

ABOGACIA TEAL

¿Un nuevo paradigma para el ejercicio de la profesión?

Andrea López Pisani

*“El mayor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia;
es actuar con la misma lógica que antes”*

PETER DRUCKER

I. Introducción

Los estudios jurídicos y las oficinas judiciales, como todas las organizaciones, están formadas por personas que le imprimen su esencia y su corazón. Su cultura, valores y energía reflejan la forma de pensar y sentir de sus integrantes. En línea con esta perspectiva, Frederic Laloux ⁽¹⁾ señala que las organizaciones son la expresión de nuestra visión del mundo y del estado de desarrollo de nuestra conciencia. Las organizaciones fueron evolucionando junto con la mentalidad de las personas a medida que surgían nuevas realidades y desafíos que requerían soluciones novedosas. Laloux describe a través de **cinco paradigmas organizacionales** la evolución de la conciencia humana a lo largo de cerca de 100 mil años de historia, representándolos a través de distintos colores:

Paradigma Rojo: Es el que corresponde a la forma de organizarse de las comunidades primitivas. El orden se mantiene en base a la fuerza y poder del líder. Se asocia metafóricamente con una manada de lobos: las personas deben luchar u obedecer para subsistir.

Paradigma Ámbar: Históricamente, se corresponde con la época en que las sociedades humanas comienzan a hacerse sedentarias, y surgen nuevas actividades e instituciones como la agricultura, la burocracia estatal y la religión organizada. El paradigma anterior no era apto para esta nueva realidad. Se crearon estructuras estables con perspectivas a largo plazo en las que rige principio de “mando – obediencia”. Metafóricamente, se asocia a que una buena organización debe funcionar como un ejército: Los soldados deben cumplir las órdenes sin hacer preguntas.

Paradigma Naranja: Este tipo de organización comienza a verse con la llegada del Renacimiento y se acentúa con la Revolución Industrial. Se colocan en el centro de la escena *la innovación, la responsabilidad y la meritocracia* para lograr el éxito y derrotar a los competidores. Los líderes están cien por ciento orientados a las metas, priorizando las tareas sobre las relaciones y la racionalidad sobre las emociones. Metafóricamente se las representa con una máquina: las personas son “recursos” que deben alinearse.

Paradigma Verde: Este nivel se alcanza en la época reciente de la posmodernidad. Surge como reacción a los excesos del paradigma naranja. Toman protagonismo las *relaciones humanas y la responsabilidad social*. El foco se pone en los **valores, en una visión inspiradora y en el empoderamiento de las personas. Comienzan a surgir las primeras estructuras de gestión horizontales.** Metafóricamente se los relaciona con una familia donde importa la calidad de las relaciones personales.

Paradigma TEAL (turquesa o verde azulado): Este último estadio de evolución de la conciencia humana se está desarrollando actualmente como respuesta al desafío que plantea nuestro mundo actual, al que los especialistas califican con la sigla VICA: Volátil, Incierto, complejo y ambiguo. Hay dos factores claves en este estado de cambio permanente: la tecnología y las personas.

La **tecnología** hoy atraviesa todas las actividades humanas. La llamada *transformación digital* ocupa el centro del cambio organizacional. La Inteligencia artificial está poniendo en jaque los puestos de trabajo y las profesiones actuales. El mundo legal no es ajeno a este fenómeno. Ya son muchas las experiencias de aplicación de la inteligencia artificial en el ámbito jurídico. En China, por ejemplo, ya hay numerosos robots jueces ⁽²⁾ y en nuestro país ya funciona el sistema “Prometea” en el ámbito del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad de Buenos Aires ^{(3) (4)}. Frente a estos avances tecnológicos, que cada vez reemplazan más tareas humanas, pareciera que solo la empatía y los sentimientos son todavía solo humanos. *Paradojalmente, la tecnología nos está obligando a aprender a ser cada vez mas humanos para coexistir con las computadoras.*

Por otro lado, también cambiamos las **personas**. La generación “Y” trajo mucho ruido y cambios a las organizaciones. Lo mismo están haciendo ahora los “Z”.

Vienen con un chip diferente. Ya no hay una vida personal y otra laboral: la vida es una sola. Las diferencias entre las personas, tal como las conocimos los mas grandes, para los mas jóvenes no existen: nacieron en un mundo donde son muchas las mujeres que lideran países, en el que Estados Unidos tuvo un presidente negro y el matrimonio igualitario se naturalizó en gran parte del globo. Mientras que en el año 1947 en nuestro país debatíamos sobre la igualdad de los derechos políticos de hombres y mujeres, hoy los más jóvenes debaten sobre la igualdad de las distintas especies vivas del planeta. Por otro lado, los “Y” y “Z” nacieron y crecieron inmersos en las redes sociales: para ellos es normal la horizontalidad e igualdad al opinar y escuchar. Los cambios repentinos e inesperados son naturales: crecieron en la época de las Torres Gemelas, los huracanes y el cambio climático. Los tiempos de respuesta son inmediatos: hoy el celular nos permite enviar mensajes y fotos a cualquier parte del globo en forma instantánea.

Esta nueva realidad va generando la necesidad de un nuevo estadio de desarrollo de la conciencia humana, el **PARADIGMA TEAL**, que presenta los siguientes avances respecto a los paradigmas anteriores.

II. Autogestión de todos los integrantes de la organización

El cambio permanente hace necesario tomar decisiones rápidas integrando distintas perspectivas. Las estructuras verticales en las que las ideas y las decisiones está solamente en la cúpula, ya no están siendo efectivas. Ya no es suficiente la inteligencia individual, se hace imprescindible la inteligencia colectiva. Es indispensable internalizar y *naturalizar auténticamente las metodologías ágiles y colaborativas, las relaciones horizontales*, entre iguales comprometidos, responsables y autónomos, sin necesidad de jerarquía. Y para todo ello es requisito ineludible la eliminación de los egos personales y la creación de *CONFIANZA* como base de todas las relaciones.

III. Plenitud de las personas

Se desdibujan las diferencias entre las personas por sexo, edad, sector, jerarquía,

o cualquier otro. Se integran y valoran por igual todas las características personales y partes de las personas: racionalidad, la emocionalidad y la intuición. Ya no hay una “vida personal” como algo diferente de “la vida profesional”.

IV. **Propósito evolutivo**

Se entiende a las organizaciones como organismos vivientes, en continua evolución y desarrollo. Todos los miembros se guían por un propósito común y son conscientes de que la unión de su energía y potencial creativo determinará el futuro del ecosistema. En vez de intentar predecir y controlar el futuro, los miembros de las organizaciones están invitados a escuchar la realidad externa e interna e ir entendiendo día a día aquello en lo que la organización desea convertirse. *Se incorpora la posibilidad del error como parte de todo proceso de cambio y aprendizaje.*

Otra característica importante de este paradigma es profundización de la conciencia sobre la integración ser humano con la naturaleza y la importancia del cuidado de nuestro planeta, hoy en peligro por nuestras propias acciones.

En este paradigma, más que en ninguno otro, el motor del cambio es la *transformación personal* profunda, auténtica y sincera de cada uno de nosotros, *dejando de lado los egos* para construir organizaciones basadas en una *visión compartida, la confianza y colaboración.*

V. **¿Existen actualmente organizaciones TEAL?**

Si. En su libro Laloux comparte el análisis de doce organizaciones de distinto tipo (empresas energéticas, de tecnología, de la salud, de educación, etc), tamaño (de 100 a 40.000 integrantes) y geografía, que ya hicieron realidad, algunas hace muchos años, el nuevo paradigma.

VI. **¿Es aplicable este nuevo paradigma a nosotros, los abogados?**

El mundo jurídico no queda afuera de todo lo expuesto. Ya nada es lo que era y

nada será lo que es. Todo está en cambio: los clientes, los colegas, los colaboradores, la forma de hacer negocios, de vivir y de trabajar. La diferencia profesional la marcará la capacidad de “desaprender y aprender” dejando de lado certezas, las formas en las que siempre se hicieron las cosas e incorporando nuevas formas de pensar y hacer.

Es indudable que para ser un buen abogado es necesario conocer en profundidad las leyes y los procedimientos. Pero hoy, contar con competencias “técnicas” o “duras” ya no es suficiente. Hoy, mas que nunca, es imprescindible contar además con las llamadas “competencias blandas”, que son aquellas que nos permiten conectar, interactuar y generar resultados junto a otros en forma armónica, colaborativa y asertiva.

Daniel Goleman, autor de la Obra “Inteligencia Emocional”, ya señalaba en la década del 90 que el Coeficiente emocional representa el 80% del éxito personal y profesional de cualquier persona, frente al 20% que supone el cociente intelectual ⁽⁵⁾. Y tenemos que prestar mucha atención a este tema ya que según estudios de la red profesional LinkedIn, la Abogacía se encuentra entre los sectores profesionales donde las competencias blandas son menos comunes entre los profesionales ⁽⁶⁾.

Por eso, mas que nunca, si queremos lograr un ejercicio profesional moderno y acorde a los nuevos tiempos, debemos trabajar mucho en nosotros mismos, en nuestra forma de relacionarnos con los otros y de posicionarnos frente al cambio. Dominar el arte de la comunicación efectiva y de la creación de confianza, el trabajo en equipo, el liderazgo personal y organizacional hoy son habilidades indispensables para el ejercicio profesional. Y fundamentalmente, ya no es posible dar nada por cierto y permanente. La capacidad de cambio, la innovación, la creatividad y la agilidad son imprescindibles en la época actual. Nuestro desafío es re-crear un ejercicio profesional acorde al Siglo XXI: una Abogacía TEAL.

“Los analfabetos del siglo XXI no serán quienes no sepan leer y escribir,
sino quienes no sepan aprender, desaprender y reaprender”

ALVIN TOFLER

- (1) La obra “*Reinventar las organizaciones. Una guía para diseñar organizaciones inspiradas en el próximo estadio del desarrollo humano*” (Editorial Arpa, 2017) se ha convertido en un best seller internacional en materia organizacional.
- (2) <https://www.thetechnolawgist.com/2019/12/13/china-el-monstruo-mundial-en-inteligencia-artificial-que-utiliza-cientos-de-jueces-robot/>
- (3) <https://ialab.com.ar/prometea/>
- (4) <https://www.ambito.com/politica/justicia/prometea-inteligencia-artificial-hacer-justicia-n5061091>
- (5) Goleman, D. (1999), *Inteligencia emocional*. Ed Javier Vergara
- (6) <https://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/13/1143528/10-habilidades-blandas-solicitadas-mercado-laboral.html>