

## ACERCA DE LA DEFENSA EN EL PROCESO

---

LUIS VINATEA RECOBA<sup>(1)</sup>

---

“Si defiendes un caso hazlo con una convicción tal que si lo pierdes, la gente se convenza de que se está cometiendo una gran injusticia”. La frase la anoté mientras me preparaba para mis primeras experiencias profesionales con la aplicación de la Nueva Ley Procesal del Trabajo, norma creada a iniciativa de Mario Pasco y en cuya redacción inicial participé a propuesta suya. No recuerdo su origen ni su autoría; simplemente la anoté porque me pareció inspiradora.

Siempre he sido enemigo de este tipo de frases especialmente en el ámbito del Derecho, pues suelen darle a nuestra profesión ese tinte señorial y romántico del que le es tan difícil desprenderse y al que se acude para ocultar muchas cosas que distan de lo que frases como aquella postulan. Pero debo reconocer que esta me impactó y me ayudó a comprender cómo en mi condición de abogado, debía emprender la defensa de un caso. También noté que si uno actuaba haciendo lo que ella decía era muy difícil perder un caso. Y si ello ocurriese, cosa que por supuesto a mí me ha pasado, también servía no para poner remedio al desconsuelo, sino para animarse a revertir ese resultado.

Esto último me gustó porque siempre he creído que uno nunca debe darse por vencido.

Así que la frase encierra, al menos para mí, varias cosas importantes y este artículo trata de explicar por qué lo son y cómo se desprenden de esa frase. Para

---

(1) Profesor de Derecho Laboral y Procesal Laboral en las universidades Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad de Piura. Socio de Miranda & Amado Abogados. Miembro de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

ratificar tal importancia, voy a desmembrar la frase y usar sus partes como estructura para la elaboración de este artículo.

Rendir homenaje a Mario Pasco me parece una buena razón para dejar escrito lo que pienso acerca de la defensa judicial, que es algo a lo que me dedico. Sé que Mario veía la defensa judicial en forma similar a como la frase que da inicio a este artículo señala; es decir, la veía como el ejercicio de la defensa regido por la convicción, de manera que él probablemente se sentiría identificado con algunas de las cosas que aquí digo. Así que de esta manera, comenzando mi artículo con una frase que creo que él suscribiría, me sumo al homenaje que le organiza la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

## **I. ASUMIENDO LA DEFENSA DE UN CASO: “SI DEFIENDES UN CASO...”**

---

Pienso que asumir la defensa de un caso es esencialmente un compromiso. Un compromiso no solo con una posición sino un compromiso de trabajo, por lo que el requisito imprescindible es el convencimiento en la posición que se va a defender, porque a ella se dedicarán grandes esfuerzos y no hay nada menos inspirador que trabajar en lo que no se cree. Si uno no está convencido de un caso, no debería tomarlo. No solo por una cuestión de integridad, sino por una cuestión de estrategia.

En mi experiencia, la adquisición de convicción ha sido clave para decidir si tomo o no un caso, porque ella al resumir el proceso de indagación, de análisis y de argumentación que luego tendré que plantearme en el proceso para convencer al juez de la posición que estoy defendiendo, de *mi* posición, me ha permitido visualizar a qué y contra quién me voy a enfrentar. Y esto es fundamental porque sin un ideal –fruto de la convicción–, sin un norte, no es posible avanzar. La convicción inspira a quien la tiene y a quienes tienen que trabajar en la defensa de un caso; por lo tanto, sirve de guía.

Por ello pienso que la adquisición de convicción permite a quien va a defender un caso, imaginarse “qué le deparará el futuro” con relación a ese caso en particular. Y habiendo hecho un ejercicio como ese, no es nada sencillo involucrar a un equipo de personas en la defensa del caso si no estamos convencidos de lo que estamos haciendo. Es que este ejercicio predictivo permite imaginar lo que habrá que hacer para organizar el trabajo; para motivar a un equipo, para sensibilizar al cliente y, lo más importante, lo que habrá que hacer para convencer a

quien tenga que decidir nuestro caso. De manera que si no estamos convencidos del resultado, más difícil será dirigir cada una de las etapas del proceso que apretadamente acabo de describir.

Insisto, adquirir convicción en un caso es un ejercicio en el verdadero sentido del término: hay que tomarse el tiempo de investigar los hechos, hacerse una representación de los mismos, medir su verosimilitud, contrastar versiones, escuchar, observar, intuir, discutir, etc. También hay que analizar los hechos, pensar y reflexionar acerca de ellos. Luego hay que verificar si ellos pueden comprobarse (o probarse). Posteriormente deben –los hechos– relacionarse con una regla jurídica, lo que implica análisis e interpretación legal y el resultado de todo eso se debe convertir en una convicción. Se trata de un ejercicio serio, inicial e indispensable, porque luego vendrá otro más complicado, que es trabajar en la preparación de la defensa misma y otro más complicado aún, que es defender el caso y convencer a un juez o a un árbitro de la posición sostenida.

De modo que estar convencido de una posición y defenderla no es solo una cuestión moral; es un insumo esencial para guiar el trabajo posterior. Es, como decía, una cuestión estratégica. Yo lo he entendido así. Creo que el valor de la estrategia no está en diseñarla sino en dirigirla e implementarla. Y para eso se necesita inspirar y la manera más efectiva de lograrlo es por medio de la convicción.

Por supuesto que aun estando convencidos nada puede garantizar que nos den la razón y que las cosas vayan a salir como queremos. Pero dependiendo de si somos o no rigurosos en adquirir convicción acerca de una posición, es posible que como dice la frase inicial, evidencemos ante todos que en nuestro caso se está cometiendo una gran injusticia. Esa impresión no solo servirá para juzgar a quien decidió, sino para juzgar nuestro propio trabajo y para motivar a quienes deberán hacer lo necesario para revertir el resultado.

## **II. TRABAJANDO EN EL CASO: “SI DEFIENDES UN CASO HAZLO CON...”**

---

Trabajar en un caso guiado por la convicción es una manera de actuar según un plan establecido y con un objetivo concreto. Para defender un caso con convicción hay que haber trabajado guiado por la convicción, de manera que preparar la defensa depende precisamente de ello.

Trabajar con convicción significa ser exhaustivo y eso en la defensa de un caso, al menos para mí, significa preguntarse muchas cosas y relacionarlas todas entre sí. Esto me lleva a preguntarme dónde litigaré, en qué ámbito, bajo qué reglas, etc. Por ejemplo, en un proceso laboral preguntarme acerca del contenido e interpretación de las normas sustantivas o el conocimiento de las prácticas usuales del distrito judicial competente para resolver el proceso suele ser el inicio de esa reflexión. En segundo lugar, preguntarme qué tanto sé de casos como el que voy a asumir o qué experiencia tengo en ellos, puede ser otra manera de enfocar las cosas. Y, en tercer lugar, preguntarme qué tanto sabe la otra parte de casos como el que voy a ver y qué experiencia podría haber tenido, son cuestiones que no dejo de plantearme.

Luego de haber conformado un equipo de trabajo adecuado para la atención del caso, sigo un orden sencillo. En **primer lugar** analizo el entorno en el que se resolvería el caso que estoy por asumir. Los alcances de ese análisis pueden ser muy amplios o reducidos, dependiendo de la materia que va a ser objeto del litigio. Pero en términos generales tal análisis me lleva a reflexionar, conocer u obtener información acerca de cuestiones como los hechos del caso y los que lo rodean. No me refiero a una descripción de los hechos sino a una reflexión, a un ejercicio de puesta a prueba de los mismos, lo que puede ocurrir como consecuencia de haber accedido a la información del caso o como una vía para buscar toda la que me podría faltar para hacer tal reflexión. Con relación a esos mismos hechos, los trato de representar a fin de ver qué tan verosímiles son porque la credibilidad es esencial para formarse o mostrar convicción. Seguidamente, pienso en el marco normativo que les sería aplicable a esos hechos. Hago el ejercicio mental propio de un alegato: imagino que los hechos ya se demostraron y busco una norma que los recoja y los relaciono con la sanción normativa que la regla jurídica ha previsto para ellos. Por supuesto, si el debate es puramente legal, la aproximación será esencialmente jurídica, pero la verdad es que son pocos los casos en los que no hay que analizar o preocuparse por los hechos. Luego reflexiono acerca de quién va a resolver mi caso. No hablo del juez competente como concepto jurídico. Hablo de la persona misma que lo resolverá y trato de imaginarme cómo esa persona en particular, resolvería mi caso. Para esto sujeto todo lo anterior a un test: el de las circunstancias que rodean el caso: precedentes, prestigio de mi cliente, línea de conducta, contexto político, oportunidad, etc. Para eso pienso en cómo influiría todo ello en el ánimo del juez o del árbitro; ese juez en particular del que ya hablé. No hablo de un análisis exhaustivo ni de un ejercicio acabado de proyección, pero sí de uno que me muestre tendencias, reacciones, estimaciones, condicionantes y actitudes previsibles.

En **segundo lugar**, analizo mis capacidades para atender el caso. Esto, que para algunos podría resultar sorprendente, no lo es tanto si se toma real conciencia de lo que puede significar un caso. No es lo mismo defender un caso individual que uno colectivo; no es lo mismo defenderlo en la audiencia de juzgamiento que en segunda instancia o en la Corte Suprema; no es lo mismo defenderlo en un distrito judicial que en otro. Y no es lo mismo defenderlo si se trata de un caso muy complejo o de uno muy simple.

Un análisis como el que estoy indicando no es que suponga un análisis introspectivo, pero sí uno lo suficientemente honesto acerca de las reales capacidades con las que cuento para defender un caso. Para eso me planteo preguntas como las anteriores pero además otras como: ¿cuento con los medios para defender el caso? ¿Cuento con las pruebas? ¿Puedo aportarlas? ¿Estoy en capacidad de producir las pruebas que se requieren? ¿Puedo acceder a los peritos que se necesitan? ¿Sé defender este tipo de casos? ¿Los conozco en verdad? ¿He desarrollado las competencias para eso?

Y **en tercer lugar** me pregunto si conozco realmente a la contraparte y si sé todo lo que debo saber de ella. Es decir, si conozco a su abogado, si sé lo que realmente es capaz de hacer. En la medida de mis posibilidades, hago respecto de la otra parte el mismo ejercicio que hago respecto de mí o mí equipo.

Las respuestas positivas o negativas a las interrogantes planteadas pueden incluso llevarme a volver a considerar si debo tomar un caso o no o a considerar la adquisición de ciertas competencias; es decir, a cubrir las que no tengo con el concurso de otros profesionales. Lo importante, más allá de lo que decida, es que siempre me las hago.

Todo lo anterior me permite desarrollar una estrategia expresada a través de una teoría del caso. Esa teoría es mi perspectiva del caso, mi manera de verlo. Y esa teoría guiará todo lo que yo haga de allí en adelante, convirtiéndose en una herramienta estratégica: servirá para organizar el trabajo, redactar los documentos, buscar las pruebas, producirlas, planificar las audiencias, proyectar el curso de las mismas, vaticinar un resultado y prepararme (lo mismo que mi equipo) para cualquier eventualidad. También me servirá para definir mi actuar estratégico: si debo o no conciliar, hasta dónde, cómo, en qué oportunidad, etc.

Volviendo a la teoría del caso, ella a pesar de ser suficientemente verosímil y el resultado de un trabajo exhaustivo, siempre requerirá de mucho trabajo adicional. Esto porque siempre estará a prueba y siempre estará expuesta a efectos externos. De manera que a pesar de considerarla como una guía, la herramienta que hace tangible mi convicción acerca de un caso, será lo suficientemente flexible

para hacerle frente a cualquier eventualidad. Así que me preparo para que mi teoría sea adaptable, porque sé que va a tener que adaptarse. Y lo que hago es preguntarme cosas como ¿y qué pasaría si la otra parte pide una medida cautelar? ¿y qué pasaría si no va el testigo en el que estoy pensando? ¿Y qué pasaría si el juez es cambiado de juzgado? No me hago todas las preguntas posibles ni me genero una crisis de ansiedad pues mi cliente me necesita cuerdo, pero sí me hago las preguntas suficientes como para saber que mi teoría del caso a pesar de ciertas eventualidades y ajustes, nunca dejará de ser la misma.

El trabajar en la preparación de la defensa de un caso es, quizá, la parte más importante de todo el ejercicio de planificación y de previsión. Sin ese trabajo de preparación todo lo demás pierde sentido. Y como es demandante en términos de tiempo y dedicación, es fundamental creer en lo que se está haciendo. No vaya a pensarse que actúo o dirijo mi vida en función de las frases que me gustan, pero para esta etapa suelo aplicar una frase de Pablo Picasso, que complementa perfectamente la que motiva este artículo: “la inspiración llega, pero tiene que encontrarte trabajando”. Así que movido por la convicción –trabajando– es posible, y de hecho ocurre, que surjan ideas creativas e inspiradoras para la defensa de un caso. Y también es posible que encontremos salidas a problemas que no las tendrían si dejáramos todo para después. De manera que eso hago, me dedico a preparar el caso.

### **III. DEFENDER Y ARGUMENTAR: “SI DEFIENDES UN CASO HAZLO CON UNA CONVICCIÓN TAL ...”**

---

Defender un caso supone ya no planificar sino implementar una estrategia; una teoría del caso. De manera que la defensa de un caso, para mí, es la aplicación de aquello de lo que estoy convencido. Y como la convicción está detrás de la teoría del caso que he diseñado, la defensa será pura y simplemente una implementación de la misma.

Esa implementación la hago considerando la estructura del proceso y previendo que para cada etapa exista un guión. Teniendo en cuenta que el proceso judicial laboral regido por la Nueva Ley Procesal del Trabajo es uno que mantiene la modalidad escrita tanto para la demanda como para la contestación, me preocupó porque estas sean claras, sencillas y precisas, ya sea que me corresponda demandar o contestar una demanda. Con relación a esto trato de no olvidar que como abogado debo transmitir una posición, de manera que tengo que preocuparme

porque me entiendan y se convenzan de ella tanto como lo estoy yo. Trato de evitar —a pesar de que soy abogado y, por lo tanto, mi redacción está irremediablemente deformada— los formalismos, las cuestiones técnicas y el floreo lingüístico, pues quitan espacio y solo generan suspicacias.

Hecho lo anterior, ya para la audiencia de juzgamiento y para la apertura, que es el momento en el que expongo mi teoría del caso y muestro la perspectiva de análisis con la que quiero que se vean los hechos, diseño un discurso en el que digo qué fue lo que pasó y propongo cómo deberá fluir la audiencia. Esta perspectiva me sirve para definir cómo espero que se resuelva la controversia y proponer un rumbo estratégico para la audiencia. Con esto y aprovechando lo señalado por la otra parte, delimito los hechos por probar al punto que de la confrontación de posiciones procuraré que el juez extraiga los hechos necesitados de prueba y los que no. La apertura, si bien no lo es todo en la audiencia, es un evento importantísimo porque me permite dar una idea inicial de lo creíble que puede ser mi teoría del caso. Es mi carta de presentación y dependiendo de lo buena que sea, regirá en buena parte lo que ocurra en la audiencia. Por lo tanto, le dedico mucho tiempo a preparar el discurso de apertura y en él trato de transmitir lo convencido que estoy del caso.

¿Cómo lo transmito? Trato de ser breve, pero sobre todo simple y elocuente. Pero no me refiero a la elocuencia meramente discursiva. La elocuencia, si bien pone énfasis en cómo se dicen las cosas y sugiere que por la sola forma de decir las se adquiere convicción; en el ámbito de un proceso, frente a un juez y a una cámara de video, la elocuencia se refiere no solo a cómo se dicen las cosas sino a la posibilidad de que se puedan probar. Porque si lo que se dice en la apertura no se puede probar, el juez o el árbitro nos lo hará notar en su decisión de la peor manera posible, no dándonos la razón. Así que para transmitir hay que ser claros y afirmar, pero hay que tener la certeza de que se va a poder probar lo que se afirma. Por ello, en la apertura digo todo lo que sé que puedo probar y anuncio o advierto acerca de lo que no. Pero no para mostrar que mi caso es débil, sino para hacer notar que aquello que no puedo probar no afecta en absoluto lo que se puede concluir a partir de lo que sí puedo probar.

El afirmar me permite señalar qué cosas voy a probar. Así que de esta manera simple “defino” cómo espero que discurra la audiencia, que al ser una audiencia sobre hechos, es en una audiencia en la que se dedicará mucho tiempo a actuar pruebas que tienen como propósito generar en el juez la misma convicción que yo tengo.

Las pruebas por sí mismas significan poco en el proceso y para que tengan sentido, el sentido que yo les quiero dar, es necesario relacionarlas con un relato, con una historia que es dicho sea de paso, la que yo he contado. La relevancia de las pruebas es tal en función de una proposición fáctica. Y para ello es necesario “hacerlas hablar”. Es un error evitar o considerar innecesaria la “oralización de las pruebas documentales”. Incluso los documentos, a pesar de su claridad y contundencia, requieren de una contextualización y de una vinculación específica con una propuesta de ocurrencia de los hechos. Por lo tanto, la defensa de un caso desde un punto de vista probatorio, se refiere a “hacer hablar a las pruebas”. Y como las pruebas no hablan solas, me (nos) corresponde hacerlas hablar.

Para que las pruebas hablen se requiere mucho trabajo. Cada una de ellas va a ser revisada exhaustivamente en la audiencia por el juez y por el abogado de la otra parte, por lo que el mismo ejercicio tendrá que haberse hecho durante la preparación de la defensa. Habrá por tanto que haberse hecho todas las preguntas posibles acerca de los peritos y sus informes, habrá que haber revisado detalladamente cada documento, cada informe, cada resumen. Habrá que haber revisado liquidaciones y someter todo a un escrutinio exigente. Habrá que haber preparado a los testigos, no para que digan lo que nosotros queramos, sino para que enfrenten un interrogatorio del abogado contrario, que tiene como uno de sus objetivos destruir o debilitar el valor de cada prueba que nosotros presentemos.

En este punto debo decir entonces que la defensa del caso en la actuación probatoria es nuevamente una transmisión de todo lo trabajado de manera anticipada. Tanto lo es, que suelo ir a las audiencias con un guión de lo que va o debería pasar en la actuación de los medios probatorios.

Finalmente, y una vez probados los hechos que pretendo probar, me preparo para los alegatos. Suelo llevarlos escritos. Alguno dirá cómo puede ser si ellos recogen lo ocurrido en una audiencia que es posterior a la redacción de los mismos. Bueno, al respecto, pienso que los alegatos son el cierre del planteamiento estratégico y la confirmación de la teoría del caso o, lo que es lo mismo, la demostración de la estrategia. Y si he preparado bien el caso, salvo eventos extraordinarios, es perfectamente posible que anticipe lo que voy a decir como alegatos. Los alegatos tienen la virtud de erigirse en un verdadero proyecto de sentencia. De algún modo, la audiencia misma es una metodología, un modo de razonar que llevará a la decisión final, por lo tanto, es perfectamente posible anticipar el alegato y llevarlo escrito.



Luego de lo dicho uno podría pensar que la defensa es el resultado de pura previsión y que no hay espacio para la improvisación. Eso es parcialmente cierto. La previsión sirve, me sirve, para que en un proceso no me ocurran cosas que yo debería haber tenido en cuenta. La improvisación, la capacidad de reacción frente a algo imprevisto, en cambio, me sirve para salir de todas aquellas situaciones que no era posible prever. De manera que sí hay espacio para la improvisación, pero es residual y siempre será posible acudir a ella cuando ha habido previa preparación. En mi experiencia, he podido comprobar que muchas de las cosas que lucen como improvisadas, no lo son en verdad. He sabido de discursos “improvisados” que fueron cuidadosamente preparados. En cualquier caso, las soluciones improvisadas, pienso, solo aparecen si es que uno tiene la tranquilidad de saber que hizo todo lo previsible. Porque si no, el solo dedicarse a pensar en lo que pudo haberse previsto, le quitará espacio a la posibilidad de reaccionar e improvisar soluciones.

Sea como fuere, he llegado a pensar que la convicción al actuar como un motivador del trabajo, proyecta su efecto sobre la defensa misma, que también es trabajo. Así que el impulso que ella genera creo que nos ubica, a mí me ocurre, en una posición en la que el ejercicio de improvisación o fluye más fácilmente o simplemente deja de ser tal, porque estamos tan concentrados e involucrados con el caso, con nuestras convicciones, que podemos hacerle frente a lo inesperado.

#### **IV. GANAR O PERDER: “SI DEFIENDES UN CASO HAZLO CON UNA CONVICCIÓN TAL QUE SI LO PIERDES, LA GENTE SE CONVENZA DE QUE SE ESTÁ COMETIENDO UNA GRAN INJUSTICIA ...”**

---

La convicción como hemos visto puede lograr muchas cosas y generar muchos efectos. Sin embargo, no garantiza que otro necesariamente la adquiera. Por eso es que con relación al proceso es frecuente escuchar cosas como “a veces se pierde y a veces se gana” o “usos son de la guerra vencer o ser vencido”. Por supuesto que es así, no siempre se gana.

Pero lo que no puede ocurrir es que se pierda un caso por no haber tenido convicción en él. Actuar sin el acicate que ella puede producir es como saltar al vacío. Es un ejercicio estéril: ni convence ni inspira. Y no hay nada más doloroso que comprobar que algo se perdió porque ni siquiera uno mismo creía en ello. Es

preferible, pienso, ser sancionado como consecuencia del ímpetu que suele acompañar a la convicción, que perder por actuar sin creer en algo.

Cuando se actúa con convicción las probabilidades de que un caso se gane son elevadas. Y lo son porque la convicción arrastra cosas que uno ni siquiera imagina. Incluso hasta se llega a pensar que los astros se alinean. Pero la verdad es que ese alineamiento rara vez es casual y casi siempre en la consecuencia del trabajo que se desplegó gracias a haber actuado con convicción.

Pero bueno, y ¿qué pasa cuando a pesar de haber actuado con convicción no ganamos el caso? Bueno, a mí me ha pasado. Para esos casos, la frase que da inicio a este artículo, actúa como un verdadero combustible. Y habiéndolo experimentado, creo que, efectivamente, la defensa hecha con convicción ofrece varias cosas.

En primer lugar, una defensa hecha con convicción y seriedad permite ubicar a quien decide el caso en el mismo lugar de lo que había que decidir, es decir, en la posición de ser juzgado. Y teniendo el nuevo proceso laboral, por ejemplo, la característica de ser filmado, tal posición de juzgamiento ya no solo es privada sino que además es pública. Es decir, la sensación de injusticia no solo será la de quien perdió habiendo hecho una defensa seria y convincente, sino también la de un público que observará lo mismo, sin ser parte del proceso.

Por otro lado, una defensa hecha con convicción, también permitirá que el inevitable juicio del cliente perdedor se enfoque no solo en el resultado (que seguramente verá como injusto), sino en la defensa misma, la que seguro le permitirá comprender que el trabajo estuvo bien hecho.

Asimismo, en el contexto de un caso desfavorable, una defensa hecha con convicción permitirá animar al equipo que participó en él. Es cierto que la defensa con convicción puede inspirar tanto que todos los que participan en ella pueden terminar creyendo en el caso como si fuera un dogma, que al no ser acogido puede producir mucha frustración. Pero así como la convicción puede tener ese efecto, ella misma puede servir para sacar a uno mismo de ese estado y convertirse en una auténtica fuerza motivadora para emprender nuevas defensas o para intentar revertir el resultado adverso.

Y esto último es lo que más me atrae de la frase inicial de este artículo. Porque esa sensación de injusticia tiene un poder de cambio enorme y está en los abogados saber aprovecharlo. Pero para ello es necesario haber actuado con convicción.

Por eso creo que el peor riesgo para un juez o un árbitro que resolvió un caso equivocadamente por la falta de preparación adecuada o por no tener el cuidado necesario para justificar su decisión (especialmente cuando su decisión fue errada a la luz de la convincente posición que no acogió), es tener que hacerle frente al abogado que defendió con convicción un caso. Porque, motivado por la injusticia de la decisión, en su esfuerzo porque prevalezca la posición en la que cree, ese abogado hará evidentes y mucho más clamorosas las deficiencias en las que incurrió el juez o árbitro que resolvió su caso. Y eso será parte del escrutinio público.

Pero, bueno, no quiero dedicar este apartado a una suerte de consagración del espíritu revanchista. En este punto, lo que pretendo es cerrar la idea del uso de la convicción como una herramienta o forma de actuación. La convicción es un estado personal, de modo que es necesario exteriorizarlo y la manera de hacerlo varía de acuerdo con los escenarios. Y es aquí donde encuentro que ella tiene o puede tener efectos inspiradores, impactantes y hasta de liderazgo. Efectivamente, me he sorprendido comprobando cómo la exteriorización de la convicción puede sacar lo mejor de las personas. Recuerdo a un abogado de mi equipo haber cambiado toda una estrategia de defensa por la convicción con la que defendí una postura diferente a la suya y también recuerdo a una persona que asistió a una audiencia en la que participé y a quien no conocía, decirme que yo era la persona que podía sacarla del problema en que se encontraba simplemente porque actué con convicción.

También recuerdo haberme levantado de la nada y revertir un resultado adverso, así como recuerdo también el no haberlo podido hacer porque simplemente no había actuado con convicción.

En fin, creo que la idea ya está clara. Hay que actuar con convicción en la defensa de un caso por todas las razones que acabo de señalar.

## **V. AL DÍA SIGUIENTE: “QUÉ HACER?”**

---

Bueno y esto lo planteo ya a título de conclusión, la defensa de un caso con convicción y con un resultado favorable hay que celebrarla, no más allá del día siguiente. Es importante hacerlo porque defender un caso es un compromiso y cuando ese compromiso se cumple, hay que celebrarlo, no por el triunfo mismo (no olvidemos que al frente hay un perdedor que podría estar pasándola mal), sino porque se trabajó y se hizo lo debido. Los que trabajaron en el caso lo merecen.

Y cuando se pierde habiendo actuado con convicción, ¿qué debe hacerse? La respuesta es una sola: seguir trabajando desde el día siguiente. La inspiración va a llegar porque se seguirá trabajando pero, además, porque motivos habrá para ello. Y esos motivos serán un fuerte incentivo para volver a planificar, reflexionar acerca de lo que se hizo, involucrar más al equipo y perseverar en una idea, en una convicción.

Y si la derrota ocurre en última instancia y a pesar de haber actuado movidos por la convicción, lo que debe hacerse es mirar el trabajo de la parte contraria. Si se comprueba que la otra parte trabajó mejor que nosotros, porque también actuó con convicción pero con más eficacia que nosotros, habrá que aprender de ella y poner en práctica lo aprendido desde el mismo día siguiente.