por tanto, todo abogado se debe hacer.

Para quienes se están iniciando en el oficio de informar oralmente, se recomienda practicar frente a los colegas de la oficina, incluso frente a quienes no son especialistas en el tema (que pueden hacer excelentes preguntas de sentido común). A falta de colegas dispuestos a escuchar el informe, y aunque esa práctica no suela admitirse abiertamente, el espejo puede ser un excelente sustituto. También se recomienda grabar la presentación, de manera que se pueda apreciar el tiempo empleado y la claridad del discurso, determinando si "llegará" o no a los árbitros.

Finalmente, al preparar su exposición, el abogado debe construir argumentos "flexibles", es decir, capaces de expandirse o de comprimirse, según el tiempo disponible y el interés de los árbitros en un determinado tema.

III. LA SUSTANCIA DEL INFORME ORAL

1. Al hacer la introducción

Los primeros minutos del informe son esenciales porque es la primera impresión que el abogado

dará a los árbitros. Por eso, deben ser aprovechados al máximo. El abogado debe iniciar el informe indicando la materia del mismo (indemnización, incumplimiento de contrato), las pretensiones de su cliente y, muy brevemente, el esquema que seguirá.

2. Al exponer los hechos

Si bien en cada caso los hechos tienen un peso diferente, lo recomendable es usar la menor cantidad de tiempo exponiendo los hechos. Algunos consideran que cinco minutos son suficientes, porque de lo que se trata no es de presentar un detalle pormenorizado de los hechos, sino de exponer los más relevantes, es decir, los que tendrán definitiva incidencia en la solución del caso. El abogado debe cuidar de no detenerse en los hechos periféricos, con el objeto de no perder un tiempo valiosísimo, que puede ser dedicado a los aspectos centrales de la controversia.

3. Al exponer los argumentos

El abogado debe llegar rápidamente a la "yugular" y concentrar su argumentación en los tres o cuatro aspectos más relevantes de la controversia, que, además, deben ser expuestos en orden de importancia (los más convincentes primero) o en un orden distinto, pero que, necesariamente, siga una cierta lógica (los menos convincentes al principio). El abogado debe evitar exponer argumentos dudosos, cuestionables o provocadores, que en nada contribuirán al éxito del informe. Eso no significa, por cierto, que deje de abordar los hechos o argumentos desfavorables a su parte. Eso tiene que hacerlo para no perder credibilidad. De lo que se trata es, más bien, de no exponerse, innecesariamente, al ataque de la contraparte. Finalmente, el abogado debe tener siempre en mente que en un informe oral los árbitros que no entendieron algún aspecto no pueden "retroceder la página", como sí lo pueden hacer en un informe escrito. Por eso, la información debe estar dosificada para que pueda ser lo mejor asimilada posible.

IV. PRINCIPIOS Y TÉCNICAS

1. El principio

- a) Transmitir efectiva y persuasivamente la información

Para que la transmisión sea efectiva, la información debe ser precisa (correcta, no aproximada); eficiente (el tribunal debe poder entenderla lo más rápidamente posible); y, memorable (el tribunal debe poder retener la información transmitida). Para que la transmisión sea persuasiva, el abogado debe inspirar credibilidad.

2. Las técnicas

- a) Tener en cuenta el foro en el que se está exponiendo

Normalmente, los tribunales arbitrales son más especializados y de mejor nivel que los tribunales judiciales. Esta es una razón muy importante para evitar las frases vacías y la elocuencia sin contenido, y para ir directamente "a la yugular". Lo recomendable es, entonces, plantear las razones de fondo y de principio que sustentan el caso y sostener un debate alturado en todo momento.

- b) Exponer en base a un esquema o lista de puntos importantes

La improvisación nunca da buenos resultados. Por eso, es indispensable que el abogado exponga a partir de un esquema escrito, previamente pensado, estructurado y anunciado a los árbitros. En ese esquema escrito, el abogado debe resaltar (con el uso de marcadores de página u otros) aquello que no puede dejar de decir. Hoy los esquemas suelen ser presentados a los árbitros mediante el uso del *power point*, lo que facilita mucho la exposición. Un error frecuente en quienes recurren al *power point* es limitarse a leer el contenido del esquema. Esa no es, sin embargo, la idea, porque de lo que se trata es que aquél le sirva de apoyo para desarrollar los aspectos relevantes de la controversia. De otro lado, si en el esquema aparece una cita, debe anotarse la referencia al costado para poder darla a los árbitros (por ejemplo página X de la demanda). El abogado debe proponerse completar los puntos del esquema en el tiempo concedido por el tribunal. Si no lo logra, debe revisar las razones por las que falló en hacerlo.

- c) Tener a la mano las piezas más importantes del expediente

Esto es de suma importancia porque, en ocasiones, es necesario remitirse a un texto y éste debe estar a la mano. Es mal visto por los árbitros que los abogados se presenten sin el material al que aluden en el informe o que, teniéndolo a la mano, no ubiquen el elemento que quieren resaltar. Es importante marcar las piezas (banderitas, marcadores) para no demorar en identificarlas.

- d) Ser asistido por un colega

La asistencia al abogado es opcional y puede resultar necesaria en los casos de discusiones técnicas (por ejemplo, temas de contabilidad, electricidad, telecomunicaciones). Lo que, sin embargo, no debe ocurrir es que dicha asistencia

evidencie poca preparación del abogado. El asistente puede pasarle notas al abogado, aunque cuidando de no crear distracción en la sala. Si el abogado no puede responder una pregunta, puede pedir apoyo. Sin embargo, las consultas deben formularse en relación a casos puntuales (por ejemplo, técnicos o precisión de algunos datos en casos complejos) porque si se hacen a cada momento los árbitros pensarán que hubiera sido mejor escuchar al asistente.

- e) Ser puntual

Baste señalar que algunos abogados no lo son y que no faltan ocasiones en que los árbitros se ven obligados a esperar que lleguen.

- f) ¡Apagar los celulares, por favor!

Los abogados (y a veces los propios árbitros) suelen olvidar esta elemental regla de cortesía. Se trata, por cierto, de olvidos, aunque a veces no tanto, porque da la impresión que el abogado está esperando una llamada, lo cual indica descortesía y desinterés en el tribunal. Para el olvido, la recomendación es convertir en un acto automático el apagar los celulares y, para los demás casos, tomar las previsiones para que las llamadas importantes se produzcan en otro momento.

- g) Exponer con claridad

La claridad es esencial en un informe oral. No sólo se trata de claridad conceptual (orden, estructura y coherencia o no contradicción), sino de claridad de expresión: vocalizar correctamente, emplear el tono adecuado, no "arrastrar" las últimas sílabas y utilizar palabras sencillas, es decir, no rebuscadas. El abogado debe recordar que no expone para sí mismo, sino para los demás y, por lo tanto, debe evitar actos tales como murmurar o responder con la cabeza gacha.

Asimismo y de la misma manera que en la comunicación escrita, contribuyen a mermar la claridad (i) las redundancias ("pero, sin embargo"; "mira ve" "memorias pasadas" o "los pistoleros estaban armados"); (ii) la utilización de frases en lugar de palabras (en lugar de "debido al hecho que", puede usarse "porque" y en lugar de "puesto que", puede usarse "pues"); (iii) el uso de eufemismos ("terminar con la vida de" en reemplazo de "muerte"; incidentes, en lugar de "accidentes"; o "tercera edad" en reemplazo de "ancianos"); (iv) el exagerado uso de adjetivos (el "vetusto" inmueble) y de adverbios ("totalmente cierto" "obviamente malogrado"); y, (v) el uso de palabras equivocas cuando hay total certeza sobre el acontecimiento ("se considera que"; "tenemos la impresión").

Finalmente, la brevedad es el principal aliado de la claridad. Por eso, si el abogado ha requerido menos tiempo que el que solicitó, no debe preocuparse si siente que ha dicho todo lo que tenía que decir. Los árbitros, sin duda, se lo agradecerán.

- h) El informe oral no es ocasión de responder al oponente sino de presentar el caso

Este es un error porque se trata de dar alternativas de solución a los árbitros fácilmente implementables y cuyas consecuencias tengan sentido, sea por eficiencia, por justicia o por el buen orden social. En determinados momentos habrá que responder al adversario, pero no se puede hacer de la audiencia un escenario de disputas verbales, muchas veces retóricas, que generalmente desplazan el tema central, que hacen perder tiempo que podría dedicarse a lo esencial y que, por eso, son inconvenientes.

- i) Iluminar los aspectos favorables sin ocultar los que no lo son

Un informe oral debe ser trabajado "linterna en mano", es decir, alumbrando aquellos aspectos que son favorables y dejando en la penumbra aquellos otros que son menos favorables. Eso no quiere decir, por cierto, que deban soslayarse u ocultarse los hechos y/o argumentos desfavorables. Todo lo contrario. Los hechos desfavorables deben ser abordados porque, si los árbitros detectan tal omisión, perderán confianza en el abogado. Es cosa, entonces, de saber abordarlos, siendo recomendable, por ejemplo, no comenzar ni terminar la exposición con un hecho o argumento desfavorable.

- j) Usar correctamente el castellano

No han faltado casos en los que los abogados han expuesto en un lenguaje tan coloquial que ha resultado, incluso, de mal gusto (por ejemplo, ¡a mí no me van a venir con cuentos!, ¡esto es una redomada tontería!). En otros casos, el mal uso de ciertas palabras, como pragmático, por querer decir práctico; aperturar por abrir; cónyugue por cónyuge; veredicto por fallo. La pobreza del lenguaje es otro factor que deslucel el discurso: "esto es lo que vendría a ser la prueba fundamental", por querer decir "esta es la prueba fundamental"; o "este es el concepto del asunto que estamos tratando", por querer referirse a la esencia del problema; o "aquí hay un

tema", queriendo decir, "aquí hay un problema". O también, la mala pronunciación por *lapsus calami*: "clápsula" por cláusula o "astracto" por abstracto. El "dequeísmo" es otro de los errores más comunes: "quiero decir de que"; "debo puntualizar de que"; "temía de que se fuera", etcétera. Para saber si debe o no usarse el "de que" —dado que sí tiene un uso— es necesario convertir la frase en pregunta. Y si ésta lleva el "de que", su utilización en la frase es correcta. Así por ejemplo, es correcto el uso del "de que" en el siguiente ejemplo: "me río de que te hayas puesto un sombrero antiguo", ¿de qué te ríes? de que tienes puesto un sombrero antiguo. En cambio, decir "es claro de que me has causado un daño" es incorrecto porque la pregunta sería "¿de qué es claro" y la forma correcta de preguntarse es diciendo ¿qué es claro?

- k) Obviar la retórica, los latinazgos y los neologismos

Todavía en el Perú, se escuchan informes orales en los que el abogado recurre a una retórica decimonónica. Se trata, sin embargo, de una "rareza", porque hoy la prosa grandilocuente y pomposa es percibida como un estilo obsoleto, tedioso y fuera de lugar⁶. Se recomienda por eso, usar un estilo de comunicación sencillo, directo y conversacional, obviando la retórica y las frases pomposas. Debe, asimismo, evitarse la utilización de latinazgos (*nemo plus iure transfere quam ipsa habet; ex aequo et bono; ex parte; expressio unius exclusio alterius; ex turpi causa non oritur actio*) y neologismos (*free rider* o *poison pills*) que, por expresivos que sean, pueden no ser entendidos por los árbitros y causar incomodidad.

- l) Evitar ser repetitivo

Ocurre que, por el nerviosismo que inevitablemente genera un informe oral, los abogados se vuelven repetitivos. Este es un error muy frecuente que a los árbitros les resulta generalmente irritante. Pero, el problema es que, a veces, la causa no está en el nerviosismo —que finalmente es entendible— sino en el narcisismo, es decir, en el deleite del abogado de escucharse a sí mismo. ¡Y eso sí que irrita! Por cierto, hay casos en los que el abogado necesita resaltar aspectos centrales del problema y, para ello, conviene que repita algunos puntos. Pero, una cosa es repetir y otra, ser repetitivo. Y esto último es lo que debe ser evitado.

⁶ Así, por ejemplo, es innecesario y, por eso, prescindible, que un informe oral se inicie con una introducción bastante común antaño: "Honorable tribunal: mi distinguido colega y maestro, que ha forjado generaciones de brillantes alumnos de Derecho y que nos ha deslumbrado con su sapiencia, estilo, elegancia y ¡cómo no! su fino sentido del humor, se equivoca ...".

m) Evitar muletillas

A veces los informantes recurren a muletillas ("eee"... "o sea"... "ya"... "¿cómo se llama?"... "es decir"; "entonces" o, abreviadamente, "etós"), que, como muletillas que son, aparecen en casi cada oración de su discurso. Es indispensable que el abogado las detecte y trate de erradicarlas porque, además de no tener significado, son irritantes, provocan desconcentración e, incluso, indican un manejo bastante pobre del lenguaje. Es un asunto difícil porque, en la mayor parte de los casos, el nerviosismo es la causa del uso de muletillas. Pero, de todas formas, es importante tener conciencia de ello y, si es el caso, atacar la causa, es decir, el nerviosismo, para lo cual son buenos los ejercicios de respiración antes del informe.

n) Mantener la cadencia

Si bien es cierto que las pausas en el discurso atraen la atención y van "marcando el paso", éstas no deben ser tan prolongadas que terminen impacientando a los árbitros. Tampoco conviene apurar el paso y argumentar sin pausas, porque con eso se pierde claridad y efectividad. En todo informe el abogado debe manejar la prontitud del discurso, acelerándolo o haciendo pausas, según si pretenda resaltar o quitar importancia a un determinado aspecto.

ñ) No leer

Este es un *tip* que ningún experto en el tema deja de dar. Se señala que la lectura provoca tedio y el tedio es el peor enemigo de un juicio. Eventualmente, el abogado puede leer una cláusula importante o citar un pequeño texto, pero nada más que eso. Y si la cláusula o el texto son el problema, lo mejor es apoyarse en el *power point*, de manera que los árbitros puedan apreciar visualmente el problema de interpretación y entender mejor la argumentación.

o) Evitar oraciones largas, números y citas

La simplicidad es el "secreto" de un buen informe oral. Frases excesivamente largas y ampulosas hacen perder la concentración del oyente. El informe oral debe ser simple y vívido, de manera que los cuatro o cinco conceptos realmente importantes de un caso puedan ser entendidos y recordados por los árbitros.

p) Mantener contacto visual con los árbitros

No son pocos los informes orales en los que el abogado no se dirige visualmente al árbitro sino a la otra parte. Ese es un error y puede resultar muy molesto para el tribunal que siente que el proceso no se desarrolla "por su intermedio". El informe va dirigido a los árbitros y con ellos –y no con la otra parte– debe producirse el contacto visual. Y no debe olvidarse que ese contacto debe ser con todos los árbitros, no sólo con uno o con dos. En eso es necesario ser muy cuidadoso, porque, aunque no lo parezca, esa actitud puede herir susceptibilidades y, sin duda, tendrá alguna repercusión (inconciente, por cierto) en el laudo.

q) Controlar la comunicación no verbal

A veces los gestos dicen más que las palabras y, así como la comunicación verbal aporta información, los gestos pueden denotar tranquilidad, conocimiento, seguridad o solvencia o, al contrario, inseguridad, angustia, soberbia o conflicto. Este aspecto es de suma importancia si se considera que, en la comunicación en general, el 35% es aportado por la comunicación verbal y el 65% restante corresponde a la comunicación no verbal (en adelante, "CNV"), la cual incluye proximidad, postura, orientación y apariencia física y puede ser visual, táctil, auditiva y de olfato, considerándose, por eso, que se trata de una comunicación "multicanal". El abogado debe, entonces, cuidar la CNV y abstenerse de hacer gestos tales como golpear la mesa, arreglarse la corbata (¡o el pañuelo!), jugar con el lapicero, cruzar los brazos al exponer, mirar al suelo y no al tribunal, entre otros.

Sin mencionar las repercusiones que pueden tener los aspectos visual (desorden personal), táctil (saludo "débil"), auditivo (tono "chillón" o poco simpático) u olfativo (¡sin comentarios!), es conveniente referirnos brevemente al vestido, como una forma importantísima de CNV. Existen códigos en la profesión de abogado que pueden resultar muy molestos e, incluso, parecer absurdos: ¿por qué se debe redactar una demanda ataviado con terno y corbata (y su equivalente femenino), cuando todo indica que la comodidad es el mejor aliado de la buena redacción? Esos códigos son ajenos a otros campos como la medicina (los médicos operan con trajes muy cómodos) o la ingeniería (los ingenieros de campo no usan corbata) y están siendo relativizados por

algunas firmas de abogados mediante prácticas como la de “viernes libre”, donde los abogados prescinden del uso de corbata. No obstante, es mejor seguir dichos códigos, porque comunican seriedad, orden, respeto y experiencia y porque, además, hacen que el atuendo del abogado no sea el tema. No parece ser, entonces, vana la costumbre inglesa del uso de toga y peluca por los *barristers*, que los obliga a ir idénticamente ataviados a la corte.

r) Ser cortés y respetuoso

El abogado debe demostrar respeto por el tribunal, aún cuando no sienta respeto (personal o intelectual) por alguno de los árbitros. Debe tratarse, sin embargo, de un respeto entre iguales. Eso significa que, así como debe evitarse el desdén o la soberbia, debe también evitarse la timidez, la “humildad” o dar muestras de debilidad. No conviene ceder en un argumento con el objeto de “caer mejor” a los árbitros, porque, a la larga, esa actitud llega a ser percibida por los árbitros y, normalmente, les resulta desagradable. El respeto se gana con buenos argumentos, correctamente expuestos y en un contexto de igualdad, sinceridad y cordialidad. Casos típicos de descortesía con el tribunal son la impuntualidad, no saludar a uno o todos los árbitros al ingresar a la sala, no saludar a la otra parte o a su abogado, salir y entrar a la sala a cada momento, responder hostil o sarcásticamente a las preguntas, responder con un volumen inadecuado o demostrar irritación ante preguntas o actitudes de los árbitros o de la otra parte. Todos estos ejemplos provienen de casos reales, donde los tribunales han cuestionado severamente –en ocasiones en la propia audiencia y frente a las partes– dichas actitudes descorteses. La cortesía es, pues, fundamental y, aunque parezca sorprendente, un caso puede perderse porque el abogado ha actuado de manera descortés con los árbitros. Y eso, sin que los árbitros sean concientes de ello.

s) No mostrarse irritado si los árbitros no prestan atención a la exposición

Ocorre muchas veces que los árbitros hablan entre sí, leen documentos o dan la impresión de no estar atendiendo a los litigantes. Los árbitros deben abstenerse de hacerlo, por cierto. Pero, si eso no ocurre, el abogado debe poder mantener la concentración y continuar con el informe. El abogado debe ser conciente de que la falta de atención puede deberse al poco interés que despierta el informe y revisar su manejo de volumen, tono y velocidad, cuya mala combinación pueden dar lugar a la monotonía y al tedio.

t) Referirse a los árbitros usando correctamente su nombre

No es necesario llamar a los árbitros por su apellido. Basta con referirse a ellos como señor(a) árbitro(a). Pero, si se opta por llamarlos por su apellido –nunca por su nombre de pila– éste debe ser correctamente pronunciado. El trato amical o familiar no procede en una audiencia, aun cuando el abogado sea amigo del árbitro. Deben cuidarse también las confusiones en los nombres. Por alguna razón, las personas –y los árbitros lo son– se sienten ofendidas si su nombre no es recordado o es mal pronunciado (sin pensar que esos *lapsus* pueden deberse a un *alzheimer* incipiente...).

u) Tratar correcta y alturadamente al adversario

Es un error atacar a la contraparte a través de comentarios sarcásticos, ofensivos o indiscretos. Pero mucho más grave es que los abogados se ataquen entre sí. ¡Quién no ha presenciado alguna vez debates donde los ánimos de los abogados se han exacerbado a tal punto que se atacan sin piedad! Pero, a esas situaciones exacerbadas, un buen abogado puede sacarle partido evitando el enfrentamiento personal y guardando la calma. El tribunal, sin duda, se lo agradecerá.

v) Saber manejar el tiempo

En ocasiones, los árbitros sorprenden a los abogados haciéndoles saber que los escucharán por breves minutos. Para esa eventualidad, el discurso debe ser flexible, es decir, debe poder reducirse sin perder nada de su vigor. Eso no es fácil, porque puede “descolocar” al abogado informante. Por ello, es necesario prepararse de antemano para poder convertir un argumento largo y complejo en uno corto y conciso, de manera que sea posible decir todo lo que se quiso decir, en pocas palabras. El abogado debe, por lo demás, ceñirse estrictamente al tiempo concedido, de manera que pueda cubrir todos los puntos previstos en el tiempo asignado. Para eso es importante no “palabrear”, no perder valiosos minutos en preámbulos, llegar a la “yugular” lo más rápidamente posible y eliminar los rodeos. Si el abogado usa menos tiempo del asignado, los árbitros se lo agradecerán. Silenciosamente, pero se lo agradecerán.

w) Saber terminar

Saber terminar una exposición oral es muy importante. A veces los abogados aceleran el discurso cuando están llegando al final, seguramente por el afán inconciente de terminar cuanto antes. Eso es

malo y es importante saber controlarlo. El discurso debe mantener un ritmo hasta el final, momento en el cual el abogado, con toda tranquilidad, debe agradecer a los árbitros y, si ha informado de pie, tomar asiento. Si al final de su exposición el abogado baja el volumen, acelera demasiado o habla atropelladamente, el discurso perderá brillo. Es importante recordar que el final del discurso es, igual que el inicio, un momento de mayor recordación que el resto del mismo, por lo que debe ser aprovechado para dejar nuevamente claros los dos o tres aspectos que se quiere enfatizar.

V. ¿CÓMO RESPONDER A LAS PREGUNTAS DE LOS ÁRBITROS?

En el Perú, los árbitros preguntan poco. Ello se debe al temor de parecer estar adelantando opinión. Esta pasividad es inconveniente, sobre todo, cuando las partes presentan testigos y expertos a los que necesariamente hay que interrogar –a veces “poniéndolos contra la pared”– a fin de entender cómo ocurrieron los hechos o, en general, cómo debe entenderse el caso. Los anglosajones, en cambio, si algo han desarrollado, es el interrogatorio y el *cross examination*, donde los árbitros actúan como verdaderos verdugos que, con sus preguntas –variadas, impredecibles y rápidas– no dan tregua a sus “víctimas”. En eso son expertos y por eso se considera en dicho sistema que el momento más importante (¡y aterrador!) del informe oral es el del interrogatorio.

Algunos árbitros peruanos han comenzado, sin embargo, a introducir interrogatorios en los procesos de arbitraje, con la finalidad de entender mejor el caso. Esa práctica debería arraigarse en nuestro sistema arbitral porque un buen interrogatorio, a las partes o a los testigos, no sólo es útil para los propios árbitros, sino que crea en los litigantes la confianza de que aquéllos entienden el caso y se interesan por él. Y en eso está el éxito del arbitraje como administración de justicia alternativa. Por eso, en lo que sigue, expondré las preguntas que con más frecuencia se formulan en los arbitrajes, para luego incluir algunos *tips* (propios y ajenos) que pueden ayudar al abogado a responderlas.

Las preguntas típicas son las siguientes:

a) Preguntas referidas al corazón del problema

Este es el tipo de pregunta que más debe entusiasmar al abogado, porque indica que el árbitro ha entendido el fondo del asunto. El abogado debe dedicar la mayor parte del tiempo a esta categoría

de preguntas, porque, de sus respuestas, dependerá el resultado del caso.

b) Preguntas referidas al contexto

A veces los árbitros necesitan aclarar un hecho, una fecha o, en general, asuntos que tienen que ver con el contexto de la controversia, pero no con la controversia misma. En estos casos, el abogado debe dar una respuesta rápida y precisa y regresar a lo esencial del debate lo más rápido que pueda.

c) Preguntas cortantes o debatibles

A veces ocurre que se produce un debate entre un árbitro y el abogado que puede o no estar relacionado con el corazón del problema. El abogado no puede cortar el debate, aunque crea que se trata de un aspecto tangencial del problema. Pero, si lo es efectivamente, debe tratar de salir lo más rápidamente posible del mismo, dando la mejor respuesta que pueda y encontrando una manera táctica de retomar lo esencial. Si el debate es, en cambio, sobre un punto esencial, tampoco conviene que el abogado quede “atrapado” por el mismo, porque puede llegarse a un “punto muerto” o “circular” que es mejor evitar.

d) Preguntas u observaciones humorísticas

Si un árbitro hace una pregunta o comentario humorístico, el abogado debe celebrar la broma y volver de inmediato al punto en el que se han quedado. El abogado debe abstenerse, sin embargo, de introducir elementos humorísticos (aunque, a veces, no viene mal una broma, sobre todo si la situación es tensa).

e) Preguntas irrelevantes

Este tipo de preguntas es muy frecuente. El abogado debe entender que la relevancia o no de una pregunta es, finalmente, un asunto personal y, por lo tanto, debe abstenerse de mostrarse irritado o de responder soberbia o sarcásticamente. La respuesta debe ser correcta, señalando discretamente, aunque con claridad, que el punto central está en otro aspecto de la controversia.

f) Preguntas hostiles

Es posible que un árbitro haga preguntas hostiles o inamistosas. En esos casos, el abogado debe abstenerse de mostrarse irritado o desagradado con esa actitud y responder serena, pero firmemente, tratando de pasar lo más pronto posible a otros aspectos de la controversia.

g) Preguntas amistosas

Estas preguntas son siempre bienvenidas por el abogado. Pero, a veces el árbitro termina preguntando o poniendo el acento en aquello que el abogado quiere evitar. En esos casos, lo más conveniente es responder rápidamente y pasar a otra cosa.

Los *típs* para el interrogatorio son los siguientes:

a) Estar preparado

La preparación es esencial, como ya se ha dicho, y debe incluir el anticipo de las preguntas de los árbitros. Eso es muy importante porque un buen informe oral y una mala *performance* en el interrogatorio puede dar la imagen de persona memorista, que no conoce el caso a fondo o que ha planteado argumentos débiles. Y una buena preparación supone leer el expediente antes del informe, así como legislación, doctrina u otros elementos que sustentan el caso. Una buena preparación supone también: i) leer los escritos de la contraparte con la "mente abierta", anotando los aspectos que pueden debilitar la posición propia y ensayando la manera de desvirtuarlos; e, ii) imaginar preguntas difíciles de aquellos árbitros que (hipotéticamente) no comparten su posición. Para abogados que recién se inician en el oficio, se recomienda discutir el informe con sus colegas u otros, que puedan preguntar y opinar sobre el informe y, si es posible, ensayarlo ante un tribunal simulado.

b) Saber cómo responder los diferentes tipos de preguntas

Para eso, lo primero que corresponde es identificar el tipo de pregunta (amistosa, hostil, de fondo) para luego responder profundizando o desplazando la discusión a un tema distinto. El abogado debe ser flexible. Algunas preguntas pueden ser rápidamente respondidas, mientras que otras requieren mayor elaboración.

c) Escuchar atentamente

Para escuchar se requiere concentración. Ocurre en ocasiones que el abogado se siente nervioso, cansado o irritado y no atiende correctamente a la pregunta formulada por el árbitro. En ese caso, lo mejor es pedirle que repita la pregunta, porque a los árbitros les resulta molesto que el abogado responda lo que no se le ha preguntado, perdiendo valioso tiempo en ello.

d) Responder sólo lo que se pregunta

Algunos abogados suelen utilizar una pregunta como "plataforma" para desarrollar extensamente

un aspecto que no desarrollaron en el informe oral. Esa actitud resulta generalmente a los árbitros muy irritante, porque en la fase de preguntas se esperan respuestas directas y estrictamente ceñidas a lo que se preguntó.

e) Responder a las preguntas directamente y sin evasivas

Hay pocas cosas más molestas para un árbitro que el abogado le responda con evasivas. Pero más molesto aun es que, para eso, el abogado se tome un tiempo excesivo. Si la respuesta no se conoce, lo mejor es reconocerlo ante el tribunal y comprometerse a darle la información solicitada por escrito. Luego, tratar de pasar rápidamente a otro tema. Si la pregunta está referida a principios, el abogado debe tener claro que, en un cierto nivel, todo principio tiene uno que se le opone (por ejemplo, seguridad jurídica *versus* justicia), por lo que, llegado a ese punto, lo conveniente es plantear las razones por las cuales debe inclinarse la balanza a favor del principio en el que se sustenta la propia posición.

f) Responder de manera clara y concisa

Ocurre en ocasiones que las respuestas de los abogados, antes que aclarar, confunden. No conviene tomar demasiado tiempo en responder ni, al contrario, hacerlo demasiado de prisa y –peor aun–, mostrándose ansioso por pasar a otro tema. Si los árbitros solicitan una respuesta detallada sobre un punto, el abogado no puede dejar de darla, le parezca o no importante.

g) No adelantarse a la pregunta ni interrumpir al árbitro

Muchas veces, ante una pregunta de un árbitro, los abogados pretenden dar la impresión de "saber a dónde va" dicha pregunta y la responden antes que el árbitro haya terminado de preguntar. Y ocurre a veces que no "acertó", lo cual obliga al árbitro a reformular su pregunta, perdiendo con eso tiempo (¡y la paciencia!).

h) Si no se puede responder, reconocerlo

Si se trata de cuestiones fácticas, el abogado puede consultar con su asistente. Si no, debe simplemente reconocer que no sabe, lamentarlo y comprometerse a dar esa información por escrito o a remitir a los árbitros a alguna prueba donde puedan encontrar la respuesta. Si se trata de aspectos jurídicos, la respuesta nunca puede ser "no sé". El abogado debe tratar de encontrar la respuesta "en un pie", aunque puede decir que no ha considerado ese aspecto y que lo hará en un escrito, si eso procede.

- i) No aparentar que se sabe, cuando no es así

Si la preparación es adecuada, difícilmente ocurrirá que no se tenga la respuesta a la pregunta formulada. Pero, si ocurre que un árbitro pone al abogado en una situación incómoda, no es bueno *blufear* sobre conocimientos doctrinales o legales que no se tienen. Eso es normalmente detectado por los árbitros y el resultado es la pérdida de credibilidad. Lo más conveniente es, siempre, la honestidad y el manejo de una relación paritaria y respetuosa con los miembros del tribunal.

- j) Ceñirse a las normas de cortesía

Las respuestas del abogado deben ser firmes, pero respetuosas. El abogado debe recordar que se trata de un diálogo entre iguales. Si el abogado está en desacuerdo con la posición del árbitro, debe hacérselo saber, aunque de manera cortés y alturada.

- k) No posponer las respuestas

Lo conveniente es responder de inmediato. Pero, si no es posible hacerlo (generalmente por razones de claridad), mencionar gentilmente que esa pregunta será respondida al final, porque su respuesta depende de la clarificación de ciertos hechos. Pero, ¡no olvidarse de responder!

VI. LA RÉPLICA Y LA DÚPLICA: UN MOMENTO DISTINTO

Las reglas anteriores se aplican, en principio, a la réplica y la dúplica. Sin embargo, hay algunos *tips* referidos específicamente a esta etapa del proceso. Estos son:

- a) Ser conciente que cualquier error cometido en la exposición puede ser salvado en el momento de la réplica y la dúplica

Tener eso presente, es tranquilizador.

- b) No preparar por adelantado

La preparación general es suficiente. Además, es difícil anticipar cómo se desarrollará este momento.

- c) Limitar los puntos a tratar

El abogado debe tener presente que el tribunal ya escuchó las exposiciones, que no quiere volver

a hacerlo y que su capacidad de retención está disminuida en este momento. Por eso, en la réplica y la dúplica se deben tratar únicamente los puntos "contundentes" o indiscutibles y aquellos otros que no quedaron claros. Nada más. El abogado debe también tener presente que es mal visto por los tribunales arbitrales que los abogados traten de quedarse con la "última palabra". Es un infantilismo que debe ser evitado.

- d) Ser breve

Aunque parezca reiterativo, ser breve. Lo ideal es replicar o duplicar en cinco minutos.

- e) Si se replica o duplica, hacerlo bien o no hacerlo

Una mala réplica o dúplica puede empañar una buena exposición. El abogado debe tener presente que los árbitros están ya impacientes y que quieren escuchar algo especialmente bueno o nuevo, pero, de ninguna manera, están dispuestos a recibir "más de lo mismo". Debe, entonces, recordar que no es obligatorio replicar o duplicar. Por eso, si el abogado aprecia que los argumentos de su contraparte no son nuevos o han hecho gran efecto en el tribunal, lo mejor es excusarse correctamente de hacerlo. Y, de seguro, el tribunal se lo agradecerá.

- f) No aprovechar este momento para atacar al adversario

En procesos ásperos, los abogados pueden ir sintiéndose irritados a medida que se desarrolla la audiencia y llegado el momento de la réplica y dúplica la dosis de agresividad es mayúscula y, generalmente, pugna por salir. Es necesario tener conciencia de ello, saber controlarse y abstenerse de hacerlo, porque esos ataques producen una tensión absolutamente innecesaria. Casos de ataque al adversario son decir, por ejemplo, ¡qué escuchan mis oídos! ¡jamás alguien ha sostenido semejante absurdo! ¡el Evangelio por los suelos! ¡si el contrato no es claro es por culpa del abogado (de la otra parte) que lo redactó! ¡mi colega no conoce la regulación de X! Y los ejemplos anteriores, no son ficción.

VII. LOS ERRORES MÁS COMUNES DE LOS INFORMES ORALES

Señala Shapiro⁸ que "se observa frecuentemente que, si bien es difícil ganar un caso por efecto de,

⁸ SHAPIRO, Stephen. "Oral Argument in the Supreme Court of the United States". En: Myer, Brown, Rowe & Maw. www.appellate.net.

únicamente, el informe oral, es fácil perderlo en el informe oral". Por eso, es decir, por la enorme importancia del informe oral en el resultado de un proceso, los aspectos que a continuación expondré, si bien derivan claramente de las reglas expuestas hasta ahora, conviene —en este caso sí— repetirlas, pero en negativo, es decir, enumerando los errores más frecuentes.

1. Errores al exponer

- Ser innecesariamente provocador o agresivo, dado que crea tensión.
- Mantenerse "pegado" al texto, cuando los árbitros buscan que responda a cuestiones que no están en el mismo.
- Valerse de hipérboles o de exageraciones al exponer los hechos. Por eso se recomienda limitar, en lo posible, el uso de adjetivos y adverbios.
- Valerse de una retórica destinada a despertar emoción en los árbitros (por ejemplo, referirse con todo detalle a los resultados dramáticos de un accidente).
- Hablar "para uno mismo", "para abajo", con un volumen demasiado bajo, sin mirar a los árbitros "a los ojos" o murmurar.
- Usar un tono inadecuado, que suene infantil o adolescente, autoritario, soberbio, sarcástico, pedante, etcétera.
- Ser monótono y tedioso, es decir, no variar el tono, la velocidad, el volumen y la prontitud.
- Hacer pausas demasiado prolongadas al tratar de ubicar un documento. Eso impacienta a los árbitros.
- Demostrar falta de respeto por el tribunal (por ejemplo, demasiada familiaridad con los árbitros).
- Leer (salvo una norma o cláusula cuya interpretación está en discusión).
- Referirse a aspectos extraños al expediente (por ejemplo, la conducta social de alguna de las partes).
- Usar términos que "ordenen" al tribunal actuar en un sentido (por ejemplo, es muy frecuente

que los abogados digan que "el tribunal debe acoger nuestra pretensión").

2. Errores al responder

- No escuchar la pregunta y responder algo distinto a lo preguntado.
- Evadir la respuesta con frases como "eso es inaplicable al caso".
- Abstenerse de responder "sí" o "no" cuando esa respuesta es posible.
- Intentar posponer respuestas.
- Posponerlas y luego no darlas.
- Dar una respuesta innecesariamente larga o enrevesada.
- Aceptar una observación amistosa del árbitro (por ejemplo, "tal vez usted ha querido decir...").
- Aparentar conocer un tema que, en realidad, no conoce.
- Tomar demasiado tiempo en consultar con sus asistentes.
- Dar respuesta a preguntas muy "duras" con inseguridad o miedo, o manifestar frustración frente a preguntas hostiles.
- "Devolver" una pregunta haciendo otra (por ejemplo, ¿no actuaría usted, señor árbitro, en ese sentido?).
- Pronunciar mal el nombre de los árbitros.

VIII. EL NERVIOSISMO Y LA DESCONCENTRACIÓN

Sentirse nervioso antes de un informe oral es normal e incluso saludable, porque revela compromiso con el caso y pone a la persona en un "estado de alerta" especial. Pero sentirse nervioso —y manifestarlo— a lo largo de todo el informe oral ya no es tan normal porque, si el informe está bien preparado, el nerviosismo no tiene por qué durar más de dos minutos. En consecuencia, un nerviosismo tan duradero depende de otros factores.

Por su parte, la desconcentración es un problema derivado del nerviosismo que suele presentarse más en informantes con poca experiencia. Un ruido en

la sala, la desatención del árbitro o, al contrario, el exceso de atención, son elementos que puede hacerle perder la concentración.

Para esas situaciones, es recomendable actuar de la siguiente manera:

1. Para el nerviosismo

a) Estar "doblemente" preparado

El nerviosismo se vence con preparación. El abogado debe tener presente que él es quien mejor conoce el expediente. Pero, debe conocerlo.

b) Practicar el informe ante colegas e, incluso, ante el espejo

Una buena práctica es repetir los primeros cinco minutos del discurso hasta memorizarlos. Después de eso, si hay buena preparación, el discurso vendrá solo. Los abogados experimentados no necesitan, por cierto, practicar.

c) Hacer ejercicios

i. De movimiento circular de la cabeza

Con este movimiento se logra "aflojar" la tensión que normalmente se aloja en el cuello. Pero, hacerlo en privado.

ii. AOX

Repetir por un par de minutos, AOX, ejercitando la boca, labios y mandíbula. Ese ejercicio equivale a un "calentamiento" en los deportes y ayuda a vocalizar adecuadamente.

d) Pensar que los árbitros son personas como uno mismo

Esto tiene que ver con la regla de "igualdad respetuosa", aunque, en realidad, es la toma de conciencia de esa regla. Si el abogado siente esa igualdad, el nerviosismo desaparecerá rápidamente. Si,

al contrario, el abogado se siente inferior (por razones de raza, religión, sexo, prestigio), su exposición será percibida por los árbitros como sumisa y, por lo mismo, débil (aunque los argumentos no lo sean).

e) Aprender a no distraerse

Eso requiere concentración.

2. Para la desconcentración

a) ¡De nuevo, preparación!

Si el abogado está preparado, tendrá confianza en que la desconcentración (o, a veces, el olvido) pasará. Para ello se recomienda:

b) Detenerse y pensar

Los árbitros son normalmente indulgentes frente a esas situaciones porque es difícil que ellos mismos no la hayan vivido. El abogado debe tener eso presente y no sentirse nervioso si se desconcentra. En esos casos, lo recomendable es detenerse, hacer un esfuerzo conciente de concentración y, previa disculpa, continuar. Si se produce un olvido, señalar que recordará el asunto a lo largo del informe y esperar confiadamente que eso ocurra. El abogado no debe mostrar que le ha dado importancia a este *lapsus* y, si está bien preparado, de seguro recordará al poco rato lo que quiso decir.

IX. SABER TERMINAR

Y eso es lo que me propongo hacer, con la esperanza de que el texto sea útil al lector y que, además, haya podido apreciar la importancia de estos *tips* y la necesidad de introducir, en nuestras facultades de Derecho, una línea de carrera que aborde el desarrollo de habilidades. Es una idea que ayudará enormemente, en términos de eficiencia (claridad, brevedad), de ética (respeto) y, finalmente, de igualdad, porque serán las facultades de Derecho –y no los centros de práctica preprofesional– los verdaderos maestros de la formación vocacional de sus alumnos, con todo lo que eso significa.