

Ha capacitado en Competencias para el Liderazgo en Coca Cola FEMSA. Arcor Bagley, ANSES, Dirección Nacional de Adolescentes Ministerio Desarrollo Social y otros. Asesor del Ministerio de Justicia de Holanda y del Ministerio de Justicia de Chile, ha intervenido en la Tribal College and University Conference –un proyecto de la Casa Blanca y enseñado en Madrid, Beer Sheva (Israel), Milano, Roma, Padova y Bologna (Italia), Sion (Suiza), Asunción (Paraguay) Albuquerque (USA), Arica (Chile), Praga (Rep Checa), Caracas (Venezuela), D.F. Guadalajara y Cuautitlán Izcalli (México), Sao Paulo, Brasilia y Porto Alegre (Brasil) y en Cipolletti, Bariloche, Salta, Misiones, Córdoba, La Plata, Catamarca, Paraná y otros.

Tiene numerosas publicaciones en gestión de conflictos en español, inglés, portugués y holandés y editó tres libros de psicología clínica y psicoanálisis con otros autores.

Gusta de la ópera y canta en conciertos sinfónicos corales de música sacra. Tiene cuatro hijas adultas y nietos para cada día.

De nacionalidad argentina y alemana, ha dado cursos y conferencias en siete idiomas.

Gusta de viajar, más travesía y trabajo que turismo.

“Nunca sabes qué es suficiente a menos que sepas qué es más que suficiente” William Blake.

**Andrés Oppenheimer**, periodista del Miami Herald y CNN, y autor de "¡SÁLVASE QUIEN PUEDA!: El futuro del trabajo en la era de la automatización".

“Un libro repleto de excelentes ideas para mejorar la convivencia pacífica entre las personas, las familias y las naciones, escrito de una manera ágil y amena por un mediador de fama internacional. ¡Se los recomiendo!”.

**Nancy Fatima Andrichi**, ministra de la Corte Superior del Brasil. Inspiradora y referencia significativa del desarrollo de la mediación en su país.

“La obra es un divisor de aguas en la historia de toda la literatura y textos escritos acerca de la Mediación. (...) La obra encanta y nos conduce a tener siempre un diálogo asertivo delante de las más graves vicisitudes. La lectura les encantará, ¡es una lección de amor!”.

**Genaceia da Silva Alberton**, desembargadora aposentada (camarista retirada) do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Coordinadora do Núcleo de Estudos de Mediação da Escola Superior da Magistratura / AJURIS.

“La obra se presenta como una contribución a la Mediación, visión de largos años de experiencia profesional del autor como psicoanalista, mediador y docente.

En la profundidad de lo simple, el texto nos lleva a un verdadero encuentro con la complejidad del mediar”.

**Gladys Stella Álvarez**. Jueza y profesora universitaria es quien introduce, junto con su colega Elena Highton, a la mediación en Latinoamérica y en las Cortes de Justicia. Autora de varios libros en la materia, ha sido premiada y reconocida internacionalmente.

“El libro es una joyita, .... Los dibujos, los momentos históricos y las citas que remiten a y de quién aprendimos imperdibles, así como en general las notas, efectivamente hacen otro libro...”



Juan Tausk

# Juan Tausk

## La tenacidad del odio y la fiesta de la vida

### Negociación y psicoanálisis para una convivencia posible



**Juan Tausk**. Graduado en psicología, ejerce como psicoanalista, negociador, gestor de conflictos y docente. Escritor.

Profesor Titular en Clínica Psicológica y Psicoterapias: Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires hasta 2016.

Director de la Maestría en Mediación y Negociación del Institut Universitaire Kurt Bösch, Valais, Suiza (IUKB), hoy incorporado a la Université de Genève y de la Asoc. Civil Programas de Estudios de Postgrado (APEP) hasta 2016.

Director de la Diplomatura Universitaria en Competencias para el Liderazgo. Universidad Tecnológica Nacional y APEP.

Ha presidido el World Mediation Forum en dos oportunidades y organizado los Congresos Internacionales en Cagliari (Cerdeña), Buenos Aires, Crans Montana (Valais, Suiza) y Jerusalem.



La tenacidad del odio y la fiesta de la vida



Psicolibro ediciones

Colección Inspire-ideas

*La tenacidad del odio  
y la fiesta de la vida*



JUAN TAUSK

# *La tenacidad del odio y la fiesta de la vida*

Negociación y psicoanálisis  
para una convivencia posible



**Psicolibro  
ediciones**



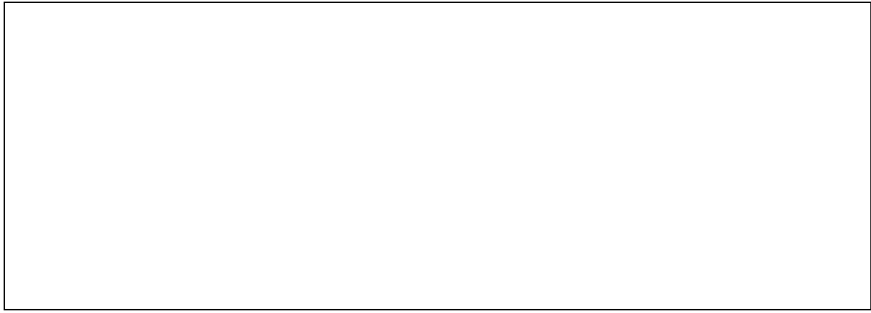


Imagen de tapa: Pierre-August Renoir. *Le Moulin de la Galette*, 1876,  
*Musée d'Orsay*.

© Dirección Nacional del Derecho de Autor 3/8/2017 RL-2017-  
16138352-APN-DNDA#MJ

Diseño y diagramación: melasa diseño  
Corrección: Sebastian Spano

PSICOLIBRO EDICIONES  
de Librería Paidós  
Daniel Feijóo  
Marcelo Bernstein

Av. Las Heras 3741 loc. 20 (1425)  
Ciudad Autónoma de Bs. As. Argentina  
editorial.psicolibro@gmail.com  
Te: 011-4801-2860

# DEDICATORIAS

A mis padres, Charlotte y Ralph, cada vez más amorosamente recordados en sus virtudes y sus enseñanzas. ז"ל<sup>1</sup>

A Carl Kahn, hermano de mi madre, asesinado en 1941 en el infierno de Mauthausen, Austria. ז"ל

A Evelyn Weil, fallecida en Kfar Saba, Israel, a inicios de 2017, una persona preciosa y sabia. ז"ל

A mis estudiantes de la Facultad de Psicología UBA, de quienes me he despedido a fines de 2016<sup>2</sup>.

Sobre todo a mis hijas y mis nietos, de ellos son las palabras por venir.<sup>3</sup>

---

1 Acrónimo de *zijronó le brajá*. En hebreo, “en su bendita memoria”.

2 Ver “Bienvenida Despedida”: acto de despedida como profesor titular de Clínica Psicológica y Psicoterapias, realizado en el transcurso del Congreso Internacional de Psicología, UBA, 2016. Reúne exposiciones de Jorge Helman, Juan Tausk, lectura de poesía de Cecilia Urcola, Ricardo Costa Brizuela y Juan Tausk y una presentación de humor psi de Rudy.  
<https://www.dropbox.com/s/aprv280z446t129/2016%20Despedida%20Bienvenida%20%282%29.pdf?dl=0>.

3 Es a su vez el título del libro: Tausk, Juan y Duer, Eduardo (comps.) (2016). *La Palabra por venir. Conversaciones en Clínica Psicoanalítica*. Buenos Aires, JCE Ediciones. El mismo reúne trabajos de docentes y estudiantes de Clínica Psicológica y Psicoterapias: Adultos (Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología), de la que el autor ha estado a cargo como profesor titular durante 27 años. A partir de dejar su cargo y después de 25.000 estudiantes, el libro ha sido celosamente censurado y amablemente descartado para no ser leído por las siguientes camadas de estudiantes. Se ve que junto con el agua de la bañera se fueron del programa textos de buena factura, incluidos todos los escritos del autor de este libro. *Washed out*. Algo más fresco que *Fahrenheit 451*, pero igual de canalla.



# AGRADECIMIENTOS

A Laura Winikor (Niteroi, Brasil). Invitada a dar su opinión sobre el texto, hizo a la vez una cuidadosa y exhaustiva revisión conceptual, técnica y literaria. Gracias a ella, el libro se deja leer mejor.





# ÍNDICE

- 11 Prólogos
- 15 Prefacio
- 21 Propósito
- 27 Pasar las de caín
- 33 La tenacidad del odio
- 43 La confrontación en espejo
- 49 Cyprus for ever
- 55 Mississippi en llamas
- 63 La lógica de las atribuciones
- 73 Una lógica totalitaria
- 79 La tentación totalitaria
- 87 La culpa es del causante
- 93 La salida es muy fácil
- 101 Ni monstruos ni bestias: gente común
- 109 Rencor, mi viejo rencor
- 121 Autoayúdese, ¡es una orden!
- 139 El oscuro objeto del deseo
- 153 Terceridad. El poder del mediador
- 159 De cerca nadie es normal

179 La escucha inconsciente y un caso de mediación  
en una empresa familiar

199 Referencias

---

**Observación:** en las notas a pie de página se incluye la definición de los términos en lunfardo del ciudadano porteño, o sea, el *slang*, la *gíria* de la ciudad de Buenos Aires, para facilitar la lectura en otros países de habla hispana o portuguesa.

**Advertencia:** hay dos libros en uno, el texto y las notas al pie. Recomiendo más las segundas que lo primero.

*Descargá en tu dispositivo cualquier aplicación para leer códigos QR y mirá las imágenes que acompañan este libro.*



### **CÓDIGOS QR**

*El código QR permite acceder de un modo ágil y sencillo a una determinada información desde un dispositivo móvil.*

Para utilizarlo, tanto en Android como iOS, hay que activar el modo de lectura de QR que ya viene en el dispositivo o bien descargar cualquier aplicación de lectura de QR. Para eso podemos buscar en Playstore (Android) o App Store (iOS) con las palabras “qr scanner”. Una vez descargada, la abrimos y posicionamos el dispositivo por el código al fin de que sea tomado por la cámara. En instantes se abrirá un enlace en el navegador con la canción indicada.

En caso de no lograrlo podemos tipear la dirección que figura debajo del código manualmente y acceder de igual manera.

«Ningún hombre es una isla entera por sí mismo;  
 Cada hombre es un pedazo del continente,  
 una parte de lo principal;  
 Si una porción de tierra es llevada por el mar,  
 toda Europa es menos,  
 tal como si fuera un promontorio,  
 tal como si fuera la mansión  
 de tus amigos  
 o fuera la tuya propia.  
 La muerte de todo hombre me disminuye, porque me encuentro implicado  
 en la humanidad;  
 Y por eso nunca averigües por quién doblan las campanas;  
 están doblando por ti».<sup>4,5</sup>

John Donne, 1624



John Donne  
 Londres (1572-1631)  
 Meditation 17 Devotions upon  
 Emergent Occasions

4

No man is an island entire of itself;  
 Every man is a piece of the continent, a part of the main;  
 If a clod be washed away by the sea, Europe is the less,  
 as well as if a promontory were, as well as if a manor of thy friend's  
 or of thine own were.  
 Any man's death diminishes me, because I am involved in mankind;  
 And Therefore never send not to know for whom the bell tolls;  
 It tolls for thee.

[http://www.famousliteraryworks.com/donne\\_for\\_whom\\_the\\_bell\\_tolls.htm](http://www.famousliteraryworks.com/donne_for_whom_the_bell_tolls.htm).  
 Traducción de Juan Tausk. Ernest Hemingway inicia su novella *For whom the bells toll* con esta cita. Shawcross, John T. (ed.) (1967). *The Complete Poetry of John Donne*. Garden City, New York, Doubleday.

5 El plural de “campanas” es una licencia. El original es en singular, pero me mantengo con el uso común. Suena mejor.



# PRÓLOGOS

➤ **Nancy Fatima Andrichi**, ministra de la Corte Superior del Brasil. Inspiradora y referencia significativa del desarrollo de la mediación en su país.

“La obra es un divisor de aguas en la historia de toda la literatura y textos escritos acerca de la Mediación. Hago esta afirmación segura, no solo por haber sido escrita por un Maestro en Psicología y un sagaz y sensible mediador, sino, esencialmente, ¡porque fue escrita con amorosidad!

El amor es el hilo conductor para la humanización de las relaciones humanas y el Profesor Juan Tausk muestra cómo se debe construir ese hilo transformando el odio de las partes en conflicto, ¡en una virtud!

La obra encanta y nos conduce a tener siempre un diálogo asertivo delante de las más graves vicisitudes. La lectura les encantará, ¡es una lección de amor!”.

➤ **Genaceia da Silva Alberton**, desembargadora aposentada (carriera retirada) do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Coordenadora do Núcleo de Estudos de Mediação da Escola Superior da Magistratura / AJURIS.

“*La tenacidad del odio y la fiesta de la vida* es el resultado de la mente curiosa y sagaz del Dr. Juan Tausk, mirada de Maestro. La lectura es una constante confrontación con el

espejo. Cuanto más nos autoconocemos, menos doloroso es percibir que tenemos en nosotros un poco de cada uno. Ni santos, ni ángeles caídos, sólo hombres. El autor resalta la seriedad del trabajo en mediación: “lejos de la construcción del amor y del mediador como mensajero de la paz”.

La obra se presenta como una contribución a la Mediación, visión de largos años de experiencia profesional del Autor como psicoanalista, mediador y docente.

En la profundidad de lo simple, el texto nos lleva a un verdadero encuentro con la complejidad del mediar. Éxitos, Dr. Juan Tausk”.

Este libro es una reelaboración de la Tesis del autor para la Maestría Latinoamericana Europea en Mediación y Negociación. Institut Universitaire Kurt Bösch (hoy Université de Genève y Université de Laussane), con APEP Asociación Civil Programas de Estudios de Postgrado (Argentina).

Los Jurados: Dra. María Cristina Klein, Profesor Jorge Helman y Profesor Alejandro Nato.



# PREFACIO

“He sido un hombre afortunado en la vida,  
nada me fue fácil”.  
Sigmund Freud

Es este un ensayo que imagina a su lector y se propone interesar a los que habitan el territorio atractivo, creativo y desafiante de anhelar aportar a resolver la creciente conflictividad en nuestras sociedades.

¿Es posible...

... crear condiciones para una convivencia posible?

... aportar a ello sin perpetrar un estilo/estado totalitario?

... reducir las aspiraciones mesiánicas y manipuladoras?

... hacerse oír más allá de los desleales representantes congresales/  
ejecutivos?

... desplegar los medios colaborativos de resolución de conflictos?

Sobre todo, ¿podremos participar de la fiesta de la vida?

Este texto está escrito amablemente y con la esperanza que el que lo lea disfrute de la lectura y se sienta llamado a conversar conmigo.

He padecido a los maestros-predicadores que saben generar el horror a la ignorancia en su público cautivo, habitando lo más miserable del desprecio y la falta de generosidad<sup>6</sup>. Siempre he desconfiado de los lenguajes cerrados cuyo fin es un gueto invertido

---

6 *Blooming Sinagogues* de Juan Tausk elogia a un querido y alterado profesor de su secundaria: el maestro Porter. Inédito. <https://www.dropbox.com/s/tggupq59waddymi/Tausk%20Juan%20-%20Master%20Porter%20-%20Blooming%20Sinagogues.docx?dl=0>.

al construir un borde, un muro<sup>7</sup> para encerrar afuera a los “ignorantes” y disfrutar la sosa tibieza de alguna endogamia, además de gozar por el sometimiento al poder que genera la propiedad del “saber apropiado”<sup>8</sup>.

Sepa el lector que el escrito presente está ordenado temáticamente, pero al mejor estilo intertextual, los temas se anudan entre sí, se anticipan, se derivan. Eso reclama del lector paciencia, pues aliento a que ninguna idea quede sola o perdida; cada una retorna construyendo un pensamiento que, abierto a las “palabras por venir”, aspira a hacer sentido en su conjunto. Sabrá decidirlo el lector.

A su vez elijo un modo coloquial y de intercambio con el lector de las ideas que pretendo compartir. Me han interrogado respecto de una escritura aparentemente liviana. Consideré, y lo he dicho, que la escritura debe ser liviana, pues los problemas a pensar y resolver son tan complejos, difíciles y cargados de “misterio”, que no tiene sentido hacer un juego de simulación: una “enorme idea” se esconde tras un discurso opaco y denso, para esperanza de los ilusionados en poder administrarla algún día, que berrean la promesa “es para pensarlo”, pero no es sino un dominio circense del expositor.

Escritos difíciles de leer como señal de un saber más allá de la comprensión del lector motivado. Para ello va una anécdota que he recordado con motivo de la despedida de 30 años de profesor de grado en la universidad. Un estudiante en una comisión de trabajos prácticos es invitado a evaluar la experiencia de la cursada. Elogia las clases del profesor como excelentes. Pero agrega el fatídico “pero...”, que nunca podemos dejar pasar porque revela, si no la verdad, al menos su vacilación.

---

7 No se refiere al muro a construir entre México y Estados Unidos, que sonoras *trumpetas* presagian.

8 Interesante descubrir que apropiado tiene la misma raíz que propiedad.

El docente le pregunta y viene la respuesta: “Al profesor le falta nivel académico”. Los estudiantes quedan impactados por la valentía en exponer una cruda verdad. El docente, precavido quizás, le pregunta por qué lo dice.



“Porque lo entiendo”. Me intriga la ternura del relato. Lo comenté con una hija que estudiaba arquitectura y me dice que allí es igual. Si se lo entiende, la gente dice: “No dijo nada nuevo”. En cambio, si viene alguien con el suficiente dosaje de cerrada especulación conceptuosa, y he de decir que estos sujetos abundan, el público, profesional o estudiantil, asienta con la cabeza y promete a sus vecinos de platea pensarlo

alguna vez, diciendo “pero ¡qué nivel!”. Hay quienes entran en laicos trances místicos de elación con un saber supremo; otros, por suerte, se molestan por el descuido a su inteligencia.

Cada uno sabe adónde le gusta instalarse. En mi caso, prefiero que este libro pueda ser leído por quienes hacen de la curiosidad, su caldero; de la construcción de un mundo habitable, su anhelo; y del trabajo por el pasaje de la tenacidad del odio a la fiesta de la vida, su deseo vital.

Claro que pienso en dos conjuntos de interlocutores por mis dos oficios, el psicoanálisis y la gestión colaborativa de conflictos, ambos habitantes de contextos profundamente interdisciplinarios y no obligados a la “verdad definitiva”. Aunque a veces...

Siempre he confiado en la capacidad de “escucha” lúcida que nos habita a todos. Y en la generosidad. A fin de cuentas, un tex-

to es un encuentro. Wilson, el protagonista de *1984*, de George Orwell<sup>9</sup>, decía al encontrar un libro prohibido –en verdad todos menos uno, eran prohibidos–, “... los mejores libros son los que nos dicen lo que ya sabemos”<sup>10</sup>.

El saber absoluto es siempre un saber proyectado infinitamente, que tiene intérpretes y representantes que, simulando que lo poseen, terminan creyéndoselo. Sócrates de eso sabía, si me permiten una versión irreverente. Por no decir los “falsos mesías” que refiere Gérard Haddad<sup>11</sup>.

Es por ello que me apoyaré en lecturas, experiencias y casos sostenidos desde una mirada crítica y no pensando en lo obvio o establecido.

Nada más triste que otro libro serio que, variando sobre lo mismo, termine aburriendo incluso al propio autor.

El único que puede saberlo es el lector, a quien recomiendo las notas a pie de página. A veces arriba a la idea de que es lo más interesante en un texto. Tal vez, tampoco.

Sí me excedo en dos aspectos: intento que un término que tiene por detrás ideas que no necesariamente todos los lectores conocen sea explicado o al menos se refiera una fuente de información. Para eso Google resuelve rápido la diferencia de culturas académicas o profesionales. Abrevo en la idea de que todo lo pensable es pensable por cualquiera que quiera saber. El segundo aspecto de las notas es explicar el lenguaje coloquial argentino –

---

9 Orwell, George [2007 (1949)]. *1984*. Barcelona, Destino.

10 Galileo Galilei: “No puedes enseñar nada a un hombre, pero puedes ayudarlo a descubrirlo por sí mismo”.

11 Haddad, Gérard (1993). *Los bibliocastas. El mesías y el auto de fe*. Buenos Aires, Ariel. Relacionar los mesías con los autos de fe y la quema de libros, la hace una obra genial.

lunfardo—<sup>12</sup> que utilizo y no es de uso de los lectores de otros países latinoamericanos.

El último capítulo se propone concluir lo trabajado en los quince capítulos anteriores y además presentar la llave fundamental de estas conversaciones en gestión de conflictos que, a mi entender, es la escucha que los psicoanalistas denominamos inconsciente<sup>13</sup>, trabajada en relación con un caso de mediación con directivos de una empresa familiar.

Finalmente, leo y consulto, hago propias ideas de otros autores, no dejo de referirlos y me conducen a un aserto de Charly García que me ha parecido tan original: “Si robás a uno, sos un canalla, pero si robás a muchos, sos un genio”.

No obstante, es una cita que toma de otro, de Wilson Mizner, un guionista norteamericano nacido en 1876: “Si robas a un autor es plagio, si robas a muchos es investigación”.

---

12 Lunfardo: jerga empleada por inmigrantes, marginales y malvivientes que se introdujeron en el lenguaje coloquial. Diccionario del Habla de los Argentinos (2008). Buenos Aires, Emecé.

13 Escucha activa, se dice en el campo de la gestión de conflictos. Converge, sí, pero es decididamente imprecisa.



# PROPÓSITO

“Dos cosas son infinitas: el universo y la estupidez humana;  
y no estoy tan seguro sobre el universo”.

Albert Einstein

Pienso en cuatro temas que me motivan a este libro.

**1. La construcción de un conjunto de ideas más o menos coherente que dé soporte al campo de la resolución o gestión de conflictos, la negociación, mediación, construcción de consenso, facilitación de diálogos, competencias para la construcción de equipos de trabajo y liderazgo, y *coaching*<sup>14</sup>.**

Me ha preocupado la generación de ideas y argumentos a partir de los elementos aún dispersos y de relativa precariedad conceptual, que aporten espesor y consistencia al quehacer de negociadores y mediadores formados, líderes talentosos, negociadores en temas de política local e internacional, gestores de funciones gubernamentales, directivos de empresas y organizaciones. Reconocen en su práctica lo creativo y exitoso, y no les vendrá mal disponer de las ideas que les permitan entender por qué las cosas funcionan o dejan de funcionar<sup>15</sup>. Pretendo aportar a un trabajo de muchos y en constante agitación: construir una disciplina que se desarrolle y se haga motivo de investigación y academia. He notado una recu-

---

14 Imposible de traducir, aceptando que muchas palabras cotidianas ya están en inglés en nuestro español porteño.

15 Teoría es cuando se sabe todo pero nada funciona / Praxis es cuando todo funciona pero no sabemos por qué / Nosotros reunimos teoría y práctica: nada funciona y no sabemos por qué.



rrencia a ideas vagas y aceptadas, a intuiciones con poca sustancia, a prejuicios banales y el colmo, libros de autoayuda.

## **2. Fusión. Lo que la psicología y el psicoanálisis pueden aportar.**

El hallazgo de que puedo aportar ideas fecundas y audaces desde mi disciplina de origen ha sido algo conmovedor. Pero ello ha sido también a la inversa. Mi práctica como psicoanalista con la de negociador y mediador; y como docente en ambas. Lo llaman fusión. Gerry Mulligan con Astor Piazzolla: ¿dónde empieza y dónde concluyen tango y jazz? Modo de decir que el mundo es más amplio y que todavía hay tanto por crear. Fusión y confusión. No me pierdo la posibilidad de jugar y este libro es una invitación. Juguemos juntos.

No son tantos los psicoanalistas en Argentina que les ha interesado este campo, pero me parece, eso creo, que es por cierta inercia profesional e ideológica. O sea, por prejuicios y temor. Me lo hicieron sentir: una disciplina menor que no llega a las faldas del Monte Olimpo del inconsciente y “lo real”.

Por otra parte, los psicoanalistas brasileros entran de pleno derecho a este campo. Pero sabemos la diferencia, el “tiki tiki” de la samba no es la postura rígida de los torsos en la milonga. Son muchos y algunos esbozan hasta densas humaredas lacanianas. No quieren renunciar a ninguno de los dos campos. En este sentido este libro pretende ser una invitación franca y amable.

## **3. La formación del mediador y del negociador como profesional.**

Me preocupa profundizar y ampliar la formación del mediador más allá de la brevedad de la mayoría de los cursos de formación en el mundo. Quien abrevó en la vida de diversas disciplinas y prácticas, y anhele ser un mediador lúcido y creativo, no lo será

por una suerte de parábola afortunada en la cual, porque cae de pie, se la cree.

No alcanza la llamada “formación básica”, que no es más que una pincelada leve, una acuarela, pero nunca un óleo. Para generar las competencias y actitudes de un “saber actuar”, en quienes se han calificado en diversas disciplinas y anhelan posicionarse o acceder a otras lecturas, miradas y acciones, deben trabajar fuerte consigo mismos y cumplir con la fórmula de Churchill: sangre, sudor y lágrimas (hay más fluidos, no estamos en guerra).

Además se debe jerarquizar estos oficios para hacer de ellos actividades que generen ingresos: un legítimo medio de vida.

Como en todas las actividades vitales, si te interesan, atraviesas las dificultades y aportas con generosidad<sup>16</sup>.

Los temas que debe resolver el vasto campo de la gestión de conflictos son cruciales. Refiérase a la negociación, mediación, facilitación de diálogos, *coaching*, diálogos apreciativos o las negociaciones multipartes o negociaciones internacionales. Tempranamente entendí la importancia del intercambio y la fértil polinización<sup>17</sup> que brindan los congresos internacionales. Sobre todo por el avance del tema en el mundo en los últimos 25 años. De ahí mi pasión por el *World Mediation Forum*, que habitó setenta países en su momento más vital. Lo he presidido en dos períodos y sí, hemos viajado. Congresos en Cerdeña, El Escorial, La Habana, Buenos Aires, Crans Montana (Valais, Suiza), Jerusalén, Venezuela, Valencia, Montreal. Viajes de estudio explican los adolescentes. Fue bueno mientras duró. Pero verán cómo las fuerzas internas rompen los

---

16 “Di tu palabra y rómpete” es la cita de Nietzsche que se encuentra en la tapa de la gloriosa revista literaria El Escarabajo de Oro, fundada en los 70 por Abelardo Castillo y Liliana Hecker.

17 Solamente una metáfora apícola.

mejores proyectos. Implosión le dicen, o tomando la idea de Steve Stowell<sup>18</sup> con que subtitula su libro *Teamwork*: “Hemos hallado al enemigo, y ellos somos nosotros”.

Pero además he pensado en la importancia de la formación de postgrado y para ello hemos desarrollado la Maestría Latinoamericana Europea en Mediación y Negociación con el Institut Universitaire Kurt Bösch de Sion, Suiza, y la Asociación Civil Programas de Estudios de Postgrado –APEP–, de Buenos Aires, Argentina, que culmina sus doce años de actividad con la graduación de casi 130 magísteres de casi toda Latinoamérica y algunos de Puerto Rico, Italia, Holanda y España<sup>19</sup>.

Hemos capacitado a líderes de organizaciones, empresas, gobierno y sindicatos en Diplomaturas en Competencias para el Liderazgo y Negociación/Mediación<sup>20</sup>.

Han sido más de 700 personas de distintos tipos de organismos, como ser:

- Empresas: Coca Cola FEMSA, ARCOR, Hewlett Packard, Cargill, Meta Logística Farmacéutica.
- Entidades del poder judicial y la justicia: Tribunales de Rio de Janeiro y Porto Alegre, Superior Tribunal de Justicia del Brasil y de Uruguay, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Argentina), Tribunal Supremo de Misiones, Magistratura Corte Justicia Sao Paulo.

---

18 Stowell, Steve (1994). *Teamwork*. The Center for Management and Organization Effectiveness. Sandy, Utah. El autor de este libro se halla asociado a dicha organización.

19 Cumplimos un ideal de postgrado: más de 50% de los que iniciaron la maestría se graduaron.

20 Siempre con el concepto de que todos pueden acceder si se ofrece con respeto y generosidad. Los CEO y directores, jueces, gerentes, líderes de equipos, mandos medios, profesionales de varias disciplinas y operarios.

- Universidades: Università degli Studi di Padova, Universidad de Tarapacá (Arica), Institut Universitaire Kurt Bosch, Ben Gurion University at Negev, Universidad de Buenos Aires, Universidad Católica de Asunción Paraguay, Universidad Tecnológica Nacional y de Monterrey (México), New Mexico University (EE.UU.).
- Entidades de gobierno: Ministerio de Justicia de Holanda y de Chile, ANSES, Dirección Nacional de Adolescentes en Conflicto con la Ley, Ministerio de Justicia Cdad. de Buenos Aires y de Córdoba, Iniciativa de Universidades de Reservas Indígenas de la Casa Blanca.
- Asociaciones ONG: Consejo de Ciencias Económicas de Misiones, La Pampa, Capital Federal; Federación de Mediadores de Holanda, Directores de Laboratorios de Hospitales de CABA, Federación de Obreros y Empleados de Telecomunicaciones de Rep. Argentina. También a miembros de asociaciones vecinales de villas de emergencia, participantes de parroquias, sinagogas, asociaciones de menonitas del Paraguay (Asunción y Loma Plata) y templos mormones (Utah, EE.UU.).

Quisiera poder compartir lo que he pensado, lo que he descubierto. Sobre todo lo que me ha encontrado.

Eso lo entendí hace unos días en la preciosa librería *Las mil grullas*. En general, al ir a una librería debo encontrar un libro, debo buscarlo. En cambio en esta y en otra más, Caleidoscopio<sup>21</sup>, los libros me encuentran a mí.

Mi anhelo es que este libro encuentre a su lector.

---

21 Sus nombres ya lo indican.



# 1. PASAR LAS DE CAÍN<sup>22</sup>

“... hay quien vive como si fuera inmortal,  
otros se cuidan como si valiera la pena”.

Juan Gelman<sup>23</sup>

Un hombre en su séptima década solicita al autor, lo que imagina imposible, que sus hijos participen juntos en su festejo de los 70 años. Poco esperanzado, aunque iluminado por algunos destellos de mediaciones de las que había escuchado, no menos imposibles, apuesta a que el recurso, o sea la construcción de diálogos, pueda aportar a una salida posible. Al autor le da placer darles una mano.

La invitación es efectiva, aceptan ambos, lo que es ya un paso maravilloso. Decido hablar con cada uno antes de reunirlos. Debo evitar estar como “perro en cancha de bochas”<sup>24</sup>, además de que hay una decisión necesaria: si es el momento de juntarlos en una reunión y si uno es la persona que conviene.

El hijo, Julián, tiene 25 años, y es estudiante universitario. Ya van 8 años que no ve a la hermana. Ella, Malena, tiene 33 años, es hija de un matrimonio anterior del padre. Con él se encuentra, pero ni hablar de ver al hermano. Ocho años son muchos para dos

---

22 Pasar las de Caín: la historia bíblica nos cuenta que, tras matar a su hermano menor Abel, Caín fue condenado a vagar durante toda su vida por la tierra con una marca en la frente, sin poder hablar con nadie; entonces, traslaticamente, “pasar las de Caín” significa pasarlo muy mal, como este personaje. <https://www.google.com.ar/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=pasar%20las%20de%20cain>.

23 Gelman, Juan (1969). Lamento por el sapo de Stanley Hook. En *Traducciones III Los poemas de Sydney West en Obra Poética*. Buenos Aires, Corregidor.

24 Extraviado o fuera de lugar.

personas que con pleno derecho son mayores de edad. ¿A qué atribuir ese enojo sostenido y sin concesión? De ello escucho cuando los veo. Ella más calma, más grande, no comprende el enojo de su hermano, pero sí sabe de su propio fastidio. El hermano la venía tratando mal, quizás enacado en ser el hijo de la mujer actual del padre. Ella, a su vez, vivía con su madre, de modo que jugaba de visitante. Creativa, una mujer que se sostenía bien, amable. No cree en conciliación alguna pero acepta reunirse. Es interesante, ambos escuchan al padre y a su mayor anhelo. Son sus únicos hijos. Con un dolor complejo como todos, multideterminado, con su cara consciente y su carga inconsciente.

Cuando hablo con Julián, veo a un muchacho inspirado en la música, talentoso, buen estudiante, vital. Pero un nudo lo aprieta y debe trancar<sup>25</sup> las puertas. En efecto, en un momento familiar denso, la hermana habría actuado, para él, de un modo inapropiado y ofensivo. Eso lacró el destino. Solo lo desataría si Malena “holicara”<sup>26</sup> y rogara perdón reconociendo sus faltas incalificables y ni aun así. Ni dejo de implicación, orgulloso en su reivindicación, me hace preocupar, un aire propiamente juvenil que enfrenta al mundo. Me reconozco en él.

Hay una sola idea que erradico de mi alcance. La banal y frugal idea de que el problema se trata de hijos privilegiados o abandonados, consecuencia de un divorcio y una nueva familia. El lugar común y convencional de una evidencia pobre y estándar, no le serviría para llegar a ningún lado ni al más mediocre de los detectives de las novelas negras. Lo que no es un lugar común pero indefectible es que un padre o una madre sea apropiado por uno

---

25 Cerrar las puertas con pasadores y trancas.

26 Se rindiera.



solo, que lo haga suyo por exclusividad. Hay un universo de pactos y leyes. Hay un otro, ese hermano que viene a arruinar el idilio. Eso es el aprendizaje básico de la fraternidad y un trabajo de toda la vida. Solamente cuando se puede ir más allá de eso, se potencia una vida en el mundo. Si te quedas, en algún momento estalla en la propia cara.

Los reúno conmigo. Pocas palabras y menos miradas. No soy de imponer silencios pesados y mortificantes, los silencios (hay otros como veremos) son crueles e innecesarios, de modo que hablo yo. Ya que no se veían por tanto tiempo, les pregunto para que se pongan al día sobre trabajos, estudios, viajes, novios. Claro que también hablo sobre la mediación y sobre todo de conflictos de hermanos, ya que al fin de cuentas, ¿quién no los habita? Cuento cómo algunas confrontaciones entre hermanos en las que intervine fueron tan dolorosas e injustas para todos, como las que uno habrá tenido, como yo he tenido. Les pasa a casi todos: eso tiene un sentido muy definido. Ni se les ocurra imaginar que tienen una reivindicación y causa en la vida de la que son exclusivos afectados y privilegiados por un reclamo y una herida. Hay que salir de una posición de ser la excepción, el sufriente por excelencia. Intentar reducir la pretensión “narcisista” de “después de mí, el diluvio”. Hablo yo, ya que no pueden tomar la iniciativa. Claro, están en guardia, prevenidos. Y tienen razón. Se juegan algo muy importante, una inmensidad casi innumerable.

Utilizo algo que me sorprende. Les cuento que años atrás atendía en clínica psicológica a un profesional talentoso, muy exitoso, de quien se destacaba la capacidad de crear estructuras incluyentes, una generosidad increíble y sin duda una inteligencia que se me escapa la capacidad de mensurarla. Un día me explica y le creo, que para saber lo que el otro piensa no necesitaba escucharlo. Le basta-

ba hablar a él, mientras dejaba deslizar su mirada. Sabía lo que el otro pensaba. El lector dirá que es un disparate, un truco “psicopático” y manipulador, un falsario telepático, quizás. Pero lo lograba. Al punto que se fue de la terapia, seguramente cuando supo lo que yo estaba pensando, mientras él hablaba... Vuelvo a nuestros dos hermanos, sí, mientras yo hablaba los escuchaba pensar, sus expresiones, sus posturas, el clima que flotaba en el aire, sus emociones. Nada bueno, ya me estaba lamentando de un fracaso certero y en los próximos minutos.

Súbitamente, Julián le dice a Malena:

—¡Cuando tenía trece años me identificaba al viejo y a vos te trataba mal...!

—¡No puedo creer lo que estoy escuchando! —dice ella.

Silencio. Calmo, reflexivo, amable.

Se habla un poco más y los acompaño abajo a abrir la puerta de calle del edificio. En el ascensor, cubículo de proxemia y encierro, el clima es agradable. Al salir él le pregunta si está con auto y que la puede llevar. Ya no escucho si acepta, pero quedo impactado.

Nos vemos un mes más tarde. No por irresponsabilidad, sino porque cada uno de los tres tenía viajes diversos y alternados. Me cuentan que fueron a cenar juntos, que ella conoció a la novia de él y le gustó. Cenaron los dos juntos con el padre. Ella aliviada: “Me aburría sola con el viejo, no te imaginás lo plomo que es...”<sup>27</sup>.

Ya. Cuando ellos se arreglan, reducen el odio y pueden seguir viviendo juntos, algo se junta también en mi alma y me repara de los desatinos que también yo he cometido. La tarea del mediador es como la del psicoanalista en ese aspecto. No solo uno aprende de sus pacientes, más aún, el trabajo psíquico y emocional que reali-

---

27 Es notable. A mí me parece una persona tan divertida y creativamente transgresor.

zan también nos aporta a nosotros. Ellos creen que no lo necesitamos. Pero hay que decíselos.

Final de la historia. La fiesta de 70. Ellos ríen, se hacen bromas, bailan juntos sonrientes y alegres. El padre encantado, algo en su alma<sup>28</sup> también se repara. Y la culpa ¿de quién es? No tiene importancia. ¿Y la culpa vivida por cada uno? Se calma, se esfuma y deja a la dimensión más vital desplegarse en el mundo, el daño se licua. ¿Acaso no hablarán de eso? Ya sabrán si les hace sentido.

Debo compartir que son momentos que humedecen los ojos y una emoción se instala en la garganta. Son momentos importantes de la vida. En la de ellos, en la del mediador. Para decir de la belleza de un oficio, el nuestro. ¿Qué pasó después? Hacen sus vidas.

El enojo clavado en el alma consume demasiado. Nos consume.

---

28 Permítame el lector utilizar el término “alma”. Nada de “espiritualidad” o religión en ella, o sí... Tantos términos fatigados por el exceso, que ya nos quedan pocas palabras. Es un término que no termina de decir, algo impreciso y que me acomoda bien.



## 2. LA TENACIDAD DEL ODIO

“Quizás sus pobres vidas rudimentarias no poseían otro bien que su odio y por eso lo fueron acumulando.

Sin sospecharlo, cada uno de los dos se convirtió en esclavo del otro”.

Jorge Luis Borges<sup>29</sup>



Hay quién querrá objetar el término odio por considerarlo demasiado fuerte. Es cierto, en nuestro contexto decir que alguien odia es una palabra fuerte. Sin embargo no es sino la palabra opuesta de una palabra bien considerada, amor, en su enorme diversidad y vastedad. Pasa lo mismo con el odio, aunque uno podría utilizar un sinnúmero de equivalentes y graduaciones. Vale para ello molestia, incomodidad, fastidio, malestar, enojo, rabia, furia,

confrontación, lucha, ganas de aniquilar al otro y finalmente la noche de todas las tormentas, liquidarlo en acto y en variantes más sutiles (vamos a hablar más adelante de ellas). Pero liquidarlo igual. Para entendernos, odio se lo toma acá como un genérico que incluye todas las variantes.

---

29 Borges, Jorge Luis (1974). El otro duelo. En *El informe de Brodie*. Obras completas. San Vicente dels Horts, Emecé.

En la ópera Jovánschina de Modest Musorgski se da una situación ejemplar. Va culminando el último acto, en que el grupo de los Viejos Creyentes es perseguido por el zar Pedro el Grande a los fines de liquidarlos. Antes de renunciar a sus creencias, prefieren el martirio. Van entrando a su iglesia, mientras que una mujer le pregunta a su pastor “¿Por qué la vida es un infierno?”. El pastor le contesta: “El infierno fue creado para contener tanta ira”.

Ambos entran en la iglesia que comienza a incendiarse de un modo tan vívido, que varios pensamos si no conviene ir saliendo del Colón, “más rápido que pronto”. En esa frase final hay tanta sabiduría. Sea el infierno afuera, en la vida de todos los días, sea adentro en nuestra reflexión y angustia. Esta idea permite comprender algo más sobre por qué es inevitable habitar la ira y que esta encuentre un lugar. Se clava en un lugar porque no puede ir hacia ningún otro, a menos que acontezca un acto psíquico, tanto individual como colectivo —a veces esa frontera tiende a esfumarse o confundirse— que le dé salida. Una salida que no sea violencia en acto hacia afuera, hacia los otros o hacia adentro, contra uno mismo (esta última idea la vamos a desarrollar más adelante, si el lector tiene esa paciencia).

Esta reflexión permite avanzar a otra idea. Un paciente consulta en psicoterapia. Lo que hace o dice o padece, aparecen fuera de foco. ¿Por qué elige lo peor cuando lo mejor es evidente? ¿Por qué no puede abandonar malas prácticas, pensamientos o sentimientos?

Ya acá el lector entiende. Las frases están mal formuladas: ¿Qué es peor? ¿Qué es malo? Un terapeuta sensato, lo que no es lo más frecuente, entiende que cada cual hace lo mejor que puede, y si prefieres sacar la connotación moral, dejemos solo que hace lo que puede. ¿Para qué? Para habitar este mundo, para salvar su pellejo, para soportar el dolor y la angustia.

Por ello uno parte de entender que eso es lo mejor que puede, al menos hoy. Que él no es eso ni que lo habrá de habitar toda la vida. Al contrario, apuesta a las posibilidades del ser humano de crecer, entender, superar, hacer cosas que le satisfagan y que satisfagan a los demás.

Es por eso que no se lo juzga, no se lo lleva por las narices a ningún paraíso recomendable. El trabajo debe hacerlo él. Eso es la base del tratamiento psicoanalítico. Freud ya decía que “no te lo diré yo, lo debes encontrar tú mismo”<sup>30</sup>.



Pero a eso debe arribar y eso solo lo puede hacer uno mismo. Si damos un paso más, ya vemos que el soporte conceptual de la neutralidad es una posición ética: no se debe imponer nada, hay que facilitar las salidas, si se quiere tener éxito<sup>31</sup>. Está allí anclada la base de la neutralidad. Ahora bien, traslademos el concepto a la mediación o al *coaching* y veremos lo mismo. El poder es del otro y el

analista o el mediador deben renunciar a él. Si pueden. Pues eso es un trabajo consigo mismo notable. A fin de cuentas el mediador o el analista son como todos, sujetos que “no las tienen todas consigo”. Ni salud mental, ni saber suficiente: un sujeto como todos, con sus dificultades, inhibiciones, angustias, a las que tiene que

30 Galileo Galilei decía una frase bien similar.

31 Cruzando idiomas, la salida, en inglés. *Exit*, es la base del éxito. Hay que decir que eso “excita”.

sobrevivir como mejor puede. Eso ya indica que para intervenir se debe adoptar una posición o función determinada que denominamos de “terceridad”. La veremos más adelante.

Sigamos con una frase increíble tomada de otra ópera, *El ocaso de los dioses*<sup>32</sup> (*Das Goterdämmerung*), de Richard Wagner: “La tenacidad del odio”.

En efecto el odio es tenaz, se sostiene en el tiempo, incólume e inmutable. Tiene su objeto definido y sostenido en argumentos que hacen sentido. Hasta se podría decir que si no se escuchara a la otra parte, uno podría incluso suscribirlo con convicción y complicidad. Lo que se denomina “tomar partido”. Eso se debe a que se acompaña de una convicción de hierro, la representación que lo argumenta es absoluta y sin matices. Sobre todo sin matices y allí ya hay un indicio de que algo no anda bien del todo. El odio se repite a sí mismo y, como borbotones, puede ser revivido con las emociones que habitaron al sujeto desde su origen. O sea, que insiste, se repite, replica y multiplica. La repetición sin fin de lo mismo. En *El ocaso de los dioses* es la voz de Brunilda al decir: “Una angustia infinita nos devoraba”.

La que, en su precisión, vuela por sobre los bronces de la orquesta. Esto es importante de explicitar. El odio en ebullición se extiende como la lava, quemándolo todo. Destruye lo propio y lo ajeno, da igual, en un movimiento de escalada. Sin pausa y sin piedad. Es que, si tan solo encontrara el objeto que satisfaga tanto enojo... Pues no lo hay. A diferencia del amor, que encuentra su objeto<sup>33</sup> y

---

32 Wagner, Richard (1848). Última parte de la Tetralogía: El Anillo del Nibelungo.

33 Permítase utilizar esta palabra técnica. En psicoanálisis se habla de “objeto del deseo” u “objeto del amor”. Eso incluye a todo objeto, pero en especial al sujeto humano. Se entiende, no se trata de una cosa, sino lo que la tendencia amorosa tiene por objeto. Confunde un poco, ciertamente.



puede irse permutando en equivalencias, el odio no tiene objeto que lo detenga. Es siempre el mismo, es en sí mismo, por lo cual puede ser cualquiera, más aún, está en todos lados. “Impreca y vocifera contra todos y contra todo...”. Cual un volcán, se apacigua y queda haciendo fumarolas, hasta la próxima erupción, o deriva hacia otros entornos de la cordillera.

Las ideas que le acompañan se parecen a las ideas paranoides: la causa del malestar está bien situada y se trata de otra u otras personas, la mala fortuna y el mundo en su contra. En ese sentido tiene algo de alucinatorio<sup>34</sup>. El sujeto ve la situación como real y presente. Cuando escuchamos y observamos ese tipo de escenas, pensamos que se trata de un loco. Bien, no necesariamente, pero que tiene algo de acto loco, en un sentido trivial, sí. Pero eso es totalmente otra cosa. Con esto quiero tranquilizar, pues en primer lugar son escenas revividas que se imponen por momentos y que son disparadas por alguna frustración dolorosa, y que se discontinúan. Se detienen y el mediador debe poder tolerarlas sin censura, y ofrecerse a una escucha amigable. Parte del dolor se mitiga con una actitud que sinceramente alberga al otro sin escandalizarse. Por otra parte, a todos nos sucede este tipo de fenómenos, solo que no se nos llevan la vida puesta<sup>35</sup>.

Escuchar e intervenir en estas situaciones requiere sabiduría. De nada sirve poner el “dedo en la llaga”, ni apurar a un relato doloroso y dejar al otro desnudo. Lejos de eso, las preguntas no pueden ser una artillería pesada: hay que saber su kilaje<sup>36</sup> y lo que pueden

---

34 Toda vez que utilice un término, lo será en el uso corriente y con ello un poco impreciso, como buena parte de nuestra lengua. De ser utilizado algo como término técnico, se lo va a explicar.

35 Arrasar con todo.

36 Su peso.

generar. Por ello considero que largos y minuciosos listados de los modos de preguntar, sirven como leves orientaciones, que abren nuestras mentes a una diversidad que no se nos ocurriría.

A mi entender, la pregunta sirve más para que el interlocutor piense sobre lo que dice, que para tratar de aprehender las circunstancias efectivas del conflicto. No creo tan importante que entendamos, mediadores y psicoanalistas, de qué se trata, pues eso lo sabremos con el desenlace de la conversación. Y, para ese momento, los detalles pasan a ser triviales. “Te dije... me dijiste... me hiciste, porque vos... eso no lo voy a tolerar... pero antes pasó que... pero eso es porque...”. Más aún, hasta puede nunca llegar a saberse cómo sucedió el incidente desencadenante, ni los porqués históricos que lo sostienen. En el caso de los dos hermanos referido más arriba, concluimos sin hablar demasiado, pero sí lo suficiente. Les digo:

—Quizás alguna vez quieran hablar de lo que sucedió, pero tal vez, ya no tenga mucha importancia.

La “arqueología” familiar, la construcción de la “historia” y la “política” de la familia y empresa, se las dejamos a los profesionales que se dedican a ello. Debo comentar que, a menudo, esas construcciones teóricas se parecen más a las teorías que cada cual sustenta, que a los hechos acontecidos efectivamente, reinterpretados para que encajen bien, lo cual, como siempre, va a producir uno de dos efectos: o es incompleta y se excluyen partes fundamentales; o es inconsistente y algo es verdad y falso a la vez<sup>37</sup>.

Observemos algo más: la “tenacidad del odio” impide cuidar tanto al objeto como al otro, modo de decir que no se cuida tampoco a sí mismo, aun pensando que está haciendo lo mejor. Lo mejor es lo único

---

37 Piñeiro, Gustavo. Cantor Georg. El Infinito en matemáticas. Lo incontable es lo que cuenta. (2015) Buenos Aires, RBA.

posible para esa persona en ese momento y en ese lugar. Es decir, hay dos razones contrapuestas, pero que caminan lado a lado sin intersecarse, sin encontrarse. Modo de decir del sujeto dividido, donde hay un saber en un lado que no sabe del saber en el otro lado. Como verán, no es otra cosa que el descubrimiento de Fischer, Ury y Patton<sup>38</sup>: posición e interés. Posición es donde uno no puede evitar situarse, por no decir incluso atrincherarse y son las historias, que ciertas o no, el que las relata termina creyéndolas. O es el interlocutor que las toma tal cual, sin dejar que su despliegue permita “pescar” una diversidad de sentidos con que se cruza lo que podríamos llamar el “relato único o total”. Es a ello que es llamado el mediador y que cual canto de sirena, debe evitar identificarse con el argumento.



---

38 Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce (1981). *Sí... de acuerdo. Como negociar sin ceder*. Colombia, Norma.

Dicho de otra manera, se deberá entender la ira, el odio, no como un dato constitutivo o un atributo de la personalidad, sino en el entorno de un proceso dinámico, tanto de las circunstancias personales como del contexto. Es evidente que ambas se compenetran. Sin embargo hay que entender que sus manifestaciones de desesperación, angustia, depresión, inermidad y sus acciones impulsivas están marcadas por el miedo y exponen a una persona a que encuentre imposible construir y construirse mejor.

Recordará el lector la película *El submarino amarillo*<sup>39</sup> de Los Beatles. Navegan los muchachos por el océano y allí aparece, una y otra vez, un monstruo con boca de trompeta, que absorbe y se traga todo lo que encuentra. Una vez que no queda nada, se traga al submarino. Mira a su alrededor, el mundo marino quedó devastado, no queda nada. La trompeta se traga el fondo mismo y el agua. Solo y en el vacío, se traga a sí mismo y la escena estalla. Esa violencia e ira no se detienen hasta no acabar consigo mismo. Importa entender esta idea, pues explica cuál es el temor que está en juego detrás de la agresión y el odio; hacerse desaparecer.

Observe el lector que esto es muy diferente al misterio que descubre el niño, que el adolescente profiere y probablemente el adulto murmura: “¡Podría no estar!”. Modo de despegarse del otro y pronunciarse como sujeto, desde un lugar que hace propio<sup>40</sup>.

Es por ello que la entrada del mediador pretende transformar ese

---

39 Yellow Submarine es una película animada de 1968 basada en la canción de The Beatles. Fue dirigida por el animador canadiense George Dunning, y producida por United Artists y King Features Syndicate. Ver sección a los 35 minutos en: <http://www.fulltv.com.ar/peliculas/yellow-submarine.html>; [http://www.tu.tv/videos/the-beatles-yellow-submarine-pelicula-co\\_1](http://www.tu.tv/videos/the-beatles-yellow-submarine-pelicula-co_1).

40 Sin poder hallar la referencia de este dicho que da color a lo referido más arriba: “¿Qué lloran los hijos ante la tumba de sus padres? No haber satisfecho las expectativas y anhelos que tenían ellos para uno”. O sea, hacer un camino propio.

momento en algo diferente, darle alguna salida para poder tener un interlocutor válido para un proceso de conversación.

Entiéndase, se trata de equilibrar el poder –se verá en el último capítulo sobre las dos hermanas– al hacer que los interesados estén en condiciones de conversar y por ende, negociar. Pero debemos regresar.



### 3. LA CONFRONTACIÓN EN ESPEJO

“La Biblia nos dice que amemos a nuestros prójimos y también que amemos a nuestros enemigos; lo más probable es que sea porque generalmente son las mismas personas”.

Gilbert Keith Chesterton

Es conveniente una comprensión estructural del conflicto. Estos son inestables y tienden a potenciarse. Es notable observar que la gente tiene tal nivel de compromiso con la historia que relata, que nos sorprende con la apariencia de jugarse la vida en ello. Más aún, sostener la convicción de que no hay sino dos posibilidades contrapuestas de solución y que sobre todas debe prevalecer la propia.

Por ello la lucidez se reduce y prevalece la necedad y la tozudez. Los relatos aparecen sesgados, las historias incompletas. Lo que son detalles secundarios para uno, son las claves fundamentales del argumento del otro. Por otra parte, secciones enteras del relato son recortadas salvajemente: se olvidan, se relativizan y se observa un mecanismo defensivo muy interesante.

Si bien sé la cuestión y podría recordarla, la separo en mi mente y la alejo de tal manera que deja de existir. Más aún, el sujeto se instala en esa operación. Se la denomina “desmentida” en psicoanálisis. Vale detallarla: la casa vuela por los aires por una pérdida de gas. Al salir de casa el protagonista tiene un leve cosquilleo de que había olido algo, pero desmintió que haya sido un dato a tener en cuenta y solo lo recuerda cuando ve a los bomberos apagando su fuego.

Se puede decir más, pero hasta que no le pasa a uno, no sabe lo dañino que puede ser este mecanismo retorcido de la mente, que bien

podría llamarse “mentirse a sí mismo”, y que todas las corrientes psíquicas van a borrar las huellas e instalar el olvido más craso<sup>41</sup>. Relato entonces: cuarenta años más tarde recuerdo dos pequeños acontecimientos de los 70, plena represión salvaje, que al no darles valor en su momento, o sea desvalorizados y desmentidos, me podrían haber costado la vida y la de muchos otros por arrastre. Darse cuenta de que uno se salvó “por un pelito”, no es sino volver a mirar el abismo feroz que, para evitar caer en él, habíamos evitado ver. Algo más generoso, Jeffrey Rubin<sup>42</sup> lo denomina percepción selectiva. Trata de la exclusión radical de lo que uno no quiere, la distorsión de la información en apoyo a las expectativas o a las ideas ya definidas e incluso cuando se ve que el éxito propio es por virtud de uno, mientras que el fracaso depende de las circunstancias, y en especial del otro.

La idea de la confrontación en espejo es que el otro va perdiendo su condición de sujeto para pasar a ser reducido a esa cosa, esa “porquería” que no merece nombre, dignidad ni, menos aún, piedad. Sin embargo podemos observar un fenómeno curioso. Los contrincantes se sostienen uno en el otro, como si fuera en espejo, al punto tal de que se confunden uno en el otro y siendo desplazada la problemática del objeto en discusión a la persona de los contrincantes, es la misma identidad la que está cuestionada.

Cabe una pequeña observación. En esta situación las partes en pugna no son conscientes de lo que está sucediendo. Pero es posible, y se lo observa que es un *dirty trick*<sup>43</sup> cuando se lo usa de modo calculado. Es cosa de todos los días. “No es el tema sino como me

---

41 Craso: algo enorme que no tiene disculpa.

42 Rubin, Jeffrey (1993). Conflict from a psychological perspective. En Hall, Lavinia (ed.), *Negotiation: strategies for mutual gain*. EE.UU., Sage Publications. El texto ofrece un excelente y fundado análisis de la escalada del conflicto.

43 Triquiñuela.





lo decís, o lo que me hiciste, o como me exponés frente a los otros”. El problema está, pero encuentro mi causa al ofenderme de una acción lateral del otro, para borrar la culpa, responsabilidad u obligación e imponerle la “papa caliente” al otro, si es que no se percató del truco.

Veamos el tema desde dos ángulos. El primero es un boceto sencillo.



Deténgase un instante el lector en su lectura, al modo que propone Adrián Paenza en sus libros de problemas y enigmas matemáticos<sup>44</sup>, y piense sobre esta imagen.

Parados e inclinados como están, parecieran sostenerse uno al otro. Su posición es casi la del tango salón con la diferencia de que allí, se apoya el busto de la dama con el pecho del caballero, cara a cara y en posición inclinada, que es la única forma de no caerse en la milonga. Pegados uno al otro, los niños, su siniestra sombra os-

---

44 Paenza, Adrián (2014). *Matemática siento (sic) por ciento*. Buenos Aires, Edit. Página 12.

cura amenaza tormenta desde lejos<sup>45</sup>. A sus pies yace el objeto de la disputa, el auto, sin uso, ya un elemento secundario de la escena, pero seguramente motivo de la pelea. ¿Pero cuál motivo? Allí cada uno puede volar en su imaginación: celos de las preferencias del padre, la madre obsequiosa con su ternura a uno, la imperativa necesidad por el auto, la envidia, etc. Sin embargo quizá terminen pisándolo y rompiéndolo. El lector podrá pensar que esto es cosa de niños y entonces el ejemplo se torna irrelevante para un mundo adulto como el nuestro. Pues claro, del niño que no dejamos de ser nunca.

Quizás se logre “agrandar la torta” como se insiste en negociación, incluso en casos menores como lo sugiere la ilustración.

Por ello pasamos al segundo ángulo.

Un cuento de Borges<sup>46</sup>, que resumo pobremente aquí, pero recomiendo leer, trata acerca de dos malevos<sup>47</sup> que se buscaban por las calles del viejo Palermo. Una deuda, una ofensa, una naifa<sup>48</sup> llamaba a los dos facones. Se encuentran y uno muere desangrado. El otro, liberado de tanta carga, muere al día siguiente y es encontrado tirado en una zanja. Muere pues la misión, la pasión se resumía en la venganza. Sostenida su vida en el otro contrincante, no queda otra cosa que morir también. La historia culmina con una rara paradoja, pues el autor observa los facones de los dos hombres

---

45 La idea de cercanía en la confrontación, la trabaja de un modo impecable Rab Menajem Mendel Schneerson (Lubavitcher Rebe) en Maamarim, cuando se centra en la idea de la guerra. La lucha es cercanía y ambas palabras tienen la misma raíz: *krav*, guerra, y *karov*, cerca. קרב

46 Borges, Jorge Luis (1974). El encuentro. En *El informe de Brodie*. Obras completas. San Vicente dels Horts, Emecé.

47 Malevo: hombre matón, maleante y/o pendenciero que vivía en la campaña y los suburbios de los pueblos. Diccionario del Habla de los Argentinos (2008). Op. cit.

48 Lunfardo: mujer.

que reposan en la vitrina de un museo, uno al lado del otro: “En su hierro dormía y acechaba un rencor humano, las cosas duran más que la gente. Quién sabe si la historia termina aquí, quién sabe si no volverán a encontrarse”.

Hay cosas que el autor ha comprendido con una profundidad increíble y agrega en *El otro duelo*: “Quizás sus pobres vidas rudimentaria no poseían otro bien que su odio y por eso lo fueron acumulando. Sin sospecharlo, cada uno de los dos se convirtió en esclavo del otro”.

Entonces, ¿juntos o separados? Pareciera un dilema significativo, pero es irrelevante. Si juntos se compactan en una sola masa, apoyados por la cara se irán traspasando hasta hacerse uno solo. Separados por el odio o unidos en acto por el pensamiento y el sentimiento perpetuo. Esa es la cuestión. Es un tema que es difícil sacarse de encima, o peor, de adentro. El tema como leitmotiv, se repite una y otra vez, pero a diferencia de una composición musical que merezca el nombre, no varía, es siempre lo mismo. Es esa mismidad que da a su vez identidad y consistencia, por lo que se cotiza alto en la motivación. Veremos más adelante lo que observa lúcidamente Jean François Six.

Volviendo a nuestros dos niños, el objeto de la disputa ya poco importa, como se lo ve, tirado a los pies. Pero es el asunto en que se ancla tanta pasión. Para estos niños, quizás, es una experiencia educativa si sus padres pueden intervenir como quienes separan y explican. Educan cuando pueden. Es tarea de docentes que, desapasionados de la disputa, ayudan a comprender las diferencias y los anhelos. Más aún, los niños mediadores en las escuelas municipales de la ciudad, logran en los mediados y en sí mismos, notables enseñanzas de civilidad. Si el lector piensa que es una trivialidad de buenas intenciones o un manual de autoayuda, le diría que el

mensaje es uno: que no todo es posible y el otro es también alguien que tiene sus dificultades, como uno<sup>49</sup>.

El psicoanálisis, con su intensa comprensión de las profundidades<sup>50</sup> del alma, se propone llegar a eso. No mucho más.

---

49 De eso tratan los que piensan el tema lacaniano (Jacques Lacan) del fin de análisis. Ver: Varios autores (2005). *La experiencia del pase*, Libros I, II y III. Buenos Aires, Edit. Escuela Freudiana de Buenos Aires. También Rabinovich, Norberto (2017). *El pecado original del psicoanálisis*. Buenos Aires, Letra Viva. Lo desarrolla de modo original e inquietante.

50 Inicia la dictadura de Onganía, 1967. Luego del reparto de palos, arriba a la Facultad de Filosofía y Letras el nuevo interventor de la Carrera de Psicología, un capitán de navío. Los representantes estudiantiles nos reunimos con él. Queriendo confraternizar, nos dice que a los de psicología les interesan las profundidades de la psique y que él tiene mucho que ver porque, como submarinista, se ocupaba también de las profundidades. Simpático pero duró poco. Sin mezclar los tantos, va un sincero homenaje a los marinos desaparecidos en el submarino ARA San Juan y un abrazo a sus familias, que la han pasado tan mal.

## 4. CYPRUS, FOR EVER

Avancemos en la misma línea unos pasos más. Hugo Gobbi<sup>51</sup> fue embajador de la Argentina en Egipto, Arabia, Israel, España, México y otros países, secretario de asuntos especiales de la Cancillería en el período de Caputo-Alfonsín, y por un período fue secretario general adjunto de las Naciones Unidas<sup>52</sup>, en el período de Kurt Waldheim y luego en el de Javier Pérez de Cuellar, para intervenir como mediador en la guerra turco griega en Chipre.

Su intervención permitió suspender la guerra en pleno despliegue y va a ser recordado por ese resultado tan auspicioso. En los años cercanos a su fallecimiento (nace en el Chaco en 1928 y fallece en Buenos Aires el 4 de julio de 2006), me confesaba que hubiera querido terminar la tarea. Pues no logró lo que anhelaba, que ambas comunidades, en vez de haber migrado a “su” lado de la isla, hubieran podido convivir como lo habían hecho por siglos.

Yo me preguntaba por qué le interesaba participar, ya retirado de su vida profesional como embajador, del Centro de Mediación de la Comunidad Bet El, junto conmigo y Mario Roizman, el Rabino. Compartirá el lector que hay una desproporción flagrante entre una guerra en Chipre y las disputas económicas, matrimoniales, vecinales o de convivencia de los fieles del templo. La explicación era sencilla y sin duda asombrosa. Relata Gobbi:

---

51 Gobbi, Hugo (s/f). *Rethinking Cyprus*. Tel Aviv, Aurora.

Gobbi, Hugo (1998). *El nuevo orden internacional*. Buenos Aires, Abeledo Perrot.

52 Único lugar para un pacifista y acérrimo oponente de las juntas militares y su nuevo orden.

“Cuando me reuní, al inicio de mi gestión, con el primer ministro turco, no salía de mi asombro. Caminando por el patio umbroso y con el sonido fresco de una fuente de agua, el ministro me decía que no era posible hablar con los griegos y que eso lo iba a poder confirmar con mis propios ojos. Ellos dicen una cosa, se comprometen y luego hacen lo que quieren y pisotean el acuerdo. Me asombra que a nivel de alta política se pudiera hablar con esa chatura, tan poco consistente y banal. Ahora bien, cuando conozco al primer ministro griego, me habla con una simpatía y soltura no menos amigable y confianzuda que su par turco. Me dice que con los turcos no se puede negociar. Ellos ponen una cara amigable y sonriente, dicen que sí a lo correcto y aceptable, pero apenas uno se da vuelta, ‘te clavan un cuchillo en la espalda’”.

Ahora sí pude entender, desde las tripas de la realidad, que quizás no haya tanta diferencia, pese a tratarse de magnitudes tan distintas, por las consecuencias en las vidas de miles de personas. Por ello podía bajar desde la ONU a una comunidad religiosa barrial. Sin embargo debo añadir, con el paso de los años y mucha más experiencia en el tema, que la pantalla discursiva, que sostiene a los sujetos en su lugar y argumenta sus razones, se apoya en una trama simbólica no visible, inconsciente, que toca los fundamentos de la civilización —en su renovación generación tras generación—, que marca la idiosincrasia de los pueblos, constituye el argumento que unifica y otorga ‘identidad’, determinando las convicciones de los sujetos. Y si no los determina, cada sujeto sabe lo que es quedarse fuera del consorcio o familia humana, con el costo del ridículo y el ostracismo<sup>53</sup>.

---

53 Así como un chipriota griego no puede aceptar el argumento del otro lado, turco, tampoco puede un ciudadano de la ciudad de Gualaguaychú cuestionar que la industria papelera Botnia, instalada en el Uruguay, pueda no contaminar el Río Uruguay y por ende, deberá apoyar los cortes de rutas y de puentes internacionales. Años más tarde se demuestra que no solo Brasil contamina dicho río más que

Si bien esto no queda claro aún, o al menos no genera la convicción suficiente –que es lo que permite sostener la lectura de un texto– es porque para ello deberemos atravesar los próximos capítulos. Uno de ellos es para demostrar, o al menos intentarlo, la equivalencia entre los dos niños y los conflictos internacionales, no su igualdad. Lo segundo será tratar las consecuencias de la violencia de la confrontación y el traumatismo, para poder luego explicar qué función cumple la terceridad para nuestro objetivo, el mediador.



*Embajador de Francia,  
y Gobbi junto a su esposa y su hijo.*

Avancemos a las lúcidas reflexiones de Hugo Gobbi en su libro *Rethinking Cyprus*, que van más allá de la anécdota del enunciado trivial de la radical desconfianza en el otro, sino más bien a una proyección potenciada de la función del mediador, a través de una práctica que debe inventar.

Dirá que la gente cree que es virtuosa mientras que en el enemigo reside el mal. Para iniciar, las palabras del Dr. Tzvi Medin, de la

---

la pastera, sino que, principalmente, es la misma Gualeguaychú la que lo contamina. Esto ya entra en un tema definido como de “mortificación institucional”, tal como lo trabaja Fernando Ulloa.

Universidad de Tel Aviv, en el prólogo, que valoran el rechazo de las soluciones absolutas y utópicas, para poder considerar los argumentos de ambos lados, entendiendo que no puede haber una verdad absoluta, deshumanizada y por encima de los contrincantes. Considera a eso la “paz de los muertos”. La lectura de Gobbi es de un humanismo básico: postulando y reclamando la diversidad de puntos de vista.

A su vez enuncia Gobbi que la “historia está plagada de intervenciones humanitarias, algunas de ellas caracterizadas por las más crudas manifestaciones de poder y que han sido adornadas con esa palabra, humanitarias”.



En Chipre implicó dramáticos desplazamientos de población como se puede apreciar en la distribución de población antes y después del conflicto. Considera, en efecto, que la ley y el poder coexisten en el mundo y

que el desafío es el de limitar, en la medida de lo posible, “la capacidad del más fuerte de imponer decisiones”.

Gobbi considera que hay que tener en cuenta las aspiraciones de los diferentes grupos y no imponer soluciones que aparentan ser teóricamente correctas, pero que en la práctica pueden “empantanar cualquier esperanza comunitaria”.

Por ello enuncia que se puede llegar a soluciones cuando hay una mirada pragmática, que acepta fórmulas transaccionales que satisfagan los intereses más significativos para cada grupo. Pero observa que, para entender el proceso histórico, no puede mirar-



se el “pasado idílico y permanecer prisioneros del pasado” o de las circunstancias de las recientes confrontaciones, dado que la grieta divisoria ya está establecida y no tiene sentido ahondarla cada vez más. La desconfianza y la sospecha no cesarán por una propuesta “benigna y racional” que suena razonable en los papeles, pero en la práctica podría resultar caótica. Destino de los planes más ambiciosos.

Sin embargo, concluye en el epílogo describiendo lo que denomina un “fenómeno psicológico”: que la mayoría de ambas comunidades solo “se quieren a sí mismas, en una suerte de introversión irreversible que hace que los compromisos les sean intolerables”. Ello no es solamente propio de Chipre.

Refiriendo a Durkheim observa que, si un grupo toma la posición “funcionalista” de búsqueda racional y de atención al proceso histórico en procura de la unificación, el otro enfatizará los aspectos emocionales. Lo cual las torna incompatibles, pero a su vez, son funciones o lugares permutables que aseguran el desencuentro y se tornan a su vez en la danza propia de las negociaciones, como describe lúcidamente Howard Raiffa<sup>54</sup>.



Cyprus has been a member of the EU since 2004. In reality, however, only the Republic of Cyprus in the southern half of the island is officially part of the EU, after the failure of a referendum seeking to establish a federation in April 2004.

54 Raiffa, Howard (1982). *El arte y la ciencia de la negociación*. México, Fondo de Cultura Económica.

Raiffa, Howard (1993). The Neutral Analyst: helping parties to reach better solutions. En Hall, Lavinia (ed.), *Negotiation Strategies for better solutions*. EE.UU., Sage Publications.

El lector, se preguntará el porqué de este pasaje por una intervención negociadora colaborativa en un escenario mundial, cuando estábamos tratando de un conflicto en espejo entre dos niños, por un objeto cualquiera. Precisamente para poner en extremo una situación que hace también a la condición humana. Observamos que se disputan cuestiones fundamentales para sus vida, aunque uno se asombra de la trivialidad o insignificancia aparente de lo que está en juego, en proporción a los esfuerzos, acciones y pasiones desplegados. Más aún, la fuerza o el forzamiento de argumentos, la desesperación, la furia, el odio y la obcecación de las partes, parecieran mostrar que se juegan la vida<sup>55</sup>. Así estamos nuevamente con Borges y los dos cuchilleros.

---

55 Tausk, Juan (2003). *El oscuro objeto del deseo. Una perspectiva psicoanalítica*. Secretaría de Publicaciones Fac. de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Presentado en la 2ª Conferencia Internacional del Foro Mundial de Mediación, La Habana, 1998.

## 5. MISSISSIPPI EN LLAMAS

“Die juden sind unsere unglück”<sup>56</sup>.

Pasamos por cosas de niños y cosas de naciones, entendiendo que se trata de equivalencias, de las que extraemos aprendizaje, y no de igualdades. Por ello será pertinente incluir una situación más, que podrá ayudar a aclarar la cuestión, o al menos eso espera el que escribe.

*Mississippi en llamas*<sup>57</sup> es una película que carga sus años. Es de 1988. Con toda la sordidez de la discriminación racial y los operativos del Ku Klux Klan, un par de investigadores del FBI son enviados a la ciudad de Filadelfia, en el estado de Mississippi, para resolver la misteriosa desaparición de tres activistas a favor de los derechos civiles. Si bien he de relatar el hecho que me importa subrayar, bien conviene ver, al menos, el inicio de la película de donde extraigo esta narración. Uno de los investigadores es negro e interroga al otro sobre por qué estaba allí, si es blanco.

Gene Hackman relata que, cuando era pequeño, vivía en la región y que su padre era un granjero muy pobre. La granja de enfrente era de una familia negra y tenían una mula, con lo que podían incrementar los resultados de su trabajo. Los otros blancos se burlaban de su padre diciendo que le “daba”<sup>58</sup> a la mula. Un día

---

56 “Los Judíos son nuestro infortunio”.

57 *Mississippi Burning* (en español: *Mississippi en llamas* o *Arde Mississippi*) es una película estadounidense de 1988 dirigida por Alan Parker. Está protagonizada por Gene Hackman, Willem Dafoe y Frances McDormand.

58 Fornicar.

aparece muerta y la familia de negros emigra. Años más tarde le pregunta a su padre si había sido él. Reconoce que en efecto envenenó el agua. “¿Por qué?” pregunta, ante lo que su padre responde: “Si no eres mejor que un negro, ¿qué eres?”.

Sigue relatando que su padre estaba lleno de odio y se estaba muriendo por la pobreza, y no lo sabía. No lo sabía por el nivel de afectación, pero en acto lo realiza, de modo que en algún lugar lo sabe. En ese sentido no hay acto ingenuo ni carencia de responsabilidad del sujeto.

Interesante aceptación del dolor del padre y a la vez, compromiso en un emprendimiento que intenta reparar esa historia. Me quedo con la afirmación del padre, pues allí, hay un factor esencial de la causa de conflictos. La pregunta ingenua es si se trata de algo personal, aunque fenómeno de muchos, o si se trata de un fenómeno social, entonces, enmarcado en las contingencias del racismo y su despliegue.

En otras palabras, el tema pasa a ser si se trata de un conflicto intrapersonal o de un conflicto interpersonal. Tema caro a la mediación, pues siempre define el conflicto que le importa como interpersonal, para luego trabajar en los intereses y los sentimientos, tanto de las partes como de una interrogación sostenida del mediador consigo mismo. Pero habrá oportunidad más adelante para tratar este tema, pues es de fundamental importancia para nuestro campo de resolución de conflictos.

“Si no eres mejor que...” indica la importancia del “tener” inyectado en el “ser”. Se es lo que se tiene y se es más entonces acorde a volúmenes y calidades. El “algo más que el otro” define las escalas de clasificación en las sociedades. Se hace observable en las instituciones donde la jerarquía es determinante, como en las fuerzas del orden y de seguridad.

Pero se ve en las castas múltiples en las cárceles o en las villas miseria. No todos son iguales, diferencias insignificantes, o más bien de orden simbólico, marcan las castas o clases. La cuestión está en las pequeñas diferencias y no en los grandes hechos. No en vano el que tiene un nuevo celular, de última generación, ostenta esa pequeña gran diferencia que en realidad es nada, generando malestar en el interlocutor común. Ese algo más, lo que fuera, marca la diferencia.



Eso Freud lo ha denominado el “narcicismo de las pequeñas diferencias”<sup>59</sup>. Pequeñas no quiere decir cosa de chicos. Observe la imagen, que, con tanto acierto ilustra el humorista Tute. Cada uno abre su regalo, pero antes mira el del otro. Desconcertante juego en que lo que importa es lo del otro, antes que lo propio. Enlazados

---

59 Freud, Sigmund [1973 (1918)]. *The taboo of virginity*, Vol. XI. Londres, The Standard Edition, Hogarth Press Lim. “... la hostilidad que vemos en cada una de las relaciones humanas luchando exitosamente contra los sentimientos de camaradería y sobrepasando el mandamiento de que los hombres se amen unos a los otros” (traducción de Juan Tausk).

en una mirada sin fin, como los espejos paralelos de los ascensores, hasta que se agota la vista o adviene el cansancio, el tema nunca cierra. “Vos más que yo”. Esto habla del niño en cada uno de nosotros.

¿Pero adónde lleva esto? Quizás no se pueda arribar a ser la cabeza de ratón, el que encabeza la casta, corporación o comunidad. Eso es para pocos. Pero sí se debe evitar ser el “último orejón del tarro”, el que no tiene nada que le permita ser más que alguien, al menos. Ese, descartado, está condenado y nadie quiere ocupar ese lugar, o al menos es el lugar temido. Por ello se necesita siempre de otro que lo ocupe.

Recalculando: poder sostener la diferencia en este sentido, crea valor de un lado a costa de reducirlo o intentar reducirlo en el otro, implica feroz competencia y una relación de uso del otro. Sea que se trate de arrancarle el objeto disputado, como de destruirlo, como condición para que el otro no lo tenga, aunque eso implique no tenerlo tampoco.

Fácil es entonces deducir que se trata de un sentimiento, una idea y una acción: la popularmente conocida envidia. La misma es bien generalizada, claro que en diversos grados. No por nada, un refrán popular reza así: “Si la envidia fuera tiña, cuantos tiñosos habría”<sup>60</sup>.

Se puede observar nuevamente el tremendo anclaje de uno en el otro. Esto se puede llevar en otra dirección, directamente conexas. Las sutiles diferencias, así como las supuestas debilidades o carencias, aparecen como estigmas en el otro. Prejuicios sobre las cos-

---

60 Refrán totalmente anacrónico, no así la envidia. Tiña refiere a un conjunto de parásitos que se instalan en la piel del cráneo y producen picazón. El término subsiste en el refrán y en general se desconoce ya su significado. A su vez también quiere decir miserable, ruin y mezquino. El refrán golpea dos veces. Diccionario de la Lengua española (2014). Madrid, Real Academia Española.

tumbres, lengua, aspecto, ropaje, que llevan a la burla, el desprecio y, decididamente, a la exclusión del otro como ser inferior, extraño repudiable o despreciable<sup>61</sup>.

El otro, sea una persona, un grupo étnico, religioso, o racial, el que fuera, aparece como objeto del odio y amerita por ello el abandono, el hacerlo extraño e incluso perseguirlo. Eso vale para el elemental y terrorífico *bullying*, destructor de autoestimas e individualidades ya en la infancia y en la adolescencia para quienes son objeto del mismo, así como para quienes pertenecen al entorno que mira y calla, temiendo llamar la atención sobre sí mismos, en un silenciado, desgarrado y asustado asentimiento. Claro que con ello se procuran un lugar en el mundo, una identidad posible y escurridiza, así como la pertenencia a un grupo o clase. Permite salvarse, en el silencio y la abnegación. El costo de esta actitud no es despreciable, pues el sometimiento a la imposición grupal cercena las capacidades propias, sin dudas, pero un líder protege y ampara e impone la regla, a cambio del silencio. Igualmente, también tiene algunas ventajas aparentes. Así sucede el ablandamiento de la presión “superyoica”, voz de la conciencia moral<sup>62</sup> y, en consecuencia, nada más que un acto administrativo carente de responsabilidad, al proyectar el mal sobre el otro: “no soy yo, es él”.

En una escala mayor, pero de la misma especie, tenemos la lisa y llana destrucción de sujetos “despreciables e inferiores”, “cuyas vidas no merecen ser vividas”, como los judíos, negros, gitanos y homosexuales en los campos de concentración nazis, los armenios

---

61 Se incluye el abuso infantil y la violencia hacia la mujer. “Ni una menos” es la consigna contemporánea que llama la atención hacia el maltrato a la mujer.

62 Todorov, Tzvetan (1993). *Frente al límite*. México, Siglo XXI. Esta idea se presenta de un modo memorable en este texto que estudia la psicología de los campos de concentración.

en el ex imperio otomano, los prisioneros políticos de los gulags soviéticos, los negros en el sur de los Estados Unidos como referimos más arriba, o los *rohingyas* en Myanmar. Pero hay demasiadas experiencias fatales en la historia contemporánea del mundo, incluso en los siglos XIX y XX en nuestro país<sup>63</sup>.

La destrucción va más allá de la destrucción física y la destrucción de su cultura. Se trata de la destrucción de la subjetividad, en cuyo extremo se encuentra el concepto de Giorgio Agamben<sup>64</sup> “musulmán” (tomando la idea de la posición recogida de rezo de los islamitas) aunque bien dicho, creo yo, que se trata de *muselmann*, el hombre tornado caracol, enrollado en sí mismo.

En *Lo que queda de Auschwitz* ubica la obra de los campos nazis, que se proponían destruir a los sujetos y tornarlos objetos degradados, basura. La reducción del otro por fuera de la categoría de la subjetividad es a su vez una acción, es llevarlos a ello.

Nuevamente el lector pensará en que a las cosas se las toma desde los extremos y se tira desde allí. Pues no quepa duda. Quiero con esto resaltar la gravedad de los temas que se tratan en las mediaciones, lejos de la construcción del amor y del mediador como mensajero de la paz. A su vez, hay que ubicar a las partes de un conflicto, o sea los interesados, como quienes se equivocan pues no entendieron el mensaje de Isaías, mientras se supone que un mediador la “tiene clara”. Es importante insistir en la envergadura y complejidad de las situaciones que tomamos en nuestras manos como mediadores.

---

63 Desde el exterminio de los indios en la Conquista del Desierto del siglo XIX, a los desaparecidos en la dictadura militar del siglo XX.

64 Agamben, Giorgio [2002 (1999)]. *Lo que queda de Auschwitz. El archivo y el testigo*. Valencia, España, Guara Impresores.





*Campo de exterminio de Theresienstadt,  
República Checa.*

El mediador se juega entero en su práctica, con todo lo que tiene a su disposición a partir de su estudio, claro, pero básicamente de su vida. No basta decir mediador y tenerlo. Y si avanzo un paso más, recuerdo las palabras de la ministra Elena Highton, que las ha dicho en varias oportunidades. Al menos, en su alocución para la inauguración de la Maestría Latinoamericana Europea en Mediación y Negociación en 2005: “La mediación es un tema demasiado importante como para dejársela sólo a los abogados”.

Una frase, tiernamente provocadora, a la que agrego la mía: “La mediación es un tema demasiado importante como para dejárselo solamente a los mediadores”. Hay temas de la cultura, la sociedad, la historia, la antropología, la sociología y la psicología que le dan espesor y perspectiva.

La lógica de este tema se entrama en todas las negociaciones. Si no fuera así, una negociación, o sea, salvar diferencias de apreciación, comprensión, actitudes, posiciones e intereses, sería cosa

fácil. Precisamente no lo es. Para decirlo inversamente, es fácil, rápida y eficaz cuando se salvan, se superan, se escuchan estas temáticas. Pero esto debe suceder y es la misión del mediador. Es allí donde entra a operar la función de la terceridad.

Pero he de insistir en esta lógica, aún un paso más. La lógica de la violencia, el odio, el enojo o el encono. Grados, en el modo freudiano del par antitético de la pulsión de vida y la pulsión de muerte<sup>65</sup>.

---

65 Freud, Sigmund [1996 (1920)]. *Más allá del principio del placer*. Obras Completas XVIII. Buenos Aires, Amorrortu.

Pero sobre todo la traducción sutil, precisa y documentada de Juan Carlos Cosentino, en una versión bilingüe y comentada: Freud, Sigmund (2015). *Más allá del principio de placer: manuscritos inéditos y versiones publicadas*. Buenos Aires, Mármol Izquierdo.

## 6. LÓGICA DE LAS ATRIBUCIONES

“Hay lógica en mi sinrazón y en mi locura”  
Carta de Van Gogh a su hermano Theo<sup>66</sup>.

Ciertamente el hombre padece duramente al mismo tiempo que su producción, que conmoverá a la humanidad por siglos, se incrementa. Un hombre que prefería comprar óleos antes que patatas, como cuenta. Pero escribe una verdad increíble. Como toda vez que un poema es logrado, supera en claridad y comprensión lo que no logran densos y extensos textos, tanto menos conmovedores como convincentes.

Más aún, es una frase de enorme valor para los que se comprometen con sus pacientes en la clínica psicológica. Pero a su vez, como veremos más adelante, es fundamental para el mediador, que sabe abstenerse de sacar conclusiones antes de tiempo, apoyadas en los prejuicios de época que lo habitan o las anticipaciones que se parecen a su propio rostro pero no albergan el decir y sentir del otro.



---

66 Van Gogh, Vincent (1980). *Cartas a Theo*. Buenos Aires, Goncourt.

El decir del otro no es puro caos o indeterminación, arbitrario o carente de sentido. Que no lo podamos vislumbrar, es otra cosa. Quizás el interlocutor tampoco lo puede dimensionar para poder hacer de una idea y un pensamiento, una decisión y una acción. No he encontrado en mi práctica clínica de más de 45 años, salvo dos excepciones, pacientes que no pudieran hacer algo mejor de sus vidas y construir un destino<sup>67</sup>. Mirada esperanzada que debe hallar, en el decir del otro, las claves que lo organizan o desorganizan. Van Gogh anuncia, sin saberlo totalmente, o sea, conscientemente, que su dolor puede ser deconstruido, desarmado pieza a pieza, y que puede reconstruirse en una vida habitable.

Allí no hay técnicas de aplicación estandarizadas ni interpretaciones *prêt-à-porter*, y de poco sirven las etiquetas diagnósticas<sup>68</sup>. Más bien estigmatizan a los condenados por ellas, o salvan a los que las emiten.

Sin ir más lejos, pero yendo más lejos, el Tratado Rosh Hashana del Talmud Babli<sup>69</sup> aporta una caracterización de la locura que desafía a los encuadramientos diagnósticos contemporáneos, por su modernidad y apertura: “¿Quién lo obligó? Dices que un demo-

---

67 Tausk, Juan (2016). ¿Qué ha sido de Teresa Rodríguez? En Tausk, Juan y Duer, Eduardo (comps.), *La palabra por venir. Conversaciones en clínica psicoanalítica*. Buenos Aires, JCE Editores. Premio Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires, Contribuciones y Aportes de Nuestra Disciplina a las Condiciones que la Época Propone, en el 30 Aniversario de la Creación de la Facultad de Psicología, 2015.

68 El texto referido en la nota anterior se interroga sobre el destino y las vidas de los pacientes –para el caso, una mujer que consultó hace 30 años y por tres encuentros– con atención al etiquetamiento, *little boxes*, encajonarlo, se dice en el texto, que impone destinos, en defensa de la corporación profesional, su pobreza intelectual, su falta de libertad conceptual, su maligna lejanía y seguramente su temor más cobarde: el miedo a la locura.

69 Talmud de Babilonia. Tratado de Rosh Hashaná.

nio lo obligó, pero he aquí que fue enseñado en la baraita<sup>70</sup>. Si un hombre a veces está cuerdo y a veces trastornado: cuando está cuerdo, he aquí que es como un individuo mentalmente competente, para todos sus asuntos, pero cuando está trastornado, he aquí que es como un individuo trastornado para todos sus asuntos...”.

El argumento tiene un valor necesario y no es un epifenómeno descartable, en busca de una verdad que está en otro lado y que hay que extraer. Es precisamente una verdad, no toda.

Hay quienes entienden que ese argumento bien nombrado “posición”<sup>71</sup> (en una acertada metáfora de la guerra de posiciones de la línea Marginot, de la Primera Guerra Mundial), es un disfraz o encubrimiento que esconde los verdaderos intereses y las más íntimas necesidades, escalonadas en una pirámide con un esquema tripartito, decididamente simple, aunque ilustrativo y por ello tan citado: la Pirámide PIN<sup>72</sup>.

Presentada por Andrew F. Acland en 1993<sup>73</sup>, propone la idea de la diferencia esencial de lo que se “afirma”, respecto de lo que se “desea” y de lo que “debemos tener”. Acland refiere a su vez, para poder explicar lo más difícil, a mi entender, las “necesidades” y apunta a otra pirámide previa: la vera *Maslow's Pyramid*, relativa a una jerarquía de las “necesi-

---

70 Baraita: enseñanzas no incluidas en la recopilación y recopiladas por separado y en parte, citadas por el Talmud. La traducción incluye palabras, a los efectos de la inteligibilidad del texto original.

71 Fischer et al., op. cit. La idea de posición e interés como “par opositivo” tiene su inauguración en el texto referido.

72 Acland, Andrew Floyer (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona, Paidós.

73 Posiblemente el primer libro editado en la Argentina sobre mediación y referente fundamental en los desarrollos posteriores. Acland ha realizado numerosas publicaciones e intervino en conflictos de enorme diversidad, incluidos de orden internacional.



dades”. Establece una secuencia de cinco niveles de necesidades con la que la ilustración presentada bromea, presentando una más en su base: Fisiológica, Seguridad, Pertenencia, Reconocimiento y Autorrealización.

Estas entonces deberían encajar en la pirámide de Acland, en su base: la categoría “necesidades”. Acland refiere además a otras escalas de necesidades, como la de D.C. McClelland<sup>74</sup> que incluye tres niveles: afiliación, poder y obtener logros. Pero es interesante que resuma todo esto en dos puntos: que la gente tiene necesidades y que el conflicto las puede poner en peligro.

Se pueden visitar las 480 variantes de la pirámide de Maslow<sup>75</sup> sin necesidad de ir a Giza, las cuales indican sin duda su fuer-

74 McClelland, David Clarence (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey, Van Nostrand.

75 Maslow, Abraham (1987). *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row.

te impronta en el contexto de la mediación. No por ello deja de padecer de una cierta simplificación, como las imágenes de los jeroglíficos e ilustraciones egipcias, siempre tomadas desde el lateral.

Volviendo a Acland, él afirma que en general se tiene a la vista la punta de la pirámide (la posición) y que el trabajo de la mediación debe incluir la porción del medio (los intereses), entendiendo que la base (necesidades) pueda no quedar explorada aunque se la presume. Por ello se ha repetido la imagen del iceberg, llevando a un titánico fracaso la sustancia del problema.



Además de aportar sentido común compartido, ¿explican algo acerca de la condición humana que lleva al conflicto?, ¿explican algo sobre la compleja y oculta relación entre lo subsumido en el océano y lo que se observa? Lo que se observa flotando es un iceberg con su parte oculta, no son dos cosas.

Ahora bien, quizás la riqueza mayor de la aventura de Giza y que Harrison Ford desespera por encontrar, es la relación de una pirá-

mide con la otra o las otras. La idea<sup>76</sup> es articular dos pirámides, representando cada una a los protagonistas o partes de una situación conflictiva. Excluye obviamente toda intersección en la punta, pues eso define justamente a las posiciones, pero entiende que en lo referido a intereses, puede haber espacios de intersección a explorar colaborativamente.

Es interesante observar que este modelo de pensamiento no requiere definiciones muy precisas de los tres términos y que esa ventaja es crucial, pues por lo general se llenan de lugares comunes, de una psicología de barricada o de una sumatoria de prejuicios de época, que, como se sabe, gustan en clausurarse en el término de idiosincrasia o más elegantemente, de paradigma. Usualmente tomados por fuera de su sentido contemporáneo (propuesto por Kuhn<sup>77</sup>), se lo anuncia como absoluto o indiscutible. Necesario. Yo me permitiría la libertad de urdir un neologismo: “paradogma”<sup>78</sup>.

---

76 Propuesto por Gabriela Jablkowski, en sus clases en la Maestría y Diplomatura en Mediación y Negociación. Autora de *Configurando escenas colaborativas en la escuela: Aportes y Experiencias de Mediación y Diálogos facilitados*, en coautoría con Guillermo González.

<http://apep.com.ar/empresas-y-organizaciones/diploma-en-competencias-para-el-liderazgo-con-formacion-en-mediacion-y-negociacion/25-staff-docente.html>.

77 Kuhn, Thomas S. [2006 (1970)]. *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid, FCE.

78 Una breve travesía etimológica: el término paradigma se origina en la palabra griega παράδειγμα [parádeigma] que en griego antiguo significa “modelo” o “ejemplo”. A su vez se divide en dos vocablos παρά [pará] (“junto”) y δείγμα [deigma] (“ejemplo”, “patrón”). Originariamente, significaba patrón, modelo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>. Si bien ya utilizado por Platón, es Thomas S. Kuhn (ver siguiente nota) que la define como “un conjunto de saberes y prácticas que comparte una comunidad científica en un período específico”. Incluso lo refiere como “una completa constelación de creencias, valores y técnicas compartidos por los miembros de una determinada comunidad”. A su vez la palabra dogma: pensamiento, principio doctrinario tiene como verbo al vocablo griego



El “todo para mí, nada para el otro” es la operación en juego en la “guerra de posiciones”, con la que frecuentemente se inicia un intento de mediación. Como sabemos, solamente poder salir de ese lugar es lo que permite desarrollar propiamente una negociación.

Siempre se ha definido a la mediación como una negociación “asistida”, lo que es una definición más descriptiva que fundada. En todo caso, es justamente porque las partes involucradas no pueden negociar solas, pues no salen de “sus” posiciones. La tarea del mediador es lograr eso, es ahí donde se da su mayor eficacia, porque el resto del camino está facilitado por una buena conversación.

El mensaje de la posición no es prescindible. Hay quienes la definen como mero engaño, simulación o mala intención, descuidando su valor de verdad y su anticipación conectada con lo que aún no tomó forma material, en la realidad cotidiana y menos en la conciencia del sujeto. Lo que usualmente se denomina “larvado”, pero que se puede registrar con una precisión increíble.

El valor de verdad, y no digo “la” verdad a secas, es cuando se articulan posición e interés, articulación tanto más inconsciente que consciente.

Sigamos con Van Gogh. El argumento entonces no es un error de percepción o de razonamiento que hay que corregir, tampoco es despreciable, pues tiene su razón de ser y es precisamente con lo que se trabaja. Que engañe, seduzca, enrosque la víbora<sup>79</sup>, se desgrane en lágrimas, se imponga o vocifere cual

---

dokein: opinar, dar por cierto. De ese vocal se deriva doxa, que reitera lo mismo: parecer, opinión, creencia. La palabra ortodoxia implica doctrina y opinión correcta, siendo su antónimo paradoja: extrañeza, exclusión, contrario al sentido común. Esta breve travesía etimológica llega a un puerto seguro: dogmatismo: las opiniones imposibles de discutir.

79 Envolver a otro con argumentos falaces. Engañar, hacer creer a otro algo que es falso.

Satanás desde las vísceras, no quiere decir otra cosa que debemos trabajar con ello. Dejemos a los pastores de televisión que los exorcicen, que lo hacen con tanto éxito. Nosotros mediadores, los escuchamos.

Escuchar, como veremos más adelante, intenta no asentar las imágenes e ideas que nos tienen tomados en una percepción e interpretación de la realidad. Como a los consultantes en mediación, o en psicoanálisis, tampoco administramos totalmente y a voluntad nuestra propia verdad, sino que trabajamos en ella, toda la vida. Aunque el otro las reclame.

A fin de cuentas, entiendo que la vida es ese trabajo de conocer, conocernos y gozar cuando se puede. La imperiosa necesidad de entender es simplemente porque sería intolerable no hacerlo. Cuando carecemos de explicaciones o razones, allí sí nos sentimos “locos”, en cambio Van Gogh con su frase (más arriba) nos dice justamente que no lo está. Que pelea por un lugar en el mundo.

Esas atribuciones que nos habitan son, además, las que nos orientan en la vida. Esas atribuciones de sentido son las que nos permiten preferir, elegir, estar con y decidir. Para bien o para mal, es allí donde estamos. Pero el mediador no tiene esa libertad, o más bien tiene la libertad de dejar eso entre paréntesis, en lo que podría denominarse una actitud desprovista de prejuicios o intencionalidad y escuchar donde el otro se sitúa. En definitiva es esa la única manera de escuchar. Psicoanalítica.

¿Cuáles atribuciones? Que sean dichas o solamente pensadas, hablan de la civilidad de un protagonista y del juego de simulaciones que ordenan los diálogos cotidianos. Tratan de imputar al otro, al que uno confronta, quien presuntamente lo daña a uno, lo desprovee, lo ofende, afecta su autoestima o argumenta fuera de la propia medida, con tres “atribuciones clásicas”, como veremos.

La primera. El otro está tomado por la maldad absoluta, es el mal personificado, con su inversa del lado opuesto: inocencia y bienaventuranza. El otro está entonces poseído por un ánimo destructivo y una intención de hacer padecer y hasta hacer desaparecer y, tornándose incomprensible, no nos permitiría habilitarlo como un interlocutor posible. En ese monstruo nadie se reconoce.

La segunda atribución es de locura. “Es un loco, un psicótico, le saltaron las clavijas, etc.”. En un impulso psicodiagnóstico incontestable, peculiar pasión propia de los profesionales de la salud mental, y también de Doña Rosa<sup>80</sup>, el otro está encerrado en su caja clasificatoria. No hay confusión, malestar, depresión o angustia, es todo eso. Piénsese que en las atribuciones se trata siempre del Ser y no del Estar.

Diferencia fundamental, que no solo permite habilitar al otro en sus razones, sino a la vez interrogarse a uno mismo. Se va a preferir que el otro sea lo malo o lo demencial, como estado definitivo. Triste, solitario y final, como se llama una novela de Osvaldo Soriano, más que pensarlo en una temporalidad y situación determinada. Porque así uno estaría arriesgando caer también en la locura y la maldad. Pero no, es siempre el otro.

En el campo psi, psiquiatría, psicología, psicoanálisis, nada se teme tanto como la locura, la propia, por lo que es más apropiado clasificar al otro en un destino psicopatológico del cual uno, el que lo enuncia, está para siempre a salvo. Mientras haya otros locos... En esta atribución, uno bien puede vacilar. Para ser breve, si hay algún temor en el oficio, es el de “ser loco” y que, no sabiéndolo, lo sepan los demás.

---

80 Modo de decir, vecina de barrio que va al mercado y comenta.

La tercera atribución es la de que el otro es un perverso, nos goza, busca hacernos “morder el anzuelo”, envuelve y administra nuestras mejores intenciones, temiendo un secreto goce sobre uno y uno se desconcierta, pero sabe que por algún lado va a entrar. Posición vacilante, pues converge con ciertas fantasías de orígenes tempranos y reprimidos, en que se asoma un goce enorme y perverso del que el sujeto así llamado normal se abstiene. De todos modos, esta atribución lleva a una actitud paranoica: más vale cuidarse y estar atento. Por supuesto son temas que requieren dar unos pasos más, los cuales no son necesarios en este momento<sup>81</sup>.

Como se ve, está loco, es maligno o es perverso, atribuciones que se ofrecen con mucha generosidad al otro, siempre evitan poder pensarse en uno y, menos aún, pensar la lógica en que operan y habitan los otros. Por no decir de un movimiento tan sencillo como frecuente, cuya ingenuidad conmueve: alguien atribuye a otro una intención que decididamente no tiene o desconoce. Algunos se preguntan, ¿será así? Estamos bien, gente reflexiva y prudente. Pero, se registra con tanta frecuencia que, eso que alguien atribuye al otro, no deja de hablar de sí mismo.

Continuemos. Se trata de movimientos que logran sacar al otro de la dimensión de sujeto o persona y por tanto no son interlocutores válidos. Como se suele decir, “con él no se puede hablar”, y si dos coinciden, ya está hecho el juego.

Surge entonces la pregunta: ¿no habría algo más en juego que no se está pudiendo decir?

A eso se habrá de agregar la pregunta ¿cuál es la lógica en juego? Tiene un nombre.

---

81 No obstante, una referencia clara se encuentra en *Alicia en el país de las maravillas*, en su primera versión de Disney, en una escena del inicio, en que en la cueva se festeja el “no-cumpleaños”. <https://www.youtube.com/watch?v=DgbizMfIxms>.

## 7. UNA LÓGICA TOTALITARIA

“Los argentinos somos derechos y humanos”.

Para iniciar este capítulo será conveniente ir directamente a un caso que, me parece, permite entender con claridad, tanto la lógica como las atribuciones. Para orientar, aunque se explicará más adelante, los mediadores sabemos que hay cuatro palabras que no se deben decir, al modo del juego infantil<sup>82</sup>. No debes decir “ni todo, ni nada, ni nunca, ni siempre”, prevención iniciática en los recursos de comunicación, sobre todo en el parafraseo, en todo curso de formación de mediadores.



Como todo lo que acontece en mediación, tiene un nivel mostrativo, de superficie, que más se parece a los buenos modos, usos y costumbres, correctas o apropiadas para su objetivo. Y tiene tam-

---

82 “Ni sí, ni no, ni blanco, ni negro”, que todos hemos jugado en la infancia.



bién un nivel más profundo, que se articula con los conceptos de la civilidad, la condición humana, los derechos humanos y la subjetividad.

O sea, debe haber un fundamento consistente para las decisiones prácticas y de reflexión sobre las mismas.

En otras palabras, que funcionen y produzcan buenos resultados, no basta. Se hace necesario comprender los resortes de lo que estamos haciendo.

Vamos al caso. En épocas de la dictadura cívico militar denominada Proceso de Reorganización Nacional de la Argentina, que inicia en 1976, el gobierno de Rafael Videla contrata a una empresa para mejorar la deteriorada imagen de la Argentina en cuanto a las noticias de desaparecidos, torturados, exterminados y campos de detención o, en un lenguaje apropiado, campos de exterminio<sup>83</sup>.

Se quería promover una ilusoria imagen de normalidad y legalidad. En el Mundial de Fútbol Juvenil de Japón, en 1979, el locutor José María Muñoz lanza al mundo la frase “Los argentinos somos derechos y humanos”. Con inocencia o no, no tiene importancia. El gobierno imprime 250.000 calcomanías con dicha frase, en especial en el momento que la Comisión Interamericana de Derechos humanos de la Organización de Estados Americanos visita la Argentina, en respuesta al clamor por la ya flagrante ruptura de los derechos humanos. Por otra parte, es un fenómeno que se multiplica en las dictaduras militares de la región. De diferentes

---

83 En este sentido Hitler estaba, definitivamente, en mejores condiciones. Tenía a Goebbels como ministro de propaganda.

tamaños y modelos, todos los taxis la llevan en sus parabrisas, sobre un fondo de bandera argentina.

Para iniciar el análisis de este texto podemos decir:

- Todos los argentinos y una bandera de fondo, indica un conjunto universal de los argentinos, o sea todos y sin que falte ninguno, abrazados a su símbolo patrio. Por no agregar que la calcomanía con forma de corazón, recuerda el patriotismo que, como dice un peronista a otro, “es un sentimiento”, mientras se golpea el pecho.
- Uno se pregunta qué significa “todos”, pues es evidente que ya está excluyendo a los que no lo son. Ya se enuncia que son Nada, el antónimo. Es interesante ver cómo la ausencia ocupa un lugar en el esquema de la totalidad, lo que va conforme a las matemáticas modernas y la teoría de conjuntos, que siempre incluye el conjunto vacío o sea, la nada. Eso produce un problema: ¿Qué existencia tiene el que no es argentino, lo que es ausencia? Escúchese ya ahí, la figura del “desaparecido”.
- Decir “todos los argentinos” sin especificar una cláusula que lo defina, es decir poco y nada. Por tanto, de inmediato se define “derechos y humanos”. Eso a la vez define a los no argentinos del conjunto de “todos los argentinos”. ¿Se entiende? Los extranjeros, franceses, tailandeses, no entran en cuestión aquí. Es un tema local.
- Las cláusulas que los definen son siempre pares antitéticos. Para el caso debemos ver, entonces, las connotaciones semánticas de ambos términos: “derechos” y “humanos”. Es evidente, es una burla a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la OEA.
- Derechos.
  - De derecha, o sea, no de izquierda. Los izquierdistas,

comunistas, maoístas, guevaristas y toda esa lacra<sup>84</sup> que incluía a los cristianos revolucionarios, no son entonces derechos, por lo que caen por fuera de la afirmación “todos los argentinos”.

- Derecho remite a legalidad y constitución, de modo que los que no entran en la categoría, son ilegales.
- Derecho es erguido y correcto en su desarrollo, en cambio los ilegales son torcidos, retorcidos y necesitan una guía para enderezarse, pero esa posibilidad conlleva mucho tiempo, cosa que la inquisición española disponía<sup>85</sup> y los gulags, red de campos estalinistas de reeducación, intentaban<sup>86</sup>. Conviene entonces quitarles la influencia sobre sus hijos, como se ha hecho tantas veces en la historia humana, desde la antigüedad. Una versión data del siglo XIX en Australia, a partir de la feroz carcería de niños hijos de aborígenes para internarlos en escuelas para tornarlos *gentlemen*, o sea “gente”. Heinrich Himmler sabía burlarse diciendo que a los opositores, no los tenían con ellos, “pero somos dueños de vuestros hijos”. Se entiende entonces que quitarles los niños y dejarlos en manos de gente “derecha”, pretende hacerles un bien, por “su” bien, aunque así no lo entiendan.
- Humanos.
- Gozar de la categoría de “humano”, no es poco en las sociedades modernas y democráticas. Pues lo humano iguala en de-

---

84 Vicio físico o moral que marca a quien lo tiene. Persona depravada. Diccionario de la Lengua Española (2015). Buenos Aires, Real Academia Española.

85 Wachtel, Nathan (2009). *La lógica de las hogueras*. Argentina, CFE. Un escrito de excelente documentación, que permite entender a los procedimientos de la inquisición “desde adentro”, a partir del estudio de casos en su mayoría de Brasil en el primer tercio del siglo XVIII.

86 1984, de George Orwell, lo despliega.



rechos y obligaciones. En cambio en sociedades como la de la Alemania nazi, están los arios, portadores de las virtudes de la especie y de la raza, mientras que los perros, judíos, zíngaros, etc., si no gozaban de ciudadanía, se debía a que no eran humanos. El tráfico de niños, la trata de blancas, la venta de esclavos, la posesión de la mujer, los refugiados sin nacionalidad ni hogar, que padece crecientemente el mundo contemporáneo, se apoyan en ese paradigma. Por tanto, sus vidas valen poco, si algo.



Planteados los elementos del dilema lógico, debemos tratar de resolverlo.

Si en el conjunto de los argentinos tenemos de esos, inhumanos y no legales, tenemos un conjunto que presenta contradicción. ¿Qué sería ser argentino si todo da igual? Esa incoherencia es insostenible y el conjunto, entonces, es invalidado. Da igual ser o no ser argentino. Eso obviamente no satisface siquiera a un poder militar dictatorial ignorante. Eso se denomina en matemáticas “inconsistencia” e inhibe de operar. Pues algo puede ser falso y verdadero a la vez y en la escuela secundaria se nos

enseñaba que no puede haber un teorema que sea verdadero y falso a la vez.

Si en el conjunto de todos los argentinos debemos excluir a una determinada cantidad, que aparentemente, en algún momento sí lo eran, pero a partir de la nueva formación dejan de serlo, tenemos el conjunto que queríamos. Argentinos solamente derechos y humanos. Pero entonces nuestro conjunto es incompleto. ¿A dónde van todos esos que no son argentinos debido a esta definición?, o más bien ¿a dónde son llevados? Algunos salen de vuelo nocturno, otros sucumben a la tortura u otros reciben su tiro de gracia. Desaparecen. Con ello se resuelve un problema de lógica. Sin excluir la responsabilidad y culpa de la canalla, es difícil decir de ellos que son locos, perversos o malditos, aunque lo sean<sup>87</sup>.

Como se verá y llevado a su extremo, no hablamos de otra cosa que de la lógica del todo o nada<sup>88</sup>, y reduciendo la escala, aparece en discusiones de divorcio, sucesiones, relaciones en la comunidad, ciertamente en la mediación penal y es el escollo en las relaciones de convivencia social.

---

87 Entiendan mi vacilación. Diría todo eso y más, pero a la vez quiero ir más allá y entender qué lleva a estas operaciones (in)humanas, para comprender su sentido y su lógica.

88 Este tema ha apasionado desde inicios del siglo XX a los matemáticos y al autor. Lógica matemática con Bertrand Russell, Gottlob Frege, Kurt Gödel, Georg Cantor. Se trata de la incompletud de los conjuntos universales, o sea, la imposibilidad de construirlos. Nada puede contener a Todo sin presentar inconsistencia o incompletud. Pero no es el lugar ni la oportunidad para ahondar en ello.

## 8. LA TENTACIÓN TOTALITARIA

“Solo conoces a alguien cuando tiene el poder absoluto o cuando está por morir”.

Dicho popular

El pensamiento y el acto totalitario recorren todas las escalas de la vida social. Los temas más graves no son, a mi entender, la corrupción y la inseguridad como nos hacen pensar los medios de comunicación. Son solo la consecuencia. El problema más arduo es la tendencia al totalitarismo que surge cuando alguien llega a administrar cuotas relativas de poder que le autorizan para imponerse a los otros. Hay una tentación y una aceptación de quienes detentan ese poder. No se trata solamente de armar grandes escenarios de lealtad fascista o de masacres masivas. En eso se termina, a veces, pero se inicia en cosas más sutiles, más pequeñas y absolutamente visibles. Sobre todo pensables.

Un ejemplo trivial: una cátedra universitaria. El profesor tiene un poder reglado sobre sus ayudantes de trabajos prácticos (*teachers*). Ellos son los que trabajan con grupos de estudiantes. ¿Cuánto poder detenta un ayudante? Poco. Pero es el que califica y aprueba. Es el que hace sudar tinta en un final que a veces ni él mismo aprobaría, salvo que repita las ideas que él enseñó a repetir o las del profesor.

Un concurso de profesores. El jurado entiende que no solo tiene un poder completo sobre los candidatos, sino que para asegurar

la ocupación de los cargos, deben no solo ser superiores, sino que también deben parecer severos, rigurosos. Algunas sectas académicas hacen de esa palabra su talismán dilecto. O sea, implacable. No trataremos acá de la frecuente corruptela, en que el comisario ya tiene su flete<sup>89</sup> ganador. Y todos lo sabemos.

Borrar la cara del que se opone, silenciar al que denuncia, impedir acceso a los medios de otras versiones que la verdad establecida, ahogar financieramente o con despido al que “saca los pies del plato”. Construir pequeñas mafias empresarias, sindicales, de gobierno, escolares, universitarias<sup>90</sup>. Pequeñas mafias<sup>91</sup> en licitaciones y concursos públicos. Todo se ve, pero se calla. No poder hablar ni con los amigos. Se es culpable de decir la verdad desnuda y uno queda en bolas<sup>92</sup> por el atrevimiento. Además debe dar las gracias. A eso Fernando Ulloa lo denomina “mortificación institucional”.

Schreber era un juez alemán de quien Freud analiza sus escritos. Psicosis paranoica. Su padre era un educador en Alemania, publica el *Manual popular de gimnasia de sala* (1891) e inventa todo tipo de aparatos correctores de posiciones para sentarse derecho, caminar de manera correcta, los “coditos” sobre la mesa, etc., increíblemente tortuosos<sup>93</sup>. Crea una asociación que en 1958 tiene dos millones de seguidores. Enseñaba que cuando el niño incumplía o hacía una travesura prohibida, se le debía pegar (podían resultar útiles varas, cin-

---

89 Comisario: jefe de policía local. Flete: caballo de carreras. Caballo de montar, particularmente vistoso y ligero. Diccionario del habla de los argentinos (2008). Op. cit.

90 Se las denominaba “trenzas” en la UBA del siglo pasado.

91 Mafia: cualquier organización criminal y secreta que trata de de realizar sus delitos sin escrúpulo alguno. O sea, sin asco.

92 Lunfardo: desnudo y sin recursos. Inerme.

93 [https://www.google.com.ar/search?q=daniel+gottlob+moritz+schreber&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjP\\_8yxgt3kAhXSCtQKHfXCDN-YQ\\_AUIEigB&biw=1360&bih=667](https://www.google.com.ar/search?q=daniel+gottlob+moritz+schreber&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjP_8yxgt3kAhXSCtQKHfXCDN-YQ_AUIEigB&biw=1360&bih=667)

tos, látigos, coscorrones, mordidas, calabozos oscuros). Eso era común en el siglo XIX en Europa. La novedad es que el niño, después de la sesión de torturas, debía estrechar la mano del padre y decirle, gracias. Uno prefiere la tunda que la vergüenza, digo.

El *bullying* es la versión de la mafia totalitaria en menor escala, quizás porque se trate de cosas de niños (“¡estos chicos!”). Arruina vidas desde temprano. No es solo un tema de un niño singular especialmente sádico u otro especialmente débil. Es un tema de organización social. Más aún, ¿acaso no hay docentes que son matones y se organizan en mafias?

Alguien apunta a otro más débil y destruye con acción física y psicológica, la autoestima y la identidad, debido a la pobreza, ser inmigrante (“bolita”, “paragua”, “gitano”), la pertenencia nacional, de clase, cultural o religiosa. Incluso la belleza o la capacidad intelectual (el nerd). O ser mujer. Desmerece al que tiene defectos visibles. La expresión “necesidades especiales” no es sino un artilugio semántico distractivo. Silencia su palabra e impide la posibilidad de denuncia con las amenazas más terribles. Mientras, el corrillo trágico, los otros chicos, observan silenciosos y sufren horrores. El único refugio fácil es identificarse con el agresor y patotear, o callar para siempre. Porque más temen ser objeto de la misma saña virulenta del matón<sup>94</sup> y correr el riesgo de precipitarse en una degradación tal ante la mirada de los demás, de su familia y ante sí mismos. Desvalijados<sup>95</sup> de estima y atemorizados, se tornan despreciables, sin precio y con ello excluidos de las relaciones de intercambio. Todo eso por su “deficiencia”, por ser el que es y en consecuencia es por su culpa y la de sus padres. Aislamientos atroces, depresiones

---

94 *Bully* es exactamente matón.

95 Cuando a uno le han robado todo lo que lleva consigo o de su casa (hasta le sacaron las valijas, llenas).

suicidas, mortificación de sus cuerpos, trastornos de sueño y de alimentación, dolencias multiplicadas. Así se crea un *muselmann*, un niño no niño, el mismo objetivo de los campos de concentración. Pero en la escuela o el barrio o el club. Acá a la vuelta<sup>96</sup>.

Los modos totalitarios, incluso en sociedades básicamente democráticas, se filtran desde las mayores autoridades hacia abajo y no al revés. Se orquestan, se organizan. Por eso, como en tantas otras cosas, no se resuelve con cambios de palabras y barnices de bienaventuranza. Somos ese corrillo testigo y deberíamos no dejarlos pasar ni en el escenario más pequeño ni en oportunidad alguna de la vida social. Se requiere entereza y grupalidad. “Amucharse”. Me recuerda la trilogía de *La condición humana* de Masaki Kobayashi (1959)<sup>97</sup>, en que el coronel japonés ejecuta a varios internados chinos, decapitándolos con su sable que cuidadosa y lentamente moja para facilitar el corte, mientras que los demás observan callados y furiosos. Uno de ellos estampa un paso adelante, acompañan los demás, y otro paso y otro más. Retumba la tierra y escapa el coronel con su guardia. Ese paso decisivo es un pronunciamiento: “¡No pasarán!”<sup>98</sup>.

Construir ciudadanía<sup>99</sup> requiere trabajo. Sí, en efecto, de educación. Pero de inmediato se nos viene encima un problema: ¿qué es

---

96 Seré antipático ante una nota necrológica. Fallece en el momento que esto escribo un compañero de escuela. Que descansa en paz, sí, pero de niño era un matón maligno, se agarraba con los más débiles y los sacudía, pero siempre lo peor era, no la paliza, sino la degradación. Y recuerdo cómo estábamos en el corrillo, repudiando en silencio, encogidos, desvalidos, cobardes.

97 Donde verla en los 70 sino en el cine arte y templo Lorraine de la calle Corrientes.

98 Multitudes con diversidad de pañuelos, durante la dictadura los blancos de las Madres de Plaza de Mayo, verdes relativos a las decisiones de maternidad, las movidas por Ni una Menos, y tantas más expresiones de compromiso ciudadano.

99 La grupalidad, el nosotros, los encuentros y sin duda lo que abrió las comunicaciones más democráticas y menos manipuladas: la difusión masiva de whatsapp, instagram, twitter, emails y otros.

educación? Decir de calidad o más aún de excelencia es el anuncio de que se va por mal camino, empujando las ideas con la nariz. Ese es el grito ahogado y sin volumen, sacrosanto, de las universidades. Si lo dicen, es porque no lo son. Me parece más bien, lo tomaría así, solamente como expresión dirigida a los reyes, prelados, la banca y los jueces. O sea, a algún amo. ¿Se podrá ir más lejos? Claro que sí.

Dentro de la seria preocupación que genera, y por momentos, franca desesperanza, “el futuro del trabajo en la era de la automatización”, en el libro *¡SÁLVASE QUIEN PUEDA!*<sup>100</sup> se advierte una continuidad con el libro anterior de Oppenheimer sobre educación, *¡Basta de historias!*, al destacar la importancia y necesidad de la educación en el desarrollo de los pueblos y sus sociedades. Enfatiza el significativo rol de los maestros, personas humanas, no robots, para generar curiosidad y motivación en los niños. Y creo que, sobre todo, ganas. Ganas de ir a la escuela, pasarla bien, sentirse acogido, cuidado, poner lo mejor de sí. ¿Hablo de los niños o de los maestros? ¡De ambos!

Me levanto y tengo por delante la perspectiva de un buen día. Entonces, ¿de qué contenidos se compone la currícula? Seguramente los usuales, que generalmente quedan en el olvido<sup>101</sup>. Pero también los más importantes, que Oppenheimer denomina “habilidades blandas”: encontrar aquello que entusiasma y que se puede transformar en vocación; la capacidad de trabajar

---

100 Oppenheimer, Andrés (2018). *¡SÁLVASE QUIEN PUEDA!* Buenos Aires, Debate.

101 “La educación es lo que sigue quedando cuando se ha olvidado todo lo que se aprendió en la escuela”, Albert Einstein. No puedo constatar esta cita de autoridad, pero *se non e vero e ben trovato*.

en equipo<sup>102</sup>, de confiar en el otro y ser confiable; de sentirse unido a compañeros, docentes y escuela; desplegar la capacidad de la empatía de poder ponerse en el lugar del otro y de poder aceptar y buscar ser acompañado; de crear proyectos colectivos e investigar; de analizar juntos y decidir la norma que se desea habitar, cumpliéndola y haciéndola cumplir; desarrollar la capacidad de persistir en la dirección que uno decide, cualesquiera sea; resistir, tolerar el fracaso y aprender de él; comprender la solidaridad como una real identificación con el otro y como la entrega a una causa; sostener con argumentos la denuncia de una injusticia y no ceder; aprender a asumir los conflictos con capacidad de diálogo; dar lugar al despliegue de la fantasía creativa y legitimar las diferencias individuales, o sea, más conversación y menos “calladitos”, más moverse y menos “a sus asientos”; amar la lectura. Queremos una comunidad educativa de *menschen*<sup>103</sup>. Y se es gente cuando uno se acepta a sí mismo por quién es y valora la diferencia que presenta el otro.

Aún lejos de llegar a mejores puertos, los recursos de gestión de conflictos, negociación y mediación, diálogos apreciativos, facilitación de diálogos, *coaching*, hasta negociaciones multipartes, diplomacia ciudadana y en especial las negociaciones multilaterales entre países que evitan guerras cruentas y miserias desgarradoras, van acercando a un cambio de cultura. Allí sí diría cambio de paradigma.

---

102 Palabra ya despojada de sentido. Es como llamar sed a la Coca Cola. Donde se juntan tres y sonríen, Eureka, tenemos un equipo. Al grito de “hay equipo” aparece el amontonamiento dismórfico del vóley playero. Construir equipos de trabajo, vendido hoy como *team building*, es otra cosa.

103 Ser “gente”. Vocablo alemán, pero usado en idisch para señalar a una persona correcta, inteligente, honesta, comprometida.



Se trata de dejarse navegar. Como dice un refrán popular: “Uno no puede controlar el viento, pero puede ajustar sus velas”.

Siguen dos temas conexos. El capítulo 9, una mediación de empresa familiar y el 10 un cartel publicitario que recorre las calles de Viena en 1932.



## 9. LA CULPA ES DEL CAUSANTE<sup>104</sup>

“La mortaja no tiene bolsillos”<sup>105</sup>.

Dicho popular

El hombre se pega un tiro. Si bien se lo percibía deprimido, nadie imaginó que llegaría a tanto, o a tan poco. Su mujer actual, Alicia, con quien no se había casado y tuvo dos hijos, un varón y una mujer, ambos ya adultos. En el matrimonio anterior, Jorge, que es como se llamaba, tuvo a tres hijas mujeres, las cuales a su vez tienen sus familias e hijos. Ellas viven modestamente y sufren necesidades varias. La herencia les es importante y, sin embargo, llevan seis años disputando entre primeras y segundas instancias, un ramillete de juicios, para desesperación de sus abogados, que sugieren fuertemente hacer una mediación, por la que me consultan.

Las tres hermanas, dispuestas a la renuncia, esperaban una oferta de la viuda, pero ésta nunca llegaba. El hijo sorprende con un “Mami, en esta me juego entero por vos”. Sonríe hacia adentro, no por llamar a eso “flor de Edipo”, pues ese jardín no deja de florecer en todas las almas masculinas y femeninas. Sorprende la rapidez con que se ofrenda para reemplazar al ausente. Grito de guerra que anuncia un proceso de duelo incipiente y poco madurado.

Como en todo fallecimiento, la muerte sorprende y los números no están bien aclarados, ya sea con el socio del fallecido, las divisas en la caja fuerte o el resumen de cuentas en el exterior. “Que me

---

104 Causante es el término técnico para aludir al difunto que causa la sucesión.

105 Mortaja: vestidura con que se envuelve el cadáver para enterrarlo.

diste”, “que te dieron”, “que me toca”, “que me corresponde”. Me-me-balan las ovejas.

Pero el juicio sucesorio se prolonga y complica. Tienen una ventaja, ambos abogados son “linda gente” y piensan también en el interés de los deudos del otro lado<sup>106</sup>. La viuda padece de una rara ambición: prolongar el juicio lo más posible y seguir administrando el acervo familiar, sin particionarlo.

Cabe la pregunta de por qué, superando el lugar común de la avaricia y del odio a las hijas anteriores del fallecido. Entendí algo que me sorprendió. El ansia de no concluir el juicio le permitiría a la viuda retener la totalidad de la herencia. De esa manera retenía al hombre con quien seguía casada técnicamente y con ello, retenerlo todo para ella, en una ilusión que le permite construir una totalidad que desmiente la muerte. Habiendo estudiado manuales de sucesiones, para saber de qué estamos hablando, había aprendido la lección. La respuesta era técnica. ¿De quién son los componentes hereditarios? Del causante, o sea el fallecido. Modo de retenerlo, tirando de la mortaja y no dejándolo partir. Es la sustancia de la sigla RIP: *Requiescat in pace*, o QEPD: que descanse en paz. No lo podía hacer, había demasiado tumulto en sus sucesores. En este caso, entendí que lo que inmovilizaba a Alicia y la fijaba en una posición, debía estar compuesto también por estas ideas. Pero una mediación no es una psicoterapia, sobre todo porque no es la tarea para la que uno se dispone y entiende

---

106 Dos comentarios a un mismo efecto. Cuando realicé mi curso de mediador, lo hago en un *pool* de abogados y descubro a cuántos les importa el destino de su cliente y también el de su contrincante, con generosidad y lucidez. Allí cambio un estereotipo algo infantil, que se refleja en el chiste que uno de ellos cuenta y todos disfrutan: “¿En qué se diferencia un abogado de un cuervo? En que uno es rapaz, ladrón y traicionero y si puede te saca los ojos... y el otro es un inocente pajarillo”.

que está capacitado. Además, no se es convocado específicamente a ello, condición fundamental para el desempeño de esta profesión, sin duda singular y aventurada<sup>107</sup>. Empantanados después de doce reuniones en diversas combinaciones de asistentes, a los treinta días de iniciar la mediación, logro hacerle a Alicia dos preguntas:

—¿Cuánto cree que se demorará aún el juicio hasta arribar a un final, para bien o para mal?

—Calculamos unos seis años —me responde.

—Otros seis años más.

Después de un silencio al mejor estilo del chamamecero Chango Pasiuk (sus entrevistas a músicos de toda la región crean y sostienen preciosos silencios de reflexión)<sup>108</sup>, retomo la conversación:

—¿Qué tiene pensado hacer cuando todo esto termine?

Minutos más tarde se arriba a un acuerdo entre todos los miembros de la familia. Alicia razonaba. Subsisten los chiquitajes<sup>109</sup>, es lógico: quién paga la tasa, el impuesto que no representa más que el 0,1 por mil del acervo hereditario, juego de niños, juego de adultos, retorno acotado de una confrontación radical. Eso se re-

---

107 Incluso o justamente, el modo de atribuir significación interpretativa es de lo cual deben sustraerse los que tienen formación en el amplio espectro de las psicoterapias.

108 Al abrir el link <https://www.youtube.com/watch?v=GRpqrpevbr4>, se abren la serie de entrevistas realizadas en el Canal Encuentro, programa del Ministerio de Educación de la Nación. La administración del silencio es fundamental en las conversaciones en mediación. Y en todas.

109 Chiquitaje (del lunfardo): operación miserable o mezquina. Diccionario del Habla de los Argentinos. Op. cit. También “Conjunto de pequeñeces, trivialidades. Conjunto de operaciones comerciales de poca importancia. .

suelve fácil. Yo he utilizado varias veces un truco práctico por medio del cual todos vuelven a sus cabales: “Permítanme el privilegio de abonarlo yo y concluimos”. Nunca lo pagué, más bien las partes disputan por hacerlo.

La pregunta a ella era neutral, de sentido común, de “abogado del diablo”. No era más que recordar que la vida sigue y que el tiempo pesa y pasa. Pero la cuestión es si ella piensa lo mismo que yo estoy pensando. Para eso sirve la pregunta. Hace poco pedí licencia para decir lo que realmente pensaba en el contexto de una Jornada en un tribunal de justicia estadual en Brasil y lo vuelvo a pedir, esta vez al lector.

“¡Pedazo de boluda! Seis años dedicados a este espectáculo decadente. Tenés 60 años y en seis años más, tendrás 66. Quedás agarrada del difunto, prendida de todo el dinero y los bienes, luego no solo tendrás igual que soltarlo a él y a los objetos y repartir los bienes, sino que además tendrás seis años más. De gozar de la vida, olvidate”.

Aunque frunzamos los labios y atiborremos de metáforas parafraseadas, salvíficas y neutras, el mensaje llega siempre a su destino. Notablemente uno mismo quizás no sabe del todo el mensaje que envía, ni siquiera que incluye rabia por la dilación y temor al fracaso.

Al otro le pasa igual, al final somos todos de la misma estofa<sup>110</sup>. Escucha y entiende mucho más de lo que comprende de un mensaje trivial. O sea, hay un pensamiento inconsciente que anuda las claves de una salida posible. A fin de cuentas, es lo que nos salva y de eso disponemos todos<sup>111</sup>.

---

110 Estofa: del francés *stofe*. Tejido de labores. La idea: estamos hechos del mismo paño de tela común.

111 El psicoanálisis denomina a eso “escucha inconsciente”, y el fundador insiste que nadie carece de ella, pero debo excusar el reenvío con la ampliación o especifica-

Pero hay más. Si no fuera que tenemos esos pensamientos, desatinados, cruentos, salvajes, no estaríamos pensando. Y eso realmente está lejos de los denominados prejuicios o valores personales, pues éstos son recursos conscientes que con facilidad pueden acotarse y evitar la contaminación de la escena. Eso es estarse neutro y civilizado.

Ahora bien, son los otros pensamientos, intrusivos, de libre aparición, que dejamos fluir y que hay que poder recogerlos, pensarlos, tamizarlos y elegir nuestro modo de decir. Es lo más auténtico y creativo de las intervenciones del mediador. Por ello no es lo mismo decir: “¿Cuántos años pueden restar de juicios, etc.?” que la andanada de pensamientos furiosos (podrían ser amorosos también) que despiertan al mediador la trivialidad de los argumentos, para poner luz a una otra escena<sup>112</sup>, que bien puede incluir lo que los mediadores denominamos “intereses”.

Quiero subrayar en este punto, que la neutralidad no es pasar la podadora a nuestras mejores ideas, las que vienen solitas. Al contrario, neutralidad es que vengan y les demos una representabilidad que no hiera, desprecie, confunda, privilegie a uno frente al otro, sino que ayude, a todos (eso es neutral) a despertar de su ilusión, su ira, sus afectos, su mirada al ombligo.

Ahora pasemos a otra escena, tanto más cruda.

---

ción de un tema hacia adelante. Llegaré en todos los casos. Quizás no sea sino un recurso para suscitar una expectativa y finalmente ayudar al lector a sostener la lectura. Es lo que el autor necesita en sus propias lecturas.

112 Que Freud llama *die andere schauplatz*, la “otra escena”, o sea, el inconsciente.





## 10. LA SALIDA ES MUY FÁCIL

“Respecto de las religiones, no me gusta el sectarismo, que te hace pensar por la cabeza de otros... yo he pensado muchos años por la cabeza de Stalin, era mi pai”.  
Jorge Amado<sup>113</sup>



Algunos años antes de la represión más cruenta de la historia de la humanidad, y que las ha habido, un camión recorre las calles de Viena, corría el año 1932, con un cartel<sup>114</sup>. En nombre del partido nazi, presenta imagen y texto. Cada uno pasa significación (metonimia) al otro creando

un contexto a la publicidad<sup>115</sup>. Uno explica al otro y lo refuerza (metáfora). Una cabeza con sombrero hongo de un hombre pulpo que estruja a todos con sus tentáculos. Hombres, mujeres, niños, trabajadores, soldados, ciudadanos comunes. Es el “judío capitalista internacional”, cuando no el infecto comunista que se apropia de sus vidas, sus ganancias, sus puestos de trabajo, y sus mujeres.

113 Entrevista de Página 12. *Amado cansado de guerra*, 6 agosto de 1992.

114 Salamander, Rachel (1990). *The Jewish world of yesterday*. 1880-1938. New York, Rizzoli Int Publication.

115 En términos apropiados se lo denomina propaganda política y su artífice más lúcido e iniciador en escala y como arte ha sido el tristemente célebre Joseph Goebbels. Ver: Reiss, Kurt (1948). *Joseph Goebbels*. New York, Doubleday.



Ahora leamos el cartel: “500.000 desocupados, 400.000 judíos. Haga sus cuentas. La salida es muy fácil. ¡Elija!”.

Se hace una simple cuenta y se resuelve el problema de la desocupación con una buena resta y su solución final. La propuesta es de una lógica precisa, enunciativa. Lo que se enuncia puede ser pensado, y si puede pensarse entonces alguien puede pensarlo, si puede hacerse, alguien

podrá hacerlo y, dadas las circunstancias adecuadas, podría perpetrarse. Nuevamente el intento de un conjunto universal de “todos los...”. Dado que es incompleto, porque quedan no pocos afuera, se puede bien resolver haciéndolos humo. La coyuntura y la canallada lo pudieron hacer. Por eso, la conocida frase “perro que ladra no muerde” no es más que una baratija de una presunta sabiduría popular. Muerden y te devoran si te descuidas.

Es el caso de *Mi lucha*<sup>116</sup>, de Adolf Hitler<sup>117</sup>. Una verdadera pla-

---

116 *Mein Kampf. Eine kritische edition* se ha publicado recientemente en Alemania por primera vez por el Instituto de Historia Contemporánea de Munich (IFZ) en dos tomos, de 1948 páginas (el original tiene 500). Tiene 3700 notas “que cuestionan y contextualizan sus afirmaciones...”. Editaron 4000 ejemplares que en poco tiempo se elevaron a 20 ediciones y 85000 ejemplares. El diario *Der Spiegel* registra que ha sido en abril de 2016 el bestseller número 1 en obras de no ficción. Trajo una discusión sobre la conveniencia o no de publicar ésta obra y otras más como los ya editados: *Los discursos, escritos y directrices de Hitler, El segundo libro de Hitler* y los diarios de Goebbels y de Rosenberg. IFZ ha tenido una demanda de traducción a 70 idiomas. Fuente: Página 12. 12 de enero de 2017. <https://www.pagina12.com.ar/13714-deconstruyendo-la-biblia-del-ma.l>

117 Hitler, Adolf [2002 (1924)]. *Mi lucha*. Chile, Ediciones Transandinas. Este libro prohibido mundialmente desde hace décadas comienza nuevamente a ser editado con comentarios académicos en varios países de Europa. Es interesante la compra

taforma política que anticipa y enuncia de modo detallado lo que realiza años más tarde, en todos los frentes. Me refiero acá en particular a lo que consolida a partir de la *Kristallnacht*, la “Noche de los Cristales”, en 1938. Resulta impresionante el capítulo “El Estado” donde despliega sus teorías raciales para un Estado Racista (sic)<sup>118</sup>.

Nuevamente presento la relación interna entre el ansia de construir un todo o poseer todo, con el pensamiento y la práctica totalitaria. Claro que alguien dirá que entre la pelea de los dos niños

---

del ejemplar, pues en una feria de libros en un parque de Buenos Aires, la vendedora insiste en que lo lleve en una bolsa opaca. Entendí el mensaje, pues se trata de un barrio con mucha presencia judía, y ella me cuidaba de algún ofuscado. A fin de cuentas el parque cuenta con un bajorrelieve que rememora la epopeya del levantamiento del gueto de Varsovia. Sobre el texto pesa un tabú ya innecesario, en los tiempos de investigación de la temática del holocausto, que tiene una nutrida producción e investigaciones consistentes. Cabe incluir una hipótesis defendida por algunos: Hitler dice haber escrito este trabajo en la prisión de Landsberg, en 1924, lo que es una buena construcción mítica, pero creo improbable sin mucha ayuda. De hecho lo trabajó con Emil Maurice, su chofer, luego Rudolf Hess, su secretario personal e Ilse Pröhl, esposa de Hess. La extensión del texto, 513 páginas, y los detalles históricos situados y la construcción lógica del texto, en prosa repetitiva al cansancio, lo habrían requerido.

118 Ver referencias bibliográficas acerca del tema.

El-Hai, Jack (2013). *El nazi y el psiquiatra*. Buenos Aires, Ariel.

Feierstein, Daniel (2007). *El genocidio como práctica social. Entre el nazismo y la experiencia argentina*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Fuchs, Jack (2006). *Dilemas de la memoria. La vida después de Auschwitz*. Buenos Aires, Norma.

Rodríguez Navarro, Daniel (2010). *Psiquiatría y nazismo*. Buenos Aires, Edic. Madres de Plaza de Mayo.

Rafecas, Daniel (2012). *Historia de la solución final*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Semprun, Jorge [2004 (1963)]. *El largo viaje*. Buenos Aires, Tusquets.

Shirer, William (1960). *Rise and fall of the Third Reich*. New York, Simon and Schuster.

Wachsmann, Nikolaus (2015). *Una historia de los campos de concentración nazis*. Buenos Aires, Planeta.

páginas más arriba y la represión o el holocausto totalitarios hay una distancia insalvable. Sí, guardan mucha distancia pero son de la misma especie. La eliminación del otro como condición de existencia y de preservación del uno. Por tanto es una lucha a muerte. Los motivos pueden colgarse de las diversas propuestas ideológicas, a fin de cuentas siempre son racionales, pero con el defecto de su inconsistencia. Tomo a continuación algunos tramos de un texto que inicia como una autobiografía y justificación personal, pero su carácter de plan de gobierno excede lo que se puede considerar un libro popular<sup>119</sup>. Llama la atención porque los libros populares que envían todos los anteriores a la hoguera suelen ser breves, declarativos y definitivos. El libro rojo de Mao, el libro verde de Gadafi, si lo hubiera logrado, *La razón de mi vida* de Evita Duarte, y ¿de qué color es el de Chávez?

“El ario sacrificó la pureza de la sangre, perdiendo así el lugar en el Paraíso... hasta que empezó a parecerse más a los indígenas sometidos que a sus antepasados” (pág. 221). “En la vida parasitaria que lleva el judío, incrustado en el cuerpo de las naciones y estados...” (pág. 228). “... hasta el día en que una campaña enorme en aras del esclarecimiento de las masas populares se ejerza... o hasta que el estado aniquile tanto al judío como a su obra” (pág. 240).

En las palabras está el anuncio de lo que puede suceder y por ello no son meros modos de decir<sup>120</sup>. El secuestro de libros prohibidos (imaginamos percibir una cara de satisfacción, de deber cumplido o de alegre pasar en la fotografía) lleva a la celebración de su quema. Sobre esto ironiza Freud cuando escribe: “¡Menudo progreso

---

119 Es el libro sobre la mesa del altar de las iglesias nazis creadas por Hitler.

120 Algunos intelectuales progresistas, votantes de Bolsonaro (presidente electo de Brasil en noviembre de 2018), justifican que sus expresiones de amenazas bravas no son más que modos de decir.



hemos logrado! En la edad Media, me hubieran quemado. Ahora les basta con quemar mis libros”. Se equivocaba.

Quizás se ha elegido una figura extrema, pero no infrecuente. Basta con ver lo que escribe Gérard Haddad<sup>121</sup> sobre la quema de libros, texto que se inicia refiriendo esta escena. Dice que cada religión se funda en la “autodestrucción de su libro más sagrado” (todo el texto se ocupa de demostrarlo y ha realizado desafíos teológicos de fuste<sup>122</sup>). Los movimientos mesiánicos desembocan en dictaduras totalitarias y el odio al libro se proyecta en otro pueblo tomando la forma de racismo. Es interesante su modo de decir: “...el racismo aborrece el libro de otro pueblo, su cultura, no pudiendo confesarse el rencor, el odio que le produce su propio Libro”.

---

121 Haddad, Gérard (1990). *Los biblioclastas: el mesías y el auto de fe*. Buenos Aires, Ariel. Es un texto de tal envergadura y lucidez cuya lectura he recomendado a mis estudiantes de psicología.

122 Fundamento de algo no material, como una oración o un escrito. Diccionario de la Lengua Española (2015). Op. cit.



El lector se preguntará si es necesario ir hasta tales magnitudes en estos hechos referidos con los que nadie se encuentra en toda su crudeza. Se trata de resaltar como aparece su equivalente en las situaciones más triviales<sup>123</sup>.

Es que en las situaciones más pequeñas, más cotidianas, es que cobran sentido las referencias respecto a las “atribuciones” de locura, maldad y perversidad, referidos en el capítulo anterior: la lógica de la sinrazón, pues las atribuciones al otro son prácticamente la manera de presentarse los sujetos en disputa. Es comprensible, por la lógica en juego y la estrategia negociada de cada uno. Decididamente no son una inmanencia del espíritu o del desenfreno de una pulsión agresiva, que el sujeto no puede acotar. Prefiere no hacerlo, consciente o inconscientemente.

Es por eso que la cuestión más difícil se juega del lado del mediador. ¿Hasta qué punto puede correrse de sus propias atribuciones? Prejuicios, imaginación, temores y proyecciones, cada uno ocupa un lugar en la constelación fantasmática de cualquier persona y

---

123 Tema que cobra actualidad impactante. Sabemos de un profesor que experimenta en el ámbito de enseñanza universitario, la reciente supresión de un libro de autores varios, incluido él mismo, de reciente edición y de buena factura en su conjunto. No quemaban las llamas, pero el humo empañaba los ojos.

por supuesto también del mediador. Con esto pretendo mostrar, de modo sucinto, que la discusión histórica en el campo de la mediación y en los fundamentos de su ética, es la capacidad ideal de neutralidad. Hasta tal punto no llegaremos.

Las religiones mismas perciben, cuestionan y hasta disputan las preferencias e inclinaciones del juez supremo y, si podemos cuestionar a los jueces de nuestros sistemas judiciales o a los jurados de evaluadores o de profesores<sup>124</sup>, se entiende que no alcancen las salidas “nominales”<sup>125</sup> o las afirmaciones de intención para resolver el problema. La norma anuncia la necesidad de “ser neutral” y los mediadores podrán repetirlo cansinamente en el inicio de una mediación.

Pero, si bien incluye una decisión y un posicionamiento, es un tema tan arduo que no se deja de discutir, no solo en el entorno del campo de la resolución de conflictos, sino también como nudo crucial en la práctica psicoanalítica.

Si se habla de algo es porque algo falta. Esta frase puede parecer plena de obviedad o de simplicidad. No lo es. Ferdinand de Saussure<sup>126</sup> inaugura el campo de la lingüística con la idea de que la palabra<sup>127</sup> presenta y representa la ausencia de la cosa enunciada en su materialidad carnal. La materialidad que propone es la materialidad de las palabras. O sea del discurso, o como se dice hoy, el

---

124 Iojanan ben Napaha (180-279 CE). Ay de las generaciones que tienen que juzgar a sus jueces. Talmud de Babilonia. Tratado de Baba Batra, 13 b.

125 Quiero decir: “empujar las palabras con la nariz”, esperando que los demás “coman vidrio”. O sea, acepten lo inadmisibile. Por fortuna hay más inteligencia en la gente.

126 De Saussure, Ferdinand (1972). *Curso de lingüística General*. Buenos Aires, Losada.

127 No es apropiado detallar acá que Ferdinand de Saussure habla de signo: relación de signo y significado.

relato. Para decirlo de otro modo, de no haber sido por los desarrollos de la lingüística, las teorías sociológicas y de la educación y las teorías psicológicas en el siglo XX, difícilmente podríamos haber avanzado un paso en el campo de la resolución contemporánea de conflictos.

Una de las consecuencias es que en una mediación nos ocupamos de las palabras que enuncian los implicados en el conflicto y no de la materialidad de los objetos disputados y enunciados desde el inicio de una mediación, en las denominadas posiciones de los disputantes. Más aún, eso indica que el mediador no debe ser el experto en las leyes que regulan los conflictos, y mucho menos experto en los temas en sí: en el qué hacer con los objetos disputados. Por otra parte no debe ser terapeuta y mucho menos un gurú de alguna denominada autoayuda<sup>128</sup>. Como dice Remo Entelman<sup>129</sup>, la mayor parte de los conflictos son temas que no están prohibidos, por tanto están por fuera de la legislación. Conflictos que el autor describe como “permitidos versus permitidos” entre las personas y las organizaciones. Queda poco por fuera de esto y sin embargo, ahí se abre un mundo amplio, el de la mediación, un nuevo oficio, profesión o arte en las sociedades de casi todos los países del mundo.

Deberemos entonces dar un paso más.

---

128 Extraño término pues siempre hay alguien que con su mejor influencia sugestiva, psicopática y/o hipnótica, quiere imponer un pensar “desde la pluma, la espada y la palabra” para convencer a su público. Más que autoayuda, es superayuda. Ayuda que culpabiliza. Ayuda superyoica, se podrá decir. Manipulación. Se verá más adelante.

129 Entelman, Remo (2002). *Teoría de conflictos*. Hacia un nuevo paradigma. Barcelona, Gedisa. Hace ya diez años que falleció. Profesor de Filosofía del Derecho en la Facultad de Derecho de la UBA y profesor de la Maestría en Mediación y Negociación de IUKB donde su ausencia ha sido muy sentida.



## 11. NI MONSTRUOS NI BESTIAS: GENTE COMÚN

“Una vida indigna de ser vivida”<sup>130</sup>.



El movimiento realizado en los tres capítulos anteriores desemboca en una pregunta: las tres atribuciones referidas, locura, maldad y perversión, al caer en su peso argumentativo, ¿no implican acaso responsabilidad en los actos? Seguramente sea el momento de bajar estas ideas a tierra. Me permitiré referir dos historias de un viaje realizado a una provincia, años atrás para dar un curso en una maestría.

La primera. Había inquietud entre los estudiantes, gente seria, profesionales. Es cierto que debían hacer esfuerzos de estudio y econó-

130 Hoche, Alfred y Binding, Karl (1920). *Die Freigabe der Vernichtung Lebensunwerten Lebens* (*Libertad para la aniquilación de la vida indigna de la vida*).

micos para lograr su grado, su *upgrade* académico. Conformarían así la primera camada de magísteres en la materia. ¿Qué les preocupaba? Que un grupo de psicólogos, los que habían sido sus profesores, que habían iniciado la psicología en la provincia, tenían un privilegio en esa maestría: algunas asignaturas se les daban por aprobadas. El motivo era razonable y enunciado abiertamente. Eran los *seniors*. Lo mismo pasa en la Universidad de Buenos Aires, donde un profesor puede presentar su tesis directamente si trata del tema que ha venido desarrollando y por el que ha concursado. Esos profesores han sido probados en los concursos académicos, han formado a generaciones de profesionales, han publicado. Sin embargo los jóvenes querían igualdad: que cursen también como ellos. Es una posición que se apoya en la falta de reconocimiento del otro y en la falta de gratitud.

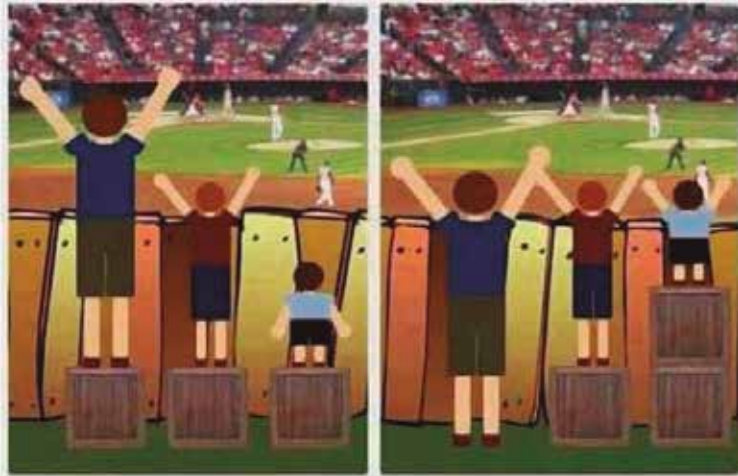
Aun más, en el afán de igualar<sup>131</sup>, se reduce lo que bien se puede denominar la sucesión generacional, modo de decir que hay reducción de la operatividad de los fundamentos simbólicos de la cultura y la sociedad: padres hijos, todos en la misma escala, entonces la prohibición de matar al padre y la prohibición del incesto no operan. Fue harto complejo tratar el tema, pero indispensable hacerlo para poder enseñar algo de mediación y de psicopatología. ¿De qué estaríamos hablando sino? Como decimos en Argentina, de “bueyes perdidos”<sup>132</sup>. La palabra como sonido de fondo, mientras se toman apuntes y se busca retener datos para el examen, pero no para después.

---

131 La lucha por la igualdad es difícil. Hay quienes preferimos utilizar la palabra equidad (salven esa palabra en el humor gráfico más arriba). Otro ejemplo claro para el tema.

132 Los bueyes, incapaces de procrear; o sea no aportan nada, solo empujan. Hablar de cosas baladíes e inconexas. Divagar. Diccionario del habla de los argentinos. Op. cit.

Les muestro el siguiente *cartoon*. Los niños mediadores lo aprecian.



Gente común, buena gente que defiende lo suyo, un privilegio, un esfuerzo, contra el que fuera. Toma cuerpo una administración de rangos y privilegios y ya se duda si el estudio es para avanzar en conocimientos y competencias para aportar a la comunidad su saber y su saber hacer. En general ocurren ambas.

La segunda situación iba en la misma dirección y es en la misma ocasión. Noche de insomnio, a las 4 de la mañana hay una entrevista a un personaje conocido en la Argentina por sus fecundas intervenciones, mientras cumple una larga condena, sobre el maltrato carcelario y su política de quebrantamiento de las subjetividades. Fue fundamental su intervención para generar un cambio y quizás una primavera en la vida en las prisiones.

Sin embargo esa noche, lo entrevistan a él a razón de que al dictador Rafael Videla lo habían finalmente condenado por crímenes

de lesa humanidad y en consecuencia era encarcelado ese día<sup>133</sup>. El entrevistado enuncia: “¡Que se pudra en la cárcel!”. Extraña afirmación de un adalid de los condenados de la tierra. El mismo tuvo el mérito de implementar un centro universitario para desarrollar carreras de la Universidad de Buenos Aires y capacitó en computación hasta a los mismos guardiacárceles.

Los propios no deben pudrirse, pero los ajenos, sí. Esa contradicción genera más insomnio: es intolerable pues quiebra tanto el más elemental como el más profundo sentido de la justicia.

En una entrevista periodística, dice Graciela Fernández Mejjide<sup>134</sup> que: “Creo en la justicia y en los derechos humanos si puedo pedir el mismo nivel de justicia para mi hijo (desaparecido durante la dictadura militar) que para mi peor enemigo”. “Como cualquier preso. Un represor, un criminal de lesa humanidad, que es de lo más grave que hay, no deja de ser un ser humano”.

Esta notable dimensión de ambigüedad, Fernández Mejjide la despeja con sabiduría, no nos es para nada ajena y permite entender por qué no solo nos parecemos, en nuestra diversidad, sino que además no hay diferencia entre los que nos consultan para una mediación y nosotros los mediadores en cuanto a la condición humana. La diferencia está en la función guiada por dos elementos: terceridad y “escucha activa”.

---

133 Fallece Jorge Rafael Videla en 2013 a la edad de 87 años, de muerte natural, en el penal de Marcos Paz. Nunca dejó de justificar su política de terrorismo de Estado.

134 Fernández Mejjide, Graciela. Entrevista periodística. 24 de marzo de 2016, La Nación. Participó de la Asamblea Permanente por los derechos humanos y en la CONADEP. Coautora de *Nunca más*. Diputada, ministra de Desarrollo Social. Fernández Mejjide, Graciela (2013). *Eran humanos, no héroes*. Buenos Aires, Sudamericana.  
Fernández Mejjide Graciela y Leis, Héctor (2015). *El diálogo*. Buenos Aires, Sudamericana.

Es desde allí que se pueden desarrollar instrumentos y competencias. En otras palabras, el mediador no es requerido de padecer alguna “normalidad” en particular que lo destaque, así como tampoco las partes padecen de “anormalidad” incluso cuando se acometen sin piedad. No obstante, repito, eso no los desimplica de su responsabilidad.

Este tema es de suma importancia, se ha debatido ampliamente y es el fundamento conceptual de la neutralidad como de la denominada “escucha activa”. Es evidente que no se trata de cumplir el mandato “¡Sé neutral, es una orden!” pues eso es imposible por lo ya referido, pero además requiere de algo más que lo formal, pura investidura y representación de rol. Justamente por ser como los que nos consultan, sabemos de la falibilidad de nuestras convicciones y del error de influir o sugerir a las partes. Cosa que, como todos, bien sabemos hacer. El otro no es ni demonio ni satánico ni maligno ni loco, ya lo hemos dicho, pero nosotros tampoco.

Eso lo desarrolla magistralmente Tzvetan Todorov<sup>135</sup> al analizar la experiencia concentracionaria. En el capítulo *Ni monstruos ni bestias. Gente común* considera que no hay nada particular en la personalidad de esos personajes como para considerarlos patológicos.

Incluso su jefe, el funesto Heinrich Himmler, echaba a los considerados perversos o sádicos. Los relatos de los prisioneros consideraban que había apenas un 5 o 10% que entrarían en esa categoría presuntamente psicopatológica. Seyss-Inmquart (ex gobernador de Austria y luego de Holanda en la época nazi), consideraba que “existe un límite para lo que la gente puede matar por odio o por el gusto de la masacre... pero que no hay límite para la cantidad

---

135 Todorov, Tzvetan (1991). *Frente al límite*. México, Siglo XXI. Un brillante análisis de la psicología del campo de concentración, original y potente. Documentado de manera seria.

que se puede matar de manera fría y sistemática, en nombre de un imperativo categórico militar”<sup>136</sup>.

Por lo cual se plantea el tema de por qué alguien podría tener conductas tan violentas. Los textos de ex internados van en la misma línea.

Primo Levi<sup>137</sup> dice que “los monstruos existen pero son demasiado poco numerosos para ser verdaderamente peligrosos; los que son realmente peligrosos son los hombres comunes”. Considera Todorov que los fanáticos nazis eran tan pocos como los sádicos, lo que predominaba eran conformistas, que servían a no importa cual poder, más interesados por su bienestar personal que por los valores o ideas.

En la misma dirección va Hanna Arendt<sup>138</sup>. Dirá que eran mediocres, ordinarios, comunes y que lo que fastidiaba, al referirse a Eichman<sup>139</sup>, es que “habían muchos que... no eran ni perversos ni sádicos, sino que eran... terriblemente normales”.

Esto evidentemente altera la psicopatología de “bolsillo” tan frecuentemente enunciada por las partes en una mediación y también constituye un interrogante para el mediador. Continúa Todorov diciendo que el estado totalitario logra que la gente ejecute las tareas más infames sin tocar “la estructura moral del individuo, por lo que siguen distinguiendo el bien del mal”, o sea, que están do-

---

136 Todorov toma la cita de Gilbert, Gustave (1950). *The psychology of dictatorship*. New York, The Ronald Press.

137 Levi, Primo [2011 (1958)]. Si esto es un hombre. En *Trilogía de Auschwitz*. Barcelona, Océano.

138 Arendt, Hanna (2007). *Responsabilidad y juicio*. Barcelona, Paidós.

139 Otto Adolf Eichmann (Solingen, 1906 - Ramla, Isrtael 1962) fue un teniente coronel de las SS nazis. Fue el responsable directo de la solución final, principalmente en Polonia, y de los transportes de deportados a los campos de concentración alemanes durante la Segunda Guerra Mundial. Ejecutado luego del juicio en Jerusalén, que cubrió Hanna Arendt como periodista.

tados de una moral nueva creyendo que son “dueños de su conciencia y fieles a sí mismos en su vida íntima”. Levi dirá en 1989<sup>140</sup> que “Ellos están hechos del mismo tejido que nosotros, son seres humanos promedio, medianamente inteligentes, de una mezquindad mediana, salvo excepción, no eran monstruos, tenían nuestro mismo semblante”. Podrán ver que, en experiencias muy diversas y desde diverso punto de mira, encontramos una constante repetición. Solzhenitsyn<sup>141</sup> decía que había descubierto que “La línea de partición entre el bien y el mal no espera ni a los estados ni a las clases ni a los partidos, sino que cruza por el corazón de cada hombre y de toda la humanidad”.

Concluye Todorov que los hombres no son ni buenos ni malos, sino tal vez ambas cosas. Fernando Ulloa podrá acompañarlo bien cuando acuña la idea de la “disposición universal a la crueldad”<sup>142</sup>.

El autor elige este recorrido para arribar y compartir la conclusión de Todorov, sin embargo se podría realizar un recorrido por el pensamiento de Sigmund Freud para tratar la configuración de la pulsión de muerte y la pulsión de vida, para entender la neurosis y en consecuencia cómo se construye la moral del sujeto.

Como en la clínica psicoanalítica, al menos de la que el autor abreva, se debe entender que el paciente<sup>143</sup> llega con las mejores

---

140 Levi, Primo (1989). *Les naufragés et les reescapés*. París, Gallimard. Citado por Todorov.

141 Solzhenitsyn, Akexsandr (1974). *L'archipel du Goulag*. París, Seuil. Citado por Todorov.

142 Ulloa, Fernando (2012). *Salud ele-Mental. Con toda la mar detrás!* Buenos Aires, Zorzal. Interesa consultar el término de mortificación institucional que desarrolla sobre todo en su libro anterior: Ulloa, Fernando (1997). *Novela Clínica Psicoanalítica*. Buenos Aires, Paidós. <http://www.quedelibros.com/libro/6781/Novela-Clinica-Psicoanalitica.html>.

143 El uso común del término se impone, es cierto. Pero ya no me conforma. Prefiero consultante. Reduce la pregnancia del *upper dog* y el *under dog*, como se decía

defensas que tiene para hacer su vida tanto frente al conflicto intrapersonal como al interpersonal. Hace lo mejor que puede, lo que entiende que mejor le conviene, lo que necesita hacer y pensar. No tiene sentido que se le indique error de pensamiento, incoherencia en la acción, distorsión en la percepción de las intenciones del otro ni equívoca interpretación de la realidad. Primero, porque eso nos pasa a todos y segundo, porque la compulsión repetitiva<sup>144</sup> lleva a que haga siempre lo mismo, a veces se queje de ello y en general no lo pueda evitar. En eso no debe interferir el mediador pues no es invitado a ello. Ni en la indicación de lo que se debe pensar o lo que se debe hacer. Cuando ese imperativo se derrama de la “cabeceita loca” del mediador, entusiasta o temeroso, debe también saber que eso, seguro no es lo que le conviene a los consultantes. Probablemente escasamente a sí mismo.

---

en los setentas en Manhattan a la relación analítica: “El perro de arriba y el perro de abajo”. Al fin y al cabo, ambos, analista y consultante, necesitamos de esa conversación.

144 Un concepto de mucha importancia en el pensamiento freudiano. Ver Freud, Sigmund (1996). *Más allá del principio del placer*. En Obras Completas Vol. XVI. Buenos Aires, Amorrortu. O la monumental obra y crítica traducción de Juan Carlos Cosentino: Freud, Sigmund (2015). *Más allá del principio del placer. Manuscritos inéditos y versiones publicadas*. Buenos Aires, Mármol Izquierdo; y Laplanche Jean y Pontalis, Jean Bertrand (2007). *Diccionario de Psicoanálisis*. Buenos Aires, Paidós.



## 12. RENCOR, MI VIEJO RENCOR

“... no repitas nunca, lo que voy a decirte;  
Rencor, tengo miedo de que seas amor”<sup>145146</sup>.

Luis César Amadori

Es este el relato de un abogado en rueda de abogados y un psicólogo, el autor, en un iniciático curso de formación de mediadores. El abogado escucha que su cliente le reclama que “destruya” a su ex mujer. “Quiero que no le quede nada”. El abogado se



---

145 Es útil leer la letra de 1932 de Luis César Amadori. Una versión de Julio Sosa, el varón del tango, se puede ver aquí: <https://www.youtube.com/watch?v=8Gvt-2Bfrd4>. Texto: <http://www.gratislibros.com.ar/letrasdetangos/Letra-de-Rencor-Letras-de-Tangos.htm>

146 García Márquez en *Cien años de soledad*, lo amplía haciendo hablar a uno de sus personajes: “Elaboró el plan con tanto odio que la estremeció la idea de que lo habría hecho de igual modo si hubiera sido con amor, pero no se dejó aturdir por la confusión”.

preocupa y le dice algo así: “Que esas cosas yo no hago. Voy a jugar de su lado, y obtendrá lo que podamos conseguir dentro de lo que corresponda”. Nos cuenta que cada vez que vienen con eso, se inquieta. “¿Por quién nos están tomando?”. Esa proyección truculenta sobre el abogado habla obviamente del que lo insinúa. Por ello el abogado se pregunta “¿Quiero un cliente así?”. El cliente anhela un “ave carroñera”<sup>147</sup> que desgarré las entrañas de su enemiga/o. A veces le dicen “cuervo” al abogado. Véase la vacilación: ¿quién es el enemigo? Se entiende que reclama el hombre por una herida. Una mujer que lo maltrató o lo dejó por otro, no lo quiso como deseaba o simplemente lo dejó. El odio por la decepción narcisista, hay otro u otra cosa deseados. El odio por la frustración de sus proyectos. “Que tiene el otro/a que a mí me falta”: punto de partida y soporte de la envidia. Vaya uno a saber. Esa pregunta la gráfica con lucidez la prolífica humorista/filósofa de la femineidad Maitena.

Finalmente obtiene algo muy favorable para su cliente y poco favorable para la ex mujer. A la semana viene su cliente a reclamarle que no está satisfecho, que le corresponde más a la mujer y quiere saber cómo hacer para reparar. Lo más interesante es que en esa ronda, cada uno asiente y dicen que tuvieron casos así y que ese ha sido un motivo para dedicarse a la mediación: el valor del concepto de justicia. Además comprenden que hay una dimensión de lo humano y de la convivencia que debe poder mejorar e incluso resolverse con la mediación y no empeorar como suele acontecer en la confrontación en un juicio. En ese sentido hay una nueva generación de abogados y de jueces con ideas renovadas.

---

147 Ave que come carne podrida.

Como se ve, esta experiencia es del orden de lo que veníamos tratando. Pero hay oportunidades en que están en juego además, capitales y acciones significativas, cientos de empleados y productos requeridos por la población sacudidos por la turbulencia del tifón de los conflictos de la familia propietaria y actuante en la empresa.

Veamos el caso llevado a una mediación por los abogados de los protagonistas-agonistas<sup>148</sup> se podría decir.

Estamos ante una importante empresa farmacéutica en la que todas las acciones pertenecen a la familia que hereda, tras la muerte del fundador cuatro años antes. Se han cruzado juicios al infinito, incluyendo penales por asociación ilícita y demandas por no responder a las condiciones farmacéuticas requeridas por el Estado, lo que pone realmente en peligro de muerte a la empresa.

Cómo olvidar gente tan maliciosa. Viuda y dos hijos intentan combinaciones variadas que siempre excluían radicalmente al tercero. Dada la situación hereditaria, nadie tenía mayoría propia, pero cualesquiera dos de los tres, se imponían. Ciertamente el padre no pudo o no quiso pensar la sucesión y resolver con cuidado lo que vendría, quizás sumido en una actitud de “después de mí, el diluvio”<sup>149</sup>.

Una mujer que nunca entró a la empresa, creía saber lo que convenía, así como cada uno de los hijos, que sí habían trabajado con el padre. ¿Por qué tanto ensañamiento y tan poco criterio de ubicuidad? Lejos estaban de pensar cada uno, en como vivirían en el futuro, pues los bienes eran inmensos, incluyendo campos, casa de veraneo, etc. Poco era mucho.

---

148 Agonista: Cada uno de los personajes que se enfrentan en la trama de un texto literario. Diccionario RAE.

149 Es interesante al respecto el texto de Glikin, Leonardo (1995). *Pensar la herencia*. Buenos Aires, Emecé.

Fueron sus abogados que pensaron en una consulta de mediación extrajudicial<sup>150</sup>, pues por el otro lado, ya habían llenado todas las casillas posibles en los tribunales. Con justa razón ellos estaban sufriendo también: condiciones cambiantes a cada paso, imposibilidad de arribar a algún lado y poder sacarse el tema de la cabeza y decididamente obtener la satisfacción de concluir y que sus clientes estén razonablemente satisfechos. Pero, ¿por qué tanto odio y tanto penar?

Como ya referimos más arriba, la dimensión ligada a lo amoroso tiene realizaciones suficientes pero nunca completas: el deseo está siempre asomando y nos lleva siempre hacia adelante. Pero, ¿el odio? No se satisface con nada, ni con la destrucción del otro ni la propia. Sigue siempre hacia atrás e insiste, camino inverso de lo vital, creativo, amoroso, constructivo.

Se puede conjeturar, hablé mucho con ellos, que un duelo patológico habita a cada uno del grupo. A esta altura de la cultura psicoanalítica en nuestro país, tanto humor gráfico, tantos que se analizan, tantas escenas en la televisión y notas periodísticas, diré algo que aunque no sea, el lector experto en el tema –modo de decir de la fragmentación del saber y su posesión vil– bien puede deducir.

Cada uno quiere ocupar el lugar del padre fallecido, reemplazarlo y así castigar a los demás. De hecho cabe suponer que el padre seguramente ha iniciado estas acciones de descalificación y exclusión, de modo que los supervivientes no hacen más que identificarse con él.

Una identificación a los rasgos, características discursivas, imitación en todos los casos no consciente –ponerse la ropa de los

---

150 Acorde a la ley de mediación nacional, que solamente atañe a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los mediadores deben ser abogados para las mediaciones denominadas obligatorias y prejudiciales. Una conquista corporativa.

padres como juegan los niños<sup>151</sup>– y apropiarse del otro y retenerlo cual estatua viviente congelada en el propio cuerpo y en el frío de un herencia que no se realiza. Esto explica también la rigidez argumental y de posicionamiento en las negociaciones.

Más aún, un padre que habría padecido la competencia de los hijos en el oficio y en la estructura familiar, hijos que entienden que la única manera de sobrevivir es “corriéndolo” al padre, esperando esperanzados a cuando ya no estuviera. O sea, destruyendo su obra, su huella, su memoria. Y con ella se va la de ellos... Pero son conjeturas, no lo olvide el lector.

Vayamos por otro lado, que no es excluyente: un sucesor, el que fuere, decide por lo bajo que “si no lo tengo yo como quiero” –o sea ese todo imaginado– “pues entonces que no lo tenga nadie”. La división psíquica permite alojar las variaciones más contradictorias que conviven en un síntoma, en un sueño, un pensamiento o en la acción, sin “tocarse”, hasta que un acontecimiento las hace estallar y suceden eventos horribles e indeseables en las vidas de las personas.

Otra cosa es un proceso normal de duelo<sup>152</sup>, en que se deja partir en paz al fallecido, y un proceso de identificación simbólica que ya viene de antes, en que se continúa en asumir el rol y la función esperable, se despliegan el talento y las competencias propias en la configuración de un estilo propio, y se hace obra, se crea y se potencia lo que se recibe.

Vale considerar la diferencia entre recibir una herencia y hacer-

---

151 Hace recordar a un pequeño y malogrado político, hijo de un grande, que viste y habla como el padre, y le copia hasta el bigote.

152 Urcola, Cecilia (2016). El trabajo del dolor. En Tausk, Juan y Duer, Eduardo (comps.), *La Palabra por venir. Conversaciones en Clínica Psicoanalítica*. Buenos Aires, JCE Ediciones. Un trabajo breve y exquisito.

la propia. El proceso en el juicio de sucesión incluye siempre dos pasos, primero es el título a la herencia pero luego la posesión o acción posesoria de la misma<sup>153</sup>. Si bien esto puede parecer solamente un modo de hacer las cosas, entiendo que tiene un profundo basamento conceptual, que quizás la tradición haya asentado, pero quedó fuera de las explicaciones, en este caso, del Manual de Sucesiones consultado<sup>154</sup>, aunque insinuado en las ideas en juego.

Lo dirá Goethe en el Fausto<sup>155</sup> y es citada por Freud en *Totem y Tabú*: “Lo que has heredado de tus padres, adquiérela para poseerlo”.

En un sentido más amplio, se “hereda” siempre tanto más durante toda la vida, más allá del bien o del “contante y sonante”.

De no poder hacerlo se tendrán dos posibilidades. Una es excluir a los demás, quitándolos del camino, eliminándolos, y apropiarse de todo. Esa es la forma segura de que ese todo termine mal. Que retorne por vía del cuerpo en toda suerte de padecimientos psicósomáticos de los cuales los médicos, así se quejan algunos, les dicen: “no tiene nada”. Pero esa nada que duele, el aislamiento y la soledad, los accesos de brotes psicóticos o episodios melancó-

---

153 Código Civil y Comercial de la Nación. <http://www.codigocivilonline.com.ar/>.

154 Borda, Guillermo (1976). *Manual de Sucesiones*. Buenos Aires, Perrot. Código Civil y Comercial de la Nación. Ver: La claridad de un manual de derecho es preciosa, eso para quien viene de los oscuros u oscurecidos textos del psicoanálisis. Dado que el abogado se ve con frecuencia con todos los trucos, destratos y brutas luchas en las sucesiones, bien le vendría poder entender los fundamentos conceptuales, los motivos o la sabiduría detrás de algunas leyes, sin necesidad de remitirlos a la vergonzosa frase, “bueno, no soy psicólogo”. Puede pensar, vamos.

155 Goethe, Johann Wolfgang von (1832). *Fausto*. Ver primera parte, escena uno. <https://www.amazon.es/Fausto-Johann-Wolfgang-von-Goethe-ebook/dp/B011R511R2>.

licos<sup>156157</sup>, y a veces franco deterioro de las relaciones familiares y personales. Un sujeto quebrado pero con un todo que lo excede, y que podría no poder sostener. O sea, nada.

La otra alternativa es aquella en que el sujeto se empeña en destruir los bienes, el objeto de la disputa, lo compartido, anhelando lo peor para el otro, sabiendo que es lo peor para sí. ¿Es lo peor? ¿Quién decide esa opción? Quizás sea lo mejor desde una posición que denominamos ya en la cultura porteña de “melancólica”: lo sabemos, se destruye, va a lo peor, a lo que le hace perder más, con la convicción de que es lo mejor, que así gana. Destruye al contrincante, empezando por sí mismo, como si fuera otro, como si fuera el enemigo<sup>158</sup>. Como todas estas cosas nos habitan en alguna escala, es que sabemos de ello; sabemos reconocer y admitir esas debilidades que, junto con las fortalezas, hacen a nuestro estar en el mundo. Eso no se arregla con psicofármacos ni libros de autoayuda, ni promesas de felicidad, que en su desatino solo apañan algo del dolor y de la angustia. Los trabajos a realizar son otros.

La mediación no pretende cambiar nada de nadie, sí pretende aportar a la convivencia pacífica, la colaboración, las redes sociales y la posibilidad de que no salte todo por los aires. En términos generales, saber que hay ley, que tengo derechos, que no debe pa-

---

156 En el juego contemporáneo de las modas *prêt a porter*, la mediocridad diagnóstica celebra el encuentro de términos que todo lo pueden y derivan en el psicofármaco apropiado. Antes *surmenage*, luego “ataque de pánico”, ahora “bipolaridad”. ¿Qué vendrá después?

157 Braunstein, Néstor (2013). *Clasificar en Psiquiatría*. Buenos Aires, Siglo XXI. El tema es fascinante y no se puede ampliar acá, Pero este texto es de lo más lúcido y profundo en la materia, y de lectura accesible.

158 Freud, Sigmund [1996 (1916)]. *Los que fracasan al triunfar. Algunos tipos de carácter dilucidados por el trabajo psicoanalítico*. Obras Completas XIV. Buenos Aires, Amorrortu. Un texto de lectura muy amigable y claro.

sar cualquier cosa sin consecuencias. Saber que hay un gobierno constitucional, que hay legisladores elegidos y un sistema de justicia que ampara, por no agregar seguridad, salud y educación. No es el tema de cuán imperfectos fueran o fuesen, importa saber que los hay. Eso bien se denomina democracia. En efecto la mediación aporta a ella y a la convivencia pacífica. Pero no es su expectativa crear una sociedad ideal, o sea, pura felicidad y amor. No pocos textos se fascinan con la potencia de la mediación e imaginan una nueva utopía. No es más que un diseño que existe solamente sobre el tablero. La mediación no puede aspirar a eso ni los mediadores soñar con personas no conflictuantes. Basta ver a las organizaciones que crean: se parecen tanto a todas las demás, obviamente. Una anécdota de otro terreno lo ilustra. Años atrás un taxista me deja en la puerta de la Facultad de Psicología y afirma con candidez: “¡Pero acá están todos locos!”. Le respondo que “Sí, tiene razón, pero el problema es que no lo sabemos”. Por ello tampoco es esperable que los mediadores sean virtuosos del pacifismo o su misión sea un apostolado. Ser predicador es otra cosa, otro oficio, incluso otro negocio.

La mediación decididamente no es *peace, love and rock n'roll*. Eso ya pasó, en Woodstock. La mediación no puede alentar, estimular, inyectar, enseñar o imponer el afecto o el amor ciudadano.

Creo que sí puede aportar para reducir las dimensiones del odio, la rabia, la furia, el enojo, la ofensa, la herida y, en términos generales, la descarga masiva sobre el otro o al entorno o al cuerpo propio. Puede ayudar a transformar el odio<sup>159</sup> para que una persona pueda dejar de solo escucharse a sí misma y de hacer oír la letanía

---

159 Permítase la licencia de simplificar y usar el par amor/odio, aunque en general odio es un término con el cual casi todos se sienten incómodos y por supuesto “eso es algo que no les pasa”.





repetida, pobre y corrupta del enunciado de su herida narcisista y la imprecación al otro por el mal que le causa. Ese paso debe poder permitirle empezar otra vez. Pensar en qué le pasa, qué quiere, etc. O sea pensar. Y además empezar a escuchar. ¿No han visto esa gente que no solo no escucha sino que invade el contexto con palabras que no tienen destinatarios ni caminos a recorrer, pero impiden que alguna otra palabra circule?

Se parece tanto a algunos programas periodísticos que gozan del maltrato exponencial e incluso en algunas de nuestras propias conversaciones. No es fácil convivir. Tampoco imposible. Por ello se puede considerar a las posiciones, en su aspecto de atrinchamiento en relación a una dominancia del odio, por el cual al otro amenazador se lo hace caer de la escala de interlocutor humano y pasa a estar, en el mejor de los casos, en una escala zoológica bien diversa. Bicho, perra, mosquito, marmota, víbora, buitres, cuervo, ciervo, camaleón, etc. Hasta incluso del reino vegetal o mineral

(palo, cascote, tronco, caño, nabo, perejil, agregue usted) Los otros reinos se humanizan y el humano se bestializa<sup>160</sup>. Vaya extraño.

Por eso, el trabajo inicial es ciertamente el más prolongado. La negociación propiamente dicha es siempre breve, técnica, colaborativa, si llega. La primera parte donde las competencias del mediador se extreman, es lo más difícil y quizás me permita decir que los fracasos en las mediaciones, en buena medida se deben a los mediadores mismos. No es fácil pasar de la idea única de la posición a la ampliación geométrica de opciones interesantes. Es el pasaje a la posibilidad de simbolizar, o sea pensar y desplegar equivalencias simbólicas, que permite sustituir una cosa por otra u otras, manteniendo el valor.

De esto trata negociar. Para que alguien pase de “posición” a “interés”, acertada idea de la escuela de Harvard, algo debe pasar en el sujeto, en ambos sujetos de la disputa. No tratándose de sujetos idénticos con las mismas historias y deseos, sus tiempos de elaboración y sus posibilidades deben ser tan diversos, que el encuentro de las dos puntas del puente puede no ocurrir<sup>161</sup>. Se trata de presentar la idea del malentendido estructural: no solo no vamos a entender suficientemente al otro, sino que tampoco nos entendemos del todo a nosotros mismos.

Cualquier discurso o narrativa estará siempre sujeto a interpretación, sea consciente o inconsciente: en verdad ambos a la vez. ¿Es malo eso? Para nada, es la condición fundamental del habla: generar significaciones novedosas en la función metafórica y me-

---

160 Esta es una metáfora. Después vienen de la sociedad de protección a los animales a quejarse por la injusta comparación.

161 Aquí ya vamos a la metáfora de elección, tender puentes que ya vienen de antaño. A veces se “tienden camas”. O sea, se hace caer en la trampa.

tonímica de lenguaje<sup>162</sup>. Es lo que llevó a Jacques Lacan a afirmar para escándalo de los lectores de matutinos en Nápoles, que “la relación sexual no existe”. Esa provocación era un juego de palabras cuyos efectos aún perduran. Estaba diciendo exactamente lo que venimos afirmando, que no hay encuentro absoluto (relación es usado como en la teoría de conjuntos, como una función) de uno con otro, modo de decir también que no hay objeto que asegure la felicidad.

---

162 Que una palabra sustituya a otra (metáfora), como en “la luz de tus ojos”, o que una palabra cobre valor por su relación con el contexto (metonimia), como en “sos un idiota, le dijo mi jefe a García”, demuestra que el efecto de significación circula. En general operan ambos. La poesía se considera con dominancia metafórica y la novela y la prosa con dominancia metonímica.



### 13. “AUTOAYÚDESE, ES UNA ORDEN”<sup>163</sup>

“La necesidad moderna no es la ignorancia sino el no-pensamiento de las ideas preconcebidas”.

Milan Kundera, *El arte de la novela*

La persona se construye en el entorno anidado con el otro. Desde la función materna inicial hasta la necesidad de compartir grupos y construir mundos siempre más adelante y más allá. El denominado “investimento libidinal” es la fuerza amorosa que se recibe o que se da que permite querer, cuidar, crear. No hay posibilidad de un narcisismo envolvente, autosuficiente, pues se acerca más a una dimensión mortífera: la esfera compacta, la autosuficiencia, la expulsión del otro.

Lo que ponemos de pasión y de trabajo en construir nuestros mundos es una tarea de toda la vida. Cuando eso se detiene, tenemos por delante un efecto traumatizante pues el fracaso o la frustración duele y genera la imposibilidad de seguir poniendo, poniéndose, exponiéndose.

Por ello, pese a que se tornó de uso cotidiano, la separación de conflicto externo o interpersonal y conflicto interno o intrapersonal, es una división que es esquemática y sin duda genera confusión. A mi entender es práctica pero errónea. Tiene el riesgo de arrojar la conflictiva intrapersonal al campo de las psicoterapias, y la interperso-

---

<sup>163</sup> Rudaeff, Marcelo (Rudy) y Varela, Santiago (1992). *Autoayúdese, es una orden*. Buenos Aires, Ediciones de la Flor. Primer libro de humor sobre autoayuda.

nal al campo de la vida de relación. Salvo que se implemente un dos por uno. Pero la mediación no es psicoterapia aunque tenga efectos en la subjetividad y obviamente no administra la vida de relación. Además esta división está lejos de satisfacer las concepciones educacionales, sociológicas y psicológicas desarrolladas en el siglo XX para comprender al sujeto humano y a la sociedad.

Siempre se entendió que la primera parte de una mediación es para generar un espacio de interlocución, de generación de confianza y para crear una dimensión en donde prime la palabra que permita explorar lo que se quiere del y con el otro. Explorar sus intereses a la vez que explorar los del otro. Contemporáneamente son varios los autores que consideran que en este primer paso, el trabajo es de negociación con nosotros mismos. Por ejemplo, Enrique Fernández Longo<sup>164</sup>:

“Vivir es negociar con nosotros mismos y con los otros una y otra vez, en un ir y venir inevitable e inacabable...” y “... la negociación conmigo mismo para decidir, y con los demás, para convivir”.

O William Ury<sup>165</sup>:

“... lo que faltaba era la primera y más importante negociación... la negociación con nosotros mismos. Alcanzar el sí con uno mismo prepara el camino para alcanzarlo con los demás” y “... el mayor obstáculo somos nosotros mismos”.

Lo que desde un punto de vista psicoanalítico resulta muy interesante, pues da cuenta de la división del sujeto. Cosa que está presente en el par posición/interés, de inmensas consecuencias con-

---

164 Fernández Longo, Enrique (2004). *La negociación inevitable-Connmigo-Contigo*. Beccar, CNL.

165 Ury, William (2015). *Obtenga el sí consigo mismo*. Buenos Aires, Conecta.



ceptuales y prácticas. Sin embargo esta pequeña e indeterminada multitud de “nosotros mismos”, ¿de dónde sale? ¿De qué dominio conceptual, si alguno, salen estos tipejos<sup>166</sup> metidos adentro? Un sujeto que se parece a la imaginiería infantil, la mía, cuando aún no había televisión y pensaba que los músicos chiquititos entraban a la radio a tocar<sup>167</sup>.

Eso lleva de inmediato a considerar que lo que se denomina “intereses”, una especie de *aleph* borgeano, que incluye emociones, imagen pública, imagen de sí, envidia, furia, desprecio, altruismo, angustia, desesperación, aspiraciones, ambiciones, conflictos, generosidad, afecto y toda la gama de emociones y padecimientos posibles, aparece más ligado a la parte invisible subacuática del iceberg paradigmático, antes que a su parte visible. Ambos, posiciones e intereses (sugiero utilizarlos siempre en plural) están totalmente estructurados, indicando así una personalidad dividida, contradictoria e inacabada.

166 Personitas. Despectivo. Persona ridícula y despreciable. *Diccionario de la Lengua Española* (2015). Op. cit.

167 Eso: ¿cómo entran a la televisión?

Me gusta el modo en que lo dice Santiago Kovadloff<sup>168</sup>: “... la permeabilidad vital del sujeto en la comprensión de sí mismo como un ser estructuralmente inacabado, impedido de constituirse en una realidad inequívoca y lograda. Esa falta primordial<sup>169</sup> es la condición fundante de su identidad...”.

Teniendo en cuenta estas ideas, la negociación con nosotros mismos supone toda una conversación interior que encuentra su límite cuando la mecánica expulsiva convierte al otro en amenaza a la supervivencia, en el plano que uno quiera situarlo.

Nos detenemos en este punto, para luego retomar.

Esto tiene un nombre, que Salvador Dalí reivindica como “método paranoico crítico”: “Todo mi arte consiste en concretar con la más implacable precisión las imágenes de lo irracional que arranco de mi paranoia. (...) El delirio paranoico es la misma esencia surrealista y se basta con su fuerza”<sup>170</sup>.

Afirma que ello lo aprendió luego de leer a Jacques Lacan en 1933 (*De la psicosis paranoica y su relación con la personalidad*). El “método paranoico”, que en lenguaje de todos los días puede querer decir tres cosas.

Una: la ley de Murphy<sup>171</sup>. “Si algo puede ir mal, seguramente va a ir mal” con todos sus teoremas, corolarios, bromas y derivaciones.

Dos: la idea que surge, la construcción racional y la demostración de una hipótesis, ¿es delirante o responde a alguna verdad? Duda fundamental del razonamiento y que Freud anuncia con modestia

---

168 Kovadloff, Santiago (1993). *El silencio primordial*. Buenos Aires, Emecé.

169 El concepto de “falta primordial” y, en otras palabras, “el objeto de una satisfacción absoluta” se verá más adelante.

170 Dalí, Salvador (1975). Cómo devenir paranoico crítico. En *Confesiones inconfesables recogidas por André Parinaud*. Barcelona, Bruguera.

171 La ley fue enunciada por Edward A. Murphy Jr. [https://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_de\\_Murphy](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Murphy).



y consistencia académica en la primera página con que inicia su trabajo de *La pulsión y sus destinos*<sup>172</sup>.

Tres: toma la figura coloquial de “no soy yo el responsable o el culpable, sino que es él, el otro”, la otra parte<sup>173</sup> como se dice en mediación. Y sí, debe ser la otra parte, pero de uno, registrada, proyectada e inculada en el otro. Modo de no ver ni a uno ni a otro, de modo suficiente.

Retornando ahora a la negociación con nosotros mismos. Es interesante que Ury afirmara que lo que faltaba a su primer libro, *Getting to yes* (Arribando al sí, que nada tiene que ver con la brutal contundencia de la traducción comercial: “¡Sí... de acuerdo!”), era esto que alumbra recientemente en su último libro, treinta y cinco años más tarde. A mi parecer quizás no sea del todo así. Pero antes de continuar, es interesante observar que se repite nuevamente la división intrapersonal e interpersonal. Veamos: “... Obtenga el sí consigo mismo propone cómo cambiar las reglas del juego interior para posteriormente hacer lo mismo con las del juego exterior”.

A mi entender, este tipo de consideración supone un nivel de idealismo filosófico y una inmanencia de la subjetividad que, en efecto, algunas terapias psicológicas proponen pero que la terapia psicoanalítica, en sus mejores versiones, decididamente no.

El texto referido de Ury (*La negociación consigo mismo*) es atractivo y lúcido y hay que decirlo, generoso en ideas, historias que

---

172 Freud, Sigmund [1992 (1915)]. *La pulsión y sus destinos*. Obras Completas XIV. Buenos Aires, Amorrortu. Ver página 113 en <http://bibliopsi.org/docs/freud/14%20-%20Tomo%20XIV.pdf>.

173 Extraño uso de un término contaminado de excesos semánticos o ideológicos, que conlleva la idea de una completud construible con el imaginario adhesivo de un mediador calificado: las partes de un todo; o una fragmentación astillada e incompionible.

conmueven y habilitan. Decididamente estimulante, sin embargo no he de referir ideas que a mi entender son aciertos, sino relevar un par de aspectos que lo hacen parecer un libro que responde a los cánones del estilo de escritura de autoayuda más que a un texto académico. Al menos eso lo supusieron en la librería. No podía encontrar el libro, como era usual, en los estantes de Empresa o Derecho. Resulta que estaba escondido en el sector de mayor crecimiento en los últimos tiempos: la variopinta<sup>174</sup> sección de los libros de autoayuda. Veamos un ejemplo:

“... el primer paso para decir sí a la vida es replantear nuestra visión de ella. (...) Aceptar la vida significa decir sí al pasado... decir sí al futuro. (...) No siempre es fácil, se necesita fuerza, valor para confiar en el futuro y una disciplinada concentración en el presente, pero la satisfacción interior, los acuerdos satisfactorios y las relaciones saludables son una recompensa mucho mayor”.

Se puede ver lo que hay que hacer (la orden), lo que hay que tener (lo que me falta) y la recompensa (lo que me pierdo por no poder). En consecuencia veo que alguien sí puede, el autor. Pero los lectores, ¿pueden lograr lo que se les propone? Pues si fracasan, también podrán culparse del fracaso. Incluso las indicaciones para negociar con ese “juez interior” del que habla Ury, son fáciles de enunciar: “Le hago sitio en la mesa de la cocina... aceptarlo sin más como uno de los personajes habituales de la vida... es la mejor manera de dominarlo”.

Pero la presión superyoica es mucho más que solamente un “viejo tío” –como refiere– que “te protege o se interpone en tu camino”; también es un salvaje y cruel crítico que “embarra la cancha” y mortifica al sujeto. Sí, hay mucho camino en clínica psicológica

---

174 Multiforme, mezclado, diverso.

como para reducir una problemática tan compleja e inconsciente con un acto de voluntad. Una estocada valiente. Eso caracteriza el estilo de la autoayuda que la torna en una variante simple de una psicoterapia para las masas, un “para todos lo mismo”<sup>175</sup>.

Retornando, cuando Fisher, Ury y Patton subtitulan el libro *Sí... de acuerdo* con “como negociar sin ceder”, están lejos de sugerir una negociación salvaje. Por el contrario invitan a pensar qué es lo que uno quiere y qué puede, y a su vez que pasa del otro lado. Algo de estrategia y juego. También de manipulación. En verdad si ponemos un espejo doble en el libro se podría leer en ambas direcciones, lo que se demuestra cuando dicen: “Se trata básicamente de buscar los intereses psicológicos que están en el fondo de la posición oponente, a fin de ayudarlo encontrar una manera de satisfacer mejor sus propios intereses”.

En otras palabras, no hay un interés sin el otro y eso es claro en ese libro (ver la doble pirámide de Acland más arriba). Se deben explorar ambos. Eso es básicamente *Getting to yes*. La propuesta de categorías para ordenar el campo y las problemáticas tienen un valor que perduran aún después de tanto tiempo de su primera edición. Incluso la propuesta de algunos tips decididamente lúcidos, que permiten ampliar el registro de las posibilidades que sin duda despiertan. Sin embargo considero que el tip que vale es el que se apoya no en su practicidad, pues a fin de cuentas siempre es rústico y “bullanguero”<sup>176</sup>, además de ser de la experiencia de otro, sino en la profunda comprensión del psiquismo, de la relación social y el contexto económico y político. Dónde estamos parados, la pared detrás y la espada que pende amenazante.

---

175 Recordará el refrán (proverbio): “Mal de muchos consuelo de tontos”.

176 Ruidoso, exaltado.

Lo que debe producir el amplio campo denominado resolución colaborativa de conflictos, mediación, negociación, facilitación y coaching es su soporte conceptual, fundado en la experiencia y cuya consistencia permita pensar lo que hacemos. En eso estamos en deuda en esta joven profesión o si se quiere novedoso campo académico e intelectual. ¿Por qué? Entiendo que la gente necesita saber de qué se trata, para poder aportar toda su inteligencia, y no basta con un saber a medias, prescriptivo, místico, reservado para otro momento, basado en pareceres, anécdotas y relatos de experiencias que más que liberar o permitir, solo ordenan, allanan fidelidad e intentan captar voluntades.



La autoayuda presenta riesgos y tiene características similares a la prédica de las numerosas iglesias televisivas. Un mundo increíble. Presentan la fuerte impregnación del efecto sugestivo que capta el amor de las multitudes y hace lo suyo. La voz se eleva, se acelera, el aire se impregna de aromas, sudor, los caminos de sal que pavimentan y los mantos sagrados que recubren y protegen de las tormentas del destino. La fidelidad y el diezmo van de la mano junto

con una butaca al lado del señor en la eternidad. Ver para creer<sup>177</sup>. El salto de lo posible a lo imposible en una sola función, escénicamente impecable y admirable.

Pero ¿cómo lograr ese efecto a la distancia desde un libro impreso? ¿Cómo lograr que el lector no se canse, aburra o se desaliente cometiendo el peor de los pecados: dejar el libro al costado? La indicación es tomarlo todo de un trago para que haga efecto. Para ello se utilizan todos los efectos posibles. Entre ellos la promesa de la felicidad, imposible pero anhelada. Un texto de Lacan<sup>178</sup> es bien interesante al respecto: la clínica analítica inicia con esa ilusión y concluye perdiéndola, pero se abre entonces a todo lo que el mundo ofrece. No es casual que haya un retorno de la subjetividad, luego de la aventura científicista, del experimento comunista y de la desigualdad y exclusión capitalista, con un tono idealista.

La promesa de la felicidad, ese imponderable. Dice Vanina Papalini<sup>179</sup> que se puede cambiar cuerpo y alma en estos tiempos de “sujetos en crisis, expulsados de las instituciones, desamparados, solos”. “El sujeto está en aprietos y la magnitud de sus

---

177 Esto lo refiero sin desprecio y con franco interés: quiero saber cómo lo logran. He estado en San Cayetano el día de su santo, he estado en la Virgen Desatanudos en su día, en la Macumba en Santa Catarina, y el Candomblé y la Ascensión de la Virgen en Bahía, y en el santuario de Gauchito Gil en Mercedes, Corrientes. He visto a los pastores y obispos televisivos. No hace falta creer para aprender cosas importantes de la vida y la condición humana. Me debo escribir sobre mi investigación acerca del Gauchito Gil y San La Muerte. También hay más seudoreligiones sesudas (sensatas y sabias) de las que admitimos en las universidades, academias y asociaciones profesionales, pero no lo sabemos del todo. Es otro tema.

178 Lacan, Jacques (1988). La promesa de la felicidad. *En Seminario de la ética en Psicoanálisis 1959-1960*. Buenos Aires, Paidós.

179 Papalini, Vanina (2015). *Garantías de felicidad. Estudios sobre los libros de autoayuda*. Buenos Aires, Adriana Hidalgo. Es una obra poderosa, documentada, inteligente, de lectura obligada.

dificultades puede constatarse por las ayudas que se le ofrecen.” Y más: “Puesto en el brete de tener que autosostenerse, arrancado de un espacio estable y reinsertado en escenarios cambiantes, cuenta solo consigo mismo, y descubre con pavor que eso es muy poco para mantenerse en pie”. Por esto es que la crisis y los dilemas de la subjetividad encuentran el optimismo del “¡Tú puedes!”.

Esa es la manera de los libros de autoayuda. Por lo general estos libros inducen a conocerse a sí mismo, pero extrañamente los autores ya nos conocen y con afirmaciones muy generales y tests autoadministrados, nos ubican en alguna grilla de la distribución de defectos y virtudes, de modos totalmente arbitrarios. Como no todo es igual, al menos hay un par antitético mínimo: yo y el otro; luz y oscuridad, etc. No es nada difícil clasificar en tres, cinco o doce categorías (no muchas) a toda la humanidad. Se suman los valores expresados en números enteros (positivos o negativos) y ya se está en algún lugar, en una casilla poco confortable, pero alguna, junto con otros desconocidos. Casillas diagnósticas de nombres simples con fuertes connotaciones en su significación. Si se mezcla demasiado el “ganado en el corral”, siempre se puede agregar un derivado de sub-ítems, algunas variantes, y así nos enteramos de quiénes somos. De investigación, nada.

“Conócete a ti mismo” rezaba el frente del templo de Apolo en Delfos<sup>180</sup>. Las pitias o pitonisas daban su oráculo primero en verso, pero dado que la gente no los entendía, luego lo hicieron en prosa. Su acierto era enorme, basado seguramente en la fe y la aceptación popular. Pero sobre todo el acierto estaba en la ambigüedad: ¿era la

---

180 Apolo se convirtió en Delfine, un dragón mitológico. [https://es.wikipedia.org/wiki/Or%C3%A1culo\\_de\\_Delfos](https://es.wikipedia.org/wiki/Or%C3%A1culo_de_Delfos).

interpretación de lo dicho o el oráculo en sí? Nuevamente es otro el que te dice quién eres.

¿Qué caracteriza a los libros de autoayuda, como para agruparse juntos en el estante? Norbert Elías<sup>181</sup> dice que por tener como finalidad “... el modelado de las emociones, que establece una articulación entre las estructuras de la personalidad y las estructuras sociales”. Esta idea, que converge con la descripción binaria de conflictos intra o interpersonales, no es realizable.

Los textos de autoayuda se caracterizan por la modificación de una conducta incorporada, el apoyo a un proceso de socialización, sostenerse en un discurso legitimador o una espiritualidad esotérica (unidad del cosmos, fuerza del corazón, forjarse el propio destino, energías circulantes), la recuperación de la interioridad, la modificación de la corporeidad, y tener una vocación ejemplificadora.

En los libros de autoayuda, el lector es llevado a una lectura que no está abierta a múltiples sentidos. Son textos lineales que no se distraen en metáforas ni en vacilaciones del sentido, lo más interesante de cualquier lectura. Señalan un trabajo a hacer para curar un “mal”, establecen analogías de alto poder evocativo, utilizan un lenguaje sencillo, indican una carencia vivida y ofrecen “lo necesario para su satisfacción”. Se trata de “tecnologías del yo” tendientes al control de sí mismos, no problematizándose sino procurando una “calma analgésica”<sup>182</sup> y por tanto intentan desamarrar al yo de las demás instancias y figuras de su personalidad. O sea de lo más propio suyo, para atarlo a otro conjunto de instancias y figuras. En este sentido es luminoso el *cartoon* de Tute más arriba.

---

181 Elías, Norbert (1987). *El proceso de la civilización*. Madrid, Fondo de Cultura Económica. Citado por Vanina Papalini.

182 Papalini, Vanina. Op. cit.

¿Dónde se unen entonces los dos temas: método paranoico y autoayuda?

Jorge Amado, el autor de *Doña Flor y sus dos maridos* lo entendió. Histórico militante del PC brasilero concluye en una entrevista que: “... hay que pensar por la cabeza de uno, yo mucho tiempo pensé por la cabeza de mi *pai*”.

Se refiere a Stalin. O sea, si se deja ocupar la cabeza por alguien, es la estructura misma de la paranoia y la psicología de masas: hay una voz que te habla y te ordena. Siendo de afuera, es de adentro. Te toma. El sujeto se torna una simple banda de Moebius: la hormiguita que camina de un lado y pasa a estar del otro lado sin fin. Queda “en banda”: desorientado, abandonado a su suerte<sup>183</sup>.



Algunos libros quedan a mitad de camino, pues siendo interesantes y sin duda serios combinan en diferentes tramos academia y autoayuda, como por ejemplo listados de las “cosas que funcionan”, y se enuncian prescriptivamente. Hay que leer allí lo que no hay que ser, la sanción hacia lo que “le falta a uno” con la pregunta “¿Cómo

---

183 *Diccionario del habla de los argentinos*. Op. cit.



hago?” que enuncia por ejemplo Josep Redorta<sup>184</sup>. El mismo título del libro es un ejemplo exacto.

Pero entonces ¿qué hacer con los libros de autoayuda que ilusionan con arribar a alguna parte? En la desesperanza o el extravío, la pregunta se hace importante.

Se la hace Alicia al gato en el país de las maravillas. La respuesta que obtiene es: “Si no sabes adónde vas, da lo mismo, todos los caminos te llevan a ninguna parte”.

Esperar que los buenos consejos echen raíces. La promesa de felicidad, la ejemplificación en la vida del autor, las referencias autorizadas, las indicaciones prescriptivas, las amenazas de apocalipsis. Al final queda un doble duelo con dolor y pérdida, porque esta persona:

- No puede dar respuestas a determinadas cosas que la vida exige.
- No puede dar respuestas a las indicaciones de autoayuda, por lo que se ubica en el fracaso. Como se dice, *looser*.
- No termina de leer el libro porque es largo y le incumple al sugestionador.
- Entiende las ideas pero se las olvida, aunque nunca son más de diez y no las puede aplicar. No es como los demás. Se hace su machete<sup>185</sup> pero se lo olvida en el mingitorio o en el baño de damas donde lo repasa.
- Se aburre tortuosamente. *La letra con sangre entra*. Autoayuda no es novela, no hay intriga, las historias reales o ficcionales son demasiado breves y tontonas, en general poco verosímiles (se parecen a los alegres testimonios del “compre ya” televisivo).

---

184 Redorta, Josep (2012). *No más conflictos: Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.

185 Machete: apunte que los estudiantes llevan oculto para copiarse en los exámenes (chuleta), ayudamemoria. El lector que deseo debe haber realizado no pocos y bien ingeniosos.

- No hay erotismo porque hay severidad aleccionadora, hay sexualidad pragmática, operativa.

Motivos de más culpa, por no hacer lo que hay que hacer y no ser el que se debería ser. Pero eso no es tan importante, pues que ya salió el nuevo libro de autoayuda, realmente revelador (que viene de relevo). Está en todos los kioscos. Es lo último y definitivo.

Lo paradójal es que diversos libros de autoayuda son hasta interesantes, aportan ideas, inducen a pensar. En general su sistema de pensamiento se cierra en diez verdades básicas que abarcan todo un sistema cerrado<sup>186</sup> de pensamiento, pero te pasan de contrabando, dos que son ficticias que se camuflan en las otras ocho y se impregnan de su supuesta científicidad. Esa es la clave del éxito. Tan disimuladas como “encontrar a Wally”.

¿Por qué una afirmación tan rotunda? Porque toda científicidad soporta su propia fragilidad: axiomas que no se demuestran sostienen el edificio de las demostraciones y teoremas; las completudes –conjuntos universales– excluyen lo que los contradice, y hay que hacer de esos elementos excluidos, la nada misma. Niñas esclavizadas por Bokko Haram, decapitaciones de homosexuales por ISIS, mareas de refugiados desesperados tomados por ganado como mercado cautivo de esclavos, el apartheid, el hervidero de napalm, y tantas otras extraordinarias proezas de la creativa brutalidad humana. A su vez si se construye un conjunto universal, que contiene a todo, pierde consistencia porque algo podrá ser verdadero y falso a la vez. Recuerden el análisis de “Todos los argentinos...”, más arriba.

¿Quién no ha atravesado esos estados de militante elación en que se creía poseedor de la verdad, de una vez por todas y pudiéndola predicar? La debía predicar porque esa verdad se sostiene en que

---

<sup>186</sup> Capaz de explicarlo todo sobre todo.

“todos” la habiten. El único punto débil era que a los demás les importaba un comino<sup>187</sup> y entonces se debía misionar para convencer a todos y ofrecerles la buena nueva (la ofrece un “hombre nuevo”, pero ya es otro tema).

Sea en religión, en política revolucionaria, mística tibetana, sufismo o el *new age* de la ecología y el medioambiente. Pasamos por todas. Militancias para construir ese todo al que siempre le falta justamente nuestro vecino. Eso se registra rápido: ojos iluminados, voz apasionada, una sonrisa de estado místico y a intentar convencer a todo el mundo. Es una necesidad interior a los sistemas cerrados. Como se verá, la verdad en que se cree tiene valor en tanto convence al otro, por eso hay que sacudirlo y merodearlo, acosarlo y desestabilizarlo, despertarlo<sup>188</sup>, liquidarlo.

¿Quién se ha llevado mi queso?<sup>189</sup> es una cruda historia de roncitos y hombreritos en un laberinto. Millones de ejemplares iluminaron a los directivos y sus colaboradores de miles de empresas. Un texto fácil, una fábula pobre, ideas dirigidas y conclusivas, un sistema que se cierra sin fallas, premios y castigos, y frases en un laberinto que se predicán amenazadoras como verdades definitivas. Con una enseñanza central: “Si fracasas es por tu culpa”. Si triunfas: “has hecho lo correcto”. Sumate *or else*<sup>190</sup>. Modo contemporáneo de mortificar la subjetividad crujiente y disolver la soli-

---

187 Ser insignificante o de poca o ninguna importancia para esa persona. No le importa para nada. Literal: hierba de la familia de las umbelíferas.

188 ¡Despertad! ¿No es acaso la revista que los testigos de Jehová timbrean los dominos temprano a la mañana?

189 Johnson, Spencer (1999). *Who moved my cheese*. EE.UU., C.P. Putnam's Sons. Tausk, Juan (2001). Nace un mito para iniciar el milenio, el best seller: ¿Quién se ha llevado mi queso? *Clarín*. <https://www.dropbox.com/s/eycc5fk8h5mc9fk/Nace%20un%20%20mito%20%202003.doc?dl=0>.

190 Sumate o te jodes.



daridad y el sentido de vivir en una comunidad.

Sin embargo, pararse en una lectura crítica, como deben ser todas, no creer absolutamente nada, sino hasta que algo te toque la fibra más íntima y puedas tomar la idea y hacerla propia. O al menos entender su lógica, lo que no es poco. Pero justamente no es comiéndose el libro<sup>191</sup> y debiéndole fide-

dad, sino, una idea y otra, descompletando la solidez de la totalidad, desagregándola.

Digámoslo de una vez: la gran mentira desfila ante nuestras narices sin verla. Así como la mediación en nuestro país y en otros –por suerte no todos–, a la vez que propone un diálogo veraz, engaña sin piedad anunciando la mediación obligatoria a la vez que predica su voluntariedad. La diferencia queda en la letra chica, en un carraspeo<sup>192</sup>.

Así también en la autoayuda. ¿Qué tiene de autoayuda, si hay alguien que te indica el camino, pequeña langosta? Debiera llamarse ayuda textual. O directamente manipulación sugestiva de las angustias, desazones y extravíos del ciudadano de nuestras ciudades.

---

191 Haddad, Gérard (1996). *Comer el libro*. Buenos Aires, Equis, Milá. Una obra magistral como todos los libros de este brillante tunecino, ingeniero agrónomo y luego psicoanalista. Los devoro

192 Puede leer Tausk, Juan (2017). La Mediación no es autoayuda: dos mentiras al precio de una. *Entre Todos Ciudad*, Año V N°3, Dirección General de Justicia, Ministerio de Justicia y Seguridad de la Ciudad de Buenos Aires. <https://www.dropbox.com/s/hfuuxml2hdg91tf/Tausk%20J.%20-%20Mediacion%20y%20autoayuda.docx?dl=0>

Quizás, si se me permite, “psicopateada”, en el sentido de su uso cotidiano. Pero también técnico: administra tu goce.

Una frase como la de Quino que, desde su Mafalda muestra la diferencia y, no siendo prescripción, inspira.

La mediación definitivamente no es autoayuda y el mediador, si realmente quiere cumplir su misión, no propone modelos de normalidad, no ordena al sujeto, no administra su vida, no lo cura de padecimiento alguno ni es responsable por sus decisiones. No lo cautiva. Más aún no le promete la felicidad de un mundo en paz porque no es un misionero de la paz, ni como algunos dicen, embajador de la paz.

Lo he visto, tanto en política, psicoanálisis como en mediación. Misioneros de una verdad establecida, predicadores de un libro (con)sagrado, profetas iluminados, monaguillos. Peligrosos.

El mediador a fin de cuentas no hace más que gestionar un proceso de conversación y que se lo pueda continuar. Quienes lo dicen con exquisita precisión son Stephen Littlejohn<sup>193</sup> y Kathy Domenici, de la Universidad de New Mexico, Albuquerque: “No excluimos técnica alguna y por momentos somos bien tradicionales en nuestro abordaje. Pero vemos a cada intervención –tradicional o innovativa– como una movida dentro de una conversación en curso (*ongoing conversation*<sup>194</sup>) en que un mundo social se está haciendo”.

Lo que no es poco. No puede disponer del destino de la gente como podría hacerlo un juez con su dictamen y la fuerza de la ley común y del orden público.

¿Cuál es entonces el poder del individuo y cuál el del mediador? Son los dos siguientes capítulos.

---

193 Littlejohn, Stephen, Domenici, Kathy (2001). *Engaging communication in conflict. Systemic practice*. EE.UU., Sage Publications.

194 Se traduce difícil. Si la puede mejorar el lector, le estaré agradecido.



# 14. EL OSCURO OBJETO DEL DESEO

Desde el principio  
fuiste amor  
lo ya perdido.  
Tomás Segovia<sup>195</sup>

Quedar en banda, desorientado, abandonado a su suerte, decíamos.

Cuando se habla de resiliencia, esa capacidad de recuperar aliento, vitalidad e iniciativa y hasta a veces superar, no solo situaciones difíciles sino los peores encontronazos de la vida, se parte al menos de dos elementos.

Uno: el sentido del humor. Podría adelantar que un mediador sin sentido del humor se pierde en el mar de los argumentos. O desconfía y los descrea, o los amontona en pilas que lo desordenan a él, u ordena lo que “conviene”, o se angustia. Lo mismo a un psicoanalista cuando un paciente le comunica que las voces, sus voces le están hablando.

—¿Qué te dicen?

—Que te tengo que matar.

—¿Les crees?

—No.

—Entonces me quedo tranquilo —ríen los dos.

---

195 Acápites de un poema de Vivian Acosta en Cormorán y Delfín, año 6 viaje 22, julio de 1970.

Dos: es el de la presencia de alguien que te acompaña, te valora, espera un destino para vos, te escucha con sintonía, te recibe empáticamente, cree en vos y espera lo mejor. A la inversa, el abandono del otro, el dejar colgado<sup>196</sup> cuando se lo espera, es una causa de conflicto y sufrimiento. No pocas afecciones del humor y psicósomáticas vienen de ausencias de quienes se esperaba: padres, amigos, docentes, colegas (ver *Los patitos feos* de Boris Cyrulnik). Vale en psicoterapia, y también en mediación. Ese es el lugar. El mediador se sitúa donde se lo espera, donde lo esperan las dos partes, y donde él espera un encuentro, desplegando la capacidad de escuchar –de respirar con el otro<sup>197</sup>– y decir la palabra en el momento justo. Hay que añadir algunos otros. La risa, la sensación de valor, el tener proyectos, el compartir y construir con otros y acotar el regodeo con el infortunio<sup>198</sup>.

Apela a que los individuos encuentren en sí capacidades no desarrolladas, intenciones no realizadas, reduzcan los efectos inhibidores y mortificantes de la culpa y no solamente la consciente, que es la sentida y pensada, sino la pesada, más profunda e inconsciente. Para esto se requiere siempre la presencia de otro.

El cambio de los relatos o discursos de los participantes en una mediación han sido objeto de ensayos e investigaciones. Sara

---

196 Abandonado a “la buena de Dios”.

197 Acertada y poética idea de Rolando Peralta Beaufort, de Ciudad del Este, Paraguay, alumno de la Maestría en Mediación y Negociación, fallecido tempranamente.

198 Melillo, Aldo y Suárez Ojeda, E. (comps.) (2003). *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires, Paidós.

Melillo, Aldo, Suárez Ojeda, E., Rodríguez D. (comps.) (2004). *Resiliencia y Subjetividad. Los ciclos de la vida*. Buenos Aires, Paidós.

Cyrulnik, Boris (2002). *Los patitos feos. La resiliencia: una infancia infeliz no determina una vida*. Barcelona, Gedisa.

Cyrulnik, Boris (2003). *El murmullo de los fantasmas. Volver a la vida después del trauma*. Barcelona, Gedisa.



Cobb<sup>199</sup> desde su inventiva lúcida de la circularidad de los relatos, Bush y Folger en la importancia que dan al fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros, Gian Piero Turchi<sup>200</sup> desde la *Università degli Studi di Padova* con el análisis de discurso mediante la aplicación del método dialógico. Los tres, entre otros, ponen más el acento en la modificación de las conversaciones que en la producción de acuerdos como tales. Todos son conscientes que unos llevan a los otros, pero se jerarquiza el trabajo de cada uno consigo mismo y con el otro.

Observamos la enorme resistencia a cambiar la perspectiva, el punto de vista y el esfuerzo para atravesarlo. Uno se agarra de lo que tiene y no le es fácil ir más allá de sí mismo. Los ejercicios con imágenes en los que según la lectura es liebre o planta, joven o vieja, pirata o predicador o el precioso Zoom<sup>201</sup>, tan frecuentados en los cursos de formación, quieren apuntar a la distorsión de la percepción, sobre todo porque unas cuantas definiciones de conflicto rondan la idea de la percepción de diferencias más que a la diferencia como tal.

Lectura totalmente saussureana, como señalamos más arriba: no es la cosa en sí, sino la percepción y su interpretación. Lo interesante de estos ejercicios es la fijeza con que cada uno se aferra a lo observado. Además, una vez iluminado que las cosas se pueden

---

199 Cobb, Sara (1995). *Una perspectiva narrativa de la mediación*. Bibliografía de curso, Univ. de California en Santa Bárbara.

200 Turchi, Gian Piero (2008). L'applicazione del modello operativo dialogico all'interno di interventi di mediazione in ambito familiare, penale e comunitaria. Copia impresa en APEP.

201 Libro infantil ilustrado por el húngaro Izstvan Banyai. Dicha publicación fue laureada como uno de los mejores libros infantiles del año por el New York Times y por el Publisher's Weekly, ganando también un premio National Children's Choice, basado en el veredicto de los propios niños.

percibir de otra manera, se encuentra en una dificultad bien interesante. O ve una imagen o ve la otra, pero no puede construir ambas imágenes a la vez. Hay un obstáculo estructural y una resistencia necesaria.

Ese ejercicio es de notable riqueza, pues explica por qué pueden haber percepciones tan contradictorias a las que debemos aferrarnos; si no, no tenemos nada, no cernimos cosa alguna y si algo pierde inteligibilidad y no se sabe lo que significa, nos angustiamos. Es como perderse en las calles de Tokio, ni un cartel ni una persona te pueden orientar. Te pierdes como sujeto. Eso es la angustia.

Por ello debemos saber que la posición conviene para sostenerse y que el análisis de los intereses en juego implica un esfuerzo, una cesión y la construcción de confianza en el otro y en el mediador. Hay que merecer llegar a ese punto.

La posición no revela otra cosa que el hecho de que algo está faltando al sujeto y que supone saber dónde reclamarlo. Es insostenible no saber dónde reclamarlo pues sería un estado de inermidad, desconsuelo, impotencia y resignación. Ciertamente le falta aquello que lo alegraría y, más aún, le daría satisfacción. Pero eso no basta, habría que obtener un objeto lo suficientemente satisfactorio, para que no se necesite anhelar y, consecuentemente, demandar más; o sea arribar a un estado ideal, la felicidad.

Silencio en la noche  
ya todo está en calma  
el músculo duerme  
la ambición descansa<sup>202</sup>.

---

202 Silencio (1922). Música de Carlos Gardel y Horacio Pettorossi. Letra de Alfredo Lepera y Horacio Pettorossi Letra: <https://www.letras.com/carlos-gardel/406213/>.  
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=XYxMsBzKuj8>.



Código de Hammurabi

Pero eso es imposible. El origen de la cultura se constituye a partir de un pacto, la ley, que indica que no todo es posible. Hay conductas prohibidas y punibles y tienen su versión escrita, por primera vez en la historia, en 1750 a. C. en el código de Hammurabi<sup>203</sup>. Como las leyes de Moisés, posteriores, se prohíbe el incesto, en particular con la madre, y el homicidio, en particular del padre. Estas leyes instalan la imposibilidad de retornar a la endogamia, poniéndole un límite al goce: algo es prohibido, pero además es imposible sin hacer estallar la cultura. Tanto Claude Levi Strauss<sup>204</sup> como Sigmund Freud<sup>205</sup> caracterizan la vida en sociedad y el inicio de la cultura a partir de estas dos interdicciones. En el texto que se refiere, la neurosis es indicador de

---

203 Código de Hammurabi, Rey de Babilonia que vivió entre 1728 y 1686 a. C. Inscrito en una estela de piedra de forma cilíndrica y 2,4 m de altura, encontrada en Persia en 1901 con caracteres cuneiformes. La pieza debió estar expuesta en un lugar público a la vista de todos, aunque pocos estaban alfabetizados para leerlo. 282 leyes escritas en acadio en doce tabletas. Ver el código en [http://www.historiaclasica.com/2007/06/el-codigo-de-hammurabi-leyes-1-50\\_14.html](http://www.historiaclasica.com/2007/06/el-codigo-de-hammurabi-leyes-1-50_14.html).

204 Levi-Strauss, Claude [1985 (1949)]. *Las estructuras elementales del parentesco*. Barcelona, Planeta.

La prohibición del incesto tiene una dimensión natural y una cultural: está en relación con la naturaleza en cuanto a la universalidad de los instintos, y en relación con la cultura porque presenta el carácter imperativo de las leyes sociales. Con la prohibición referida se puede producir el pasaje de la naturaleza a la cultura.

<http://teoriaehistoriaantropologica.blogspot.com.ar/2012/04/levi-strauss-la-estructura-como-modelo.html>.

205 Freud, Sigmund [1992 (1930)]. *El malestar en la cultura*. Obras Completas XXI. Buenos Aires, Amorrortu.

que el sujeto no soporta las frustraciones que impone la sociedad en aras de la cultura. Ésta protege al ser humano por un lado frente a los avatares de la naturaleza y por otro regula los vínculos recíprocos entre los hombres.

Por tanto relaciona el poder de la comunidad con la limitación de las posibilidades de satisfacción y las aspiraciones del hombre, implicando un sacrificio de sus pulsiones. Así, intenta el equilibrio entre las demandas individuales y las exigencias de la cultura para acceder a márgenes posibles de felicidad.

Por tanto la ilusión de un paraíso o la esperanza neurótica de que alguna vez se verán satisfechas las expectativas de plenitud –acorde a la dimensión anhelada– encontrarán siempre la frustración y la repetición de demandas no realizadas. ¿Cuántas casas de venta de billetes de lotería hay cerca de tu casa? En otras palabras, la idea de un paraíso perdido en el origen –por transgredir la ley– o un paraíso prometido por venir, valen solamente en su proyección infinita. Sin embargo veamos dos paraísos que sí se enuncian.

Uno trivial. La colección de figuritas de los niños. En mi época<sup>206</sup> al álbum “Mundo de las Maravillas” le faltaba la más difícil y por tanto la más deseada. El “ave del paraíso”, justamente –tiemblo al recordar ese nombre– cotizaba en el mercado cambista de los recreos en 500 “figus”. Impagable. Ya había mercachifles<sup>207</sup> hábiles, pequeños truhanes en esa edad. Nunca completé ese álbum. Otros sí. Pregunto al lector: ¿qué vale un álbum completo al que nada le falta? Nada. Lo que vale es la tensión de lo que falta<sup>208</sup>. Esa es la tensión del deseo.

---

206 Mi época: un niño le propone a su madre: “Y si le preguntamos a Juan en vez de buscar en los libros, porque él capaz que estuvo en la Revolución de Mayo”.

207 Mercachifle: comerciante de poca monta.

208 Más serio y de adulto colecciono boletos de bus capicúas (palíndromo de números). ¿Alguno tiene el...?

Vamos al segundo paraíso. Mi vecino Flores es traductor del árabe y es a quien pregunto por un texto iluminado y manuscrito en letras de oro: era el Corán. Le pregunto por el paraíso musulmán<sup>209</sup> y me dice que los hombres van al paraíso, Janna (jardín) y todos sus deseos se cumplen, viven el lujo supremo, un día allí equivale a mil en la tierra y pueden tener todas las huríes (vírgenes) que quieran. Es básicamente un paraíso para los hombres (saco el pañuelo verde<sup>210</sup>).

Pienso en lo atractivo que sería tal paraíso, pero me pregunto, retornando al ave del paraíso faltante: ¿no será aburrido si no hay deseo, ya que todo está satisfecho?

Entonces retomamos la pregunta por el deseo. Para la felicidad, ¿cuál es el objeto que hace falta? Claro que la condición de indefensión e inermidad originaria, al nacer el humano sin haber madurado neurológicamente impone una insuficiencia constitutiva que es suplida por la madre, por la función materna. Es la función paterna que implicará la entrada a la ley, que prohíbe el apego sin límites. Las dos funciones simbolizantes<sup>211</sup>. Un dicho incaico lo dice bien: “La madre trae el niño al mundo, el padre lo sube a la montaña y le muestra su mundo”.

En breves palabras, deberá pasar del objeto único e incestuoso a la multiplicidad de objetos. Ahora bien, es eso exactamente lo que se espera que suceda en una mediación, por lo que se puede entender el empecinamiento en lo único como un anhelo de no perder

---

209 Janna: los textos islámicos describen una vida inmortal para sus habitantes, feliz, sin daño, dolor, miedo o vergüenza, donde se satisface cada deseo. Todos serán de la misma edad (33 años) y de la misma estatura y se regocijarán con la compañía de sus padres, esposos, e hijos (siempre que hayan sido admitidos al paraíso), con las huríes, creadas en la perfección. Podrán compartir las alegrías carnales, un placer cientos de veces mayor que el terrenal.

210 Para la legalización del aborto y su despenalización.

211 Digo función y no mami y papi mismos.

nada, de no resignar nada. Pérdida que lo debe dejar desamparado o al menos es lo que teme.

No es solamente una demanda de quedarse con todo, sino por el contrario, como vimos en un caso de la empresa farmacéutica, el temor es quedarse con nada, en otras palabras, su identidad depende de lo que entiende como ganar, pero ¿no será el temor a “ser” nada?

Ya vimos lo que es ser nada: según Agamben es esa la misión de los campos de exterminio. Un hombre que no es un hombre, que es la pregunta afirmativa de Primo Levi en el poema que da nombre al primer libro de la Trilogía de Auschwitz: *Si esto es un hombre*<sup>212</sup>.



---

212 *Si esto es un hombre*: <http://escritorasunidas.blogspot.com.ar/2010/02/si-esto-es-un-hombre-de-primo-levi.html>.

Veremos que esto es importante de ser entendido para aquel que interviene en situaciones de conflicto. Nadie lo ilustra mejor que el humorista Tute<sup>213</sup>, que es un verdadero sabio, sobre todo por su síntesis potente y lúcida en la unión de texto y figura. La aparente paradoja de nuestro hombre triste en el café, es cierta, lo es. Sin embargo se entiende perfectamente, pues indica la tensión del deseo. Por aquello que me falta, me jugaría entero y pondría hasta lo que no tengo. Bien, eso les sucede a los padres con los hijos o a Del Potro u otros tenistas top mientras juegan un partido. Lo gana por lo que no tiene, paradójicamente.

Pero añadido algo que puede entorpecer. En todos los conjuntos en teoría de conjuntos, hay siempre un subconjunto que no tiene elementos, o sea, un conjunto vacío. Evoca la idea de falta de objeto, para el caso, objeto de satisfacción. La teoría psicoanalítica, como la propone Lacan, se construye sosteniendo ese argumento matemático. No obstante es una idea definida que ya está en Freud: el deseo es infinito. O sea, no se satisface totalmente. Entonces la tarea no será encontrar el objeto absoluto y tocar el cielo con las manos, sino saber resignar ese anhelo. Renunciar.

Esa es la tarea que se espera en el trabajo con los mediados respecto a las posiciones. Cuando se puede, cuando puede el mediador, sin enojarse o identificarse con su cliente, cuando no lo pontifica ni ordena. Resignar una posición entonces no es cosa sencilla, implica una renuncia pulsional a las apetencias de un “todo para mí” y una satisfacción completa del deseo, y la perspectiva de una satisfacción acotada. En el límite de la experiencia del hombre,

---

213 Tute, junto con Maitena, Caloi y Quino son bibliografía indispensable para entender la condición humana. No hay clase de mediación o de psicología en que no me acompañen.

arrojar más allá del horizonte un objeto inasible e indecible que da razón a la insatisfacción<sup>214</sup>.

Entonces se trata del trabajo psíquico de salir de un trabajo regrediente, de un objeto incestuoso, autocontenido y de goce espurio, miserable y más: “narcisismo de las pequeñas diferencias”, para entrar en una dimensión en que opere la sustitución mediante equivalencias simbólicas. En otras palabras, la restricción de la ley paterna –no en vano todas las religiones enuncian a Dios como Padre, o sea padre simbólico– impone el perder algo para ganar lo demás, lo que está por venir.

Es esto el fundamento del *win-win*<sup>215</sup> que disimula en su fórmula, la esencia que contiene: la renuncia. La única forma de ganar es cuando puedes perder. Por ello, en un juicio normal la sentencia casi siempre trata de un ganador y un perdedor, que sería *win or loose*<sup>216</sup>: disyunción exclusiva en lógica. La fórmula en los métodos de gestión de conflictos conversados, debería decirse *win & loose*. Vende menos pero es más veraz.

Podrá observarse que el trabajo del mediador es precisamente favorecer ese pasaje: de un objeto único y cerrado que caracteriza a la posición, a la multiplicidad de objetos que lo pueden sustituir, cuando se puede salir de ese agujero opaco y trabajar sobre los intereses.

Es magistral el trabajo de Freud<sup>217</sup> sobre las equivalencias inconscientes, además de bien accesible. Nos asomamos a algo que el au-

---

214 Es el deseo que expresamos en Año Nuevo: que se cumplan tus deseos. Quiere decir que este año que pasó, no pudo ser, pero sí el que viene.

215 Ganar-ganar.

216 Ganar o perder.

217 Freud, Sigmund [1992 (1917)]. *Sobre las transposiciones de las pulsiones y especialmente del erotismo anal*. Obras Completas XVII. Buenos Aires, Amorrortu.



tor denomina la “contingencia del objeto”. No habría objeto que naturalmente se coordine plenamente con sujeto alguno. Lo que quiere decir que cualquier objeto que anhelemos y obtengamos, no va a cerrar el ciclo de la demanda sostenida. Siempre se va a querer algo más, que es el motorcito que nos empuja y que a la vez se proyecta en el horizonte. Para decirlo con una imagen imprecisa, que nos empuja desde atrás y nos tira hacia adelante. Eso caracteriza al deseo humano.

No se trata de cualquier objeto, pues se orienta por la dimensión de la fantasía inconsciente que presenta esa cualidad del “no sé por qué lo quiero o para qué lo quiero, aunque pueda dar todo tipo de explicaciones más o menos verosímiles, pero ¡lo quiero!” ¿No se trata del amor? Esto llevaría a extendernos, pero nos contendremos solamente sugiriendo que el problema ya viene de lejos, de los dioses griegos como siempre y que relata Aristófanes al tratar del mito del Andrógino en el Banquete de Platón. Es el amor en occidente. No tiene desperdicio, ni sobras quedan si el lector decide leerlo o aunque sea lo ve en un maravilloso video<sup>218</sup>.

Hablar de equivalencias simbólicas supone un más allá de la disputa entre dos. El neologismo refiere a lo ya tratado de esa extraña fusión entre contrincantes que hacen de dos, uno. Solamente al entrar en la dimensión de la cultura, como reza el dicho incaico, con la imagen del padre de la mano del hijo, tienen lugar los relatos que dicen más allá de las cosas mismas. Relatos, conversaciones que permiten hablar siempre de otra cosa y abren el campo de la interpretación, el equívoco, el malentendido y el humor.

Hablar de equivalencias abre la dimensión del pensamiento y también del conflicto. Nada más claro para entender esta apretada

---

218 <https://www.youtube.com/watch?v=6A3o9DJ3qIA>.

frase que el siguiente fragmento de 1984 donde se refieren las estrategias del *Big Brother*, que todo lo controla y que era mucho más que la casa cursi del Gran Hermano<sup>219</sup>:



“¿No ves que la finalidad de la neolengua es limitar el alcance del pensamiento y estrechar el alcance de la mente? Al final, acabaremos haciendo imposible todo crimen de pensamiento. En efecto ¿Cómo puede haber “crimental” (condensación de crimen y mental) si cada concepto se expresa claramente con una sola palabra, una palabra cuyo significado está decidido rigurosamente y con todos sus significados secundarios eliminados y olvidados para siempre? Y en la onceava edición nos acercamos a ese ideal, pero su perfeccionamiento continuará mucho después que tú y yo hayamos muerto”<sup>220</sup>.

La “neolengua” trata de impedir la metáfora o el desplazamiento de sentido. Quiere un lenguaje meramente enunciativo y, en con-

---

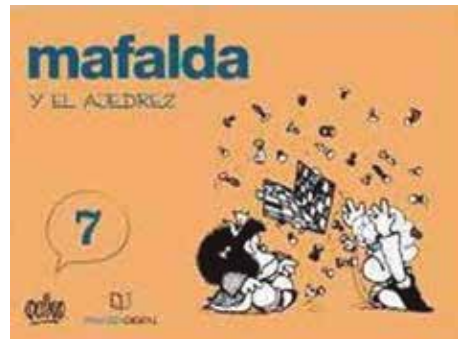
219 Veinte tontos ambiciosos, enterrados por un par de meses, para dejar ver la impudicia, las tonterías que son capaces de hacer y decir. Lo único en común es el ojo de una cámara.

220 Orwell, George. Op. cit.

secuencia, la imposibilidad de pensar. De reírse, ni que hablar.

Estar atravesado por la cultura es estar atravesado por la dimensión simbólica, lo que permite hablar de la terceridad. Vamos a ampliar esta apretada definición. Sí debemos adelantar que, cuando hablamos del mediador como “tercero”, estamos lejos de referir solamente a la tercera persona que se suma a los otros dos, sean individuos o grupos. El lenguaje del box indica al réferi como el “tercer hombre del ring”, que triangula la lucha al imponer las reglas que limitan la confrontación, transformándola en deporte, arte para algunos, mística. Básicamente que no es a muerte y tiene ritmo: tantos minutos el round, tantos rounds y calificaciones por jurado. Entonces el réferi no es solo el que regula, sino el representante de la regulación misma: los reglamentos que indican lo que se prohíbe para habilitar el resto, la tradición e historia del boxeo, los torneos y los rankings, las federaciones, los jurados, los negocios del boxeo, las escuelas, incluso sus teóricos<sup>221</sup> y sin duda la prensa especializada. No era solo un reparto de piñas<sup>222</sup> y ojos morados. Ahí ya tenemos un ejemplo de la terceridad en la cultura del box.

Nadie se queja de las reglas del ajedrez, férreas e incorruptibles, pues habilitan al despliegue de lucidez y de miles de millones de combinatorias, que serían imposibles si en el tablero “hago lo que quiero”, o sea, lo que “se



---

221 En efecto los hay y se requiere “tablón” y conversaciones para entender los problemas que plantean.

222 Piña: trompada, puñetazo.

me canta”. En verdad, es como dice Roger Caillois: “Todo juego es un sistema de reglas. Nada mantiene las reglas sino el deseo de jugar”. Ya visualizamos la relación del deseo con las reglas, con el límite, la ley. ¿Por qué el periodista del diario Granma lo entiende exactamente al revés?<sup>223</sup>.

---

223 Granma. 27 de noviembre de 1998.

## 15. TERCERIDAD: EL PODER DEL MEDIADOR

“A los jugadores les gustan las reglas.  
Si no tuvieran ninguna, no tendrían nada que romper”.

Lee Walls

Lo que vamos a intentar es explicar cuál es el poder del mediador y sobre todo en qué se asienta. Para ello tomaremos dos situaciones y un poema.

Antes debo referir a Jean François Six<sup>224</sup>, uno de los pocos mediadores europeos publicados en lengua española, que ha tenido propuestas avanzadas. El valor del “tres” en sus escritos anticipa la idea de la terceridad que propongo en un sentido cercano.

“... la lucha del pensamiento ternario –o trinitario– y el pensamiento binario. (...) la forma trinitaria puede garantizar la diversidad de las culturas”.

Pero tanto más es interesante su idea cuando afirma que el mediador utiliza la lógica dialéctica para superar la alternativa entre exclusión y fusión, pues admite una tercera posibilidad, o sea una salida. Recordar el análisis de “Todos los argentinos...”<sup>225</sup>.

Entonces avancemos al desarrollo de tres situaciones.

---

224 Six, Jean François (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona, Paidós. Toma la noción de Dufour, Dany-Robert (1990). *Les mystères de la trinité*. París, Gallimard.

225 Tausk, Juan (2003). *El oscuro objeto del deseo. Una perspectiva psicoanalítica*. Secretaría de Publicaciones Fac. de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Presentado en la 2ª Conferencia Internacional del Foro Mundial de Mediación, La Habana, 1998.  
<https://www.dropbox.com/s/2ayxw0dzpomr1ge/Oscuro%20objeto%20del%20deseo%20Juan%20Tausk.doc?dl=0>.

## I: EL SACRAMENTO DEL MATRIMONIO

Todos felices, o no necesariamente, pero ahí están los novios, ante un tercero, el sacerdote. Siguiendo el Evangelio de San Mateo 19 versículo 5, exclama: “Y dijo: ¿Por esto el hombre dejará padre y madre, y se unirá a su mujer, y los dos serán una sola carne?”<sup>226</sup>. Versículo 6: “Así que no son ya más dos, sino una sola carne; por tanto, lo que Dios juntó, no lo separe el hombre”<sup>227</sup>.

Se unen ciertamente, por su propio consentimiento, el de cada uno, pero la unión no la hacen ellos entre sí, sino Dios, como se lee pues: “El consentimiento por el que los esposos se dan y se reciben mutuamente es sellado por el mismo Dios” (cf Mc 10,9).

Entonces la unión de los dos es solo posible, con la metáfora de una sola carne, que no sabríamos explicar más allá de su sentido usual, si se interpone la dimensión de la terceridad. Ello permite entender el uso frecuente del matrimonio cristiano de poner una cruz en la pared a la altura del centro de la cama, que entre otros sentidos y valores, representa esa terceridad que une y separa a la vez. Pone un límite. Uno no puede poseer del todo al otro, tragarlo. Algo queda por fuera. Un psicoanalista, Donald Meltzer, lo ha denominado “misterio”. Después la esposa podrá, como suele ocurrir, tener una imagen de su virgen o una espiga para San Cayetano, de su lado de la cama. El anhelo de fusión ya se presen-

---

226 Descubro tardíamente que esa frase del Evangelio es tomada literalmente de Génesis 2:24. “Carne” es textual: en hebreo es “basar” בָּשָׂר.

227 Catecismo de la Iglesia Católica. Parte 2: La celebración del misterio cristiano. Sección 2: Los siete sacramentos de la Iglesia. Capítulo 3: Los sacramentos al servicio de la comunidad. Artículo 7: El sacramento del matrimonio. Inciso 1639. Ver [http://www.vatican.va/archive/catechism\\_sp/p2s2c3a7\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p2s2c3a7_sp.html).

ta en otra costumbre, como la de entregar la mitad de un corazón como dije a colgar del cuello, de uno y de otro, que en su representación muestran la imposibilidad de hacerse uno. El dije queda partido por la mitad, por más que se diga que él/ella es mi media naranja. O sea, no hacen una.

¿Cómo resolver el problema? El sacerdote concluirá la ceremonia indicando la construcción de una familia cristiana donde la procreación es fundamental. Es una salida. Pero, al nacer el niño deberá ser presentado para otro sacramento, el bautismo.

“Puesto que nacen con una naturaleza humana caída y manchada por el pecado original, los niños necesitan también el nuevo nacimiento en el Bautismo (cf Ds 1514) para ser librados del poder de las tinieblas (Satanás) y ser trasladados al dominio de la libertad de los hijos de Dios”<sup>228</sup>.

Nuevamente, si la madre pudiera hacer de su hijo posesión y propiedad, la Iglesia se adelanta diciéndole que su hijo, a partir de ese momento, es hijo de Dios<sup>229</sup>. No es solo suyo, más aún, hace grupalidad con todos los hijos de Dios, incluso sus padres. Se incluye al niño en un pacto simbólico. Entra en la cultura. Hay una sabiduría notable en estos dos momentos sacramentales. Quienes los recorren lo perciben. Entonces, el sacerdote es el tercero que representa a la terceridad y esa es la trascendencia de la ceremonia y lo que la legitima.

---

228 Catecismo de la Iglesia católica. Ídem. Capítulo 7: Los sacramentos de la iniciación cristiana. Artículo 1: El sacramento del bautismo. Incisos 1237-1243. [http://www.vatican.va/archive/catechism\\_sp/p2s2c1a1\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p2s2c1a1_sp.html).

229 Recordar la versión laica de Kalil Gibran: “Tus hijos no son tus hijos, son hijos de la vida”, que el adolescente setentista ponía (mos) en un gran cartel para darle aviso a mamá.

## II: LA TRADICIÓN HEBREA

Lo trata Gérard Haddad<sup>230</sup>, al analizar un sector del Talmud<sup>231</sup>. Dice: “Esta existencia de las parejas no se sostendría si no por ese término tercero, Dios”. El Talmud demuestra este principio en un juego literal que se realiza de la siguiente manera:

Hombre se dice en hebreo “ISH” y se escribe de derecha a izquierda: ו ש ׀, siendo la primera, la aleph, que es muda.

Mujer se dice en hebreo “ISHÁ” y se escribe ה ש ׀.

Si se le sacan las letras hebreas que no son comunes queda ה ׀

Ese es el nombre abreviado de Dios (respecto del tetragrama).

De modo que cada uno de los miembros de la pareja, hombre y mujer, contienen una de las letras del nombre de Dios. Preguntan los sabios del Talmud, ¿qué sucede cuando se retira la presencia de Dios de la pareja? Los nombres del hombre y la mujer se escribirán igual y no habrá diferencia entre ellos. Pero la palabra se transforma a otra significación, dado que las dos letras que quedan, ו ׀, se leen “ESH”, que significa fuego. La pareja se incendia, se torna un infierno.

En otro tratado del Talmud<sup>232</sup> y de la mano de Haddad, se dice que en la concepción del niño participa el hombre y la mujer, y “... finalmente, el espíritu, el soplo vital y el alma provienen de Dios, y los tres contribuyen al nacimiento”.

Se observa también en la tradición hebrea, como se vio más arriba en la católica, la importancia de la terceridad en su función simbólica, que, al instalar un límite respecto de la fusión de dos en uno, abre el horizonte de lo que implica creación,

---

230 Haddad, Gérard (1985). *El hijo ilegítimo. Las fuentes talmúdicas del psicoanálisis*. Jerusalén, La semana publicaciones.

231 Talmud de Babilonia. Tratado Sotá, 17 a.

232 Talmud de Babilonia. Tratado Avodá Zará, 128.



creatividad y posibilidad de abrir el juego de la vida en el campo de la palabra, del lenguaje.



Quizás sea oportuno aún, incluir otra manera de decir esto mismo, más contemporánea, a partir de un poema de Antonio Porchia<sup>233</sup> que lo enuncia con magistral claridad.

Entonces, en las referencias a la terceridad del referí de box, al ajedrez, al sacerdote en los sacramentos, al juego de letras talmúdico y al poema, se perfila un acercamiento a lo que queremos significar cuando hablamos de la función del mediador como tercero, que, como decíamos más arriba –ingenuidad que ya no abunda– no basta con sumar un vértice más para hacernos de un triángulo.

---

233 Porchia, Antonio (1979). En *Voces*. Buenos Aires, Hachette.

El mediador representa e interviene desde la terceridad de la cultura y la civilización en un sentido general: la condición de ciudadanía, los derechos humanos, la convivencia pacífica, los valores que habitamos, las leyes que nos norman.

Esto tiene consecuencias y es a mi entender el fundamento conceptual de dos temas cruciales en la mediación: la neutralidad y la escucha que llamamos “activa”, nuestros próximos dos temas.

## 16. DE CERCA NADIE ES NORMAL

“Un pueblo contaminado de ficciones es más difícil de esclavizar  
que un pueblo aliterario o inculto.

La literatura es enormemente útil porque  
es una fuente de insatisfacción permanente.  
Nos hace a veces más infelices, pero también  
nos hace muchísimo más libres”.

Mario Vargas Llosa<sup>234</sup>

La neutralidad es el tema más discutido en mediación y como se dijo más arriba, tiene una larga ilación de palabras alternativas, conexas y derivadas. Dado que se usa también en psicoanálisis y se lo discute con asiduidad, debo pensar que en ambos campos es un tema que preocupa, aunque, es claro, en diversos planos de intensidad y complejidad.

No me refiero a la mediocridad canalla, sino a los que realmente se problematizan por estar involucrados, atravesados y/o apasionados por la mediación. Y son muchos. Falta de neutralidad es otra cosa. Por ejemplo una mediación en una parroquia: la señora le debe dinero a su empleada después de despedirla. Mientras transcurre una reunión de la empleada y un abogado que la asesora (un observador, mediador en formación), la conversación de la mediadora y la señora discurre sobre la mala calidad del personal doméstico hoy en día. Fin de la historia: la empleada agradecida por un resultado razonable, trae a los mediadores un obsequio por lejos

---

234 Al recibir el doctor honoris causa en la Universidad de Salamanca.

generoso. Caso dos: no puedo más que insinuar la siguiente idea: el abogado sugiere al mediador prejudicial que elige a que se ladee un poco hacia su lado, para poder seguir convocándolo. No sé si se entiende... Esos temas no son de preocupación acá.

Pensemos como función simbólica al sistema de semáforos. Sin duda lo es. Regula el paso de los vehículos de manera que todos pasen y con mismos tiempos de demora. Sí, hay que renunciar a atravesar las calles como una saeta y saber esperar, pues hay otros vehículos y otros con necesidades. Se evitan accidentes y se hace posible circular pues sino el tráfico se embotella y pueden pasar días hasta que se deshaga el embrollo, en el mejor de los escenarios. El sistema puede tener fallas de programación, pueden caer la tensión, quemarse las lámparas, pero cumple una función reconocida y aceptada. Además normada y con *feedback*: las cámaras y las multas. Fin de la metáfora, pues nuestro campo trata de personas y de discursos o como se dice actualmente, relatos.

Pero aporta a hacer otra pregunta: ¿Porqué o para qué un réferi de box preferiría a uno u otro de los contrincantes? O un juez. ¿Por qué el sacerdote en su función preferiría a uno de los contrayentes?

La pregunta es siempre la misma: ¿Cómo intervenir sin influir con las preferencias, valores e inclinaciones propias? ¿Cómo abstenerse de empujar hacia determinadas acciones? Como se verá, incluyo un nombre más, el de abstención, que tiene una larga tradición en la clínica psicológica, desde que lo enuncia Freud. La neutralidad implica abstenerse, renunciar de acciones y decir que nos resultarían espontáneos en conversaciones en otros contextos.

Probablemente este el tema más difícil de administrar. Pero se ve que es la llave de entrada al campo de la mediación. La pregunta es: ¿Cómo ocupar el lugar de terceridad como función simbólica y evitar la identificación con la causa, el sufrimiento y la razón de los

consultantes?<sup>235</sup> Dicho de modo más críptico pero más preciso y a esta altura del texto, el lector lo entenderá bien: ¿Cómo ocupar un lugar de función simbólica, absteniéndose de una identificación imaginaria y respecto del deseo de un objeto de satisfacción absoluta que es inasible e innombrable?

Es claro que la ley, al decir que el mediador debe ser neutral, una indicación correcta y presente en todas las leyes de mediación en el mundo, lleva a la pregunta de en qué consiste, cómo se hace y cómo se trabaja con uno para poder arribar, ciertamente no a la perfección, pero al menos a un acercamiento suficiente.

No basta la enunciación y menos suponer que por ello lo podemos hacer. Algunos creen que al menos se debe mostrar que uno es neutral. Habla uno, el otro escucha, habla el otro; mismas cantidades de tiempo. Parfraseo para acá, parfraseo para allá. Hay reunión privada con uno, haremos también con el otro aunque no haya motivo. Una regulación de las sonrisas y tonos de voz, más unos caramelos en la mesa. Eso lo hemos entendido, es un primer paso, pero no el más importante.

La primera respuesta es que la neutralidad es consecuente de la función de terceridad que representa el mediador. Sostener ese lugar es lo que enuncia el poder del mediador. Y no debe moverse de allí en todo el recorrido, pues trabaja al filo, siempre, de la manipulación. A eso la gente es muy perceptiva y sensible. Como dijimos más arriba, la gente no come vidrio.

Representar la terceridad no quiere decir serlo. Identificarse con ella es un riesgo fatal en el que incurren muchos oficios. El saber absoluto del plomero, el abogado que dice que dejen todo en sus

---

235 Podrá observar el lector que uso el término de “partes”, “asistentes”, “clientes” y ahora también “consultantes”. Hablamos siempre de lo mismo. Probablemente con el tiempo el término “partes de un conflicto” caiga en desuso.

manos sin necesidad de explicaciones porque es la ley (o casi), el analista identificado con el saber inconsciente como su verdad, el presidente que se identifica con su cargo y no preside, el mediador como paloma mensajera de la paz. No menciono a los pastores televisivos, porque a la vez que saben del engaño, se la creen. Nunca sé cuál es más peligroso.

Representar la terceridad implica sostener un lugar en el que no se pontifica, no se da órdenes, no se prescribe lo mejor para cada cual, no se calculan ganancias, no se impone moral ni se fabrican destinos. Más aún, sus percepciones del otro, su simpatía con la seducción de la histeria o los engaños de la psicopatía, su fastidio con el detalle obsesivo y el relato repetitivo, su fascinación con la escena perversa, su odio, disgusto o asco hacia un participante, o sus sueños de amor y enamoramiento, sus registros de simpatía, de identificación con valores, naciones, religiones, riqueza, de complicidad con el argumento, de calentura, no indican sino la humanidad que nos habita.

Siendo como todos, se deberá callar lo que no debe ser dicho, cuidar la construcción de las intervenciones, regular los mensajes gestuales, y todo eso en un marco de comodidad, naturalidad y hospitalidad. Se los reserva y en el mejor de los casos, debe llevar a interrogarse respecto de esas percepciones, si es que tienen algún valor en la situación de la mediación o en su vida.

La imagen de un mediador purificado padece de ridiculez. Al contrario es importante que los efectos de las percepciones, las fantasías imaginadas, las dificultades en el diálogo, las resistencias, las resonancias afectivas y las empatías recíprocas, tanto conscientes como inconscientes<sup>236</sup>, sean materia de reflexión del mediador: si

---

236 De esto trata lo denominado “transferencia” en la práctica del psicoanálisis.

está bien situado en su función, todo eso dice algo de los participantes, él mismo incluido. Esto lo veremos en el tema por venir, la escucha.

En esto es de sumo interés el trabajo de a dos mediadores. La disparidad de percepciones, sentimientos y pensamientos permite descubrir tantas más facetas de los sujetos, los mediadores y los temas en juego. Quien haya jugado al *boggle*<sup>237</sup> sabe de la herida narcicista de descubrir que cuando uno cree que no hay una palabra más, otros ven muchas más y demuestran cuán diversas son las lecturas.

Ya lo dijo Débora Kolb, años atrás en una conferencia en la Facultad de Derecho, que trabajar sola cansaba y angustiaba, pero que no tenía solución: los honorarios no alcanzaban para dos. De eso sabemos. Pero la diversidad de perspectivas es fundamental en muchos otros campos, como la planificación en las organizaciones, la construcción de proyectos, el trabajo en el aula, el *coaching* organizacional, la supervisión en psicoanálisis y por supuesto la supervisión o trabajo de casos en mediación<sup>238</sup>.

En la mediación escolar, llama la atención el cuidado de los niños en ser confidenciales y cuidadosos de la neutralidad, incluso mediando con sus compañeros. Casos de madres que les preguntan:

—¿Has tenido mediaciones hoy en la escuela?

—Sí.

—Contame.

—No puedo porque es confidencial.

---

237 Caja de 16 o 25 dados con letras en vez de números, que, sacudidos y distribuidos al azar, permiten descubrir palabras en un tiempo y un modo determinados.

238 Ver al respecto Fagundez, Isabel. *A mediação no poder judiciário do estado do Rio Grande do Sul e a supervisão na formação do mediador judicial* (tesis de maestría). En [master.mediación.com.ar](http://master.mediación.com.ar).

—Pero soy tu madre.

—Por eso<sup>239</sup>.



Por eso el mediador, al poder registrar sus territorios de sombras, que es “poder ver la viga en el propio ojo”, implica una interrogación de sí mismo, poca soberbia y saber reconocerse como de la misma especie, por no decir de la misma estofa<sup>240</sup>, que sus clientes. En lo iluminado y en lo oscuro, como todos. A fin de cuentas to-

---

239 Relato por Gabriela Jablkowski, capacitadora de alumnos mediadores en las escuelas públicas para el Ministerio de Educación de CABA, autora de *Configurando escenas colaborativas en la escuela: aportes y experiencias de Mediación y Diálogos Facilitados* (2014). Buenos Aires, Editorial 12ntes. Profesora titular en la Maestría Latinoamericana Europea en Mediación y Negociación APEP IUKB, 2006 a 2015. Ha capacitado en mediación escolar en Sao Leopoldo, Caxias do Sul y Porto Alegre (Rio Grande do Sul), en Sao Paulo y Rio de Janeiro, en Loma Plata, Chaco Paraguayo.

240 Estofa: del fr. ant. *Stofe*. “Materiales de cualquier clase”. Calidad, clase. *De mi estofa. De baja estofa.*



dos somos sujetos conflictuados y conflictivos<sup>241</sup>. Tampoco el mediador escapa a las dimensiones del conflicto y habita una pregunta que se desliza permanentemente en la vida: ¿Qué satisface? ¿Qué quiero? ¿Quién decide lo que conviene?

Por momentos la publicidad logra sus efectos y, conociendo a los consumidores más que ellos a sí mismos, les indican lo que les conviene, lo que necesitan y lo que los hará felices. Encandilan. Hasta que, frente a la góndola de mayonesas, uno de ellos se pregunta “¿realmente quiero ésta?” O el niño que reclama “quiero, quiero, quiero” hasta que la madre lo interroga: “¿Realmente lo querés?”.

Alberto Levy se ocupa de esto. En su libro de marketing<sup>242</sup> plantea una sutil ironía: para él, el mayor misterio de la vida sobreviene cuando la esposa va al supermercado y elige una mayonesa. Luego de mi primera impresión de estupidez siendo lector, al reformular la inquietud, se entiende lo que lo preocupa. ¿Qué quiere alguien cuando quiere algo? Esa es la clave de la inteligibilidad de la práctica de la mediación.

Como ven, volvemos a lo referido más arriba respecto a la división psíquica y la cualidad del objeto que satisface. Es en esta dirección que me interesó siempre una frase de Freud que decía que le llamaba la atención que los analistas de entonces, Viena a inicios del siglo XX, esperaran de sus pacientes un nivel de salud mental que ellos mismos no tenían. Llamativo. ¿Qué quiere decir? ¿Que los analistas no están a la altura de su misión? Lejos de eso, los habilita. Pues, pese a eso (falencias, ignorancia, neurosis, ser sujetos de inconsciente y tener síntomas, inhibiciones o angustia, como cualquiera) pueden desempeñar la función de ¡terceridad! con una

---

241 Quizás algún lector no, sería la figurita que me falta, el ave del paraíso.

242 Levy, Alberto (1997). *Mayonesa*. Buenos Aires, Granica.

condición: trabajar eso consigo mismos, y por ello la indicación de atravesar la experiencia de análisis. De igual manera Janny Dierx en su tesis<sup>243</sup> sobre el Modelo de Mediación de Utrecht dice que los mediadores solamente pueden jugar su rol en construir comunidades pacíficas sí “... se comprometen personalmente en perseguir activamente metas pacíficas ellos mismos”.

Pues justamente por no tener ese nivel de salud mental ideal, es que padecen de la misma humanidad, única manera de poder escuchar a otros. Esto es de fundamental importancia y he hecho de eso una política en los 30 años de profesor de Clínica Psicológica y Psicoterapias en la Universidad de Buenos Aires, ante estudiantes abrumados por el estilo pareciera latinoamericano de “hasta que no hayas leído tanto, no puedes tener una opinión”. Y eso puede llevar toda una vida y más, porque luego viene el “has leído mal”, “te has desviado”, “sí pero no”, etc.

Cincuenta años atrás un monje de la abadía hoy museo<sup>244</sup>, me muestra la biblioteca, donde hay enormes volúmenes de literatura patristica, y dice: “hasta que no se lee todo esto, no...”. Un estudiante de la Universidad de Padova se asusta cuando le pregunto lo que piensa. Hasta tercer año no se puede preguntar a un *signore professore* y menos opinar.

Es igual con los mediadores. La única manera de situarse en un lugar de terceridad es habilitarse uno y ser prudente y sincero consigo. No parecer un semáforo de administración de pre-

---

243 Dierx, Janny. *Bewcoming a peaceful city. Building civil and pedagogical communities with the use of resorative Justica in the city of Utrecht* (tesis de maestría). The Netherlands. [www.master.mediacion.com.ar](http://www.master.mediacion.com.ar).

244 Volví casi 50 años más tarde. En su abadía, cantamos cuatro misas con el coro La Vieja Plaza, dirigido por el maestro Polonuer. Literalmente, tocar el cielo con las manos.

gunticas<sup>245</sup> y cortesía<sup>246</sup>. Para ello solo una cosa es necesaria: la modestia de no creérsela. En otras palabras, lo importante no es trabajar a pesar de eso, sino por eso: esas dimensiones dan espesor al sujeto y lo cualifican. Dan sensibilidad, lucidez y facilitan la autocrítica.

Débora Kolb en su lúcido libro *Cuando hablar da resultado*<sup>247</sup> entiende que los mediadores que ella estudia usualmente están más interesados en temas más amplios que los acuerdos, como ser empoderar a los miembros de la comunidad, promover la participación ciudadana, el dar respuesta a cuestiones étnicas, de género y transculturales. Eso también refiere Dierx: "... instruir comunidades pacíficas civiles y educativas provee una alternativa a la declinante solidaridad y el individualismo creciente, atendiendo la inhabilidad del ciudadano para convivir de modos pacíficos".

Y agrega que en dicho modelo el entendimiento de la "multiparcialidad" se modula con "un firme conjunto de valores relacionados a los principios pacíficos". En otras palabras, al mediador también le importan los resultados y su compromiso es utilizar sus mejores recursos y los mejores recursos de los participantes para encontrar salidas posibles, que incluyen la construcción de redes articuladas para dar respuesta a cuestiones que inciden en el surgimiento de los conflictos y su erupción visible al aparecer las disputas.

Nuevamente, no se trata de que la gente se civilice, sino de interpretar tempranamente los conflictos pasibles de aparecer. La mira-

---

245 Diminutivo utilizado en México.

246 En La película *Acoso sexual*, con Michael Douglas y Demi Moore, aparece por primera vez en el cine una mediación. Para el que la recuerde: la dama era apenas un semáforo cuya única intervención fue ofrecer *a cup of tea*. Realmente desalentador mientras caen lluvias de misiles.

247 Kolb, Débora (1996). *Cuando hablar da resultado*. Buenos Aires, Paidós.

da anticipadora de los responsables y directivos que pueden prever los problemas y no desviar la mirada, en lo que más arriba describimos como la “desmentida”.

Mentirilla que nos hacemos a nosotros mismos: “No lo veo aunque lo miré y registré”, hasta que estalla en mi cara y sobre todo en la de otros. Eso nada tiene que ver con la prevención, término realmente polémico, a mi gusto más cercano a las campañas de “lucha contra” y creo solamente aplicable a las vacunaciones y otras instrucciones que aportan a la salubridad. Aunque quizás me equivoque.



Un escrito que tiene sus años, de Robert Benjamin<sup>248</sup> refiere que mediadores experimentados se encuentran en figurillas respecto de la neutralidad en el mundo real de la gestión de conflictos, hasta cuestionarse si vale conservar esa aspiración como meta. Ve que las partes no lo tienen tan en claro, como creen respecto de sí mismos los mediadores, y eso motiva reclamos legales.

Benjamin supone que el mediador es neutral y

---

248 Benjamin, Robert (2001). *The Risks of Neutralit. Reconsidering the Term and Concept*. <http://www.mediate.com//articles/benjamin.cfm>.

des-involucrado (*nonengaged*) porque así sería más objetivo, racional, desapasionado y desprejuiciado, considerando que lo opuesto de neutral es involucrado. Por ello propone el término más dinámico de “balanceado” a diferencia del más estático “neutralidad”. Como vemos, tenemos otro término que se suma a multiparcialidad y hay más, viendo que a fin de cuentas, nombrar y clasificar no resuelve los problemas, como se puede observar al referir más arriba a la clasificación psiquiátrica.

Es interesante el interjuego con la ideas de Marines Suares<sup>249</sup> sobre la ‘DeNeutralidad’<sup>250</sup>, que tiene su filiación en la deconstrucción derridiana. Sugiere: “La involucración es un paso necesario para llegar a dicha reconstrucción, y la neutralidad (quedarse afuera) se ejerce cuando las partes pueden volver a negociar. Es decir, DeNeutralidad”.

Interesante propuesta pues se divide el concepto en dos momentos. El primero, el de construcción de diálogo y análisis de intereses, y el segundo, propiamente referido a negociar. ¿Cuáles son las implicancias del involucramiento? Sabemos que la primera parte es la más crucial y la que demanda más tiempo y esfuerzo de parte de todos los que participan. Se supone entonces que acá hay un conflicto intrapersonal. La segunda, como se verá en el ejemplo de mediación en una empresa familiar, en el último capítulo, fluye y requiere poco tiempo, salvo para las cuestiones propiamente técnicas.

El segundo momento es el más breve, más sencillo y racional: la búsqueda de una salida. Que requiere también neutralidad, ya no en las personas o los presuntos argumentos y verdades (versiones sabemos decir) sino que se trata de la racionalidad de una negocia-

---

249 Suares, Marines (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Paidós.

250 “... la DeNeutralidad, que nos remitiría a la deconstrucción de la neutralidad, es decir a la neutralidad y a la involucración”.

ción colaborativa. Ya no se necesita parafrasear o alentar “discursos yo”. Es tiempo de trabajo. Es mucho más breve. ¿Eso sería lo interpersonal? Entendamos que simplifico mucho, pero aun así, ¿hace sentido esta separación?

Es que los problemas, como los conflictos en las mediaciones no se resuelven —del todo—, tan solo se transforman y la vida continúa. Ese sin duda es un objetivo de la mediación incluso cuando no se arriba a acuerdos definidos. Por ello muchos mediadores consideran que el primer acuerdo, ese sí debe ser efectivo y es cuando la gente está dispuesta a verse cara a cara y hablar de lo que les aqueja, acorde a ciertas reglas de procedimiento. El mediador, como el juez, el maquinista, el piloto de avión o el capitán de barco, es la autoridad y tiene el poder de conducir el proceso, de lo contrario no hay proceso. No es poco. La salida es necesaria. La que se prefiera o la que se pueda. No la burocrática que preocupa a tantos, sino la efectiva. Esa salida, *exit*, se espera que tenga éxito, lo que siempre excita.

Es frecuente que se entienda a la pregunta como neutra. Sí, neutra en su formulación en cuanto a ser indirecta, alusiva, analógica, no intrusiva, correcta. Pero si lo es demasiado, ya no es una pregunta, porque contiene la respuesta. Cualquier pregunta va hacia algún lado y contiene un propósito, explícito aunque generalmente escondido, simulado en la frase. Eso lo tenía bien claro Roberto Juarroz<sup>251</sup> al decir que “Los mensajes perdidos inventan siempre a quien debe encontrarlos”. Y ese es el juego que jugamos.

Ahora bien, la pregunta tiene dirección. A veces lo sabe el mediador, a veces se entera después. Cuando vimos el ejemplo de la sucesión de un hombre que se suicidó, la intervención del mediador hacia la viuda fue suave y precisa.

---

251 Juarroz, Roberto (2005). *Poesía Vertical*. Buenos Aires, Emecé.

—¿Cuánto cree que se demorará aún el juicio hasta arribar a un final, para bien o para mal?

—Calculamos unos seis años —responde Alicia.

—Otros seis años más.

—¿Qué tiene pensado hacer cuando todo esto termine? —le pregunta el mediador, después de un silencio.

Y el tema se resolvió. Veamos: nada impedía al mediador pensar todo lo que se le ocurriera. Es asunto de él y además no lo puede evitar. La ventaja es que hizo el trabajo psíquico de pasaje a una forma de decir civilizada y honesta, calculando la puntería y produciendo efectos. Entendió bien de qué se trataba, de eso se trata la escucha activa, y dio lugar a esos pensamientos para nada “neutros”. Como se observará este modo de preguntar en sintonía no tiene nada que ver con el juego de Juancito el preguntón que hurga, rebusca, camina sobre las brasas y hasta se entibia con una curiosidad gozante. Por supuesto, nada que ver con los listados ordenados e interminables de preguntas que más se parecen a los clasificados del Clarín (¿existen aún?). Sin embargo tienen de bueno que autorizan y dan lugar a imaginar la diversidad de lo posible.

Coincide también en esta mirada Robert Benjamin, a la que se suma Débora Kolb cuando dice: “Aunque ocasionalmente se utilizan las preguntas para obtener información, parte de este arte consiste en usarlas para promover el logro de otros fines, las preguntas son en el fondo sugerencias”.

Para concluir con este tema me importa referir a un aspecto que hace a la posibilidad de la neutralidad. Lejos de sentarnos derechos, con el rostro hirsuto, la voz entrefina y una sonrisa siempre lista, el mediador debe sentirse como pez en el agua y hacer que los demás se sientan igual. Es su tema, son sus vidas.

Por ello es importante algo que es clave en las terapias psicoanalíticas y probablemente en toda psicoterapia: la transferencia terna. Es la disposición a recibir, a hacer un lugar al otro en nosotros, acogerlo. Sin esta hospitalidad nada funciona. Escuchar con real interés, pausar los momentos más difíciles, aceptar el fastidio y el enojo, la vacilación. Es prestar atención, cuidar al otro de la agresión y de su propia agresión, crear un espacio de confianza y confiabilidad y la convicción percibida de que se los quiere ayudar.

En este punto no existe la indiferencia o la impiedad, queremos, por eso hacemos lo que hacemos, que la gente pueda vivir mejor, a su manera. Por ello alentamos la esperanza de que hay porvenir. Arribar a una conclusión amigable e inteligente, sin duda alegra al mediador. Esa es su ganancia.

Pero hay algo más. Lo que alienta el mediador es que haya posibilidades de salida y de futuro para cualquiera, lo cual no quiere decir que se logre. Ya vimos más arriba que no se trata de ampliar su capacidad de amar, con minúscula o con mayúscula<sup>252</sup>, sino más bien de vérselas con lo más oscuro: la rabia, el odio, la compulsión a repetir lo peor de uno, la muerte. No siempre es el momento, no siempre somos nosotros los que podamos ayudar en este proceso. Saber acerca de nuestro límite es fundamental.

Siempre he pensado en la clínica psicológica que el paciente viene con lo que tiene, con lo único que tiene. Él mismo. Su trabajo en la vida ha sido permanente: cómo salva los obstáculos, las difi-

---

252 En mi primer congreso, siendo estudiante aún, en una investigación sobre los efectos populares de la muerte de un líder revolucionario, el Che, escucho una mujer exponer en éxtasis, con los ojos brillantes y el rostro iluminado, y decir que a los jóvenes perdidos había que darles amor, pero amor con mayúscula. Amorosa.



cultades, los percances y la mala racha<sup>253</sup>, y también cómo habita la dimensión de la creatividad, el pensamiento, el amor, la amistad. Eso es lo que tiene, su historia vivida y la por venir.

Un pasaje del Tratado de los Padres<sup>254</sup> que siempre me ha acompañado dice: "... solía decir: no desprecies persona alguna ni descartes cosa alguna, pues no hay persona que no tenga su momento ni cosa que no tenga su lugar".

Con esa actitud he trabajado con mis pacientes y con los mediadores. Nada de soberbia y nada de desprecio, todos tienen la posibilidad de construir sus futuros y lo he constatado en quienes aparecían como los condenados de la tierra. A su vez cada uno tenemos la posibilidad de tener esos períodos dramáticos de la vida en que todo se da vuelta. En otras palabras, el mediador debe haber aprendido que en la vida hay esperanza, pese a todo<sup>255</sup>.

Es evidente que las discusiones sobre neutralidad reflejan en acto la dispersión de ideas, conceptos, axiomas y teoremas que habitan nuestro campo. Siendo una nueva praxis que aspira a ser disciplina<sup>256</sup>, y por otra parte, respira y abreva de fuentes muy diversas en un contexto transdisciplinario, se torna entendible que la solidez

---

253 Racha: en cualquier actividad, período breve de fortuna o desgracia.

254 Talmud de Babilonia. Tratado de Pirkei Avot. Capítulo IV Pasaje 2.

255 Una sinagoga fundada por judíos alemanes, sobrevivientes del holocausto se llama así, *Lamrot Hakol*. Pese a todo. Pese a todo... seguimos (Vicente López, Prov. de Buenos Aires).

256 Ya hay diplomados, maestrías y hasta doctorados en mediación y RAD en varias partes del mundo (EE.UU., Argentina, Dinamarca, Suiza, Francia, España, Italia y otros). La maestría en Mediación y Negociación desarrollada por la Asoc. Civil Programas de Estudios de Postgrado (Argentina) con el Institut Universitaire Kurt Bösch (Suiza) ha tenido casi 130 magísteres graduados de México, Puerto Rico, Colombia, Perú, Chile, Paraguay, Uruguay, Ecuador, Uruguay, de casi todas las provincias argentinas y de Italia y España en su actividad desde el 2006 hasta el 2015.

de una construcción disciplinar sea aún una tarea, si bien encaminada, a realizar. Eso lo observa Débora Kolb en el libro referido cuando dice que “comparado con otras formas de intervención y cambio social, la mediación es notable por carecer completamente de una teoría sobre el conflicto social y la intervención”.

Considera que eso no ocurre en otro tipo de campos como la psicoterapia y la intervención en organizaciones, que sí cuentan con “modelos poderosos e influyentes”, concluyendo que por ello “las ideas místicas prosperan en ese vacío”.

Esto nos lleva nuevamente a las ideas que hemos visto sobre la autoayuda, pero sobre todo a la necesidad de construir los corpus teóricos (en plural) que argumenten una práctica de la cual podemos decir que logra buenos resultados. Pero nos debemos el explicar y entender por qué resultan. Un adagio simpático y del que ignoro su fuente dice: “Teoría es cuando se sabe todo pero nada funciona. Práctica es cuanto todo funciona pero no se sabe por qué. Nosotros reunimos teoría y práctica y nada funciona y no sabemos por qué”.

Entender por qué resultan es la base, a mi entender, de la continuidad de la implantación de los métodos consensuados o colaborativos de administrar las conflictivas, si es que realmente inciden en la cultura y en las comunidades.

Se enuncia usualmente a tres escuelas dominantes, aunque habrá otras menos visibles o anunciadas. ¿Hacen teoría las tres o algunas de ellas? No se ha observado aún lo suficiente. Sí sabemos mucho gracias a las enunciaciones de quienes, como Juan Carlos Vezzulla<sup>257</sup>, entienden que los mediadores abrevan de las diversas

---

257 Vezzulla, Juan Carlos: *Teoria e Prática da Mediação* (Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998), *Mediación de conflictos con adolescentes autores de acto infractor* (Universidad de Sonora e Instituto de Mediación de México, 2005)

escuelas en cuanto a concepto y práctica. Eso lo trabaja Caterine Valdebenito Larenas<sup>258</sup>, de Santiago de Chile, cuando investiga los recursos teórico-prácticos de los mediadores en el programa nacional de mediación familiar.

Quisiera al concluir este tema, referir nuevamente a la denominada escuela de Harvard. Ha sido caracterizada más de lo merecido por “linealidad” o “mera búsqueda de acuerdo”, en oposición a la transformación esperada en la escuela Bush-Folger, o en diferencia a la circularidad y resignificación de los relatos. Un interesante trabajo de Marilene Marodin<sup>259</sup> de Porto Alegre, Brasil, pone en valor a la denominada escuela de Harvard, al decir: “... consideramos extremadamente válida para ser utilizada en contextos específicos dirigidos a la finalidad de buscar acuerdos así como estar atentos a resguardar las relaciones entre las personas”.

Creo que la construcción conceptual más importante al campo de la mediación proviene de este modelo. La partición del sujeto en posición/interés es dramáticamente significativa. Quiebra la idea de la unicidad de la voluntad y se abre a la idea de la contradicción, la vacilación, la multiplicidad de factores subjetivos y objetivos. Logra dos cosas. Una de ellas es de esfumar la línea férrea de separación entre conflicto intrasubjetivo y conflicto intersubjetivo, que es el argumento que sostiene el negociar primero con uno mismo y luego con el otro, como si no fuera esto un solo movi-

---

y *Adolescentes, familia, escola e lei. Mediação de conflitos* (Ministério da Justiça de Portugal, 2006).

258 Valdebenito Larenas, Caterine. *Mediación familiar en Chile. Un estudio sobre modelos y técnicas* (tesis de maestría). [www.master-mediacióncom.ar](http://www.master-mediacióncom.ar).

259 Marodin, Marilene (2016). Conceitos fundamentais do modelo de negociação de Harvard. En Marodin, Marilene (comp.), *Mediação de conflitos. Paradigmas contemporâneos e Fundamentos para a Prática*. Porto Alegre, Imprensa Livre.

miento. Más aún, de ser así, habría que iniciar un trabajo cuasi terapéutico con cada parte hasta que puedan encontrarse y negociar sin ceder y amablemente. Esto decididamente no sucede y nadie lo propone.

Por otra parte, la idea de separar la persona del problema tiene un aspecto interesante: que la persona no se identifique con el problema. Ella no es el problema, tiene un problema. La extensión de esta idea lleva a mal puerto, porque si no fuera la persona que construye el problema, no solo no sería suyo, sino que su resolución sería ajena. Con lo cual vemos que la idea es una propuesta técnica eficaz pero construida conceptualmente sobre un equívoco.

El segundo aporte es que con el par posición/interés, planteado en sentido práctico, en argumentos relativamente leves, descubre una idea realmente potente. Una lectura psicoanalítica de este par antitético puede equivaler al concepto de demanda/deseo de manera consistente y fundamental en la clínica. Se resume, nuevamente a una pregunta: “¿Qué quiere cuando quiere algo?”.

Esto queda bien claro en *Saying yes*, que lo lleva aún más lejos, puesto que el objeto de la disputa, o sea el objeto de la satisfacción, queda interrogado. Si no puede ser este en su unicidad, puede ser una enorme variante de objetos (incluyamos el guardar cara<sup>260</sup>, prestigio, honor, lugar, etc.) que lo pueden sustituir en la multiplicación de opciones equivalentes, que las tormentas de ideas desparrraman generosamente en los campos fértiles.

Finalizo este tema con una anécdota de cuando llego a entender al concepto de neutralidad y la importancia de salir de los propios ensueños y de preguntar antes de concluir. Estaba en el jardín preocupado por las hormigas negras que descubrieron en mis rosales

---

260 Palabra inglesa traducida: *to keep face*.

su patio de comidas. Largas y laboriosas filas de obreras sin gremio a las que empiezo a pisotear enojado. Mi hijita, luz de mis ojos, de tiernos tres años (hoy tiene un muchachito de cinco años y la luz de mis ojos de dos) me mira con preocupación y dice:

—Papá, ¡no las mates!

Mi mente es una vorágine. La niña me critica porque mato las hormiguitas, al final son seres vivientes, pájaros, hámsteres, perritos, los niños mismos, y yo, un cruel asesino. Vergüenza te debería dar, aúllan las voces del superyó, esta vez aliadas con el otro. ¿Qué hago? ¿Qué hace un mediador? Pregunto con un poco de temor por la respuesta por venir.

—¿Por qué no querés que las mate?

—¡Porque las quiero matar yo!



# 17. LA ESCUCHA INCONSCIENTE Y UN CASO DE MEDIACIÓN EN EMPRESA FAMILIAR

## I. UNA CUESTIÓN DE OPORTUNIDAD

“Por la boca de cada hombre podemos saber quién es”<sup>261</sup>.  
Zohar<sup>262</sup>

Estos son momentos en que se despliega con potencia la mediación en Latinoamérica. Se percibe el entusiasmo y la pasión, como también el furor y se extiende la percepción de que sucede algo de trascendencia<sup>263</sup>.

Es claro que el desarrollo de los derechos humanos en sociedades crecientemente democráticas, extiende la conciencia de las necesidades e intereses insatisfechos así como a una mayor percepción compartida de las injusticias, exclusiones, desigualdades y prejuicios, y de los actos que subvierten los valores republicanos y la moral pública. En eso, claro, ayudan los medios de comunicación y el crecimiento exponencial de las comunicaciones informales por los más diversos medios tecnológicos. No obstante parece que una buena forma de ocultar es hacerlo visible y accesible como demues-

---

261 “Por el fruto de su boca, el hombre se saciará de bien, y le será pagado según la obra de sus manos” dice la Biblia en los proverbios 12, 14. Por la boca. Y ¿cuál es su fruto sino la palabra?

262 Zohar (2007). Barcelona, Obelisco.

263 Vea las leyes federales de mediación en Brasil y las leyes de mediación familiar y comunitaria en Chile, sin ir más lejos.

tra Edgar Allan Poe en su cuento *La carta robada*<sup>264</sup>. A su vez, cierto retiro o ausencia del Estado expone al ciudadano a arreglárselas por su cuenta, lo que en otro plano se traduce como, “si fracasas se debe a que habrás hecho mal las cosas”, pudiéndose desplazar la responsabilidad del Estado respecto de la protección de los ciudadanos frente a la vulnerabilidad propia de la contemporaneidad, como parte de un fenómeno de culpabilización del individuo por sus fracasos, lo que se fundamenta de modo penoso, por no decir escalofriante, en el *best seller* mundial de hace ya 15 años, *Quién se ha llevado mi queso*, ya referido con anterioridad.

En otras palabras, se desarma ideológicamente al inerte, logrando que se baje de toda protesta colectiva. Por ejemplo, las luchas por el aborto libre y no punible<sup>265</sup>, así como las protestas Ni una menos frente al femicidio y la violencia familiar.



264 Poe, Edgar Allan (1998). *La carta robada*. En Cuentos 1. Madrid, Alianza Editorial. Traducción de Julio Cortázar.

265 La escandalosa adhesión sumisa al poder de la Iglesia de nuestros legisladores obligó a postergar esta iniciativa. Va a llegar, aunque algunos representantes del pueblo se representan a sí mismos y por ello declaren con cara de piedra “Es mi más íntima convicción” y no “mi gente quiere aunque yo no acuerde...”. Vaya insolencia democrática.



A su vez, se desarrolla un efecto inverso: la asunción de responsabilidad del ciudadano respecto de sus acciones, de la relación de convivencia con los demás y de las condiciones de habitabilidad de su entorno, que trae nuevos aires a la conflictiva vida en las ciudades y pueblos. Poder decidir con el otro acerca de los mejores destinos de una situación conflictiva que abrumba o trastorna la convivencia, es sin duda el aporte más significativo de los medios denominados alternativos de resolución de conflictos, básicamente la mediación. No solo porque haya tantas situaciones que no tiene sentido decir “¡hablarás con mi abogado!”, pues hay tantos derechos y necesidades que no están indiciados en código legal alguno, que los jueces deben verse en figurillas para decidir una sentencia, si pretenden hacer de su oficio, el mejor acto de justicia posible. Esto lo fundamenta un autor con un renombre bien merecido<sup>266</sup> al tratar sobre las conductas conflictuantes permitidas y las conductas prohibidas.

Estas ideas, desplegadas de modo tan sucinto, pretenden subrayar el valor de los nuevos métodos como modos de encontrar respuestas percibidas como más apropiadas por los protagonistas de las situaciones conflictivas, al poder participar de la decisión que pretende resolverlas de modo más equilibrado: con responsabilidad propia y cívica, reconocimiento del otro como alteridad y el empoderamiento para elegir las condiciones mejores y posibles de convivencia.

Que necesite de un mediador es razonable, pues como cantaban los Beatles, “*I get by with a little help from my friends*”<sup>267</sup>. Que alguien abra la dimensión de confrontación de a dos para

---

266 Entelman, Remo (2000). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona, Gedisa.

267 Me las arreglo con un poco de ayuda de mis amigos.

crear una situación de terceridad es lo más amistoso que ofrece el mediador, junto con su capacidad de empatía, escucha activa y lucidez. Hay veces en que uno se preocupa si no se torna en administrador de la palabra y de la pregunta, el apaciguador de los ánimos caldeados y el regulador de los buenos usos y de los valores sublimes, o sea un penoso burócrata. Y hay que decir que a veces nos podremos sentir así y por ello el primer trabajo del mediador es consigo mismo.

La mediación reduce la acumulación exponencial de las demandas presentadas a los tribunales. Esa acumulación implica que haya causas, que por motivos procesales, no se discute eso, o por motivos de exceso de las mismas, se dilatan en el tiempo, cuando la gente se sigue cocinando en aceite hirviendo día y noche, hasta que revienta, se cansa de la pesadilla, o se olvida. Se ha observado que no basta con crear más y más tribunales, pues la cultura litigiosa se reproduce como los conejos, en la doble ilusión de esperar por un lado que la verdad sea reconocida en la sabiduría del juez o que la máquina tragamonedas finalmente nos dispense generosamente las monedas ansiadas y probablemente inmerecidas. Es por esto que hay que reconocer que el tiempo ganado facilita a los ciudadanos en su posibilidad de hacer vidas mejores, pues las situaciones conflictivas les consumen la atención, el interés, el afecto, les toman el cuerpo y la cabeza. *Heart and soul*<sup>268</sup>. Y atención, que no se trata de lo instantáneo e inmediato, lógica atribuida a la contemporaneidad, sino más bien de los tiempos de vida que los sujetos preferimos habitar mejor, pues a fin de cuentas, de las pocas cosas que no

---

268 *Corazón y alma* es una canción popular de 1938, cantada también por Ella Fitzgerald.

podemos perder es el tiempo<sup>269</sup>, si somos conscientes de nuestra mortalidad, para poder ofrecerlo donde queremos hacerlo. Decisión. Empoderamiento. Libertad.

Eso sin duda preocupa a los que practicamos la clínica psicoanalítica. Sabemos de las condiciones de repetición de conductas que no favorecen, sino más bien perjudican al sujeto, sin poder evitarlas aún (subrayo), y en eso ver lo penoso en que tornan a sus propias vidas, lo que necesariamente se replica y afecta la vida con los otros<sup>270</sup>.

Pero es ese tiempo que se infinitiza, cargando situaciones conflictivas no resueltas o cuanto menos transformadas, que hacen miserable la vida, sufrida, dolorosa y/o confusa. No querría en este momento referir cuando eso es activamente y repetidamente buscado y donde el sufrimiento se torna en deseable, pues es tema para otro momento, pero no quisiera dejar de señalarlo. Sí indicar que el ganar tiempo es bueno, es recomendable, cuando se puede. La vida no es algo que está en un futuro por venir, pues el futuro nos llega antes. Recordar la frase de Lennon: “La vida es eso que pasa mientras estás ocupado en otras cosas”. Un conjunto de rock, La Renga tiene una letra sugestiva en su canción *Cuando vendrán*: “Es que la muerte está tan segura de vencer, que nos da toda una vida de ventaja”.

Esa vida que debemos ganar, es también un tiempo que se gana cuando la mediación se instala en los tribunales y en la calle.

---

269 “En eso del tiempo, la filosofía ha hecho grandes progresos en estos últimos cien años”. Jorge Luis Borges replica: “Y en eso del espacio ha hecho grandes avances en los últimos cien metros”.

270 Vale consultar sobre esto a las ideas claras y accesibles de Nasio, Juan David (2013). ¡El inconsciente es la repetición! *Revista Generaciones*, Año 2 N°2. Buenos Aires, Eudeba.

## 2. CUESTIONES DE HERMANOS Y EMPRESAS FAMILIARES

“Una o dos palabras  
Ya es suficiente  
Varios mundos se han hilado  
Y otros varios  
Cayeron para siempre en el abismo”.  
Domingo Méndez Terrero<sup>271</sup>

Una mujer participa de esta conversación que ya tiene muchos años:

—¡Cuántas reuniones puede requerir?

—Cinco.

—No sé si entiendo bien, ¿cinco? No puede ser.

—Supongo. Si en cinco reuniones de mediación, la conversación no permite llegar a buen puerto y acordar en algo significativo, quizás no sea el momento aún, o quizás yo no fuera la persona indicada”.

Ella no podía acreditar lo que escuchaba. Al final fueron seis como podrán ver más adelante. Pero yo pensaba: esto es lo que me cautivó de la mediación veinte años atrás. Brevedad, una relación que inicia y concluye, y resultados efectivos que se potencian y enlazan a otras situaciones. La función del fermento. La réplica como ondas en el agua. Hay crecimiento de las personas y crecimiento de la vida y de la tarea en común. Si “cura” de algo, no es de una enfermedad sino que permite desarrollar esa condi-

---

271 Pintor y poeta porteño. 1933-2006. Homenaje a la memoria de un hombre sufrido, talentoso, generoso y de un corazón de oro.

ción humana que nos habita a todos para poder construir y encontrar salidas.

Una colega me refiere a una paciente suya que llevaba ya no pocos años de consulta, atribulada permanentemente por una relación conflictiva con su hermana, que llegó a estallar a razón de un hecho, cualquiera, pero fundamental para ellas. Comparten un emprendimiento empresario además de varias propiedades. Acepte el lector las imprecisiones del relato para resguardar a los protagonistas. El colega supone que quizás una mediación pueda construir un puente ante esa grieta, ¡qué digo!, un abismo creciente y devorador. Me pareció que tenía razón, la idea era buena. Ambas concurren. Inés y Marta.

La literatura sobre la empresa familiar y la mediación en las mismas es extensa, rica y accesible. Sabemos que las empresas familiares son las dos terceras partes de las empresas en el mundo, que 50% sobrevive a la segunda generación y que solo 10-15% sobrevive a la tercera. Solamente 32 empresas familiares han durado más de 200 años.

De hecho es uno de los espacios donde la conflictiva tiene especificidades que vale subrayar: la intersección de las relaciones de familia propiamente dicha, con el despliegue de la actividad empresarial y la relación de propiedad. A su vez se puntualizan los conflictos propios de las diversas etapas de crecimiento de las mismas en contrapunto con la figura del fundador y la sucesión.

Además, en esta breve referencia se deben puntualizar dos cosas. Una, que las empresas familiares –raramente las multinacionales, pero las hay– son las que dan más empleo en nuestras sociedades. La segunda es que el pasaje de la primera generación a la segunda implica muchas disoluciones básicamente por motivos de disfuncionalidad de las familias y que a la tercera generación llegan de-

cididamente pocas (hay cifras diversas pero siempre bajas), pese al valor de pertenencia y de lealtad a las mismas y a la vocación familiar de continuidad.

Ellas eran dos mujeres lúcidas, agradables y bien afectadas por una situación llevada casi en silencio, pero con fuertes disonancias en el entorno familiar. Una, Inés, quería usar una casa en un pueblo como casa de fin de semana y la otra, Marta, se negaba. La casa en efecto pertenecía a ambas. Marta ya tenía su casa de fin de semana. Percibía yo el clima de desconfianza y de dolor, pero a la vez me apenaba el sufrimiento que embargaba a ambas. Uno piensa, claro, pero calla. Pensaba que si la solución podía ser tan fácil, ¿por qué no podían arribar a ella? Pero también pensaba que ninguna trama es tan banal como para que un tercero, bien intencionado y abundante de ideas aporte la solución conveniente. De esa necesidad nunca terminamos de cansarnos. Pero por suerte nos abstemos de hablar, más bien preguntamos para saber desde donde los otros se sitúan en su drama.

La historia es así. Ambas heredan bienes de la madre, que desarrollan en emprendimientos en común. Perdieron a su madre en momentos muy tempranos de su vida, Inés tenía apenas un par de años, y Marta un tanto más. ¡Chiquitas! Para su fortuna, fueron muy cuidadas por los abuelos maternos, casa en que habían vivido y donde se crio su madre y luego viven con el padre que se ha vuelto a casar y fue siempre muy amoroso con ellas así como su nueva mujer. La muerte temprana de una madre es algo que solo sabe el que la ha atravesado, o quizás nunca termina de saberlo lo suficiente. Pero si sobre eso se añadiera el abandono, el descuido, la estigmatización y otras delicias que la vida puede deparar, la situación es totalmente diferente. No fue su caso. Una madre amorosa que gustaba contarles cuentos y una imposibilidad de ceder la casa de

los abuelos que habían fallecido en los años anteriores al encuentro conmigo. Ambas casadas, ya tienen hijos y Marta está cerca de tener otro. Ella quiere resolver la cuestión antes del parto. Por supuesto estas situaciones tienen sus réplicas en la familia. Primitos que se encuentran menos, maridos apuntalando la razón y el argumento de sus esposas. Varias personas enojadas e implicadas.

Si algo puede hacer un mediador es saber tener paciencia e inducir eso en los que consultan. No es fácil desenredar la madeja, tomando hilo por hilo, desatando los nudos. Es aquí donde el concepto de escucha activa toma importancia. Lejos de educar, inducir, sugestionar y señalar lo correcto, el mediador escucha algo que va más allá de las palabras dichas, pero está en el corazón de las mismas. Es reducir el espesor de las cuestiones en juego si uno dice que, estando ellas atacadas por una posición a la que no pueden ni quieren renunciar, se las lleva a reflexionar sobre cuáles son los intereses que las mueve, domina y desean<sup>272</sup>. Soplar y hacer botellas no puede ser tan simple. Pero tampoco puede ser un misterio exclusivo de iniciados.

¿Qué debe poder escuchar el mediador más allá de las palabras, pero en ellas mismas? Allí creo que se debe aportar una idea que hace a la esencia de la clínica psicoanalítica y que los mediadores que son a su vez psicoanalistas o aquellos que han tenido esa experiencia saben reconocer. Se la denomina “escucha inconsciente”. Y no he de abrumarlos pero sí espero compartir una idea que me resulta atractiva. Ya Sigmund Freud sabía decir que toda persona tiene un instrumento para esa escucha, que es “... cap-

---

272 Par opositivo urdido por Roger Fisher y William Ury, varias décadas atrás (1991). Es posible que una lectura psicoanalítica pueda situar otro par opositivo de mayor densidad conceptual y pragmática: demanda y deseo. Pero no es tema que se requiera ampliar en este texto.

tar el curso del pensamiento inconsciente del otro, con el propio inconsciente”.

¿Qué quiere decir?<sup>273</sup> Que una idea que se debate, se anida y no termina de aflorar en el pensamiento de una persona, puede ser percibida y enunciada por el que escucha. Y el que escucha puede ser cualquier persona con capacidad de acoger la palabra del otro, de tener empatía, de dejar de lado sus convicciones o ideas usuales, que escucha y está abierta a la palabra del otro. Recuerdo el acápite de un escrito, tomado de Goethe, que lo parodia bien: “Dos adivinas se encuentran. Una le dice a la otra, ‘Vos estás bien, ¿cómo estoy yo?’”. Ese reflejo en el otro puede enriquecer si se potencia más allá del espejo. Acaso no es frecuente la pregunta femenina “¿Cómo me ves, cómo estoy?”.

Digo más, no es cuestión de brujería, sino que es cuestión de sintonía, y para ello uno debe estar afinado y su palabra debe ser afilada. Afinado como un instrumento, afilado como un cuchillo: el corte exacto en el momento oportuno, la palabra que debe aparecer. Lo principal, que lo puede hacer cualquiera, no depende de su oficio o profesión o nivel de educación o cultura. No lo digo más fuerte, pues este es el instrumento por excelencia del trabajo del psicoanalista y del éxito de sus intervenciones. ¿Por qué es útil y significativo en mediación? Porque ayuda a abrir un enorme campo de ideas, intereses, traumas, preconceptos, enterrados en lo profundo del silencio y las erupciones de lava.

---

273 Tausk, Juan (2003). *El oscuro objeto del deseo. Una perspectiva psicoanalítica*. Secretaría de Publicaciones Fac. de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Presentado en la 2ª Conferencia Internacional del Foro Mundial de Mediación, La Habana, 1998.  
<https://www.dropbox.com/s/2ayxw0dzpomr1ge/Obscuro%20objeto%20del%20deseo%20Juan%20Tausk.doc?dl=0>.



Inés y Marta. En una red de palabras y de humores cambiantes, avanzamos en nuestras conversaciones hasta la cuarta reunión. Cómo es la casa, qué contiene, qué significa, cómo viven, cómo fue su relación, la infancia, los hijos. Qué negocios tienen en común. Cómo los administran. Hay tanto para conversar cuando la gente está dispuesta. Sobre todo, cómo te sentís con esto. Pero eso no basta pues puede no llevar sino a círculos que convergen y se superponen hasta el hartazgo, conversaciones que se “metonimizan”, o sea que derivan sin eje ni destino.

Pero estamos en una negociación a fin de cuentas. Y siempre va y viene hasta que llega a un punto. Va y viene extendida en el tiempo y en las razones que cada uno esgrime (es una esgrima). Que el mediador se canse, fastidie, harte o aburra es asunto de él. Ese punto es lo que he denominado *turning point*, *ponto de viragem*, punto de giro. A partir de allí todo cambia, los tiempos se acortan, las negociaciones avanzan hacia su salida. Fluyen dulcemente.

Percibo que Inés y Marta quieren avanzar pero hay un cerco que lo impide. El clima es pesado y penoso. Allí el mediador piensa si realmente cumple su papel y de cumplirlo si realmente sirve. Y no es de pura melancolía, hay casos de mediación en los que nos apena no haber podido ayudar más<sup>274</sup>. O mejor. Y hay veces que pensamos lo parecidos que somos a nuestros clientes.

Súbitamente Inés dice algo que me deja impactado:

—¡Porque vos has tenido más madre que yo!

---

274 Una parejita de viajeros se arriman a un modesto puesto a la vera del camino. Piden solo estacionar para no estar solos en ese páramo. La gente no acepta, pues los invitan a su casa, les ofrecen la cama, la familia duerme en el suelo, les dan su comida, les dan su alma. Al irse Carolina y Hernán, los despiden con un “lamento no haberles podido dar más”. Generosidad. Amorosidad. Dar lo que no se tiene, eso es amar. Hasta Jaques Lacan lo define con esa enigmática frase. Hay quienes lo hacen. Vale leer el libro *Atrapar tu sueño*, no menos amoroso.

Nunca escuché una frase así. Recuerdan, Marta era escasamente mayor que Inés. En este instante de impacto, que está lleno de ideas e incertidumbre, un segundo, nada más, digo algo que no sabía que podía decir.

—Sí, es cierto, pero también es cierto que Marta perdió más madre que vos.

De inmediato me doy cuenta de que esa frase me sorprende a mí tanto como a ellas. Vaya frase insólita. Pienso rápido como puedo salir de la incomodidad, y me doy cuenta de que lo que acabo de hacer es lo que en negociación y mediación se llama equilibrar los poderes. A la vez el efecto paradójal es provocador: parece tocar el núcleo del problema, el nudo de verdad. Lo que parece ser un exabrupto, decir algo no pensado por Inés, pero en sus palabras, encuentra su reflejo en la frase que digo y que completa la de ella. Me hace pensar nuevamente que no hay nada más poderoso que la eficacia de la palabra para cambiar los mundos que habitamos. Decir, escuchar, construir diálogos.

A partir de ahí todo cambió. Ni ganadoras ni perdedores, ni mejores ni peores, ambas perdieron a su madre y descubren que eso está presente desde siempre y aflora en un momento, cualquiera, a razón de una casa que significa más de lo que es. Como todas las cosas. El proceso se torna acelerado, y cuando idean algo razonable respecto de la casa —por supuesto la va a usar Inés—, compensan con otros bienes, planean dividir bienes, concuerdan continuar juntas con la empresa familiar y hasta reparten los muebles de los abuelos, más la vajilla y las copas, de la manera más generosa. Lo he visto pocas veces, pero lo vi y usted lector también. Y debo decir que la belleza que alumbra es increíble. Independiente del volumen, sea empresa familiar, asuntos de vecindad, víctima ofensor, grandes empresas o disputas multilaterales complejas. Lo mejor de cada cual aflora.

“Si vos querés es tuyo”, “pero si siempre te gustó a vos”, etc., etc. Pregunto si quieren repartir algo más, ya que estamos. Y sí, algo aún restaba.

Más adelante les sugiero que para la próxima reunión consulten a sus abogados para ver si hacen bien las cosas desde una lectura legal, pero deciden compartir la consulta con un solo abogado. En la quinta reunión redactamos un acuerdo, que incluye volver a encontrarnos en el futuro si surge alguna contingencia, lo que nunca sucedió. A su vez, que lo consideren con sus respectivos maridos y que ellos también asistan a la reunión final.

Usted que me está leyendo se imaginará para qué. Ellos seguramente apoyaron las razones y el sufrimiento de sus respectivas esposas, de modo que si ellas llegan a un buen acuerdo, ellos quedan “orsay”<sup>275</sup>. Ellos llegan con miradas opacas, de incertidumbre o de duda. Dispuestos a firmar también el acuerdo, descreen que el conflicto realmente haya concluido. Pero es cierto, los conflictos no concluyen, se transforman y dan lugar a otras situaciones. Por lo general se verifica un aumento de la sensibilidad, comprensión e inteligencia, un ascenso cultural, o para decirlo de otra manera, de civilización. Debo suponer que ascender en lo civilizatorio es lo inverso de “escalada del conflicto”. Es otro el trabajo.

Quizás de algo me haya arrepentido y es la falta de audacia o quizás haya sido el sometimiento a las reglas del oficio. Vaya uno a saber. Yo imaginé, en la medida que iban componiendo la relación, que quizás podían compartir lo que tanto recordaban de su madre, la lectura de cuentos. Sí les dije que seguramente podrían hacer eso juntas con sus niñitos pero, si bien lo pensé, no me animé a rega-

---

275 *Offside* en fútbol.

larles un libro de cuentos infantil. No importa, eso fue hace tantos años. Hoy lo podría hacer de pleno derecho, salvo que un lector me sugiera otra cosa. De todos modos, recibí fotos de reuniones familiares, de las familias de ambas hermanas disfrutando el estar juntos. Muchas sonrisas cálidas. Alegría.

### 3. DE HERMANOS Y SALMOS

“Mira cuán bueno y agradable es que los hermanos se sienten juntos...”.

Salmo 133

En el encuentro anual de 2014 de los Centros de Mediación de la Asociación de Colonias Mennonitas del Paraguay, en Asunción, tuve el privilegio de ser invitado a participar desarrollando dos cursos breves: “Construcción de diálogos” y “Construyendo negociaciones que no pierdan de vista su objetivo”. Para los menonitas es de mucha importancia y lidera sus acciones la búsqueda de paz y la no violencia, por lo que tienen motivos significativos, en la vida de sus comunidades, para el desarrollo de métodos de resolución pacífica y consensuada de conflictos.

Me encontraba concluyendo la jornada con el relato de este conflicto entre hermanas en relación a la empresa familiar y también de la situación de otros hermanos en situaciones aparentemente sin salida y con el proceso de mediación realizado. Concluyo contando que evocaba una canción que solíamos cantar en la juventud alrededor del fogón, cuyo texto era: “Mira qué bueno y placentero es cuando los hermanos se sienten juntos”<sup>276</sup>.

---

276 Para la nostalgia de los que la han cantado a la vera del fogón de campamento, en hebreo: *Hiné ma tov uma naím shevet ajim gam iajad.*

El coordinador del evento me dice que ese es el Salmo 133 y que ellos suelen cantarlo. Invita a los más de ochenta participantes a cantarlo juntos. Nos ponemos de pie y entonamos la canción con la misma música de otrora, en un clima de honda emoción. Esa es la idea, que los hermanos podamos sentarnos juntos y disfrutar la vida. Pero ellos agregan una frase más, que me suena totalmente extemporánea. “Es como el precioso óleo sobre la cabeza, que baja sobre la barba de Aaron”. Nos ubicamos: se trata de un salmo entonado en el Templo de Jerusalén, y el óleo consagrado se derrama por las barbas del primer supremo sacerdote. Pienso: ¿qué tiene que ver con la canción que yo conocía y con la ocasión? Eso también inquieta a mi interlocutor y amigo, pues me pregunta si sé qué significa esa frase. Vuelvo a Buenos Aires con la incógnita y abro el libro de Salmos. Acompáñame en esta búsqueda pues había más.

Cuándo creí entenderlo, le escribo a mi amigo pastor, tomando el Salmo entero, afortunadamente de los más breves. Le digo que me seguía resonando el canto compartido y que me sentía hermanado con ellos. Pero vamos al asunto.

El Salmo dice así:

Mira cuán bueno y agradable es cuando los hermanos se sientan<sup>277</sup> juntos.

Es como el precioso aceite (volcado) sobre la cabeza,  
que baja sobre la barba de Aarón y las faldas de sus vestiduras,  
como el rocío del (monte) Hermón que desciende  
sobre las montañas de Sión,  
pues allí ordenó el Señor la bendición y la vida por siempre.

---

<sup>277</sup> La Biblia (1991). Tel Aviv, Editorial Sinai. Hebreo español. Versión de Moisés Katznelson. El verbo también significa vivir, residir, estar incluso convivir. Acorde al comentarista medieval Rashi, se trata de la mesa de sacrificios del templo.

Detente, no sigas leyendo. Trata primero de hacer el trabajo por tu cuenta. ¿Qué quiere decir?

Continúo con mi deducción. Lo placentero de la unión fraterna es como el óleo sobre el sumo sacerdote, momento de máxima unción. ¿Y? Nada, hay un salto de significado incomprensible. Pero al comparar las gotas del óleo con las gotas de rocío del Hermón, ya vemos un segundo salto metafórico y de traslado de significación. Estamos en otro lado, aunque aún sin comprender. Solamente el cierre de la idea aparece con una nueva trasposición: en esos montes reside el Señor, y no solo eso, sino que bendice con y por la vida. ¿Pero a quién? Retorna al inicio: a los hermanos que se sientan juntos, que conviven. Ahora sí cierra. Cuatro pasos y se los debe recorrer antes de sacar conclusiones o suponer entender. Un Salmo precioso y preciso. Al mejor estilo hermenéutico del Talmud: ¿Qué se aprende de esto? ¿Qué aprendí yo? Dos cosas.

La primera es la dificultad de entender al otro. Se le da un sentido al decir del interlocutor porque somos máquinas interpretativas y no podemos tolerar la frustración y la angustia de un vacío de sentido. Completamos con lo que podemos, pero aplastamos el decir del otro y nos condenamos a seguir pensando lo mismo de siempre. ¿Se denomina a eso prejuicio? Ciertamente, en el sentido más amigable del término, porque sabemos que es inevitable. La tarea de correrse de uno mismo, para dar lugar a la incógnita, al enigma y con ello a la emoción del descubrimiento de otra cosa, es siempre posible en diálogo y junto con el otro.

Probablemente esto sea lo más difícil para el mediador o el negociador como lo es para cada uno en su vida cotidiana, y reclama un trabajo y un espacio de silencio a veces muy difícil de tolerar. Allí ubicamos un término bien frecuentado por nuestra gente, la “escucha activa”. Que, como vemos, no basta enunciarla para que

sucedá<sup>278</sup>. Hay una pregunta que tratamos de sostener: ¿qué dice alguien cuando dice algo? O su equivalente: ¿qué quiere alguien cuando quiere algo? Presentando así la complejidad de la condición humana y la diversidad que nos habita.

Pero vamos a la segunda cosa aprendida. Recordar como he mencionado el enorme placer que produce cuando un diálogo se construye generosamente y permite llegar a mejores destinos en nuestras vidas. En los términos propios del Salmo, para algunos lejanos en nuestros tiempos, para otros no, el Señor “bendice y extiende las vidas”. Para un creyente esto no tiene misterio, o más bien es el misterio que le concierne y le importa.

Más bien podemos entender que cuando se transforman e incluso resuelven situaciones conflictivas que embargan la vida de la gente y los captura en una dimensión de sufrimiento, se alivia esa carga infinita en la cual la vivencia del enojo y la rabia<sup>279</sup>, percibidos hacia uno y hacia el otro, es enorme, además de la que cada uno dirige hacia sí mismo en términos de culpa. Si se logra desarmar las situaciones que quitan potencia, creatividad y capacidad de realizar obras, sin duda la vida se extiende para realizar anhelos y gozarla.

La idea de la dimensión de terceridad, la que facilita el tercero mediador, entendida como construcción de cultura y como acción civilizatoria, es una expectativa de resultados anhelados de nuestras mediaciones y de los diversos métodos de gestión de conflictos

---

278 “No se trata de decir el viento, sino de estar atravesado hasta el decir por el viento”, Roger Munier.

279 El término rabia y la furia son términos más fuertes que el de enojo, pero son más amables que el de odio. He verificado que mucha gente prefiere no referirlo a un sentimiento propio. Pareciera ser muy fuerte. Para los psicoterapeutas, el par odio/amor es lenguaje cotidiano.

contemporáneos, mucho más allá de la situación conflictiva en sí y por ello, tanto más potente en sus resultados y efectos educativos e irradiativos en nuestras comunidades.

La frase que concluye el salmo, “la vida por siempre” nos conculene en nuestra condición de mortales, pero no nos autoriza. Alocado quien se pretende en un lugar salvador, ingenuo quien se imagina constructor de paz. Porque eso lo debemos hacer los hermanos, juntos y contra nadie. Ninguno tiene garantizada esa salvación y tampoco la impone al otro. Ni siquiera imaginar una paz suficiente cuando no definitiva.

Finalmente, si el Salmo reza porque los hermanos estén juntos es porque es un deseo de lo bello y placentero. Pero no lo están. No lo están siempre. Pero podrían.

¿De qué hablamos? De los que participamos de empresas familiares. Pero también de los ciudadanos que convivimos en nuestras sociedades. De los que participamos de organizaciones civiles, entes gubernamentales, tribunales de justicia y emprendimientos empresariales. La conflictividad y la “mortificación institucional”<sup>280</sup> implican la desazón, la pérdida de creatividad y de sentido de nuestras acciones: ellos son desafíos cotidianos.

Hay allí mucha tarea para hacer más habitables nuestras vidas y la de nuestras comunidades. Tomando una frase de Eduardo Cárdenas<sup>281</sup>, que siempre quise hacer propia y la comparto:

---

280 Ulloa, Fernando (1997). *Novela Clínica Psicoanalítica. Historial de una práctica*. Buenos Aires, Libros del Zorzal.

281 Eduardo Cárdenas, juez de familia retirado, docente brillante y agudo pensador. Autor de varios libros, entre ellos: Cárdenas, Eduardo José (1998). *La mediación en conflictos familiares. Lo que hay que saber*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.



“Se trata de ser parte de la fiesta de la vida”



Pierre-August Renoir. *Le Moulin de la Galette*, 1876, Musée d'Orsay.



# REFERENCIAS

Las referencias no son genéricas, son los libros que he trabajado o me han trabajado y ocupan su lugar en este libro.

Acland, Andrew Floyer (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona, Paidós.

Agamben, Giorgio [2002 (1999)]. *Lo que queda de Auschwitz. El archivo y el testigo*. Valencia, España, Guara Impresores.

Arendt, Hanna (2007). *Responsabilidad y juicio*. Barcelona, Paidós.

Beck Kriteck, Phyllis (1998). *La negociación en una mesa despareja*. Buenos Aires, Granica.

Benjamin, Robert (2001). The Risks of Neutralit. Reconsidering the Term and Concept.

Borda, Guillermo (1976). *Manual de Sucesiones*. Buenos Aires, Perrot.

Borges, Jorge Luis (1974). El encuentro. En *El informe de Brodie*. Obras completas. San Vicente dels Horts, Emecé.

Borges, Jorge Luis (1974). El otro duelo. En *El informe de Brodie*. Obras completas. San Vicente dels Horts, Emecé.

Braunstein, Néstor (2013). *Clasificar en Psiquiatría*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Bufano, Sergio y Perednik, Jorge (2005). *Diccionario de la Injuria*. Buenos Aires, Losada.

Bush, Baruch y Folger, Joseph (1996). *La promesa de la mediación*. Buenos Aires, Granica.

Cárdenas, Eduardo José (1998). *La mediación en conflictos familiares. Lo que hay que saber*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.

Cobb, Sara (1995). *Una perspectiva narrativa de la mediación*. Bibliografía de curso, Universidad de California en Santa Bárbara.

- Cyrulnik, Boris (2002). *Los patitos feos. La resiliencia : una infancia infeliz no determina una vida.* Barcelona, Gedisa.
- Cyrulnik, Boris (2003). *El murmullo de los fantasmas. Volver a la vida después del trauma.* Barcelona, Gedisa.
- Dalí, Salvador (1975). *Cómo devenir paranoico crítico.* En *Confesiones inconfesables recogidas por André Parinaud.* Barcelona, Bruguera.
- Diccionario de la Lengua Española (2015). Buenos Aires, Real Academia Española.
- Diccionario del Habla de los Argentinos (2008). Buenos Aires, Emecé.
- Dierx, Janny. *Bewcoming a peaceful city. Building civil and pedagogical communities with the use of restorative Justica in the city of Utrecht* (tesis de maestría). The Netherlands.
- De Saussure, Ferdinand (1972). *Curso de lingüística General.* Buenos Aires, Losada.
- Dufour, Dany-Robert (1990). *Les mystères de la trinitè.* París, Gallimard.
- El-Hai, Jack (2013). *El nazi y el psiquiatra.* Buenos Aires, Ariel.
- Entelman, Remo (2000). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma.* Barcelona, Gedisa.
- Elías, Norbert (1987). *El proceso de la civilización.* Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- Fagundez, Izabel. *A mediação no poder judiciário do estado do Rio Grande do Sul e a supervisão na formação do mediador judicial* (tesis de maestría).
- Feierstein, Daniel (2007). *El genocidio como práctica social. Entre el nazismo y la experiencia argentina.* Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Fernández Longo, Enrique (2004). *La negociación inevitable-Contigo-Contigo.* Beccar, CNL.
- Fernández Meijide, Graciela (2013). *Eran humanos, no héroes.* Buenos Aires, Sudamericana.
- Fernández Meijide, Graciela y Leis, Héctor (2015). *El diálogo.* Buenos Aires, Sudamericana.
- Fisher, Roger, Ury, William y Patton, Bruce (1981). *Sí... de acuerdo. Como negociar sin ceder.* Colombia, Norma.

- Freud, Sigmund [1973 (1918)]. *The taboo of virginity*, Vol. XI. Londres, The Standard Edition, Hogarth Press Lim.
- Freud, Sigmund [1992 (1930)]. *El malestar en la cultura*. Obras Completas XXI. Buenos Aires, Amorrortu.
- Freud, Sigmund [1992 (1915)]. *La pulsión y sus destinos*. Obras Completas XIV. Buenos Aires, Amorrortu.
- Freud, Sigmund [1992 (1917)]. *Sobre las transposiciones de las pulsiones y especialmente del erotismo anal*. Obras Completas XVII. Buenos Aires, Amorrortu.
- Freud, Sigmund [1996 (1916)]. *Los que fracasan al triunfar. Algunos tipos de carácter dilucidados por el trabajo psicoanalítico*. Obras Completas XIV. Buenos Aires, Amorrortu.
- Freud, Sigmund [1996 (1920)]. *Más allá del principio del placer*. Obras Completas XVIII. Buenos Aires, Amorrortu.
- Freud, Sigmund (2015). *Más allá del principio de placer: manuscritos inéditos y versiones publicadas*. Buenos Aires, Mármol Izquierdo.
- Fuchs, Jack (2006). *Dilemas de la memoria. La vida después de Auschwitz*. Buenos Aires, Norma.
- Gelman, Juan (1969). Lamento por el sapo de Stanley Hook. En *Traducciones III Los poemas de Sydney West en Obra Poética*. Buenos Aires, Corregidor.
- Gilbert, Gustave (1950). *The psychology of dictatorship*. New York, The Ronald Press.
- Glikin, Leonardo (1995). *Pensar la herencia*. Buenos Aires, Emecé.
- Gobbi, Hugo (s/f). *Rethinking Cyprus*. Tel Aviv, Aurora.
- Gobbi, Hugo (1998). *El nuevo orden internacional*. Buenos Aires, Abeledo Perrot.
- Gobello, José y Oliveri, Marcelo (2010). *Diccionario del Lunfardo. Curso básico*. Buenos Aires, Ediciones Libertador.
- Haddad, Gérard (1985). *El hijo ilegítimo. Las fuentes talmúdicas del psicoanálisis*". Jerusalén, La semana publicaciones.
- Haddad, Gérard (1993). *Los bibliocastas. El mesías y el auto de fe*. Buenos Aires, Ariel.
- Haddad, Gérard (1996). *Comer el libro*. Buenos Aires, Equis, Milá.

- Hoche, Alfred y Binding, Karl (1920). *Die Freigabe der Vernichtung Lebensunwerten Lebens (Libertad para la aniquilación de la vida indigna de la vida)*.
- Jablkowski, Gabriela (2014). *Configurando escenas colaborativas en la escuela: aportes y experiencias de Mediación y Diálogos Facilitados*. Buenos Aires, Editorial 12ntes.
- Johnson, Spencer (1999). *Who moved my cheese*. EE.UU., C.P. Putnam's Sons.
- Juarroz, Roberto (2005). *Poesía Vertical*. Buenos Aires, Emecé.
- Kolb, Débora (1996). *Cuando hablar da resultado*. Buenos Aires, Paidós.
- Kovadloff, Santiago (1993). *El silencio primordial*. Buenos Aires, Emecé.
- Kuhn, Thomas S. [2006 (1970)]. *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid, FCE.
- Lacan, Jacques (1988). La promesa de la felicidad. *En Seminario de la ética en Psicoanálisis 1959-1960*. Buenos Aires, Paidós.
- Laplanche, Jean y Pontalis, Jean Bertrand (2007). *Diccionario de Psicoanálisis*. Buenos Aires, Paidós.
- Levi, Primo (1989). *Les naufragés et les reescapés*. París, Gallimard.
- Levi, Primo [2011 (1958)]. Si esto es un hombre. *En Trilogía de Auschwitz*. Barcelona, Océano.
- Levi-Strauss, Claude [1985 (1949)]. *Las estructuras elementales del parentesco*. Barcelona, Planeta.
- Levy, Alberto (1997). *Mayonesa*. Buenos Aires, Granica.
- Littlejohn, Stephen y Domenici, Kathy (2001). *Engaging communication in conflict. Systemic practice*. EE.UU., Sage Publications.
- Marodin, Marilene (2016). Conceitos fundamentais do modelo de negociação de Harvard. En Marodin, Marilene (comp.), *Mediação de conflitos. Paradigmas contemporâneos e Fundamentos para a Prática*. Porto Alegre, Imprensa Livre.
- Maslow, Abraham (1987). *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row.
- McClelland, David Clarence (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey, Van Nostrand.

- Melillo, Aldo y Suárez Ojeda, Elbio (comps.) (2003). *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires, Paidós.
- Melillo, Aldo y Suárez Ojeda, Elbio, Rodríguez Daniel (comps.) (2004). *Resiliencia y Subjetividad. Los ciclos de la vida*. Buenos Aires, Paidós.
- Nasio, Juan David (2013). ¡El inconsciente es la repetición! *Revista Generaciones*, Año 2 N°2. Buenos Aires, Eudeba.
- Oppenheimer, Andrés (2018). *¡Sálvese quien pueda!* Buenos Aires, Debate.
- Orwell, George (1933). Sin un peso en París y Londres. Buenos Aires, Debate.
- Orwell, George [2007 (1949)]. 1984. Barcelona, Destino.
- Paenza, Adrián (2014). *Matemática siento (sic) por ciento*. Buenos Aires, Edit. Página 12.
- Papalini, Vanina (2015). *Garantías de felicidad. Estudios sobre los libros de autoayuda*. Buenos Aires, Adriana Hidalgo.
- Piñeiro, Gustavo y Cantor, Georg (2015). *El Infinito en matemáticas. Lo incontable es lo que cuenta*. Buenos Aires, RBA.
- Poe, Edgar Allan (1998). *La carta robada*. En Cuentos 1. Madrid, Alianza Editorial.
- Porchia, Antonio (1979). En *Voces*. Buenos Aires, Hachette.
- Rabinovich, Norberto (2017). *El pecado original del psicoanálisis*. Buenos Aires, Letra Viva.
- Rafecas, Daniel (2012). *Historia de la solución final*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- Raiffa, Howard (1982). *El arte y la ciencia de la negociación*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Raiffa, Howard (1993). The Neutral Analyst: helping parties to reach better solutions. En Hall, Lavinia (ed.), *Negotiation Strategies for better solutions*. EE.UU., Sage Publications.
- Redorta, Josep (2012). *No más conflictos: Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- Rodríguez Navarro, Daniel (2010). *Psiquiatría y nazismo*. Buenos Aires, Edic. Madres de Plaza de Mayo.

- Rubin, Jeffrey (1993). Conflict from a psychological perspective. En Hall, Lavinia (ed.), *Negotiation: strategies for mutual gain*. EE.UU., Sage Publications.
- Rudaeff, Marcelo (Rudy) y Varela, Santiago (1992). *Autoayúdese, es una orden*. Buenos Aires, Ediciones de la Flor.
- Salamander, Rachel (1990). *The Jewish world of yesterday*. 1880-1938. New York, Rizzoli Int Publication.
- Semprun, Jorge [2004 (1963)]. *El largo viaje*. Buenos Aires, Tusquets.
- Six, Jean François (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona, Paidós.
- Shawcross, John T. (ed.) (1967). *The Complete Poetry of John Donne*. Garden City, New York, Doubleday.
- Shirer, William (1960). *Rise and fall of the Third Reich*. New York, Simon and Schuster.
- Solzhenitsyn, Aleksandr (1974). *L'archipel du Goulag*. París, Seuil.
- Stowell, Steve (1994). *Teamwork*. The Center for Management and Organization Effectiveness. Sandy, Utah.
- Suares, Marines (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Paidós.
- Tausk, Juan (2001). Nace un mito para iniciar el milenio, el best seller: ¿Quién se ha llevado mi queso? *Clarín*.
- Tausk, Juan (2003). *El oscuro objeto del deseo. Una perspectiva psicoanalítica*. Secretaría de Publicaciones Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Presentado en la 2ª Conferencia Internacional del Foro Mundial de Mediación, La Habana, 1998.
- Tausk, Juan (2016). ¿Qué ha sido de Teresa Rodríguez? En Tausk, Juan y Duer, Eduardo (comps.), *La palabra por venir. Conversaciones en clínica psicoanalítica*. Buenos Aires, JCE Editores.
- Tausk, Juan y Duer, Eduardo (comps.) (2016). *La Palabra por venir. Conversaciones en Clínica Psicoanalítica*. Buenos Aires, JCE Ediciones.
- Tausk, Juan (2017). La Mediación no es autoayuda: dos mentiras al precio de una. *Entre Todos Ciudad*, Año V N° 3, Dirección General de Justicia, Ministerio de Justicia y Seguridad de la Ciudad de Buenos Aires.



- Todorov, Tzvetan (1993). *Frente al límite*. México, Siglo XXI.
- Ulloa, Fernando (1995). *Novela Clínica Psicoanalítica*. Buenos Aires, Paidós.
- Ulloa, Fernando (2012). *Salud ele-Mental. Con toda la mar detrás!* Buenos Aires, Zorzal.
- Urcola, Cecilia (2016). El trabajo del dolor. En Tausk, Juan y Duer, Eduardo (comps.), *La Palabra por venir*. Buenos Aires, JCE Ediciones.
- Ury, William (2015). *Obtenga el sí consigo mismo*. Buenos Aires, Conecta.
- Valdebenito Larenas, Caterine. *Mediación familiar en Chile. Un estudio sobre modelos y técnicas* (tesis de maestría).
- Van Gogh, Vincent (1980). *Cartas a Theo*. Buenos Aires, Goncourt.
- Vezzulla, Juan Carlos (1998). *Teoria e Prática da Mediação*. Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil.
- Vezzulla, Juan Carlos (2005). *Mediación de conflictos con adolescentes autores de acto infractor*. Universidad de Sonora e Instituto de Mediación de México.
- Vezzulla, Juan Carlos (2006). *Adolescentes, família, escola e lei. Mediação de conflitos*. Ministério da Justiça de Portugal.
- Wachsmann, Nikolaus (2015). *Una historia de los campos de concentración nazis*. Buenos Aires, Planeta.
- Wachtel, Nathan (2009). *La lógica de las hogueras*. Argentina, CFE.

