

LUMEN HUMANITAS  
EDUARDO JOSÉ CÁRDENAS EL CLIENTE NEGOCIA Y EL ABOGADO LO ASESORA

EDUARDO  
JOSÉ  
CÁRDENAS  
EL CLIENTE  
NEGOCIA  
Y EL ABOGADO  
LO ASESORA

UNA VARIANTE POC  
EN LOS CONFLICTO



LUMEN HUMANITAS

**Eduardo José Cárdenas**

**EL CLIENTE NEGOCIA Y EL ABOGADO LO ASESORA:  
UNA VARIANTE POCO USADA EN LOS CONFLICTOS DE FAMILIA**

**Descripción y resultados de un modelo de trabajo evaluado**

Al amigo y maestro Lino Guevara,  
de quien aprendí muchas de estas cosas.

(PARA LA SOLAPA O LA CONTRATAPA)

El autor, abogado especialista en derecho de familia, describe un modo de intervención poco usado para ayudar al cliente a resolver los conflictos familiares, sean ellos de contenido personal, patrimonial o mixto.

Las intervenciones usuales son el litigio judicial, la negociación entre los abogados y, recientemente, la mediación. El procedimiento explicado en este trabajo consiste en capacitar al cliente para que negocie en forma directa con el familiar con quien tiene el problema. Para ello es necesario construir una relación profesional-cliente que beneficie a éste con información y habilidades nuevas o poco desarrolladas.

En la primera parte del trabajo se suministra un marco teórico a la intervención propuesta, se la describe y se exhibe una evaluación de resultados obtenida con seguimientos.

En la segunda parte se describen las micro intervenciones que componen el procedimiento (antes, durante y después de cada conversación del cliente con el familiar con quien mantiene el conflicto).

En la tercera parte se transcribe y analiza detenidamente un caso, y en la última se sacan algunas conclusiones.

**PRIMERA PARTE**

**EL MODELO: LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA**

## Capítulo I

### **Modelos de intervención que focalizan en los recursos y modelos que focalizan en el déficit**

No es novedad que los paradigmas con los que visualizan la realidad las profesiones destinadas a asesorar e intervenir en problemas humanos (medicina, psicología, etc.) son modelos de déficit.

Seligman y Csikszentmihalyi, dos pioneros de la psicología positiva, para inaugurar el nuevo milenio editaron un número de la revista *American Psychologist*, de la *American Psychological Association*. Este número contenía quince artículos y comenzaba diciendo: “El foco exclusivo en lo patológico ha dominado tanto la psicología, que al final tenemos un modelo del ser humano sin los rasgos positivos que hacen la vida digna de ser vivida. Esperanza, sabiduría, creatividad, coraje, espiritualidad, apertura mental hacia el futuro, responsabilidad y perseverancia son ignorados, o explicados como transformaciones de impulsos negativos más auténticos. Una ciencia sobre la experiencia subjetiva positiva, sobre los rasgos individuales positivos y las instituciones positivas promete mejorar la calidad de la vida y prevenir patologías que surgen cuando ésta es miserable e insignificante. Los autores de estos quince artículos diseñan un esquema para una ciencia de psicología positiva, apuntando a los baches de nuestro conocimiento, y predicen que el siglo XXI va a tener una ciencia y una profesión que entenderán y construirán los factores que permitan florecer a individuos, comunidades y sociedades” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000. La traducción es mía).

En la República Argentina, el Plan de Salud del Neuquén, elaborado en la década de los años '60, fue pionero a este respecto. Este modelo, se ha dicho, "prioriza los aspectos preventivos y de promoción, enfatizando la salud como 'patrimonio del sujeto activo en la búsqueda de sus soluciones'. (...) El abordaje se apoya en la conformación de un equipo de trabajo que extiende la cobertura de salud a partir de concebir la 'participación' como recurso prioritario en la búsqueda de soluciones conjuntas con la comunidad. Por ello se define como objetivo de la participación el lograr 'el autocuidado y la autorresponsabilidad de la salud', potenciando los recursos de la población." (Bringiotti y Sajón, 1986. Conf. también Arrúe y Kalinsky 1991 y Grünman).

Esta variación en el enfoque (del déficit a los recursos) fue casi concomitante con el descubrimiento de la resiliencia. Durante los años '70, un grupo de psicólogos y psiquiatras pioneros como Anthony, Garmezy, Murphy, Moriarty, Rutter, Werner y Smith, comenzó a llamar la atención de los científicos sobre este fenómeno: había niños que, debido a circunstancias genéticas o experienciales, estaban en riesgo de

contraer enfermedades psíquicas y de tener problemas en su desarrollo, y que a pesar de esto crecían bien. Estos profesionales argumentaban que la investigación sobre niños que se desarrollaban con normalidad dentro de contextos de riesgo y adversidad, podía originar nuevas teorías etiológicas en psicopatología y enseñar qué es lo que hace una diferencia en las vidas de los niños en riesgo, para guiar intervenciones y políticas.

Sus llamados a la acción inspiraron dos décadas de investigación y conformaron modelos, métodos y archivos de datos sobre este fenómeno. Los trabajos de Luthar, Cicchetti, Becker, Masten y Coatsworth levantaron adhesiones, controversias, críticas y la atención de los medios. El reconocimiento y estudio de niños resilientes dio por tierra con muchas suposiciones negativas y modelos de déficit.

Los estudios más recientes sobre la resiliencia indican que algunas de las suposiciones originales eran equivocadas. Ellas sugerían que había algo especial en esos niños resilientes, a menudo descriptos como invulnerables o invencibles. La gran sorpresa de las últimas investigaciones es que el fenómeno es común. La resiliencia aparece como un fenómeno ordinario que resulta, en la mayoría de los casos, del operar de los sistemas humanos básicos de adaptación. Si estos sistemas son protegidos y funcionan bien, el desarrollo es armónico aun dentro de la adversidad. Si están dañados, los problemas en el desarrollo son mucho mayores (Masten).

El descubrimiento de la resiliencia, sobre todo cuando se advirtió que era un fenómeno ordinario y no excepcional, potenció el modelo que focaliza en los recursos y no en los déficit.

Véanse en este cuadro las diferencias básicas entre los dos paradigmas:

| <b>Modelo que focaliza en los recursos</b>   | <b>Modelo que focaliza en los déficit</b>  |
|--|--|
| Cree que la salud y el bienestar de los hombres y sus comunidades depende más de que entre ellos puedan conservar y acrecentar relaciones justas, respetuosas y solidarias, que de los beneficios que puedan darles las ciencias y los profesionales.<br>Y que los hombres y sus comunidades tienen sabiduría y méritos que los hacen solucionar muchos de sus problemas sin necesidad de ayuda profesional. | Cree que la ciencia y los profesionales son las principales fuentes de recursos para la solución de los problemas humanos.<br>No focaliza en los recursos propios de los seres humanos sino en sus discapacidades.<br>No focaliza en los recursos sociales de red ni en la solidaridad como fuente de salud y bienestar. |
| Las ciencias y los profesionales no sustituyen la sabiduría y habilidades naturales de los hombres y las comunidades para resolver sus problemas. Pero sí los ayudan y les brindan más alternativas para acrecentar su sabiduría, habilidades y posibilidades, cuando solos no pueden.   | Coloca a la ciencia y a los profesionales en un sitio central, no subsidiario.   |

|  |   |
|--|---|
| <p>Estimula a los usuarios a proponer activamente lo más adecuado a sus propias necesidades.<br/>Da poder al cliente y lo alienta a usarlo.</p>          | <p>La gestión con que el profesional intenta resolver el problema del cliente es impotente, sustitutiva y descalificante para éste.</p>   |
| <p>Estimula la solidaridad y activa la red social para que acuda a ayudar al usuario en la solución de su problema.</p>                                  | <p>Al potenciar una estrecha relación entre cliente y profesional, tácitamente desactiva o debilita la red social del usuario.</p>  |
| <p>Sube la autoestima del usuario y su grupo y consecuentemente el potencial de su sabiduría y habilidades para resolver ese problema y los futuros.</p> | <p>Al no confiarse en los recursos personales y sociales espontáneos, los desactiva. Inclusive se piensa que forman parte del problema.<br/>Esto baja la autoestima del usuario y su grupo, y el potencial de su sabiduría y habilidades naturales para resolver ese conflicto y los futuros.<br/>Acuerda poder e identidad a profesionales y servicios.<br/>Estimula a los usuarios a buscar la instancia en la cual delegar la solución posible y a transformarse en pasivos receptores de esas soluciones.</p> |
| <p>Diagnósticos y pronósticos se elaboran desde una óptica positiva y optimista.</p>   | <p>Diagnósticos y pronósticos son reductores y negativos.</p>   |
| <p>Se comprenden, aceptan y valoran positivamente los recursos de otras culturas y clases sociales, distintas de la del profesional interviniente.</p>   | <p>La intervención con que el profesional intenta resolver el problema del cliente es tanto más impotente, sustitutiva y descalificante cuanto más distancia existe entre la clase social y la cultura de uno y de otro.</p>  |
| <p>Tiende a devolver a la persona y a su grupo la autogestión y la capacidad de prescindir cuanto antes de los profesionales.</p>                        | <p>Se estimula al cliente a depender del profesional. Al bajar su capacidad de autogestión, a veces el problema y luego otros se cronifican y crean la necesidad de que más profesionales intervengan en la familia, instaurándose así un círculo vicioso.</p>  |

## Capítulo II

### El caso del sistema judicial de familia

Los magistrados y abogados en el ejercicio de su labor con las familias en conflicto trabajan desde el modelo de déficit aprendido tácitamente en la Facultad de Derecho, y tienden a intervenir supliéndolas. Y, en este campo al igual que en otros, esta sustitución es más amplia a medida que el juez o el abogado trata con gente de clases sociales más bajas o culturas consideradas inferiores.

Sin embargo, entre los abogados especializados en derecho de familia no se ha producido, que yo sepa, ninguna reflexión sobre esto. Quienes hicieron la crítica fueron los mediadores, para hacer notar los beneficios que traía su profesión (Gulotta y Santi). Con este resultado: los señalamientos hechos por los mediadores descalificaron la labor de los abogados y los jueces, a quienes los mediadores suplieron en parte con éxito. Nadie apuntó, en cambio, a *reconocer y cambiar* los modelos que abogados y jueces llevan a la práctica tácita y tradicionalmente.<sup>1</sup>

Los proyectos de sustitución del modelo de déficit por otro que focalice en los recursos y devuelva a los usuarios la capacidad de gestión, se han llevado a cabo fundamentalmente dentro de la terapia.<sup>2</sup> Cuando se intentaron cambios en otros ámbitos (educativos, de bienestar social, etc.), fueron liderados por terapeutas.

Por lo general primero se intentó hacer “terapia de contrabando”, con malos resultados (Viario, págs. 35 a 44; Cirillo, pág. 19).

Más adelante se convino tácitamente que las intervenciones no psicoterapéuticas promoverían sólo la desaparición del síntoma, mientras que una aceptada derivación a psicoterapia desencadenaría un proceso transformativo más hondo. Los resultados de esta derivación tampoco fueron buenos, ya que los usuarios buscaban un cambio, y además remitir éste a la psicoterapia fue mitificarla nuevamente (Cirillo, pág. 20). Por otra parte la gente que no había ido a terapia en forma espontánea consideraba que una derivación hecha desde otro contexto implicaba una descalificación.

---

<sup>1</sup> Aclaro que nada tengo contra los mediadores. Todo lo contrario: soy profesor de mediación familiar desde 1992 hasta el presente y desde noviembre de 1999 en que dejé la magistratura ejerzo activamente esa especialidad. Esta experiencia me ha enriquecido enormemente y fructificó en una obra que da cuenta de ella (Cárdenas, 1998).

<sup>2</sup> Stefano Cirillo, un creativo psicólogo, miembro del equipo terapéutico del Nuevo Centro para el Estudio de la Familia de Milán fundado por Mara Selvini Palazzoli, editó un libro llamado *El cambio en los contextos no terapéuticos*. Un grupo conformado por psicólogos y asistentes sociales dio cuenta allí de cómo los profesionales instalados en servicios no psicoterapéuticos (escuelas, geriátricos, centros de rehabilitación de toxicómanos, etc.) reciben la demanda de familias con problemas, y pueden suscitar y apoyar cambios favorables en ellas. Entre quienes formaron el grupo de trabajo que publicó el libro, por ejemplo, no había ningún juez o abogado. El mismo Cirillo, en la introducción de la obra, adelanta que “se trata de un trabajo que, ciertamente, no agota el análisis de *todos* los contextos no terapéuticos en los que se pueden explorar los recursos disponibles para desencadenar un cambio”, y narra cómo después de unos años “el grupo de trabajo alcanzó una mayor homogeneidad: los participantes que no eran psicólogos ni asistentes sociales se retiraron” (Cirillo, págs. 12 y 13. La bastardilla es de él).

Por último “se advirtió que los contextos no terapéuticos podían promover y sostener cambios en las familias si se aprovechaban las posibilidades de cada contexto y eventualmente se modificaba la interpretación estereotipada que los operadores hacían de sus reglas”. (Cirillo, pág. 23. La bastardilla es de él)

Tuve la oportunidad de ser juez en asuntos de familia desde 1979 a 1999 (desde 1989 con exclusiva dedicación a esos conflictos) y a partir de 1985 trabajé con un equipo de asistentes sociales y terapeutas familiares. Como fruto del trabajo del equipo del juzgado, éste publicó tres libros en los cuales ofreció los resultados de promover cambios en ese contexto (Cárdenas, 1990, 1992 y 1999).

Durante un tiempo el equipo osciló entre hacer “terapia de contrabando” o derivar a los usuarios a psicoterapia para promover “cambios profundos”. Los resultados en ambos casos eran magros.

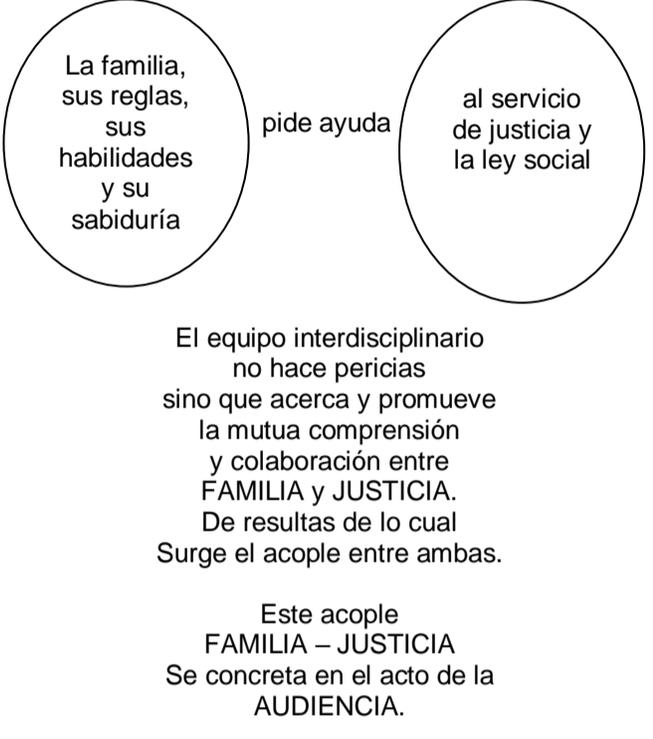
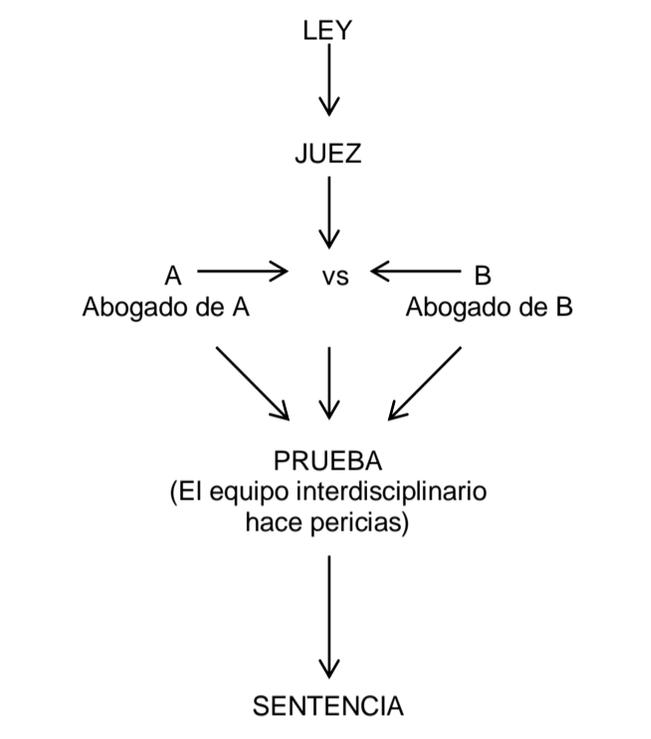
Pero a poco de andar se comenzó a descubrir y valorar los recursos que el contexto legal y judicial brindaba para promover y sostener cambios en las familias. Bastaba con *mantener el contexto aprovechando sus posibilidades y, eventualmente, modificando la interpretación estereotipada que los abogados hacían de sus reglas*. Después de todo, esta reinterpretación de las reglas era precisamente lo que los juristas venían haciendo con las leyes (tanto sustanciales como procesales) desde la fundación del Derecho en Roma: volver a interpretarlas para cada caso.

Y el equipo coincidió en que las modificaciones básicas de interpretación eran las siguientes:

1. *Las reglas que las familias traen consigo (que tan bien mostraba, entre otros, Salvador Minuchin) forman parte del Derecho*. Sólo una filosofía liberal, positivista y segmentadora las había excluido de ese ámbito (Goldschmidt, págs. 8 a 17).
2. *Esas reglas familiares son las que habitualmente sirven a las familias para resolver una multitud de problemas sin necesidad de ayuda profesional*.
3. *Una familia se presenta ante el Juzgado cuando sus propias reglas (rígidamente interpretadas por la misma familia) son insuficientes para resolver un nuevo problema que se le presenta, y no puede reinterpretarlas sola. Pide apoyo a la ley para que intervenga con poder*.
4. Los abogados deben considerar a las reglas familiares como derecho vigente, respetable y saludable. *No abrogarlo (lo que además es imposible) sino cooperar a una reinterpretación del mismo que lo haga compatible con la ley (a su vez interpretada para cada caso)*.

Se trata, como fácilmente se ve, de un cambio desde el modelo de déficit al de focalización en los recursos.

Véanse en este cuadro las diferencias entre los dos paradigmas, en el sistema judicial de familia:

| <b>Modelo que focaliza en los recursos</b>   | <b>Modelo que focaliza en los déficit</b>   |
|--|---|
|  <p>El equipo interdisciplinario no hace pericias sino que acerca y promueve la mutua comprensión y colaboración entre FAMILIA y JUSTICIA. De resultas de lo cual Surge el acople entre ambas.</p> <p>Este acople FAMILIA – JUSTICIA Se concreta en el acto de la AUDIENCIA.</p> |  <p>LEY<br/>↓<br/>JUEZ<br/>↓<br/>A → vs ← B<br/>Abogado de A      Abogado de B<br/>↓ ↓ ↓<br/>PRUEBA<br/>(El equipo interdisciplinario hace pericias)<br/>↓<br/>SENTENCIA</p> |
| El punto central es la audiencia: lugar y tiempo de la escucha y la colaboración entre el sistema familiar y el judicial.  | Lo más importante es la sentencia y en segundo lugar la prueba.   |
| Por tanto, todo el proceso se ordena hacia el éxito de la audiencia, no hacia el dictado de una sentencia.   | Por tanto, todo el proceso se ordena hacia el dictado de una sentencia acertada y rápida.   |
| El juez es fundamentalmente un buen oidor y coordinador de habilidades y recursos. No es fundamentalmente un operador que hace "derivaciones razonadas del derecho vigente", sino que coordina a todos para solucionar el problema dentro de la ley.   | Como la sentencia ha de ser una "derivación razonada del derecho vigente", el juez es un operador que saca conclusiones para el caso "desde la ley".  |
| El equipo de profesionales no abogados (trabajadores sociales, psicólogos, terapeutas, etc.), lejos de hacer pericias para que el juez dicte sentencia, promueve el acercamiento y el acople entre el sistema familiar y el judicial.  | El equipo interdisciplinario hace dictámenes sobre las aptitudes y conductas de los miembros de la familia en conflicto para posibilitar al juez el hallazgo de un "ganador".   |
| Las conclusiones a que se llega en la audiencia son aceptadas y cumplidas por las partes, ya que se llegó a ellas con su colaboración.   | En un buen porcentaje de casos la sentencia no se cumple porque una parte de la familia se resiste.   |
| Los miembros de la familia, apoyados por la ley y los profesionales en la sabiduría y habilidades que ya tienen, elevan su autoestima y se ponen más aptos para resolver éste y otros problemas.   | Este conflicto y luego otros se cronifican y crean la necesidad de que más profesionales intervengan en la familia (pediatras, psiquiatras, etc.), instaurándose así un círculo vicioso.  |
| El sistema legal escucha a la familia, la comprende y valora la sabiduría y las habilidades que ya tiene para resolver sus problemas.  | Baja la autoestima de los miembros de la familia y su sabiduría y habilidades naturales para resolver ese conflicto y los futuros.  |
| Se baja el ánimo de venganza y el resentimiento.   | Exacerba el ánimo de venganza en el perdedor.   |
| Se elevan las posibilidades de que en el futuro la familia resuelva sus problemas sin intervención de la justicia.   | Disminuyen las posibilidades de que en el futuro la familia resuelva sus problemas sin intervención de la justicia.   |

### Capítulo III

#### El caso de los abogados de familia

Cuando en noviembre de 1999 me fui del Juzgado para ser abogado de familia, tenía ya la idea de cambiar la óptica que focaliza en los déficit por la que lo hace en los recursos. Quería también evitar la terapia de contrabando y las derivaciones a terapia no originadas en la iniciativa del cliente.

La profesión de abogado tiene enormes posibilidades para desatar y sostener cambios en las familias con problemas, si los abogados se atreven a abandonar el modelo de déficit que se ha instaurado tradicionalmente y sin impugnación entre ellos. La adhesión a este modelo genera algunas conductas que se repiten y que son a mi entender dañinas. Una es la facilidad con que inician un proceso judicial sin reparar en sus consecuencias (esta crítica fue hecha con vigor por los mediadores y no me explayaré en ella). Otra, es la bienintencionada ligereza con la que derivan el cliente a terapia o el caso a mediación (más adelante volveré sobre este tema).

Pero me quiero centrar aquí en el análisis de la manera en que los abogados encaran habitualmente los procesos de negociación en materia de familia y que entraña graves problemas. Lo habitual es que el cliente venga a consultar en situación de crisis y entregue al abogado la responsabilidad de negociar, reservándose las decisiones importantes. El abogado acepta este tradicional contrato con su cliente, y por lo general se pone en contacto con “la otra parte”. Termina por lo general negociando con el otro abogado, aunque consultando con su cliente cada movimiento.

¿Qué es lo que ha pasado? El o los abogados han sustituido a sus clientes en el diálogo. Los cónyuges o ex – cónyuges, o los padres y el hijo, ya no dialogan más entre ellos. Esta estructura sustitutiva se excusa las más de las veces diciendo que “las partes saben que entre ellas el diálogo es imposible”.

Seguidamente uno debería preguntarse si esta forma de actuar es valiosa o no para las familias, teniendo en cuenta que muchas veces los abogados llegan rápidamente a acuerdos entre ellos, y que a menudo es cierto que los familiares en conflicto ya no dialogan o lo hacen con demasiado sufrimiento y poco éxito.

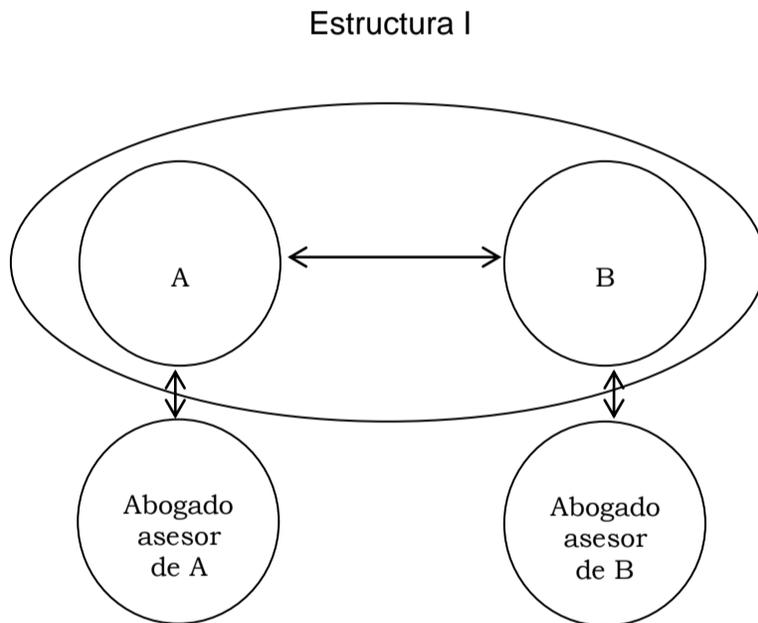
Pero la mayor parte de los abogados no se formulan esta pregunta: aceptan la situación sin cuestionamiento y proceden en consecuencia. En el fondo no hacen más que seguir las reglas tradicionales del sistema. Se trata del modelo de déficit, admitido en forma irreflexiva.

Ahora bien, toda negociación tiene una *estructura*, consciente o inconscientemente construida. La estructura de la negociación está dada por

quiénes participan de ella y la forma en que la negociación se organiza. Cada estructura tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

La estructura debe ser *elegida* por quienes van a negociar, con la información que tienen y la que agregan su asesores. Una de las primeras tareas de éstos es, precisamente, informar sobre las variantes de la estructura de negociación y opinar sobre cuál es más útil para el caso. Para eso deben saber y compartir con sus clientes cuáles son las posibles estructuras y cuáles los posibles beneficios y riesgos que se pueden derivar de la elección de cada una de ellas.

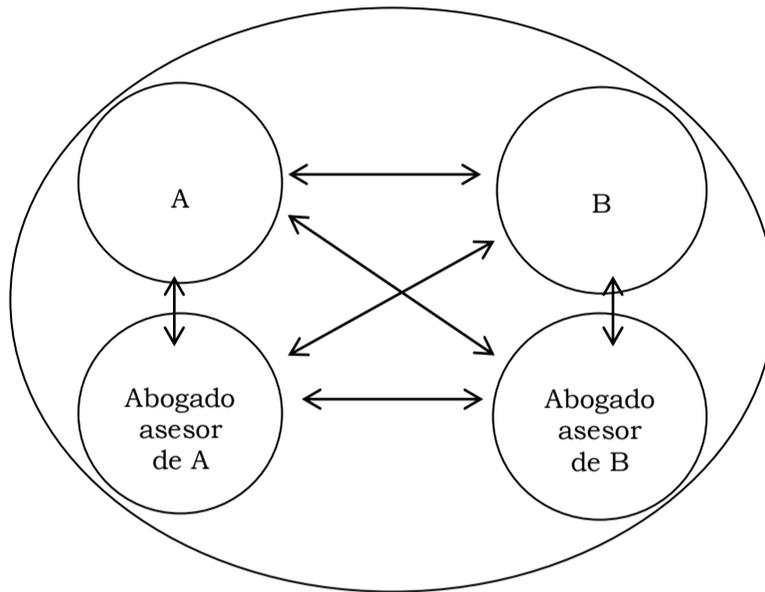
Deben saber, por ejemplo, que la forma de organizarse de quienes participan de una negociación es múltiple, y que las variantes usuales cuando intervienen profesionales en conflictos de familia son las cinco siguientes: <sup>3</sup>



en la cual los protagonistas dialogan entre sí, asesorado cada uno de ellos por un profesional.

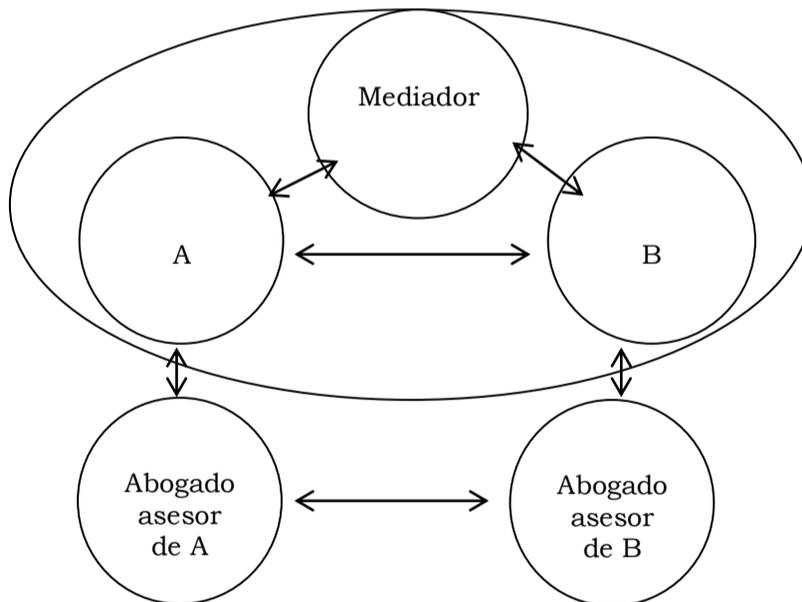
<sup>3</sup> Las flechas muestran las posibles interacciones. Los círculos exteriores muestran quiénes se reúnen a negociar en cada estructura.

Estructura II



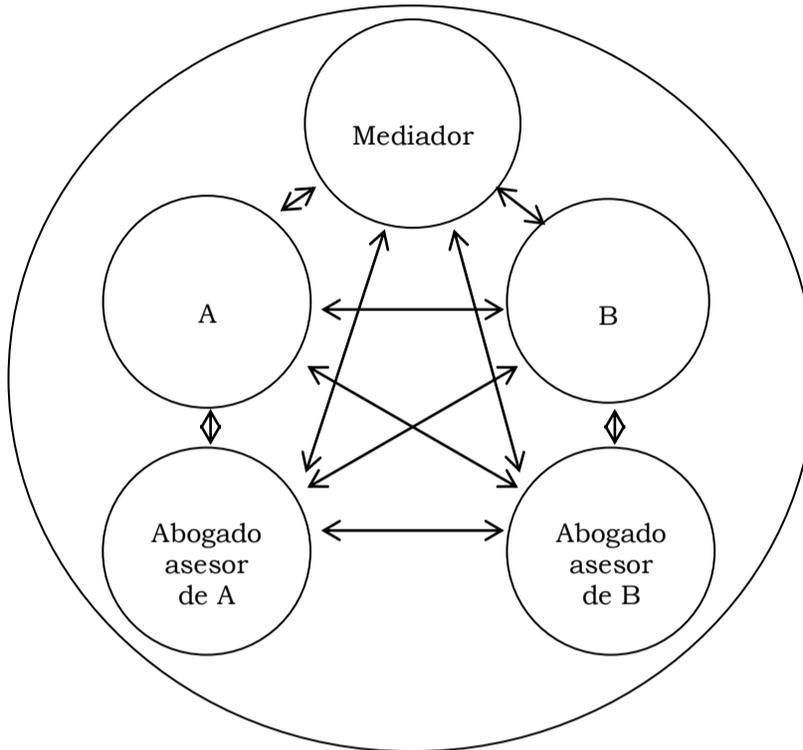
En esta estructura se celebran reuniones cuatripartitas, donde todos (clientes y abogados) dialogan entre sí.

Estructura III



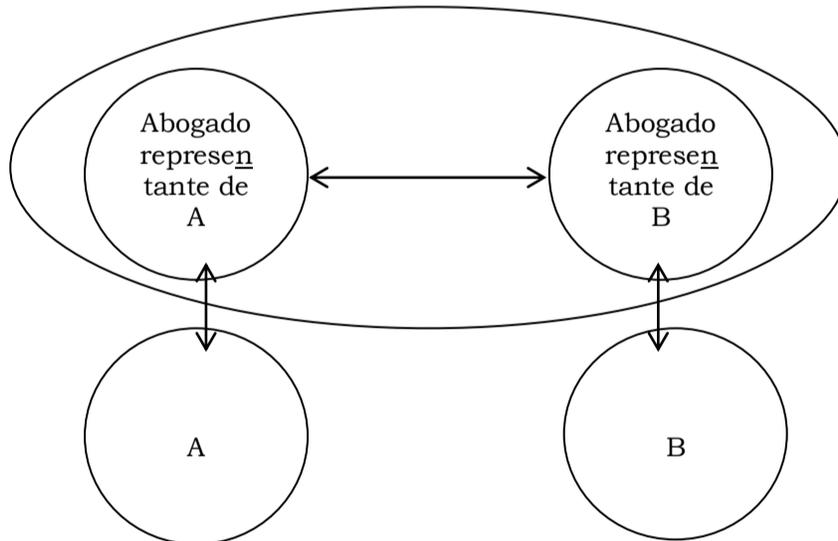
en la cual los protagonistas (asesorado cada uno por un profesional que no está presente) dialogan entre sí y con un mediador que facilita el diálogo y la negociación.

Estructura IV



en la cual los protagonistas y sus abogados dialogan todos entre sí y con el mediador, facilitado el diálogo y la negociación por la intervención de éste.

Estructura V



donde los negociadores son los representantes de los clientes, y consultan con ellos pero dialogan entre sí.

Ahora bien, ¿cuáles son los posibles beneficios y riesgos de cada estructura de negociación? Veamos:

| Estructura  | Ventajas  | Desventajas   |
|---|---|---|
| I. Los protagonistas dialogan entre sí, asesorado cada uno de ellos por un profesional.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente y familiar se escuchan en forma directa.</li> <li>- Se fortalece la relación entre ellos.</li> <li>- Las emociones se vuelcan donde deben volcarse.</li> <li>- Se elaboran los duelos por la pérdida.</li> <li>- Los acuerdos aumentan la autoestima y la autogestión.</li> <li>- La familia tiende a prescindir de los profesionales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pueden reiterarse pautas de negociación ineficaces.</li> <li>- Los fracasos pueden frustrar al cliente.</li> </ul>   |
| II. Se celebran reuniones cuatripartitas donde todos (clientes y abogados) dialogan entre sí.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las señaladas para la estructura I, pero en menor grado por la presencia de los asesores en las negociaciones.</li> <li>- Los asesores escuchan directamente a las partes.</li> <li>- Los asesores pueden actuar como co-moderadores de la negociación.</li> <li>- Al asesor le permite aumentar la inflexibilidad. (Sin riesgos, si tiene encuentros informales con el otro asesor).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición del asesor frente a su cliente.</li> <li>- La relación entre cliente y familiar se desarrolla a la vista de los asesores y se debilita por falta de intimidad.</li> </ul> |
| III. los protagonistas (asesorado cada uno por un profesional que no está presente) dialogan entre sí y con un mediador que facilita el diálogo y la negociación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las mismas de la estructura I, pero la presencia del mediador hace que se pierda la característica espontánea y privada del diálogo familiar.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las mismas de la estructura I, pero disminuidas por la intervención del mediador.</li> </ul>   |
| IV. Los protagonistas y sus abogados dialogan todos con un mediador y entre sí.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las señaladas para la estructura II, pero en mayor grado por la intervención del mediador.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las señaladas para la estructura II, pero en menor grado por la intervención del mediador.</li> </ul>  |
| V. Los negociadores son los representantes de los clientes, y consultan con ellos pero dialogan entre sí.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay invisibilidad formal de los negociadores frente a sus clientes, lo que aumenta su posibilidad de ser flexibles.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe ninguna de las ventajas señaladas en las estructuras anteriores.</li> <li>- Hay más presión sobre los negociadores.</li> </ul>   |

## Capítulo IV

### ¿Qué es lo mejor?

La elección depende del caso, pero ha de hacerse en forma reflexiva.

Para ello, es bueno que el profesional tenga un abundante instrumental a mano, y formas variadas y novedosas para seleccionar las herramientas que usará.

En este sentido, es útil la propuesta de Laura Fruggeri (Fruggeri, ... ). Esta autora sugiere que las intervenciones que realizan las agencias sociales a favor de las familias sean clasificadas adoptando criterios basados en las relaciones y los procesos y no en los contenidos. Entre nosotros Dora Fried Schnitman, siguiendo la misma orientación, ha agregado algunas intervenciones transversales que incorporan la conectividad del trabajo en red y la generatividad de la educación-aprendizaje (Dora Fried Schnitman, ... ). Desde esta perspectiva, en lugar de clasificar a las intervenciones en jurídicas, médicas, psicoterapéuticas, etc., habría que atender a una tabla como ésta, diferente de la usual:

| <b>Tipo de intervención</b> | <b>Cuándo</b>   | <b>Presupuestos</b>   | <b>Funciones</b>  |
|-----------------------------|---|---|---|
| <b>FACILITACIÓN</b>         | Fases de transición ligadas a tareas evolutivas del ciclo familiar. | Existencia de recursos en la familia                                      | Integración y amplificación de los recursos internos  |
| <b>SOSTÉN</b>               | Eventos críticos inesperados  | Carencia parcial de recursos  | Compensación de los recursos familiares   |
| <b>ESPACIOS INTERMEDIOS</b> | Manejo de los conflictos  | Recursos congelados   | Liberación de los recursos familiares   |
| <b>CONTROL Y TUTELA</b>     | Violencia, abuso o descuido grave                                   | Incapacidad de la familia   | Interrupción del circuito violento y reactivación de la evolución de las personas                       |
| <b>TERAPÉUTICO</b>          | Malestar psicopatológico  | Incapacidad de la familia para encontrar soluciones adaptativo evolutivas | Creación de nuevas condiciones relacionales en las que las familias puedan generar sus propios recursos |

Si tuviéramos que ejemplificar qué instituciones y qué recursos se adaptan mejor a cada tipo de intervención, nos aproximariamos a un cuadro como éste:

| <b>Tipo de intervención</b> | <b>Tipo de institución o profesión</b>   | <b>Intervenciones usuales</b>  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>FACILITACIÓN</b>         | Maternidad, jardín de infantes, escuela, comunidad religiosa, club, etc.   | Ayudar a la familia mediante intervenciones sistémicas focalizadas en la demanda que la familia hace a la institución o al profesional. Intervenciones de aprendizaje-educación. |
| <b>SOSTÉN</b>               | Geriátrico, hogar de tránsito, instituciones de bienestar social, etc.   | Brindar recursos transitorios supliendo aquéllos de los que la familia carece.   |
| <b>ESPACIOS INTERMEDIOS</b> | Mediadores, estudios jurídicos, instituciones que brindan asesoramiento interdisciplinario, etc.   | Brindar asistencia para la negociación en sus diversas variantes y mediación propiamente dicha, sistemas mediadores, sistemas generativos, etc.                                  |
| <b>CONTROL Y TUTELA</b>     | Sistema judicial, instituciones psiquiátricas, hogares de menores, etc.  | Interrumpir el deterioro provocado por la violencia o la desprotección y construir los recursos para que la familia pueda iniciar nuevos recorridos.                             |
| <b>TERAPÉUTICO</b>          | Instituciones o profesionales de la salud mental, en combinación con múltiples sectores de servicios (asistenciales, jurídicos o judiciales, etc.) | Cambiar las dinámicas personales, familiares o grupales.   |

Volvamos ahora al abogado de familia. No es conveniente identificar estrictamente cualquiera de estos tipos de intervención con algún instrumento operativo en concreto del abogado de familia: negociación en sus variadas formas, mediación o proceso judicial. Cualquiera de estas herramientas, en definitiva, puede usarse de diferentes formas y con un sentido facilitador, de sostén, de mediación, de control o tutela, o terapéutico.

Pero es cierto que por lo general los instrumentos más benignos se adaptan mejor, a las situaciones donde hay más salud y elasticidad en la familia, y los más intrusivos a las situaciones de mayor cronicidad y violencia. *Cuanto más elasticidad y salud hay en la familia, entonces, los recursos que ha de utilizar el abogado deben ser los más benignos y menos intrusivos.*

*En este sentido, es óptimo favorecer que los miembros de una familia dialoguen entre sí.* Estas conversaciones, siempre que puedan conducir a acuerdos mínimos y aun cuando contengan una parte importante de rabia, frustración y otros sentimientos negativos, son las más útiles.

Son esos diálogos los que dan cuenta de los sentimientos sobre la crisis, vehiculizan la verbalización de los reproches, facilitan el duelo de las pérdidas,

permiten el aprendizaje de la comunicación colaborativa, devuelven la autoestima al sentirse cada persona miembro útil de un grupo capaz de llegar a acuerdos y tomar decisiones, y en definitiva dejan constancia de que la familia se transforma pero no se destruye.

Cuando las conversaciones cesan, comienzan los procesos patológicos. Cada uno de los miembros de la familia recluta aliados entre parientes, amigos y profesionales (terapeutas individuales, abogados, peritos y policías son los clásicos). Los hijos hacen síntomas. Más adelante los tendrán los adultos.

Para propiciar el diálogo constructivo la estructura de negociación I es la más adecuada, siempre que cliente y profesional estén de acuerdo en intentarla. En cambio, la espontánea respuesta profesional de aceptar hacerse cargo del diálogo en sustitución del cliente es una clara adscripción al modelo de déficit.

Es verdad que muchas veces el diálogo familiar ha cesado o es demasiado difícil y frustrante. En ocasiones lo impiden la violencia y el miedo. Aparecen aquí varios recursos:

Uno de ellos es *que el abogado asesore a su cliente no sólo sobre los aspectos jurídicos del conflicto, sino también sobre cómo conversar con su familiar para llegar a un acuerdo negociado. Se mantiene así la estructura I*. No abundo ahora sobre esto porque es el objeto de este trabajo, y se desarrollará en la Segunda Parte del mismo.

Otro recurso es la *mediación* (estructuras de negociación III y IV). Ella es, entre otras cosas pero principalmente, un serio intento de dar la palabra a los protagonistas y, cuando es necesario, capacitarlos para que mantengan diálogos constructivos (¿acaso no es por eso que tropieza con la oposición de los abogados, salvo la de aquéllos que están convencidos de que el ideal es que los miembros de una familia conversen para llegar a acuerdos?). Constituyó un avance singular y eficaz, que permitió que numerosos conflictos se solucionaran sin necesidad de la intervención judicial.

*Sin embargo, el asesoramiento profesional para negociar al que me he referido en el párrafo anterior debe ser intentado, si es posible, antes que la mediación, porque permite a los familiares un mayor ejercicio de la autogestión y preserva la privacidad de los encuentros. El aprendizaje para el diálogo colaborativo, en estas condiciones, es quizá doloroso pero también más fructífero.*

Y aun existe otra estructura que, cumplidas determinadas condiciones, ha de ser intentada antes que la mediación. Es la estructura II, en la cual *los clientes y los abogados se reúnen en forma conjunta*. Siempre y cuando los abogados permitan que sus clientes asuman el rol protagónico y los ayuden a dialogar sin sustituirlos, esta estructura tiene sobre la de mediación la ventaja de no añadir un profesional más al entuerto.

Ahora bien, en muchos casos la mediación (estructuras III y IV) será un buen camino, sea porque los abogados quieren consciente o inconscientemente sustituir a los clientes y seguir el modelo de déficit, o porque éstos tienen reales dificultades para dialogar y los abogados, aun poniendo todo su saber y voluntad, no pueden ayudarlos a superarlas. En estos supuestos siempre es bueno intentar primero una mediación en la cual no estén físicamente los profesionales (estructura III), quienes asesoran a sus clientes para negociar pero, al no estar presentes, facilitan el diálogo. Hay sin embargo casos en que las conversaciones son tan difíciles que la presencia de los profesionales facilita los acuerdos: es conveniente entonces recurrir a la estructura IV.

Cualquiera de estas estructuras, de ser posible, ha de ser intentada antes que la estructura V, en la cual los protagonistas del conflicto desaparecen y los diálogos entre ellos son sustituidos por los encuentros profesionales. Siempre habrá casos en que lamentablemente este reemplazo sea el único camino.

En resumen, cuando los protagonistas del conflicto familiar tienen un vínculo y una tarea común que persistirá, es recomendable intentar negociar en las estructuras I a V, en este preciso orden, siempre que haya acuerdo entre el profesional y el cliente y las particularidades del caso no indiquen algo opuesto.

Y ¿qué pasa cuando los protagonistas del conflicto familiar no tienen un vínculo que se prolongará en el tiempo (se trata de cónyuges sin hijos, por ejemplo)? El modelo de déficit en vigencia dirá enseguida que para hacer esto lo mejor es que los abogados negocien entre ellos (estructura V). Sin embargo, una práctica evaluada indica, como se verá, que también en estos supuestos es más efectivo seguir el mismo orden propuesto en el punto anterior.

Es natural que surjan objeciones al uso prioritario de la estructura I cuando ello es posible. La primera es que el abogado no está capacitado para asesorar a su cliente sobre cómo dialogar constructivamente con un familiar en conflicto. Esta tarea involucra aspectos psicosociales que él no estudió ni practicó. Esto es bien cierto, como también lo es que nadie le enseñó al abogado a negociar, o a asesorar a un cliente sobre lo que le conviene o no en un conflicto de familia, y sin embargo se siente muy seguro haciéndolo. Lo que sucede es que esto se encuentra *dentro de la estereotipada interpretación de las reglas que rigen su actuación*.

El abogado dirá seguidamente: hay quien puede hacer esto mejor que yo (un psicólogo, por ejemplo, o el mismo terapeuta de mi cliente). Quizá esto sea verdad, aunque hay que recordar que la mayor parte de los psicólogos tampoco se ha formado ni entrenado para asesorar diálogos. Pero aun si así no fuera, el profesional al que recurrió el cliente es un abogado concreto, y es él quien debe asistirlo. Las derivaciones son inútiles e inclusive descalificadoras para el cliente, como ya se dijo.

“Derivo el caso a mediación”, dirá por fin el abogado; “allí mi cliente hablará con la otra parte en forma directa, con la intervención de un experto.” Es una buena idea, pero no es la mejor. Ya se advirtió que la mediación (estructuras III y IV) es un óptimo recurso, pero sólo si es imposible el diálogo asesorado, sin profesionales a la vista, o con los profesionales ocupando un discreto lugar de facilitadores y/o coordinadores del diálogo entre sus clientes (estructuras I y II).

No hay nada que prohíba a un abogado secundar a su cliente para que dialogue y negocie directamente con el otro familiar. La prohibición surge solamente de una estereotipada interpretación de lo que debe ser la tarea profesional. *Si se modifica la interpretación, surge la posibilidad.*

## Capítulo V

### Análisis de los datos y conclusiones

Y de esta posibilidad ¿qué surge?

Sobre los 283 casos que trabajé entre el 1º de noviembre de 1999 y el 31 de diciembre de 2001, en 55 de ellos mi intervención principal fue asesorar al cliente para que encarara y sostuviese una negociación con el familiar con el que tenía el conflicto. Esto quiere decir que en esos casos: 1. Puedo haber aplicado además otro tipo de abordaje (por ejemplo, dar información, etc.), pero éste fue accesorio y aquélla la intervención principal. 2. Nunca una intervención mía fue opuesta a la del asesoramiento para el diálogo y la negociación. 3. La intervención de los abogados fue sólo de asesoramiento y, en algunos casos, al final, dieron forma a los acuerdos y los presentaron a los jueces.

55 casos sobre 283 es prácticamente el 20 por ciento de mis trabajos durante dos años y dos meses. Proporción nada desdeñable si se tiene en cuenta que en algunos casos el cliente se niega rotundamente a emprender el camino del diálogo directo con su familiar, y que además en un estudio jurídico muchas de las intervenciones no requieren de acuerdos previos y otras se basan en convenios preexistentes.

Esos 55 casos hubiesen recibido una orientación muy diferente en un estudio jurídico tradicional, en donde posiblemente el abogado, en lugar de asesorar y alentar al cliente para que tomase contacto y negociase con su familiar, hubiese asumido él la responsabilidad de hacerlo, ya sea relacionándose con el susodicho pariente o con el abogado que lo representaba. En mi caso, sólo 6 negociaciones se llevaron a cabo durante ese período con las estructuras II o V. Queda claro entonces porqué no dispongo, para hacer comparaciones con el mencionado lote de 55 casos, de un muestreo igual de conflictos tratados con el procedimiento tradicional.

Lo que sí puedo ofrecer es el resultado de la doble evaluación que practico en cada caso y que considero imprescindible para conocer los verdaderos efectos de mi labor profesional y promover las rectificaciones necesarias para mejorarla. Entre paréntesis: todo profesional que asesore en la resolución de problemas humano debería tener un patrón para evaluar su propio trabajo. De otro modo no hay avance. El confeccionar un programa de evaluación inevitablemente le llevará a plantearse cuáles son los objetivos de su intervención, lo cual lo ayudará a cumplirlos. Naturalmente que estos objetivos serán siempre sesgados.

En mi caso, la primera evaluación consiste en una llamada telefónica que hago yo mismo a la semana de la intervención, con el objetivo de constatar si mi cliente ha obtenido éxito y no necesita más apoyo o si éste sigue siendo necesario.

La segunda evaluación es realizada una vez pasados seis meses del último contacto con el cliente y se trata de una llamada telefónica hecha por la Lic. Mercedes Méndez, entrenada para eso. Se le hacen al cliente una serie de preguntas de las cuales las más importantes son éstas:

- La situación que motivó su consulta ¿está mejor, igual o peor? ¿A qué lo atribuye?
- La intervención profesional que recibió ¿le resultó satisfactoria o no? ¿Porqué?
- La intervención profesional que recibió ¿le resultó beneficiosa para la vida, independientemente del caso consultado? Señale ejemplos.
- ¿Consultó luego con otro profesional?

Resta evaluar 10 casos por no haber pasado seis meses desde la finalización de la tarea. Por este motivo, los siguientes datos abarcan sólo 45 casos y reflejan lo siguiente:

Notas para leer el cuadro que sigue y los posteriores:

- (1) M: Masculino. F: Femenino. Si hay más de un cliente, el sexo de cada uno.
- (2) El número de años que tiene el cliente al consultar. Si hay más de un cliente, la edad de cada uno.
- (3) Es un brevísimo relato de la cuestión.
- (4) Duración de la intervención. La abreviatura “e” quiere decir “entrevista” y “m” “meses”.
- (5) Si se coloca una “x” es porque el conflicto contiene elementos relacionales de tipo personal (régimen de visitas, por ejemplo).
- (6) Si se coloca una “x” es porque el conflicto contiene elementos relacionales de tipo patrimonial (alimentos o división de la sociedad conyugal, por ejemplo).
- (7) Corresponde a la respuesta a la pregunta sobre si la situación está mejor, igual o peor, a la fecha de la evaluación. En algunos casos cuando se dice “mejor” el problema está en realidad solucionado. En otros hay mejoría y alivio. Si en el renglón de abajo se coloca una palabra o dos entre paréntesis, son textuales del cliente.
- (8) Corresponde a la respuesta a la pregunta sobre si la intervención resultó satisfactoria o insatisfactoria para el cliente. Además la pregunta incluye muchos matices no consignados aquí.

La abreviatura “B.V.” quiere decir que el cliente respondió que la intervención le trajo “beneficios para la vida” y aclaró cuáles eran (con independencia del beneficio que puede haberle traído en relación al conflicto llevado a consulta).

Las abreviaturas “S.C.” y “N.C.” quieren decir que el cliente, con posterioridad a la intervención, sí consultó o no consultó con otro profesional.

| <b>Nº</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>  | <b>4</b>    | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b>              |
|-----------|----------|----------|---|-------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| 1         | M        | 55       | Al negociar su divorcio con su esposa, logró divorciarse él mentalmente, darle confianza a ella y luego divorciarse jurídicamente. En la faz final intervinieron abogados. Tenían hijos.  | 3 e<br>18 m | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria<br>B.V. |
| 2         | M        | 40       | Logró acordar con la madre que el hijo de ambos fuese a vivir con él. Pudo mantener y mejorar una buena relación con su ex esposa, a quien no conocí.   | 1 e         | x        |          | Mejor    | Satisfactoria<br>B.V. |
| 3         | M<br>F   | 56<br>55 | Grave problema entre los padres y una hija adolescente. Ellos pedían su internación. Luego de reanudar el diálogo con ella fueron todos a terapia familiar. "El desenlace feliz se está dando", dijeron al momento de la evaluación.                      | 2 e         | x        |          | Mejor    | Satisfactoria<br>B.V. |
| 4         | M<br>F   | 55<br>55 | Abuelos que no podían ver a una nieta muy querida y única, desde que su hija, madre de la criatura, había fallecido. Negociaron con su yerno y obtuvieron lo que querían.   | 1 e<br>2 m  | x        |          | Mejor    | Satisfactoria<br>B.V. |
| 5         | M        | 42       | Caso muy complejo. El cliente llegó con el contacto con sus hijos suspendido por supuesto abuso sexual sobre uno de ellos. Finalizó con el matrimonio reconciliado y viviendo juntos los esposos con sus hijos. Lo determinante fue el diálogo asesorado. | 8 e<br>15 m | x        |          | Mejor    | Satisfactoria<br>B.V. |

| Nº | 1      | 2        | 3  | 4           | 5 | 6 | 7                         | 8                                       |
|----|--------|----------|--|-------------|---|---|---------------------------|---|
| 6  | M      | 43       | Esposos separados hacía muchos años, casi sin diálogo. Él quería divorciarse pero los acuerdos se presentaban difíciles ya que ella desconfiaba mucho de él y solo quería negociar por intermedio de su abogado. Finalmente lograron el diálogo y los acuerdos. Tenían hijos.  | 10 e<br>6 m | x | x | Mejor                     | Satisfactoria                           |
| 7  | M      | 34       | La separación era reciente y sangrienta, con familias de origen muy involucradas. El cliente solucionó el tema del contacto con sus hijos, que le preocupaba porque estaba interrumpido, y otras cuestiones, dialogando con la madre.  | 1 e<br>1 m  | x | x | Mejor<br>(casi igual)     | Satisfactoria<br>(útil)                 |
| 8  | M<br>F | 73<br>43 | Dos personas que vivían juntas y querían divorciarse de sus anteriores matrimonios. Una vez eliminado el miedo a las consecuencias jurídicas del divorcio, e invitados y capacitados para dialogar con sus ex parejas, tuvieron dos reacciones diferentes: él lo logró y solucionó sus problemas, y ella no. Ambos tenían hijos de sus primeras uniones. | 1 e<br>1 m  | x | x | Mejor                     | Satisfactoria                           |
| 9  | M      | 57       | Él negoció bien en un divorcio muy difícil, ya que ella le tenía una gran desconfianza. Sobre el final intervinieron los abogados. Por diferencias de honorarios, él cambió de profesional. Con esto, cambió la metodología de trabajo por la negociación abogado – abogado y todo fracasó. Tenían hijos.  | 10 e<br>5 m | x | x | Igual                     | Satisfactoria<br>(salvo los honorarios) |
| 10 | F      | 43       | Terrible pelea familiar. Una abuela que no podía ver a las nietas por estar enemistada con su hija y el yerno. No lo logró, pero al abrirse el diálogo la clienta pudo decir: yo avancé.   | 1 e<br>1 m  | x |   | Igual<br>(pero yo avancé) | Satisfactoria<br>B.V.                   |

| Nº | 1      | 2        | 3  | 4          | 5 | 6 | 7                                | 8                     |
|----|--------|----------|--|------------|---|---|----------------------------------|-----------------------|
| 11 | F      | 35       | Esta mujer era víctima de violencia psicológica por parte de su marido. Se había separado y libraba una batalla legal alentada por los grupos feministas de autoayuda a que había recurrido. No aceptó dialogar con él y cambió de abogado, a pesar de lo cual la intervención le resultó satisfactoria. Tenían un hijo.                           | 1 e        | x |   | Mejor<br>(pero por otras causas) | Satisfactoria         |
| 12 | F      | 30       | Con razón o sin ella, la clienta estaba muy enojada con su marido, que se había ido de la casa. Quería pedirle una indemnización y, una vez asesorada, lo hizo ella misma y con mucho éxito. Luego los abogados hicimos el divorcio. No tenían hijos.  | 2 e<br>4 m |   | x | Mejor                            | Satisfactoria<br>B.V. |
| 13 | M<br>F | 67<br>65 | Estos abuelos no podían ver al nieto, por enemistad con la hija y el yerno. Caso crónico y grave. Finalmente pudieron dialogar y lo hicieron bien pero sin éxito. Desistieron de iniciar acciones judiciales.  | 2 e<br>1 m | x |   | Igual                            | Satisfactoria         |
| 14 | F      | 50       | La esposa quería el divorcio. Él se resistía, aunque ya vivían separados. El diálogo entre ellos sirvió para que él advirtiese que la reconciliación era imposible y pusiese un abogado. Luego, la negociación siguió con la estructura cuatripartita y fracasó. Hubo que iniciar un proceso judicial para que finalmente acordasen. Tenían hijos. | 2 e<br>6 m | x | x | Mejor                            | Satisfactoria         |
| 15 | F      | 40       | Ella tenía un amante y decía que quería separarse, aunque en el fondo dudaba. El diálogo sirvió al menos para que se aclararan las cosas. Nunca se separaron hasta ahora. Tenían hijos.  | 3 e<br>2 m | x |   | Igual                            | Satisfactoria         |

| Nº | 1 | 2  | 3   | 4   | 5 | 6 | 7                       | 8                  |
|----|---|----|---|-----|---|---|-------------------------|--------------------|
| 16 | M | 38 | Separado hacía muchos años, él creía que la única manera de no pelear con su ex esposa era cediendo en todo. Cuando no quiso ceder vino para que se iniciase un proceso judicial. Aprendió a dialogar y negociar y llegó a acuerdos satisfactorios en todos los puntos. Tenían hijos. | 1 e | x | x | Mejor                   | Satisfactoria B.V. |
| 17 | F | 37 | La esposa creía que quería separarse y para eso recurrió al abogado. Sin embargo con el diálogo descubrió otras opciones y hoy viven juntos reconciliados. No tenían hijos.   | 1 e | x |   | Mejor (solucio<br>nado) | Satisfactoria B.V. |
| 18 | F | 32 | Problemas en torno de la calificación de un bien y una deuda. Estaban separados hacía mucho y la señora no creía en otra solución que la judicial. Una vez capacitada para dialogar lo hizo con mucho éxito y ella logró resolver inclusive por escrito la cuestión. No tenían hijos. | 1 e |   | x | Mejor                   | Satisfactoria B.V. |
| 19 | F | 49 | La madre, separada, consultó porque la pequeña hija tenía problemas con el padre. Fue instada a comenzar un diálogo parental que finalmente puso en su lugar a la "princesita", revalorizó al padre y alivió a la madre.  | 1 e | x |   | Mejor                   | Satisfactoria B.V. |
| 20 | F | 50 | Decía que quería separarse. Cuando fue capaz de negociar la separación, entabló un diálogo fructífero. Al hacerse la evaluación, la pareja intentaba reconciliarse. Tenían hijos.   | 1 e | x |   | Mejor                   | Satisfactoria B.V. |

| Nº | 1      | 2        | 3   | 4           | 5 | 6 | 7                             | 8                               |
|----|--------|----------|---|-------------|---|---|-------------------------------|---------------------------------|
| 21 | F      | 39       | Mujer con psicosis maniaco depresiva. Pidió ayuda para que su hija, criada por la abuela materna, estuviese más tiempo y pernoctase con ella. Tenían un crónico proceso ante un juez. El diálogo y los acuerdos con su madre solucionaron el problema. "Tu hija tiene dos madres separadas", fue la consigna. | 4 e<br>18 m | x |   | Mejor                         | Satisfactoria<br>B.V.           |
| 22 | F      | 60       | Problema crónico entre hermanos. El diálogo no resultó exitoso, pero a la clienta le trajo tranquilidad de conciencia y eso fue suficiente.   | 1 e         | x | x | Peor<br>(pero yo mucho mejor) | Satisfactoria<br>B.V.           |
| 23 | F      | 43       | Ella quería separarse y él no. Mediante el diálogo logró poner el problema sobre la mesa, y él consintió en comenzar a hablar del tema en mediación. Tenían hijos.  | 1 e<br>2 m  | x |   | Mejor                         | Satisfactoria                   |
| 24 | F      | 42       | Esposos que vivían juntos. Ella quería separarse o cambiar la relación. Él no. Aprendió a hablar con él, pero sin ningún resultado. Sí le dio más seguridad sobre lo que quería. Tenían hijos.  | 10 e<br>6 m | x |   | Peor                          | Insatisfactoria<br>S.C.         |
| 25 | M      | 55       | Esposos divorciados. Él con nueva pareja y problemas crónicos con la madre de sus hijos. Ni siquiera intentó dialogar con ella, pero el tomar conciencia de su responsabilidad afirmó su compromiso con su nueva pareja.  | 1 e         | x | x | Igual                         | Satisfactoria<br>(Útil)<br>B.V. |
| 26 | F<br>F | 22<br>22 | Hijas con temor de que el padre, cuando heredase, liquidara sus bienes y en el futuro ellas tuvieran que cargar económicamente con él. El diálogo con la abuela paterna y el padre mejoró la situación y trajo alivio, aunque no soluciones concretas.  | 2 e         | x | x | Mejor                         | Satisfactoria                   |

| <b>Nº</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>   | <b>4</b>    | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b>              |
|-----------|----------|----------|--|-------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| <b>27</b> | F        | 34       | Separación reciente a iniciativa de ella. Ella negoció los acuerdos y perdió el miedo que le tenía a su ex marido. Tuvo que renegociar luego, antes de divorciarse, y finalmente logró hacerlo. Tenían hijos.  | 2 e<br>12 m | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria         |
| <b>28</b> | F        | 34       | Ella tenía su nueva pareja (con quien tenía un hijo) en el extranjero. Quería obtener autorización para irse a vivir fuera del país con el hijo que tenía de un matrimonio anterior. Optó por dialogar con el padre y logró acuerdos que no hubiera obtenido de otro modo. Así y todo quedó algún resentimiento. | 3 e<br>2 m  | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria<br>B.V. |
| <b>29</b> | M        | 34       | Siempre había temido el diálogo directo con ella, de quien estaba separado hacía años. Tenían una hija pequeña que se benefició mucho de la negociación que entabló el padre con la madre. Llegaron acuerdos que inclusive ellos mismos redactaron. También se benefició la nueva pareja del padre.              | 2 e<br>3 m  | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria         |
| <b>30</b> | M        | 46       | Padre separado con dificultades crónicas para contactarse con su hija. La madre obstaculizaba los encuentros. Los intentos de diálogo con ella fueron infructuosos, pero él nunca se arrepintió de haberlo intentado.  | 1 e         | x        |          | Igual    | Satisfactoria         |

| Nº | 1           | 2              | 3  | 4           | 5 | 6 | 7     | 8                       |
|----|-------------|----------------|--|-------------|---|---|-------|-------------------------|
| 31 | F           | 41             | Esposos que vivían juntos. Ella quería separarse, él no. No habían hablado todavía de separación. Ella dialogó y manejó la separación con asesoramiento. Llegaron a acuerdos muy satisfactorios. La presencia de los abogados perturbaba los diálogos. Tenían hijos.                                     | 10 e<br>7 m | x | x | Mejor | Satisfactoria           |
| 32 | M<br>F<br>M | 58<br>57<br>33 | Los abuelos paternos y el padre consultaron porque la madre no les permitía contactos con la hija de él. Problema crónico y grave que se solucionó mediante el diálogo de los abuelos paternos con los maternos. Luego, el padre comenzó a dialogar con la madre. Dieron fin a otros pleitos pendientes. | 2 e<br>2 m  | x |   | Mejor | Satisfactoria<br>B.V.   |
| 33 | F           | 55             | A raíz de la infidelidad de su marido aprendió a dialogar con él en lugar de pelear. Hubo un intento fracasado de salvar el matrimonio. Actualmente negocian la separación, pero en estructura cuatripartita. Tenían hijos.  | 1 e         | x |   | Mejor | Satisfactoria           |
| 34 | M           | 54             | Largo tiempo de separación. Él temía enfrentar a su ex mujer para pedir la venta de la casa. Pudo hacerlo y llegar a acuerdos al respecto. Tienen la casa en venta. Tenían hijos.  | 3 e<br>6 m  | x | x | Mejor | Satisfactoria           |
| 35 | M           | 48             | Quería separarse benévolamente pero no lo logró. Tenían hijos.   | 1 e         | x | x | Igual | Insatisfactoria<br>S.C. |
| 36 | M           | 34             | Tenía graves temores sobre cómo podía dañarlo la madre de su hijo, de quien estaba separado. Una vez despejados, pudo dialogar con ella y acordar.   | 1 e         | x |   | Mejor | Satisfactoria<br>B.V.   |

| <b>Nº</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>  | <b>4</b>   | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b>      |
|-----------|----------|----------|---|------------|----------|----------|----------|---------------|
| <b>37</b> | F        | 19       | Adolescente hija de padres separados, que por muerte de su madre fue a vivir con su padre. El problema era que ella sentía que su padre no manejaba bien los bienes y el dinero de ella. El diálogo tuvo altibajos por la presencia de los abogados, pero terminó satisfactoriamente con una mediación. | 3 e<br>8 m | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria |
| <b>38</b> | F        | 59       | Problemas de convivencia entre abuela, hija y nieto. La hija era adicta. La abuela se apoderaba del nieto y no colaboraba en la emancipación de la hija. Pedía remedios judiciales. Finalmente el diálogo alivió mucho las cosas.   | 1 e        | x        |          | Mejor    | Satisfactoria |
| <b>39</b> | F        | 33       | Fundados temores sobre el futuro de la hija. Atribuía al padre malas intenciones con respecto a tenencia y otros puntos. Una vez despejados los miedos, pudo dialogar con el padre y llegar a acuerdos. Redacté un borrador de convenio que ellos mismos firmaron.                                      | 1 e        | x        |          | Mejor    | Satisfactoria |
| <b>40</b> | F        | 35       | Consultó sobre cómo manejarse en una audiencia de conciliación. Acordamos en que dialogaría con el padre de su hijo e inclusive con la nueva pareja de él (que evidentemente celaba de ella). Tenían muchos asuntos pendientes y los arreglaron todos.  | 1 e        | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria |
| <b>41</b> | M        | 25       | La consulta se hizo cuando se estaban separando, con mucha violencia e intervención de las familias de origen. Capacitado para dialogar con su joven pareja, llegaron a acuerdos sobre todos los puntos relativos a ellos y a su pequeña hija, aunque los culminaron en una mediación.                  | 2 e        | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria |

| <b>Nº</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b>   | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b>      |
|-----------|----------|----------|--|----------|----------|----------|----------|---------------|
| <b>42</b> | F        | 32       | Ya estaban separados, por iniciativa de ella. Él no quería ni oír hablar de divorcio. Cuando ella se convenció de que era prematuro y debían acordar sobre otras cosas, el diálogo se facilitó. Finalmente un tiempo después comenzaron a divorciarse. Tenían hijos.   | 1 e      | x        | x        | Mejor    | Satisfactoria |
| <b>43</b> | F        | 60       | Esposo autoritario, separado hace tiempo y con problemas y litigios crónicos. Hizo un intento de diálogo, no muy convencido, y fracasó. Tenían hijos.  | 1 e      | x        | x        | Igual    | Satisfactoria |
| <b>44</b> | F        | 48       | Ella, separada hace dos años, estaba molesta. El ex marido ocupaba parte de la casa para ejercer su profesión, y pagaba alimentos en especie. Le costó enfrentarlo pero lo hizo con mucho éxito y ahora están en conversaciones para concretar acuerdos. Tenían hijos. | 1 e      | x        |          | Mejor    | Satisfactoria |
| <b>45</b> | F        | 41       | Madre separada que se enteró de que el padre maltrataba a sus hijos cuando estaba con ellos. Pudo enfrentar la situación y dialogarla con él. Ahora están yendo a un terapeuta que los orienta respecto de esta y otras situaciones.                                   | 1 e      | x        |          | Mejor    | Satisfactoria |

## Capítulo VI

### Análisis de los datos y conclusiones

Analizaré con más detalle los datos que provienen de las evaluaciones.

#### 1. Perfil de los clientes.

- Los 52 clientes pertenecían a la clase media de la ciudad de Buenos Aires en sus diversas variantes.
- 31 de ellos eran mujeres y 21 varones.
- De las 31 mujeres, 3 eran menores de 30 años y el resto mayores.
- De los 21 varones, uno solo era menor de 30 años y el resto mayores.

#### 2. Perfil de los casos.

- La mayoría de los casos eran graves y crónicos: divorcios destructivos, tenencias de hijos controvertidas, conflictos entre padres e hijos adolescentes o adultos, abuelos imposibilitados de relacionarse con sus nietos, supuestos abusos sexuales infantiles, contactos padre-hijos interrumpidos de largo tiempo, problemas en familias ensambladas, violencia física y/o psicológica, descubrimiento de infidelidades en la pareja, calificación controvertida de los bienes de la sociedad conyugal, alimentos, psicosis maníaco depresiva, problemas entre hermanos, autorizaciones denegadas para radicar al hijo fuera del país, alimentos, etc.
- Muchos habían pasado por las manos de otros abogados.
- El 47% de los casos envolvían problemas personales y patrimoniales, el 49% sólo personales y el 4% sólo patrimoniales.
- En el 93% de los casos las relaciones debían continuar (eran padres con hijos o existía cualquier otro motivo) y en el 7% restante, no.

#### 3. Procedimiento de las intervenciones.

- El cliente llamaba por teléfono, generalmente recomendado por otro cliente o un profesional. En la conversación lo invitaba a resumir su problema. Si creía que podía serle útil una consulta, fijábamos una entrevista. Por lo general sugería que no viniese solo sino con alguien que lo quisiera y que estuviese dispuesto a ayudarnos a pensar posibles soluciones.
- La entrevista duraba entre una hora y media y dos. En ella tomaba datos personales, familiares y sociales del cliente; investigaba sobre su problema; daba información; participaba de la construcción de alternativas, de la elección de una de ellas y de la planificación del próximo paso. Finalmente evaluábamos la entrevista.

- A la semana llamaba por teléfono al cliente para preguntarle si la entrevista le había servido, si había hecho algo, cómo le había ido, y si seguía necesitando mi ayuda.
- Si era necesario prestaba nueva ayuda a través de conversaciones telefónicas o de nuevas entrevistas. A veces recibía al cliente con el familiar con quien tenía el conflicto, con o sin un abogado. Podía también redactar o corregir acuerdos.
- A los seis meses de mi último contacto con el cliente una psicóloga entrenada para este fin lo llamaba y le formulaba preguntas que configuraban un seguimiento del caso y una evaluación de mi intervención.
- Todas las entrevistas eran video filmadas con consentimiento de los clientes, y los datos de cada caso quedaban registrados en un protocolo de un ordenador.
- El sistema de cobranza de honorarios consistía en una suma fija por entrevista, convenida por teléfono, más un *plus* (también acordado) por el tiempo invertido en las conversaciones telefónicas y eventualmente en la revisión de proyectos de acuerdo escritos.

#### 4. Evaluaciones.

Al momento del seguimiento (pasados seis meses de la última intervención mía), las respuestas de los clientes a las preguntas de la profesional evaluadora ofrecen los siguientes cuadros:

Cuadro 1

|                    | Nº | Mejor | Igual | Peor | Satisf. | Insatisf. | B.V. | S.C. |
|--------------------|----|-------|-------|------|---------|-----------|------|------|
| <b>M + de 30</b>   | 20 | 14    | 6     | 0    | 19      | 1         | 10   | 1    |
| <b>M – de 30</b>   | 1  | 1     | 0     | 0    | 1       | 0         | 0    | 0    |
| <b>F + de 30</b>   | 28 | 23    | 3     | 2    | 27      | 1         | 11   | 1    |
| <b>F – de 30</b>   | 3  | 3     | 0     | 0    | 3       | 0         | 0    | 0    |
| <b>Total de M</b>  | 21 | 15    | 6     | 0    | 20      | 1         | 10   | 1    |
| <b>Total de F</b>  | 31 | 26    | 3     | 2    | 30      | 1         | 11   | 1    |
| <b>Total M + F</b> | 52 | 41    | 9     | 2    | 50      | 2         | 21   | 1    |

En porcentajes, es como sigue:

Cuadro 2

|                    | Nº | Mejor | Igual | Peor | Satisf. | Insatisf. | B.V. | S.C. |
|--------------------|----|-------|-------|------|---------|-----------|------|------|
| <b>M + de 30</b>   | 20 | 70%   | 30%   | 0%   | 95%     | 5%        | 50%  | 5%   |
| <b>M – de 30</b>   | 1  | 100%  | 0%    | 0%   | 100%    | 0%        | 0%   | 0%   |
| <b>F + de 30</b>   | 28 | 82%   | 10%   | 8%   | 96%     | 4%        | 40%  | 4%   |
| <b>F – de 30</b>   | 3  | 100%  | 0%    | 0%   | 100%    | 0%        | 0%   | 0%   |
| <b>Total de M</b>  | 21 | 71%   | 29%   | 0%   | 95%     | 5%        | 50%  | 5%   |
| <b>Total de F</b>  | 31 | 84%   | 10%   | 6%   | 97%     | 3%        | 35%  | 3%   |
| <b>Total M + F</b> | 52 | 79%   | 17%   | 4%   | 96%     | 4%        | 40%  | 2%   |

Estas cifras sugieren las siguientes observaciones:

- El 79% de los clientes mejoraron su situación (algunos de éstos la solucionaron completamente), el 17% quedó igual y en el 4% la situación había empeorado al momento de la evaluación.
- Aun para muchos de aquéllos que no mejoraron, la intervención y la experiencia que hicieron les resultó satisfactoria, ya que el 96% de los clientes la registró de este modo.
- Además el 40% afirmó, con ejemplos, que esta experiencia le había servido para la vida (no sólo para solucionar el caso).
- Aunque, como adelanté, no puedo mostrar comparaciones con la forma clásica de negociar de los abogados (con la estructura III), la experiencia común del foro podrá concluir, sin duda, que la estructura elegida (estructura I) obtiene resultados muy superiores a las otras.
- Parece haber una ventaja de las mujeres mayores de 30 años para solucionar los conflictos familiares mediante la negociación y el diálogo directo, con respecto a los varones de esa misma edad, ya que ellas mejoraron la situación el 82% de las veces, mientras que los hombres lo hicieron sólo en un 70%.
- De las observaciones realizadas en cada caso y/o de los dichos de los clientes puede colegirse porqué, aunque la situación no hubiese mejorado, el cliente pudo estar satisfecho y aun decir que la intervención le había servido para la vida. El diálogo trae usualmente ventajas personales, al revés del litigio que casi siempre empeora la calidad de la existencia.
- Otro aspecto importante es el bajo costo de la intervención, en tiempo y dinero. El número total fue de 110 entrevistas, que dividido por el número de casos (45) da

un promedio de 2,5 entrevistas por caso. Como se ve, muchos de ellos no llevaron más que una entrevista (el promedio sube porque hay algunos casos, pocos, de 10 entrevistas, por ejemplo).

- Los honorarios se cobraban por entrevista más un agregado por los minutos invertidos en las conversaciones telefónicas y en la revisión de los proyectos de acuerdo. El costo promedio de cada caso ascendió al equivalente a 2,5 entrevistas. Muchos clientes, repito, pudieron solucionar su problema con una sola entrevista.
- En pocos casos conocí a “la otra parte”. Me limité a asesorar a mis clientes sobre cómo dialogar. A veces les entregué un borrador de lo que tendrían que firmar si acordasen. En ocasiones sirvió; en otras el mismo cliente y/o su familiar lo modificaron, con o sin mi visto bueno.

Otra manera de ver los datos es observar si los conflictos eran sólo sobre cuestiones personales (tales como tenencia de hijos), o sólo patrimoniales (alimentos o división de la sociedad conyugal, por ejemplo) o de querellas en que se encontraban presentes ambos factores. Este cuadro refleja esas variantes:

Cuadro 3

| <b>Tipo de conflicto</b>      | <b>Nº</b> | <b>Mejor</b> | <b>Igual</b> | <b>Peor</b> | <b>Satisf.</b> | <b>Insatisf.</b> | <b>B.V.</b> | <b>S.C.</b> |
|-------------------------------|-----------|--------------|--------------|-------------|----------------|------------------|-------------|-------------|
| <b>Sólo personal</b>          | 22        | 17           | 4            | 1           | 21             | 1                | 10          | 1           |
| <b>Sólo patrimonial</b>       | 2         | 2            | 0            | 0           | 2              | 0                | 2           | 0           |
| <b>Personal y patrimonial</b> | 21        | 17           | 3            | 1           | 20             | 1                | 5           | 1           |

En porcentajes se traduce de este modo:

Cuadro 4

| <b>Tipo de conflicto</b>      | <b>Nº</b> | <b>Mejor</b> | <b>Igual</b> | <b>Peor</b> | <b>Satisf.</b> | <b>Insatisf.</b> | <b>B.V.</b> | <b>S.C.</b> |
|-------------------------------|-----------|--------------|--------------|-------------|----------------|------------------|-------------|-------------|
| <b>Sólo personal</b>          | 22        | 77%          | 18%          | 5%          | 95%            | 5%               | 45%         | 5%          |
| <b>Sólo patrimonial</b>       | 2         | 100%         | 0%           | 0%          | 100%           | 0%               | 100%        | 0%          |
| <b>Personal y patrimonial</b> | 21        | 81%          | 14%          | 5%          | 95%            | 5%               | 24%         | 5%          |

De aquí se seguiría que la bondad del procedimiento no tiene que ver con que los conflictos sean sólo personales: también da un elevado porcentaje de éxito en los patrimoniales y en los mixtos (mayor, en realidad, que en los sólo personales). La gente puede negociar sobre cuestiones económicas, a veces complicadas e importantes, si es alentada a hacerlo y recibe una información completa y comprensible. Y es bueno advertir esto, porque abogados y clientes son más reacios a admitir la negociación directa cliente-familiar cuando los conflictos son de dinero. Pero se trata de un prejuicio.

Por último, un tercer modo de observar los datos es analizando si los familiares en conflicto tenían o no una relación que fuera a persistir luego de resuelto el mismo. Este cuadro refleja esa variable:

Cuadro 5

| <b>Persistencia del vínculo</b> | <b>Nº</b> | <b>Mejor</b> | <b>Igual</b> | <b>Peor</b> | <b>Satisf.</b> | <b>Insatisf.</b> | <b>B.V.</b> | <b>S.C.</b> |
|---------------------------------|-----------|--------------|--------------|-------------|----------------|------------------|-------------|-------------|
| <b>Sí</b>                       | 42        | 33           | 7            | 2           | 40             | 2                | 14          | 2           |
| <b>No</b>                       | 3         | 3            | 0            | 0           | 3              | 0                | 3           | 0           |

Estos números, traducidos a porcentajes, arrojan las siguientes cifras:

Cuadro 6

| <b>Persistencia del vínculo</b> | <b>Nº</b> | <b>Mejor</b> | <b>Igual</b> | <b>Peor</b> | <b>Satisf.</b> | <b>Insatisf.</b> | <b>B.V.</b> | <b>S.C.</b> |
|---------------------------------|-----------|--------------|--------------|-------------|----------------|------------------|-------------|-------------|
| <b>Sí</b>                       | 42        | 79%          | 17%          | 4%          | 95%            | 5%               | 33%         | 5%          |
| <b>No</b>                       | 3         | 100%         | 0%           | 0%          | 100%           | 0%               | 100%        | 0%          |

De aquí se desprende que en todos los pocos casos en que se negoció con la estructura I, sin que entre las partes existiese un vínculo que los obligara en el futuro a enfrentar una tarea común, también el procedimiento llevó a una mejora de la situación, a la satisfacción del cliente y a un beneficio para su vida.

En definitiva, lo más importante es que puede verse cómo los clientes siguieron un camino propio, desligándose del servicio profesional con prontitud y bajo costo, llegando muchas veces a resultados bien diferentes de los que se planteaban cuando comenzaron la consulta.

##### 5. Amenazas a la validez de los resultados

Como todo muestreo, el que acabo de presentar tiene sus amenazas a la validez de los resultados. Ellas provienen, a mi entender, de que el grupo es parte de la clientela de un mismo abogado.

La primera reside en que quizás los clientes que acuden a mí vengan inclinados hacia la construcción de acuerdos y no hacia el litigio: por consiguiente, aceptarían mejor que otros la sugerencia del diálogo directo y quizás la practiquen mejor que la generalidad. Se establece un vínculo recíproco que es, como se verá en la segunda parte, algo eminentemente personal. Ello no significa que cada profesional no pueda hacerlo, a su manera.

Esto se relaciona con una segunda consideración: quiénes me recomiendan son ex clientes o profesionales que saben de mi manera de ser y de encarar la profesión. También esto da un sesgo a la relación abogado-cliente, que puede no ser el caso de otros abogados.

La tercera amenaza a la validez de los resultados consiste en que la clientela que recibo paga mis honorarios; por consiguiente pertenece a determinada clase social y tiene una determinada posición económica. Nuevamente: ello no quiere decir que esta propuesta no pueda adaptarse a otras realidades sociales, incluidos consultorios jurídicos gratuitos.

Es posible que estas supuestas amenazas de validez no sean reales o no tengan relevancia. De todos modos era necesario explicitarlas.

## **SEGUNDA PARTE**

**Cómo ayudar al cliente a dialogar y negociar con el otro**

Haré aquí un inventario y resumen de las intervenciones que más uso. Los lectores seguramente encontrarán que ellos también las utilizan en la práctica. Sólo falta que los abogados las conceptualicen.

- La intervención que es el basamento de todo: el *joining*.

Pero todas estas intervenciones no serían más que recetas o tácticas, frías y hasta frívolas, si no estuvieran precedidas y envueltas por algo mayor, que es mucho más que una mera estrategia. Se trata de establecer con el cliente un vínculo, un acople afectivo e intelectual. Algo más profundo todavía que una relación colaborativa sólida porque, en realidad, es el presupuesto y el basamento de la cooperación. Es una relación de aprecio mutuo, fidelidad y compromiso, entre cliente y profesional. Muchos, en inglés, llaman a esto *joining*, que se podría traducir como *uniendo*, *uniéndose* o *uniéndonos*.

El *joining* se establece desde el mundo interno de dos personas que efímeramente están ocupando la función de cliente y profesional pero que ante todo son dos personas. Sus mundos internos responden a ciertos estímulos y se valoran mutuamente: nace una especie de amistad. Digo “una especie de amistad” para diferenciarla de la amistad. Pero la relación cliente-profesional tiene algo de la amistad, porque en ambos casos:

- Cada una de las dos personas encuentra en la otra rasgos que le caen *simpáticos*. Esto es, que la hacen vibrar interiormente.
- Cada una de las dos personas *confía* en la otra.
- Cada una de las dos personas sabe y siente que si a la otra le va bien o mal, se trata de un éxito o fracaso para ella también. Hay un *compromiso*.

El profesional busca el *joining*. No se trata de encontrar en el otro características admirables en abstracto, sino de aquéllas que al abogado lo entusiasman. Puede ser que a ambos les guste el cine, la música o el fútbol, o que el profesional se apasione por conocer el origen étnico y las circunstancias en que llegó al país el fundador de la familia del cliente, o que se fascine con la rebeldía que desde niña mostró esa mujer que tiene enfrente suyo o con cualquier otra cosa que, como dice Salvador Minuchin, signifique pulsar las cuerdas del arpa interior del cliente y provocar acordes que a su vez hagan vibrar las cuerdas del arpa que el profesional lleva dentro. A la búsqueda del encuentro. A veces el encuentro se dará en el plano de los ideales o de la ética (una común vocación social o una fe religiosa

muy profunda, por ejemplo) pero no siempre es así: a veces nos hermanan nuestros gustos o inclusive nuestros defectos.

El *joining* provoca la *confianza* mutua y crece con ella. Si el profesional no confía en el cliente, o viceversa, ninguno de los dos empezará a trabajar en serio. Tiene que haber un punto en que cada uno esté seguro del otro. De que el otro no lo va a defraudar, que no lo va a dejar solo. Esto abarca también, naturalmente, el pago del honorario. El profesional busca esa confianza mutua. La crea con sus gestos, con su compromiso, pero también esperando del otro gestos similares.

El *joining* y la *confianza* mutua van de la mano con el *compromiso*. Cliente y profesional trabajarán juntos, ambos colaborarán para el éxito de la gestión, parejamente. Celebrarán juntos los éxitos, sin atribuirse uno solo de ellos su logro, y sufrirán juntos los fracasos, sin echarle al otro la culpa de los mismos. El compromiso entraña fidelidad, hablar con el otro las cosas que molestan de él (debería hacerse siempre un convenio explícito en este sentido) para procurar enderezar la relación cuando ésta se encuentra perturbada (usualmente, por los fracasos). O para dar por terminado buenamente el contrato profesional.

Ésta es la tarea básica del profesional, hacer el *joining*. No puede hacerla sin el concurso del cliente, pero es el abogado quien toma la iniciativa.

A continuación se tratará de tres tipos de intervenciones. Unas son las que se llevan a cabo desde que el cliente llama por teléfono para pedir una entrevista, hasta que él se decide a negociar en forma directa con su familiar. Se trata de intervenciones indirectas, de estímulo y fortalecimiento del cliente. Están en el apartado 1.

Otras son las intervenciones que se producen cuando el cliente está decidido a negociar de esa forma, pero todavía no dio el paso inicial. Son intervenciones centradas en el diálogo y la negociación que se avecinan, para ayudar al cliente a enfrentarlos. Están en el apartado 2.

Y las últimas son aquéllas que, en caso necesario, deben ser hechas mientras el cliente negocia, para que pueda enfrentar las dificultades que presentan las conversaciones, continuarlas y llegar a un acuerdo. Están en el apartado 3.

Pero nada de lo que se dice a continuación es útil si el *joining* no existe.

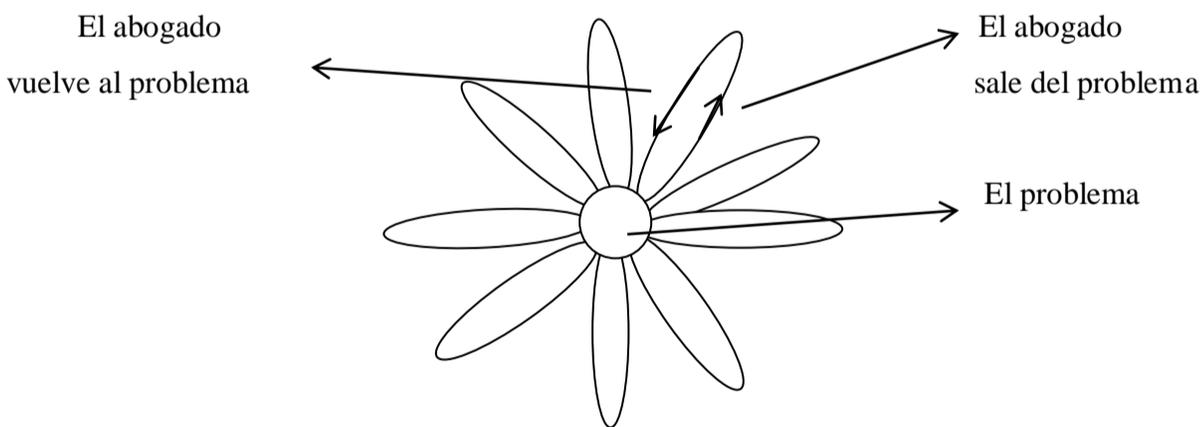
## Capítulo I

### Intervenciones que estimulan y fortalecen al cliente en forma indirecta, para que pueda decidirse a iniciar y sostener una negociación con el familiar con quien tiene un conflicto

- *Reconocer y atribuir al cliente cualidades y éxitos, y felicitarlo por ellos.*

Tanto los logros anteriores a la entrevista (crianza de los hijos, por ejemplo) como los posteriores (comenzar un diálogo, lograr acuerdos, etc.) deben ser reconocidos y atribuidos al cliente, y hay que premiarlo por ellos. De este modo el profesional da poder al cliente y se lo quita él mismo, lo que aumenta la posibilidad de autogestión, independencia y éxito de aquél. Esta disposición anímica le facilitará el negociar en forma directa con el familiar con quien tiene el conflicto.

Personalmente tengo un sistema de tomar entrevistas que llamo "la margarita" y que me es útil a estos fines. Los problemas traídos por el cliente son el centro de la flor y la entrevista comienza por allí. Luego voy ampliando las preguntas y el temario, aunque nunca olvido el centro del problema: cada tanto paso por él. Así es como trato de situarme en la vida de la persona, y sobre todo en sus aspectos positivos y logros, pero sin descuidar el problema que trajo a la consulta. "La margarita" se dibuja así:



Una vez que está seguro de que el abogado comprendió su problema y el padecimiento que éste le origina, el cliente empieza a conversar de otros temas, y el profesional acepta hablar de lo que él quiere. Luego el abogado pregunta y el cliente responde. Poco a poco se irá haciendo "la margarita", en la cual va a estar incluido el problema, pero también la historia de la persona, la de su familia, los hijos que tiene, qué es lo que le pasa, cuál es la escena familiar, en qué escenario se desarrolla el conflicto, qué tipo de relación mantiene con su pareja, desde hace cuánto tiempo, etc.

Se irán viendo sus relaciones sociales, sus amigos, sus compañeros de trabajo, aceptando escuchar todos los detalles que cuente, para ver qué grado de contención o aislamiento tiene la persona. El abogado registrará también otros datos importantes: la familia de origen del cliente, quiénes son, qué opinan, cómo se llevan entre ellos, dónde viven, etc. Lo mismo con la familia de origen de su pareja y los parientes, amigos o referentes significativos que están al tanto de la situación. Es muy importante saber en qué casa vive el cliente, si es propia, ganancial, alquilada, intrusada, o prestada. Si cree en Dios y eventualmente pertenece a alguna comunidad religiosa; si hace terapia o integra algún grupo de autoayuda; si trabaja, le gusta lo que hace, y es reconocido como valioso en el puesto que ocupa; si está estudiando algo o perfeccionándose o tiene algún *hobby* o desahogo que le causa placer; si hace obras de caridad o pertenece a alguna organización de bien público.

Esto y muchas cosas más sirven para visualizar el espectro de posibilidades que tiene el cliente. Todo aquello, en fin, que deje en la mente del abogado un panorama de la situación y un inventario de las energías saludables que existen en la familia.

Una buena ayuda para el abogado y el cliente es ir dibujando el genograma de la familia en un rotafolio o pizarra, incorporando fechas, lugares, profesiones, trabajos, etc.

Como con un resaltador, el abogado irá haciendo comentarios que pongan de manifiesto los aspectos positivos de la persona y la vida del cliente. Naturalmente que en esto, como en toda la intervención, lo primero y principal es estar de acuerdo con el cliente, no litigar con él. Muchas veces el cliente está deprimido y no reconoce sus aspectos positivos; en otras ocasiones no los quiere reconocer para no salir del papel de "víctima". No importa. El abogado puede dar humildemente su opinión, siempre manifestando que su parecer está basado en la escasez de información, en su experiencia de otros casos, en comparaciones con casos anteriores, etc., pero que la verdadera opinión es la del cliente. Él se limita a expresar la suya, con mucho respeto.

Los aspectos positivos incluirán, por ejemplo:

- El nombre. Un nombre siempre es hermoso. Muchos lo son de entrada (María, Alejandro, Eugenia, etc.). A otros, hay que "domesticarlos" mediante la caricia verbal: hay que decir muchas veces "Ludovica" o "Filomena" hasta encontrarles las curvas, los intersticios, hasta que se queden acurrucados en la falda del abogado a fuerza de caricias.

A los nombres hay que tratarlos con cariño, hay que decirlos una y otra vez, cada vez mejor. Los nombres son como los chicos: si la madre los mira, están en paz

y crecen bien. Con el nombre del cliente, el abogado es una madre. De vez en cuando, además de nombrar a los nombres, hay que decirles que son hermosos.

- La belleza o atractivo físicos. Este es un aspecto que discretamente manejado es sumamente importante. La clienta es hermosa y luce así, o quizá se "ha dejado" engordar o envejecer prematuramente, está mal peinada, desprolija, etc., pero tiene rasgos hermosos (lindos ojos, por ejemplo) o una espléndida figura. Depende del momento de la entrevista en que esté, y del vínculo que haya hecho con ella, el abogado podrá referirse brevemente a estos aspectos, casi como al pasar.

A veces el comentario puede tener un dejo picante, y no estar mal.

- Susana, usted me hace acordar a la Venus de Milo, aunque tapada con alguna grasita de más. Cuánta belleza algo tapadita.

O:

- ¿De quién sacó esos ojos, Miriam, de su padre o de su madre?

O:

- Disculpe, Marta, pero usted parece bastante más joven de lo que es. Si me dice que en estos años se ha venido abajo, pienso en cuánta juventud tiene usted reprimida...

O:

- ¿Cómo hace para tener a raya tanta juventud, Raquel? ¿Algún médico psiquiatra le da pastillas? ¿Sí? Entonces seguro que ese médico es varón. Serán tranquilizantes para que usted pueda quedarse en el molde... ¡Los hombres estamos muy interesados en eso! <sup>4</sup>

Lo mismo con los varones. Hay quienes se desvalorizan, no saben lo atractivos que son para las mujeres, y necesitan de alguien que se los diga.

El abogado nunca tiene que caer en la tentación corriente de decir algo así como "debe cuidarse", "debe dedicar algún tiempo para usted" o cosas por el estilo. El cliente, en la concepción del abogado, no necesita de eso para resultar hermoso. Ya lo es de por sí y, además, se nota. Las otras indicaciones ya se las han dado mil veces al cliente sus amigos y parientes y no les ha hecho caso.

- La belleza interior. El cliente tiene también una gran belleza interior. Es inteligente, es fino, es delicada, es cuidadosa. Algo que, por ejemplo, aparece en muchas ocasiones es su tendencia a proteger a seres débiles o defectuosos (niños, animales, enfermos, viejos, sus hermanos menores a quienes ha criado mientras su madre trabajaba, etc.). Lo hace con extremo cuidado y dedicación.

Esto debe ser valorado:

- Usted me hace acordar a la madre Teresa de Calcuta, a quien admiro tanto; ¡qué lindo sería el mundo si hubiese muchas personas como usted! No habría chicos de la calle, etc.; ¡qué fácil va a ser trabajar con usted!

---

<sup>4</sup> Los casos relatados y las frases citadas en este artículo son reales.

(Por favor nada de "usted sobreprotege, cuídese usted misma, o usted ama demasiado, etc."). Otra característica a resaltar es la rebeldía:

- ¡Qué personalidad! Con usted va a ser fácil trabajar porque tiene una gran capacidad para reaccionar frente a situaciones que atan, que constriñen, quiere realizar sus sueños, eso es bárbaro! Y así desde chica y no se ha cansado... ¡Qué ejemplo para otras mujeres, que en seguida bajan los brazos... esos brazos tan hermosos que tiene, etc.

- Los logros en la vida del cliente. Los más fáciles de ver son los logros en la crianza de los hijos, en la vida laboral y en la amistad. Los primeros pueden estar opacados por la tristeza o la violencia en medio de la cual los chicos viven. Pero están.

- No es fácil hoy en día criar chicos, Paloma, que vayan a la escuela, que tengan amigos, chicos queridos, protegidos, etc. No es fácil tampoco tener un puesto de trabajo que implica confianza por parte de los empleadores. Ni es corriente tener amigas y amigos que a uno lo quieran, a pesar de la difícil situación en que está.

Es muy importante ahondar en esto porque probablemente el cliente pueda más adelante conectar sus logros en la crianza o en el trabajo o en la amistad (o, a veces, en el estudio) para solucionar su problema de familia con un estilo propio.

- La familia extensa. Madre, padre, hermanos y hermanas y sobrinos (al que no tiene hijos, seguro que el diablo le dio sobrinos) deben ser nombrados, resaltados. Con independencia de la buena o mala relación que el cliente tenga con ellos (aunque debe averiguarse esto, y dónde viven, para operar luego en red, como se verá más adelante).

Es probable que el cliente tenga o haya tenido serios problemas con alguno de sus progenitores. El padre le pegaba a la madre, o la madre era muy dura con el cliente o sutilmente lo descalificaba o descalifica, etc. Si es posible, el abogado debe escarbar delicadamente hasta encontrar algo positivo inclusive en esa figura. Nunca yendo contra el cliente y menos malquistándose con él. Pero es probable que él mismo se esté dando cuenta de que esa madre tan dura y distante, que delegó en él el cuidado de sus catorce hermanos, tuvo motivos válidos para ser así. Y, sobre todo, que tuvo otros valores positivos.

Esto, llevado a cabo en consenso con el cliente, es muy importante, porque muchas veces la depresión (sobre todo la femenina) va asociada a este tipo de situaciones: "me desvalorizo al desvalorizar a mi madre", "me valorizo si la aprecio".

Otra circunstancia muy común vinculada con la familia extensa es la rigidez de los mandatos recibidos por el cliente de alguno de sus miembros (por lo general

del padre o de la madre) en su período de crecimiento. Que la mujer debe seguir siempre a su pareja, que el placer no es para él, etc. son dogmas normalmente internalizados. El abogado nunca debe ponerse en contra de ellos. Ni siquiera criticarlos. Posiblemente cuando se haya ganado la confianza del cliente pueda "actualizarlos":

- Su madre era muy sabia en las cosas que le enseñaba y que hoy en día están tan olvidadas. Murió cuando usted tenía 26 años. Me gustaría saber qué le diría hoy, si estuviese aquí sentada. ¿Qué le parece si la "convocamos"? ¿Cómo era?

- Otras circunstancias de la vida. Bajo este rubro entra toda una serie de situaciones positivas y logros que el cliente pueda considerar tales: origen étnico, viajes, recuperación de hijos perdidos, compra o alquiler de vivienda, mudanzas, etc., etc., etc.

Quizá el abogado, desde su cultura, no aprecie espontáneamente algunos: amantes, amistades homosexuales, fugas de hogar de una madre sin los hijos, etc. Igualmente deben ser resaltados.

- La relación con su pareja. Punto difícil para el abogado: siempre tiene algunos aspectos positivos para el cliente y hay que resaltarlos. No todo fue malo en el pasado... No todo es malo ahora... No todo será malo en el futuro... ¡Abra su mente el abogado! Hubo cosas buenas y lindas en el pasado... Hay cosas buenas y lindas ahora... Habrá cosas buenas y lindas en el futuro...

¡Sí! Quizás él la quiera a ella o ella a él. (¡No decir que lo quiere "demasiado", por favor!. Quizás lo quiere como a un chico. Un chico de la calle, un chico malcriado). Pero dejemos esto ahí porque sin querer hemos vuelto al centro de "la margarita": al problema.

"La margarita" sirve para trasladar el centro de operaciones desde el problema-agujero hasta la vida-persona-familia-logros. Sirve también para que la entrevista no se centre en la pareja del cliente, fuerte tendencia en muchos casos, sobre todo cuando hay violencia. No es que el abogado deba prohibir hablar del otro (aunque cuando entra en confianza puede insinuar que le gustaría "dejar de hablar de él por un rato", porque la señora le interesa más) pero sus preguntas irán dibujando la imagen del cliente con trazos más fuertes y nítidos que la de su pareja.

De este modo, a las muchas virtudes de "la margarita" se añade que es un principio de discriminación silencioso entre los miembros de la pareja. En lugar de decirle a la mujer: "ocúpese de usted misma" (lo que iría contra sus principios) ¡el abogado lo está haciendo en la entrevista!

Pero el profesional, cada tanto, vuelve al problema. En la duda, siempre es bueno que vuelva antes del momento en que piensa que debería volver. Para que no sea el cliente el encargado de hacerlo. ¿Porqué? Porque el abogado (ya lo hemos dicho) es una madre, una madre que cuida. Ella está sentada en el centro de la habitación y su niño juega. Su niño se aleja e investiga. Mira a la madre y la madre está. El niño vuelve y la toca. Luego, puede alejarse de nuevo, confiado. Del mismo modo, el cliente puede pasear por su propia vida y reconocer sus aspectos positivos y sus logros, gracias a que el abogado está cuidando su problema. El cliente se lo ha entregado por unos minutos. Luego tiene que verificar que el problema está, que está bien cuidado y en buenas manos. Así se queda tranquilo y puede seguir caminando por otro pétalo de "la margarita", investigando, aprendiendo y... disfrutando.

Esta investigación, este aprendizaje y este disfrute son lo más importante de la entrevista. El cliente recorrerá su nombre, su cuerpo, sus logros, su familia, su vida. ¡Él es algo más que un problema! ¡Él es algo más que un fracaso! ¡Él es algo más que una discapacidad! ¡Ella es una mujer con nombre, con cuerpo, con logros, con familia!

¡Es una persona humana! Es una persona que *tiene* un agujero, no es un agujero. Pertenece a una familia que *tiene* un agujero, su familia no es un agujero. Tiene una vida que *tiene* un agujero, su vida no es un agujero. Es desde su persona, su familia y su vida, desde donde el cliente ha de resolver su problema.

Pero para que pueda reconocer y disfrutar lo que tiene, el abogado debe, mientras tanto, cuidar del problema. Y no hay mejor forma de demostrar cuidado que hablar del problema de tanto en tanto. Antes que el cliente se asuste y vuelva a cuidarlo él mismo.

- *El abogado debe de abstenerse de "comprar" el problema tal como el cliente lo trae.*

Esto quiere decir: acepta los hechos tal como el cliente los narra, en su integridad. Pero no acepta el contexto deprimente y negativo en que los incluye, ni lo que se refiere al cliente ni en lo que se refiere a su pareja o familia: en su pensamiento, el abogado acepta que la pareja le pega a la cliente, pero no acepta que ella sea inferior o más pequeña que él; no acepta que sea incapaz de salir de esa trampa. Acepta que a él le dicen cosas muy descalificantes, pero no acepta que ella sea una psicópata. Acepta que él es mujeriego, no que ella sea una imbécil.

El abogado, para no entrar en litigio con el cliente, no debe decir que no acepta lo que no acepta: al principio, simplemente no lo incluye en su resumen. No lo incluye en su cabeza: "no le cierra" que esa mujer tan capaz sea a la vez tan incapaz. Ni que ese hombre tan fuerte esté dominado por el problema de su hijo. Y

como "no le cierra" no lo "compra", aunque sí acepta los hechos y los resume. Puede manifestar que no entiende, y para el cliente va a quedar en claro que el abogado no "compró" eso.

Lo que el cliente describe como indigno sometimiento, es simplemente tolerancia. Lo que el cliente trae como adulterio, para él es simplemente un hombre que gusta en exceso de las mujeres. Lo que el cliente describe como enfermedad o perversión, para él es simplemente una conducta que hay que mejorar.

- *Aprobar las conductas anteriores del cliente.*

Con relación al problema, el cliente ha hecho muchas cosas antes de consultar. Esto que ha hecho antes generalmente tiene que ver con los verdaderos objetivos que tuvo o aun tiene. No son acciones tontas. Así debe ser comprendido por el profesional, quien debe aprobar estas conductas anteriores, a la luz de las finalidades que el cliente tenía o todavía tiene.

De este modo se aumenta la autoestima del cliente (que generalmente está baja cuando consulta), y se le devuelve el poder de decisión. Esto facilita que construya un diálogo y lleve adelante una negociación con el familiar.

Aprobar las conductas anteriores del cliente tiene, además, dos ventajas. La primera es que el cliente, al verse aprobado, va contando más cosas con más franqueza. Porque en realidad, como saben todos los abogados, los clientes mienten u ocultan o exageran si encuentran delante de ellos una mirada reprobadora (sea desde la ética tradicional, desde la escala de valores de los derechos humanos, o desde la estrategia para ganarle al adversario).

Y es importante que el cliente tenga permiso para decir la verdad, porque entonces el abogado sabrá algo vital: qué es lo que el cliente realmente quiere. Si dice que quiere guerra, pero sus acciones anteriores, libremente expuestas al ser aprobadas, hablan de reconciliación, no estará de más tener a la reconciliación (sin descartar la guerra) como un objetivo posible.

Otra ventaja es, como ya se ha dicho, que el cliente sepa que ha manejado la situación perfectamente en pos de sus verdaderos objetivos.

- Usted, hasta hoy, no ha sido dependiente de su esposo, sino que lo ha cuidado como su madre le indicó que lo hiciese. La felicito. Su marido luce como un santo delante de sus hijos y de terceros, porque usted lo limpia todos los días, les exige a todos que le recen y le atribuye cualquier milagro a él. Me pregunto quién será más poderosa, usted o el santito de palo. La felicito nuevamente. A la madre Teresa de Calcuta le dieron el premio Nobel por haberse dedicado a cosas similares.

- *Develar al cliente el poder con que actúa.*

Usualmente hace la consulta quien siente que va perdiendo en la batalla familiar, y busca un aliado en el profesional. Se siente impotente o sobrepasado en poder por el otro. Muestra una actitud de víctima.

Sin embargo otra lectura del juego familiar, construida entre el profesional y el cliente en la entrevista, puede llevar a develar cómo en realidad es éste quien ha dirigido con poder la situación en el pasado. De este modo el cliente comprende cómo, a partir de ahora y con el mismo poder, puede movilizar la interacción de otra manera. Sale del papel de víctima para transformarse en protagonista y colaborador.

Esta nueva postura hace que el diálogo y la negociación se hagan desde otro lugar y se faciliten mucho.

En un caso de una pareja donde había mucha violencia ejercida por el marido, y la esposa quería separarse, mantuve este diálogo con ella:

Abogado (en adelante "A"): - ¿Y usted lo quiere mucho?

Clienta (en adelante "C"): - No, ya no. Yo me separé cuando estaba embarazada de cuatro meses de la nena. A partir de ahí empezamos a vivir separados.

A: - Cinco años hace entonces.

C: - Sí. (Pausa). Pero él no quiere ni que yo me vaya ni que me lleve los chicos, ni que...

A: (Interrumpe). - Porque usted le lava la ropa, le cocina...

C: - Sí. Ni quiere él estar en otro lado y dejarme ahí. Incluso ni quiere ni que ... me hace drama cada vez que salgo a lo de una amiga a tomar mate con los tres chicos.

A: - Usted tiene cuatro chicos.

C: - Sí. Y de chica crié a mis hermanitos.

A: - ¡Qué orgullo para usted!

C: - Y sí, porque eran más chicos que yo.

A: - Allí en su casa ¿cuidaba mucho a los chicos?

C: - A los 14 años me tuve que hacerme cargo de los cuatro. (Pausa).

A: - Es una mamá ... como la Madre Teresa.

C: - Sí.

A: - (Acierta por casualidad). Lo único que le falta es poner un comedor comunitario.

C: - Y, es mi idea. Yo ahora también empecé con tarot, y bueno si a mí me va a bien quiero poner un comedor comunitario para chicos.

A: - ¡Qué bien!

C: - Esa es mi idea, me da mucha lástima la gente mayor... como los chicos. (Pausa)

A: - Bueno. ¿Qué podemos hacer con su primer hijo, con su... ¿cómo se llama su marido?

C: - Carlos Alberto.

A: - ¿Y usted quiere que yo la ayude en algo?

C: - Yo lo que quisiera es que... si yo puedo conseguir poder irme de mi casa, la tenencia de mis hijos.

A: - Claro, eso usted lo puede conseguir.

C: - Es lo que más me interesa.

A: - A mí me parece que el problema... ¿Dónde lo va a dejar a Carlos Alberto usted el día que se vaya con sus tres hijos? ¡Porque tantos años lo protegió! ¿Y ahora?

C: - No, pero ahora ya se arregla solo.

A: - ¿Se arregla?  
 C: - Sí.  
 A: - ¿Quién le cambia los pañales y todo eso?  
 (Risas).  
 C: - Tendrá a alguien seguramente.  
 A: - ¿Alguien?  
 C: - Sí.  
 A: - ¿Está segura?  
 C: - Sí.  
 A: - ¿Usted se va a ir bien tranquila...?  
 C: - Sí.  
 A: (Continúa). - De que él se va a quedar protegido...  
 C: - Sí. A mí él no me interesa. Me interesa los chicos más que nada. De hecho yo ya me fui un montón de veces y bueno... Y él siempre con los vecinos me manda a buscar o llora o ...  
 A: (Agrega) - Como si usted dejara a uno de sus chicos en el jardín de infantes ...  
 C: - Es... Sí, si, más o menos.  
 A: (Continúa) - Y no lo pasa a buscar después y se pone muy mal.  
 C: - Claro.  
 A: - ¿Cómo va a hacer para que eso no suceda más?  
 C: - Si él anda llorando por todos los vecinos, da lástima... y bueno.  
 A: - No es fácil dejar a un nene, ¿eh?  
 C: - Sí, aparte era malcriado.

La clienta ha pasado a ser protagonista y conductora de su propio destino. Si lo fue antes, cuando mimaba y consentía a su marido, lo será también en el futuro. Tiene poder, y eso ha sido reconocido y consensuado con el abogado.

- *Quitar o disminuir la sensación de culpa del cliente.*

Los conflictos familiares traen (con razón o no) mucha culpa. Los padres, por ejemplo, suelen ser designados por la cultura y los profesionales como responsables de las enfermedades o desviaciones de sus hijos. Es bueno que el profesional haya abandonado toda ideología inquisidora de causas que atribuyan culpa a alguien, y que su pensamiento, por el contrario, traiga alivio al cliente. El levantamiento de la autoestima pondrá al cliente en mejor posición para el diálogo y la negociación que se pretenden.

Los seres humanos tenemos el hábito de buscar una causa para nuestros padecimientos: no nos quedamos tranquilos hasta ubicar esa razón biológica, ética o psicológica que, creemos, debe estar en el origen del problema. A pesar de que sabemos de que la realidad es, además de azarosa, multicausal, y que por si esto fuera poco la causalidad no es lineal sino circular, es inevitable salir a la caza del evento responsable. Y de ahí, sólo un paso más lleva a la caza del responsable de ese evento: el abuelo asmático que transmitió esa enfermedad; la tía psicótica que introdujo la locura; la pareja conyugal que, con sus peleas, enfermó a una de sus hijas; el padre indiferente que motivó el vuelco de su hijo a la droga; la madre sobre

protectora que causó la soltería de la hija... Sabemos de memoria que todo esto es falso, hemos estudiado que el 80% de los hijos de las parejas que se pelean crecen sin problemas, que la inmensa mayoría de los progenitores indiferentes no engendra hijos que abusan de la cocaína, etc. Y sin embargo, cuando atendemos a un cliente con un problema, inmediatamente tratamos de encontrar “la causa”.

Lo peor es que a menudo la cultura ha puesto “la causa” sobre la cabeza de nuestro cliente, la familia ha ratificado esta condena y ... nuestro cliente la aceptó y la hizo suya.

En estos casos (que son muchos) debemos advertir al cliente que el peso de la condena es tan grande, que cualquier palabra nuestra entrará por uno de sus oídos y saldrá por el otro rápidamente. Pero que así y todo, en cumplimiento de un estricto deber profesional, es nuestra obligación advertirle que es falso lo que le dijeron, que nada está probado de lo que le aseveraron, y que además va en contra de la mejor literatura científica y de nuestra experiencia personal y profesional.

- Usted hizo muy bien en separarse, le dije a una mujer que había tomado esta iniciativa. Quizás debió hacerlo antes. Y las estadísticas serias dicen que el 80% de los hijos de padres separados crece con normalidad. El 20% restante tiene problemas, y el porcentaje es algo mayor que en las familias nucleares donde los padres se llevan bien, pero esos problemas no provienen del divorcio sino de otros factores. Le digo esto para su tranquilidad, aunque sé que la sensación de culpa la seguirá teniendo porque atrás de ella hay siglos de cultura. Los problemas que usted tiene ahora son absolutamente normales. Si no se hubiese separado tendría otros, mucho peores.

En un buen número de casos el cliente no informará sobre su sensación de culpa, pero el profesional advertirá que la tiene. Será bueno entonces que desculpabilice “en abstracto”, haciendo referencias casi académicas a las situaciones que su cliente vivió y vive, pero sin aludirlo personalmente.

- *Dar al cliente información.*

Es una intervención básica en las consultas profesionales hechas a abogados, médicos, trabajadores sociales, etc. El objetivo es que el cliente tome decisiones informadas. La doctrina del consentimiento informado ha sido muy desarrollada en el derecho en los últimos años: enseña que el cliente, antes de encargar a un profesional una tarea, debe conocer los diferentes modos que existen de solucionar o aliviar su problema y las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos.

Sin embargo, muchos abogados inconscientemente dan en la mayor parte de los casos una información muy sesgada por la tradición, y están lejos de suministrar un panorama total de las acciones posibles y del provecho o perjuicio que cada una

puede traer. Casi siempre se concentran en las acciones legales y de éstas sólo suministran datos de las más tradicionales. Por ejemplo, a una mujer que quiere separarse y su marido o compañero no lo consiente, no basta con informarla sobre la acción de exclusión del hogar conyugal. Existen muchas variantes sobre las que el profesional debería dar información a su clienta, para que ésta pueda elegir de verdad.

A Lucrecia la informé sobre estas posibilidades:

1. Matar al marido o compañero; sus ventajas (el problema de la pareja desaparece para siempre) y desventajas (prisión, quedar mal ante los hijos, etc.). Hablo absolutamente en serio: ¿porqué desestimar con el silencio esta variante, cuando es la clienta la que, si lo desea, debe descartarla en forma reflexiva y expresa? (Tengo una clienta que escogió esta vía y nunca se arrepintió).
2. Amedrentarlo de algún modo y cambiar la cerradura; ventajas y desventajas. En algunos casos, puede ser conveniente. En todos, la opción debe ser verbalizada.
3. Formular el pedido de exclusión a la justicia; ventajas y desventajas.
4. Que ella se retire del hogar con los hijos, y una vez fuera promueva la exclusión del marido y su restitución al hogar; ventajas y desventajas.
5. Que ella se vaya del hogar sin los hijos, y luego formule ese mismo pedido; ventajas y desventajas.
6. Que ella se vaya del hogar con o sin los hijos y no pida la restitución pero inicie el divorcio y luego exija la venta del bien; ventajas e inconvenientes. En este punto, al igual que en el siguiente, el abogado deberá aclarar además qué efectos reales tiene una sentencia en que el marido gane el divorcio por abandono de ella. Quizás a la clienta no le importe perder el derecho alimentario.
7. Irse del hogar con o sin los hijos y no hacer nada; ventajas e inconvenientes.
8. No irse del hogar ni promover la exclusión, pero hacerle la vida imposible al marido para que él se retire; ventajas y desventajas.
9. No irse del hogar pero negociar para imponer condiciones para una mejor convivencia (puede incluir o no terapia de pareja); ventajas e inconvenientes.
10. No irse del hogar pero tomar actitudes unilaterales que mejoren la calidad de la vida de la clienta y disminuyan los sufrimientos de la convivencia (que tenga un amante o viaje con asiduidad, etc.); ventajas e inconvenientes.

Resulta muy útil a estos propósitos tener una pizarra o rotafolio donde ir anotando un resumen de estas y otras variantes, cada una con sus beneficios y sus dificultades. Una vez terminada la entrevista, el cliente puede llevarse la hoja o anotar la información.

Es importante explorar con el cliente, aun con exageración, todas las variantes de actuación y sus efectos. De este modo se devuelve al cliente el poder de decisión y no se lo deja del lado del profesional.

Usualmente una información completa en el sentido expuesto trae al cliente una tranquilidad que le facilita el diálogo: ha “sacado los fantasmas del ropero”, ha visto que sólo son fantasmas, y a la vez pudo analizar los peligros reales.

- *Escuchar al cliente, reflexionar con él sobre sus ideas y valorarlas.*

En todo momento el profesional debe esforzarse por escuchar al cliente y reflexionar sobre su pensamiento. Esto puede ser difícil para los abogados, acostumbrados a decir qué es lo que corresponde. Sin embargo, si el objetivo es devolver al cliente poder y autogestión para que aumente su capacidad de diálogo, escucharlo es imprescindible.

A menudo uno está tentado de imponer sus ideas, en la convicción de que son mejores que las del cliente y le serán más útiles. Si él insiste en las suyas, tratamos de persuadirlo y si no lo logramos de entrada, insistimos. A veces la entrevista se transforma en un educado campo de batalla.

El "proyecto del cliente" <sup>5</sup> a menudo difiere del "proyecto del abogado". La primera dificultad en el progreso de una negociación no son las diferencias entre las partes, sino las diferencias entre los deseos del cliente y las ideas de su asesor.

Antes que nada el profesional debe escuchar con atención el "proyecto del cliente", aceptarlo, valorarlo y hacerle saber que lo aprecia. Después de todo, el cliente sabe mucho más que él de su propio problema y más de una razón tendrá para querer algo distinto. Ya habrá tiempo para negociar esta diferencia. Por ahora bastará con que el abogado haga lo que él espera que todos sus clientes hagan: escuchar y comprender.

Hay casos difíciles. Una mujer relativamente joven, inteligente y agraciada había logrado, hacía unos meses, que el marido se retirase del hogar conyugal. Ella no contaba con ingresos propios. Herido en su amor propio, este hombre autoritario, violento y rico le hacía sentir duramente su poder: entraba a la casa, le daba órdenes al personal de servicio y pagaba las cuentas cuándo y cómo quería. La señora llamaba día por medio a su abogado para llorar y quejarse y éste le proponía que cambiase las cerraduras e iniciase los procesos de alimentos y divorcio. La clienta asentía, pero nunca le llegaba el momento de llevar adelante estas acciones.

Fue entonces que el profesional, angustiado por la situación, pidió una consulta conmigo, y vino con su clienta.

Mi intervención fue muy simple. Mi colega y yo escuchamos cómo la clienta había podido hacer que su marido se fuese de la casa, sin más que el diálogo entre ellos. Comprendimos también sus temores de que los chicos quedaran sin padre y sin sustento económico, si ella hacía valer sus derechos. Valoramos, asimismo, que la señora contaba con recursos humanos y sociales suficientes como para llevar adelante una labor paciente

---

<sup>5</sup> En la terminología de Rodolfo Livingston cuyas ideas, expuestas en *Cirugía de casas* y en *El método* (ver la bibliografía), son trasladadas aquí desde el ejercicio de la arquitectura al de la abogacía.

y difícil con el marido, y lograr lo que quería: una cuota alimentaria y que no entrase a la casa sin una concertación previa.

El abogado, a su vez, pudo contar cómo se angustiaba cuando la clienta lo llamaba, angustiada e iracunda a la vez. Ella pudo escuchar esto y comprender que, si quería conservar el abogado, no debía adoptar esa conducta.

Una vez rehecho el pacto entre el profesional y su clienta, todo marchó bien.

Es precisamente este pacto el nudo de la cuestión. Ese acuerdo que no debe menoscabar el “proyecto del cliente” ni descartar las ideas y alternativas que ofrece su abogado (Livingston, 1992 y 1995). No se trata de que uno someta al otro, sino de que ambos colaboren y construyan una o más alternativas nuevas.

- *Abrir con el cliente alternativas nuevas.*

En los conflictos de familia, sobre todo en los que se han cronificado, el cliente ha buscado soluciones sin éxito y cree que las alternativas que usó son las únicas. En este caso, abrir con el cliente alternativas nuevas (aunque parezcan poco razonables en un primer momento) es una intervención indicada.

La negociación con el familiar se facilitará, al incorporarse a ella estas nuevas opciones abiertas por el cliente con el asesoramiento del profesional.

Alicia era, además de una excelente profesional, la madre sola de Javier, de 15 años (aunque por su tamaño parecía de 20). Se querían mucho, pero la relación era violenta desde hacía dos años: Javier le pegaba muy fuerte. Terapias, internaciones y acciones judiciales habían servido poco y por poco tiempo. Alicia vino a verme cuando el último terapeuta “tiró la toalla” y me recomendó.

Anoté en mi protocolo: “Alicia es una mujer hermosa, rebelde, trabajadora y luchadora. Tuvo varias parejas. Con la última decidieron tener un hijo pero luego él se fue y no lo reconoció. Desde los 11 años Javier empezó con problemas. Hay violencia extrema, una internación de 21 días en un neuropsiquiátrico, varios meses en un colegio, psicoterapias, etc.

Alicia ha hecho todo lo que se puede hacer. Y lo ha hecho bien. Y no ha tenido éxito.

Frente a los diagnósticos culpabilizadores (simbiosis, falta de límites, hiperkinesia, etc.) le señalé que ni ella ni nadie era culpable.

Le dije que la historia iba a terminar bien porque había afecto, pero que la angustia continuaría porque no era posible saber en qué momento llegaría el final feliz.

Que el hecho de que terminara bien no quería decir que terminase como a ella le gustaría. Que hay dos culturas: la nuestra y la de los adolescentes. Que la rebeldía de ella es que la que el hijo mamó.

Convinimos en que el asunto era controlar el “mientras tanto”, mientras se arreglaba sola la cuestión, y que para eso había que poner alguna distancia. Abrimos la alternativa de que madre e hijo no vivieran juntos, lo que parece a esta altura la única solución. Que lo eche y le ofrezca la casa de una amiga que le ofrece vivienda y compañía. O que se vaya ella y después negocie. Que no avise a nadie ni consulte con ningún

terapeuta anestesiador. Que recupere el dolor, y entonces el amor sano brotará en puesta de límites.”

A los pocos días Alicia se retiró a la casa de una amiga y luego fue a vivir con sus padres. Javier quedó viviendo solo y luego de una semana negociaron entre ellos este convenio: “Alicia y su hijo Javier llegan al siguiente acuerdo para mejorar la calidad de la convivencia:

- Alicia irá a vivir a casa de sus padres.
- Javier quedará viviendo en la casa de Alicia.
- Alicia pagará las expensas, impuestos, electricidad, gas y teléfono del departamento en que vivirá Javier, pero en cuanto al teléfono utilizará la línea control.
- Javier vivirá solo. Podrá invitar amigos y dar fiestas, pero siempre avisando primero a Alicia.
- Si Javier se va de la casa por un día o más, deberá avisar a su madre dónde estará y darle el número de teléfono donde puede ubicarlo.
- Alicia le dará a Javier treinta pesos semanales para sus gastos, salvo las primeras cuatro semanas, en que le dará cuarenta pesos. La mitad se la dará los lunes y la mitad los viernes.
- Alicia sacará sus cosas personales, toallas, sábanas, etc., de la casa en que vivirá Javier.”

Actualmente madre e hijo viven separados, tienen una relación donde la violencia ha cesado, y aumentaron el respeto y el cariño mutuos. Aprendieron a negociar y pudieron hacerlo gracias a la apertura de nuevas alternativas.

- *Bloquear con un oportuno “no” falsas salidas imaginadas por el cliente.*

El abogado debe estimular la creatividad del cliente al máximo. Para ello, no debe segar iniciativas porque él no las comparta. Más bien las aceptará sin cortapisas al principio, esperando que llegue el momento para una evaluación más serena de las diversas alternativas. Será ese el momento para presentar sus objeciones, si es que aun las tiene.

Además, el abogado debe abrir su mente para alojar opciones no estrictamente legales; en ocasiones contrarias a lo que él estudió y sabe.

Pero hay ocasiones en que claramente la salida que el cliente propone para el problema no es conducente, sea porque legalmente es imposible (renunciar a la patria potestad o pactar una división de bienes conyugales sin divorcio, por ejemplo) o porque estaría claramente contraindicado para la salud de un niño (secuestrarlo sólo para doblarle el brazo al otro progenitor).

En estos casos un “no” rotundo, claro, oportuno y fundado se impone. Este “no” debe ser repetido cuantas veces sea necesario, hasta que el cliente entienda.

- *Planificar acciones con el cliente.*

En una entrevista las opciones no sólo deben ser consideradas en todas sus variantes, cada una con sus probables ventajas e inconvenientes. Además hay que ayudar al cliente a decidirse por alguna o algunas y luego planificar escrupulosamente el desarrollo de la o las elegidas. Esta planificación, como todo,

debe construirse con el cliente, no debe ser un dictado profesional. Y también en esta planificación deben abrirse alternativas y analizarse las utilidades y perjuicios de cada una.

De este modo, el diálogo y la negociación directa del cliente con el familiar con quien está en conflicto aparece siempre como una variante más, entre otras, de las posibilidades de acción. Y si esta variante es elegida, el diálogo y la negociación no serán espontáneos sino planificados cuidadosamente, lo que ayudará al cliente a tener la seguridad necesaria para mantenerlos a pesar de las dificultades que sin duda se presentarán.

Rosa era una mujer inteligente, bonita y con mucho poder. Quizás sea esto último lo que la hizo casarse primero con un hombre muy fino que terminó en la droga y luego con Oscar, un hombre débil aunque bien dotado, que era violento con ella. Rosa lo cuidaba y cuidaba también de los hijos que tenía con Oscar y de los hijos que él tenía de su primer matrimonio, del cual había enviudado. Era una buena madre que dejaba que sus hijos se independizaran. Una de sus hijas, Sandra, era discapacitada pero iba a un colegio normal. Todos los chicos eran muy alegres.

La vida de la pareja era insostenible. Había violencia psicológica. Rosa tenía mucho apoyo en sus padres, quienes le compraron un dúplex para que pudiera mudarse; una amiga pidió la entrevista por ella y la acompañó; tenía muchas amigas y además la psicopedagoga de Sandra la asesoraba y apoyaba.

De la entrevista surgió un programa que chequeamos luego con esta licenciada por teléfono abierto, y fue aprobado por todos. Era el siguiente:

- Hasta el viernes 15 de julio Rosa trabajaría. Se llevaría cosas de la casa y terminaría de llevárselas el lunes 18 en un taxiflet cuando Oscar no estuviese. Se desechó una acción de violencia familiar y se consideró que si yo llamaba a Oscar antes por teléfono, él le impediría a Rosa sacar las cosas que ella necesitaba para su nueva vivienda.
- La noche del lunes todos dormirían en la casa de los padres de Rosa. La licenciada la asesorará sobre cómo hablarle a los hijos.
- El lunes 18 por la tarde yo lo llamaría a Oscar y concertaría una reunión para el 19 con su abogada.
- Luego, Rosa negociaría con él un acuerdo de alimentos. No había bienes.

Esta escrupulosa planificación, en medio de una situación violenta, permitió luego una negociación productiva y un final feliz.

- *Insistir al cliente sobre las mismas cosas, en distintos momentos y de diferentes formas.*

Una cosa es persuadir y otra es insistir. El abogado, ya lo sabemos, no debe tratar de persuadir a su cliente (debe presentarle las razones de su opinión y luego dejarlo elegir). Pero eso no significa que no deba insistir.

Se siembran las semillas una y otra vez. Algunas germinan. Aun así, después hay que regar el terreno. Hay que insistir. Sobre todo cuando se trata de novedades estructurales importantes.

En un caso, introduje la idea de que negociar y acordar con el otro progenitor sobre la elección de colegio de la hijita era muy importante, ya que hasta ahora ella, aprovechando la discordia crónica, hacía lo que quería con los padres: se trataba de una “princesita” de cinco años, de mal pronóstico si las cosas seguían así.

La clienta aceptó esta idea de verdad. Le pareció que la iluminaba sobre lo que estaba pasando: los caprichitos de la hija, su impotencia para ponerla en caja, etc.

Pero esto no bastaba. Cada tanto tenía yo que volver sobre la idea de distintas formas. El haber usado con éxito la palabra “princesita” me sugirió la idea de volver a usarla de diferentes formas.

Pregunté entonces:

- ¿Y cómo vas a hacer para que la “princesita” acepte esta decisión tuya?

La cliente, después de pensar y vacilar, contestó:

- Antes, voy a hablar con el padre.

Al rato, volví a preguntar:

- ¿Cómo tomarán tus padres tu intento de destronar a la “princesita”?

- No, ellos lo van a entender muy bien. Hace tiempo que me vienen aconsejando que ponga límites. Lo difícil va a ser explicarles que esos límites los tenemos que acordar con Alejandro. Pero lo entenderán.

- *Cuando es necesario, convocar a la red social del cliente y trabajar con ella.*

Los conflictos familiares generan inmotivadamente vergüenza en sus protagonistas, sobre todo en los casos en que hay violencia crónica. Especialmente en estas situaciones, es muy frecuente que aquéllos se vayan aislando de su red social natural, no revelándole los “secretos” familiares, y la suplan con una red profesional. El profesional debe procurar que el cliente recupere la red natural y socialice con ella su problema, para que vuelva con prontitud a su normal forma de vivir. Cuando el cliente ha compartido el problema con su red natural, tiene mejor disposición para iniciar y mantener una negociación con quien tiene el conflicto. <sup>6</sup>

Por lo general, si alguien llama para pedir una consulta, hacia el final de la conversación telefónica lo invito a venir con “personas que lo quieran y nos ayuden a pensar: amigos, parientes, su nueva pareja, su novia, compañeros de trabajo, etc.”. A veces añado: "Esto es muy importante en los problemas de familia. Su problema es sencillo y con una persona de su capacidad lo solucionaremos, pero necesito que me ayude para que no nos equivoquemos en el paso que hay que dar”. Hay que tomar estos reaseguros, porque el cliente puede sospechar que para el abogado él es ineficiente (lo que vulneraría su autoestima, aumentando su limitación para autogestionar su vida) o su problema es demasiado grave.

Esta es la primera ayuda que el abogado le pide al cliente. No será la última. Si el pedido es aceptado, es un primer indicio de que la relación profesional va a ser colaborativa. Y esto es muy importante.

Cualquiera persona que sea propuesta o que venga será bienvenida, aunque al abogado no le guste: si vienen los padres del cliente, esto puede parecerle al profesional signo de una excesiva dependencia, si vienen los hijos puede pensar que están parentalizados, etc. Pero son estas personas los apoyos del cliente, y es con ellos con quienes hay que trabajar.

Otro punto importante es la reflexión sobre si se convoca o no a los profesionales que ya están trabajando con el cliente sobre el problema. Puede ser una psicóloga, u otro abogado, o la asistente social de una comisaría, etc. En principio parece razonable invitarlos, porque sus conocimientos y su experiencia sobre el caso resultarán útiles, y también porque si no participan del trabajo es posible que lo boicoteen desde afuera. Pero la decisión siempre ha de ser del cliente. La concurrencia física a la entrevista casi siempre es imposible por razones de tiempo y/o económicas. Entonces, una llamada telefónica con autorización del cliente (quien previamente tiene que haber dado permiso al otro para hablar de su caso) puede suplir esa presencia.

Uno de esos profesionales puede ser quien derivó el cliente al abogado. O el derivador puede ser otra persona (una amiga, etc.). En cualquier caso, merece la pena considerar con el cliente sobre la eventual invitación al derivador. Hacerlo es útil, porque el derivador habitualmente es un elemento dinamizador de primera magnitud y seguramente está esperando que el cliente reciba una inmediata solución a su problema (la solución que él ve como buena, naturalmente). Si no participa, puede boicotear el trabajo muy fácilmente. A veces, el derivador no confía en la capacidad del cliente para solucionar sus problemas, y tiene más miedo que él: este miedo del derivador puede inclusive perjudicar gravemente al cliente. Por eso, la participación de aquél es muy importante. Y en los casos en que no participe formalmente del trabajo, debe hacérselo participar de alguna manera (informándolo telefónicamente, por ejemplo, con el permiso del cliente, del resultado de cada reunión).

Una cuestión especial es si Dios, a través de sus comunicadores, debe ser convocado a formar parte de la red. Partamos de esta base: el abogado seguramente tendrá sus convicciones personales sobre la cuestión de Dios. Pero como profesional que trata de comprender al cliente y abrirle alternativas, él considerará a Dios sólo como una persona más (invisible pero con comunicadores visibles: pastores, sacerdotes, ministros religiosos, libros sagrados, etc.). Dios puede ser inclusive la pareja del cliente (a veces esa relación es violenta) o un miembro muy importante, hasta excluyente, de la red (en el caso de las personas muy creyentes).

---

<sup>6</sup> Este tema ha sido tratado en detalle en Cárdenas, 1999, donde es desarrollado como dos de los ocho momentos-clave de un proceso de asesoramiento en casos de violencia en la pareja.

De hecho, cuando una persona tiene una fuerte relación con Dios, Él integra la red. Junto a la voz de la madre (muerta o viva) de la clienta, puede que sea la voz de Dios la que le indica sumisión al marido. No importa que el abogado opine que Dios no piensa así: lo importante es que la clienta cree que Dios es de este parecer. Pero a la vez la voz de Dios le dice que Dios es amor, que es un buen padre, etc. Tampoco aquí importa la opinión personal del abogado sobre estos aspectos de la persona divina.

Dios se ha comunicado y se está comunicando con el cliente a través de sus comunicadores: la madre de él, el pastor o los compañeros y amigas de la secta, la Acción Católica o las Congregación de las Hijas de María a la que pertenece, la Biblia, el Evangelio, algún libro especial de espiritualidad, la revista Atalaya, etc.

Ahora bien, los comunicadores de Dios puede ser invitados a participar de la red pero generalmente no aceptan venir en esa calidad de simples miembros. Deben ser recibidos con el cliente en una reunión especial donde se destaque su presencia y se ponga el foco en las prescripciones celestiales.

Los comunicadores de Dios no sólo vienen a decir, rectificar o ratificar sus variados mensajes. También vienen como un apoyo al cliente. Son sus amigos o amigas, sus compañeros de ruta en el reino de lo espiritual; muchas veces tienen obras de caridad o apostolado en común, lo conocen y lo quieren. Hacerlos participar en la red es sumamente importante, a veces decisivo.

Existe otra cuestión especial, aunque de distinta índole, que es la que plantean los "grupos operativos femeninos". Llamo así a grupos de mujeres que habitan en lugares donde la acción de la fuerza pública no llega (villas de emergencia, barriadas populares muy pobres, etc.). Allí las mujeres se ven expuestas a la violencia de los hombres: la Justicia no puede protegerlas ni aun en los casos en que ellas sin ambigüedad buscan un amparo. Se han configurado entonces grupos de mutua protección, en que todo el grupo de mujeres acude al llamado de cualquiera de ellas, entra en la casa de ésta y defiende a la mujer en riesgo. Llega, según el caso, a la golpiza del hombre y eventualmente a su exclusión por la fuerza.

¿El grupo operativo femenino puede ser invitado a la reunión? La respuesta del abogado debe ser siempre afirmativa y rotunda, sea que el grupo ya forme parte de la red natural del cliente o que el abogado, dueño de una información que el cliente no tiene o no utiliza, le aconseje integrarse al de su barrio. La decisión la toma el cliente.

Por último: hay personas que han quedado auténticamente solas. Les cuesta mucho traer a alguien. Puede ser que vengan de otro país o de alguna provincia más o menos lejana y no tengan a nadie en el lugar donde residen o puede ser también que una prolongada violencia haya cortado sus lazos con amigos y familiares. El

abogado, como una buena madre, debe comprender esta situación, pero ha de insistir dulcemente hasta ser obedecido: él necesita que el cliente venga acompañado, le es indispensable (sobre todo, repito, si intuye que hay violencia crónica).

Cuando el cliente llega a la entrevista, acompañado de una, dos o diez personas, el abogado debe ensayar una bienvenida a todos. Está contento de que hayan venido a ayudar a su cliente y se los agradece. Luego el abogado se presentará a sí mismo y pedirá a los demás que digan quiénes son. Cada uno debe hablar por sí mismo, aunque todos pueden hacer comentarios. El abogado se transforma por primera vez aquí en lo que seguirá siendo: una persona con dos funciones:

- a. Por una parte es socio activo de la red. Él también está allí para pensar y ayudar al cliente a solucionar su problema. Puede volcar sus opiniones (que serán pensamientos calificados pero no únicos, ya que todos expresarán las suyas).
- b. Por otra parte es el coordinador de la red. Se especializa en hacer que todos den sus opiniones, en que éstas siempre sean respetadas y valoradas, en hacer hablar a los silenciosos, en repartir la palabra equitativamente y en sostener a los socios débiles o minoritarios, a los que dan pareceres incómodos o considerados poco inteligentes.

Quizás sea el momento para que el abogado celebre públicamente la cantidad de miembros de la red (si son más de uno ya puede hacerlo) y su calidad (siempre debe hacerlo, en concreto y sin olvidar a nadie). La intensidad del afecto despertado por el cliente ha obrado el milagro. Pocas personas logran tanto en tan poco tiempo y a pesar de las dificultades que todos deben vencer (de trabajo, tiempo, transporte, cuidado de hijos, etc.). Esto valoriza al cliente frente a los miembros de la red.

¿Cuáles son las utilidades del proceso en red? Son muchas y guiarán al abogado para saber cómo conducir el proceso e incluirse en el mismo como socio activo y sabio coordinador:

- El cliente se ve obligado a contar su problema (sale de su aislamiento). La primera utilidad de la red se produjo antes de la reunión, cuando tal vez el cliente se vio obligado a contarle su problema (o la gravedad o urgencia del mismo) a una o más personas, para poder invitarlas. O sea, ha roto su aislamiento, ha socializado su problema. Es un problema de muchos, no de él solo.

Y es verdad que es así: todo problema de familia es en rigor un problema comunitario. Afecta a la familia, al barrio, a la sociedad. Saberlo y sentirlo en carne propia cambia la disposición espiritual del cliente con respecto a sí mismo, a su grupo de pertenencia, a su familia y a su problema. Cambia también la disposición de cada uno de los miembros de la red.

- El cliente se ve obligado a traer a otras personas (aumenta su autoestima). Otra utilidad de la convocatoria a la red es aumentar la autoestima del cliente. El abogado lo felicita por tener amigos o parientes o compañeros de trabajo que se preocupan por él y están dispuestos a perder tiempo pensando en su favor. Además, la red incluye comentarios positivos sobre el cliente, que elevan su autoestima.

- El cliente cuenta su problema delante de otros (miente menos). En el trabajo con la red el cliente cuenta su problema pero brinda datos que de otro modo no daría pero que ahora no tiene más remedio que informar porque los demás los saben. Esto ahorra mucho tiempo: en reuniones individuales abogado-cliente se puede trabajar infinito número de entrevistas omitiendo verdades de a puño.

Esta información, de todos modos, se estará virtiendo en un ambiente de contención, ya que una de las funciones del abogado como coordinador es no permitir la descalificación de ningún miembro de la red (incluido el cliente).

- El abogado y la red reciben información adicional (amplían el panorama y la capacidad operativa). Los miembros de la red van añadiendo datos útiles para la toma de decisiones. Todos se van informando: el abogado, el cliente y los demás. Con lo cual amplían el panorama y, consecuentemente, su capacidad operativa.

- El abogado puede ubicarse en distintos lugares. El abogado es socio activo de la red, pero no pertenece al grupo: no lo conocen. Puede utilizar esta ventaja entonces para ubicarse en diferentes lugares. Es un blanco móvil. Algunos de esos lugares son:

\* Sosténimiento del cliente. A veces éste no encontrará en la red quién lo sostenga. Entonces lo apoya el abogado (discretamente, sin descalificar a los otros sino comprendiendo su posición).

- Lo entiendo a Nicolás. El está realmente frustrado y cansado. Hasta se ha tenido que pelear con Reynaldo porque le pegaba a Alicia en sus narices. Y ella luego volvió con Reynaldo. Sin embargo, sostengo sinceramente que esa capacidad de perdón casi infinita de Alicia no es mala en sí misma. Ojalá todos pudiéramos perdonar así. El ideal sería que no nos dañáramos al hacerlo. No quisiera quitar a Alicia esa gran capacidad de perdón que tiene. Quisiera que entre todos la ayudáramos a que esa capacidad no se vuelva contra ella. Pero entiendo a Nicolás.

A veces el abogado tiene que estar dispuesto a apoyar al cliente disintiendo respetuosamente de otros profesionales que integran la red y que han trabajado el problema con el cliente. Suele suceder esto cuando son profesionales que desvalorizan al cliente sin quererlo y lo privan de medios para cambiar. El abogado

deberá dejar en claro antes que nada que coincide total y absolutamente con ellos en su idea de la situación. En lo único en que no coincide es en la imagen que tienen del cliente. El abogado nunca debe litigar con los otros profesionales: sus observaciones deben dejarse caer como de paso, sin enfrentamientos. Seguramente ellos van a entender enseguida el mensaje del abogado.

\* Añadir variantes. Sobre todo cuando la red presenta pocas. Pueden ser variantes un poco disparatadas, simplemente para probar.

- Rosa piensa que Graciela debe separarse y casi todos acuerdan con eso salvo Pedro, que sugiere que él primero haga tratamiento en Alcohólicos Anónimos o, ambos, una terapia de pareja. Graciela está dudando. No quiero forzarla a definirse. Simplemente añado una variante. ¿Una separación a prueba, provisoria o a plazo? ¿O continuar con la pareja pero que vivan por un tiempo en dos casas distintas, como Woody Allen?

\* Poner objeciones. Sobre todo cuando nadie las pone.

- Parece que todos están de acuerdo con que Susy se separe, inclusive ella. Pero yo me pregunto muy en serio. ¿Dónde va a poner Susy a su bebé, a quien cuidó con tanto cariño durante treinta años? ¿Ustedes creen que ella es capaz de tirarlo al tacho de la basura? Yo no estoy tan seguro. Yo querría saber dónde lo va a poner. ¿Se lo puede devolver a su suegra, o dárselo a alguna otra mujer para que lo cuide?

O:

- Veo que los hijos empujan para que Susana se separe. Pero ellos son jóvenes, grandes y fuertes. Me gustaría que pensáramos qué harían ellos si Susana no se separase. Porque aparentemente están muy molestos con el padre, quizá más molestos que Susana. Digo esto porque habría que ver si no son ellos los que tienen que separarse.

Las objeciones pueden sonar a desafío pero no lo son: son auténticas preocupaciones.

\* Añadir permisos. Sobre todo cuando la cultura y/o los profesionales y/o la red señalan expresas o tácitas prohibiciones.

- No es pecado que Clarita lo quiera. Por supuesto que tampoco es pecado que se separe de él. Comprendo que usted, Clara, que es nada menos que la madre de Clarita, odie a su yerno. Que quiera destruirlo. Pero lo que usted y los demás queremos es ayudarla a Clarita.

Puede encontrarse aquí objeciones por parte de otros miembros de la red, en especial profesionales implicados en el caso: no ha de litigarse con nadie, valga recordarlo.

\* Defender al atacado. Sea el cliente o cualquier otro miembro de la red, es misión del abogado coordinador defender a quien es objeto de un ataque, normalizando su

postura, pero sin agredir al atacante, quien también debe sentirse comprendido (ya que de lo contrario es probable que no colabore más en la entrevista).

- Ya me doy cuenta que la posición de Francisco es antipática. Es el que más simpatiza con Ernesto. Sin embargo me ha permitido ver que Ernesto tiene cosas buenas... sin exagerarlas. Empiezo a darme cuenta de por qué Leticia, que es tan capaz, lo ha tenido al lado durante tantos años.  
Siempre, sin litigar.

Así es como el abogado va cambiando de silla permanentemente, sentándose al lado del silencioso, del solitario, de la opinión no dicha, de la objeción retenida, del obstáculo no removido, de la cuestión no pensada. Socio activo y coordinador a la vez.

- La responsabilidad del abogado es compartida. Puede darse estos lujos porque ahora su responsabilidad es compartida. Tiene sólo una parte de ella. El resto la tienen los demás miembros de la red, incluido el cliente. ¡Qué alivio! Puede ponerse hasta terco con sus: "no entiendo", "no me cierra", "nadie me ha contestado cómo solucionar este problema".

- ¿Dónde colocará ella su amor, que es tan grande, una vez que esté sin él como proponen ustedes? Le va a doler aquí en el bajo vientre, esa pelota dura que es el amor petrificado, que no fluye... ¿Dónde podrá ponerlo?

El abogado, como coordinador, conduce un proceso hacia la búsqueda de soluciones, pero no tiene por qué darlas él. Simplemente puede proponer algunas, como socio activo.

- El abogado y la red pueden usar el humor con más libertad. Esta libertad de movimientos se lo permite. El humor es importante: permite la existencia de la miseria humana en un ambiente de sana tolerancia, sin deificarla ni demonizarla. La miseria aparece como pequeña y risible. El humor permite también objetivarnos a nosotros mismos y vernos como actores cómicos de una escena inmensa. Desdramatiza nuestros actos y gracias a él podemos ver que podemos cambiarlos. Hace tolerables las exageraciones y hasta las cariñosas ridiculizaciones.

El abogado estará más apto para usar el humor cuando sienta menos responsabilidad sobre sus hombros. Y además puede, con su propio humor, dar a la red el permiso y las ganas de usarlo. Bienvenidas y festejadas las bromas sanas de cualquier miembro de la red; más todavía las del cliente. Nunca debe permitirse un humor negro, destructivo o descalificante.

- Surge un pensamiento colectivo que, por fin, proyecta el próximo pequeño paso. Lo extraordinario del trabajo en red es que el problema deja de ser individual para ser del grupo, de la comunidad. Mientras sus miembros (que

incluyen al cliente y al abogado) vierten sus pareceres, se va formando un pensamiento colectivo que los abarca a todos. Hay que dejarlo modelarse y fluir. No se trata de algo mágico ni esotérico, sino de la retribalización del padecimiento y del conflicto.

El abogado, a partir de la mitad de la entrevista, debe guiar este pensamiento colectivo para que ataque el problema y llegue al consenso del grupo sobre el “próximo pequeño paso”.<sup>7</sup> Lo que el cliente debe hacer, en concreto, a partir de ese momento.

El profesional, como coordinador de la red, formulará preguntas hasta que fluyan respuestas que claramente indiquen cómo debe moverse el cliente. Y como miembro de la red, dará también sus opiniones al respecto.

Esta es la finalidad del trabajo en red, y no está cumplido hasta que el grupo especifique los detalles:

- Me interesa que pensemos en cómo tendría que hablar Marta con Carlos sobre la separación conyugal proyectada. ¿Qué le diría? ¿Dónde? ¿Cuándo? Es más, quizá para Marta fuese bueno que reflexionáramos inclusive sobre cómo manejarse cuando salga de aquí.

- Todos se levantan tranquilos. El abogado, sobre el cierre, provoca diálogos con preguntas de este estilo:

- ¿Alguno de ustedes cree que Marta corre algún peligro? Yo no estoy seguro sobre este punto. Me gustaría escucharlos. Porque finalmente cada uno de nosotros tiene que irse completamente tranquilo.

O:

- ¿Les parece sustentable la decisión de hablar con Carlos esta misma tarde? ¿Tendrá Marta la suficiente fuerza como para hacerlo? Y aparte de eso ¿dónde dejará los chicos mientras tanto? Quisiera que nos levantáramos sin haber dejado nada al azar, con la certeza de que todo va a andar bien.

Porque en última instancia la red no sólo es el mundo externo del cliente. También representa simbólicamente su mundo interno, y si en algún miembro de la red quedan dudas o temores, también están en el cerebro y el corazón del cliente.

El único remedio es que el profesional, como coordinador de la red, ayude a sus miembros a explicitar esas dudas y temores (que a veces se sienten pero no se piensan) y que, como miembro de la red, pueda decir las dudas y temores propios.

Una vez socializados, tratados y solucionados estos miedos, la red podrá despedirse en paz. Antes, el abogado habrá preguntado sin apuro a cada uno de sus miembros si se va tranquilo, si no le quedan dudas, y lo invitará a hacerlas públicas.

- *Revelar al cliente que, a veces, no ceder es bueno para los demás, inclusive para el familiar con el que mantiene el conflicto.*

Muchas veces el cliente (en este caso, generalmente la clienta) cree que “ser bueno” (cumplir los mandatos de abnegación, compromiso, etc.) radica en consentir cualquier abuso sin poner límites. En este caso, el profesional deberá construir con su cliente una base cognitiva diferente, en la cual quede claro que a veces no ceder es bueno para los demás, inclusive para el familiar con el que mantiene el conflicto.

El cliente sabrá así que no transar sobre ciertos puntos en la negociación que va a iniciar no significa vulnerar los mandatos tradicionales a los cuales es fiel, sino al contrario.

Aquí hay que hacer algunas consideraciones, porque la tendencia contemporánea es muy fuerte en el sentido de afirmar los derechos individuales. En las sociedades más tradicionales, en cambio, predominaba el bien de la comunidad, aun a costa del sacrificio de sus miembros.

Así es como los abogados (y también los terapeutas individuales), movidos por sus formaciones académicas, enfatizan en que sus clientes no sean invadidos o menoscabados por sus grupos de pertenencia.

Sin embargo, muchos clientes (muchos más de lo que se piensa) no pertenecen a la moderna cultura de la individualidad. Por razones religiosas, étnicas o psicosociales se han formado y han vivido dentro de una cultura más tradicional, más solidaria y menos respetuosa del “culto del yo”. Estos clientes pertenecen a todas las clases sociales pero son las más de las veces, por motivos culturales, del género femenino.

Este tipo de cliente no va a entender cuando el abogado le hable de poner límites (o de mimarse un poco). Probablemente este tipo de consejos origine la pérdida del cliente o que éste oculte la verdad de lo que hizo y (lo que es peor) de lo que está haciendo. Es lo que ocurre por lo general con las mujeres que acuden a los servicios jurídicos o psicosociales que tratan la violencia doméstica.

Deber del abogado es ensanchar su mente y su corazón de un modo tal que le permita reconocer, comprender y valorar diferentes enfoques culturales, sin menoscabar ni condenar (interna o externamente) ninguno. Si hace suya la óptica del cliente, verá que una “moderna” puesta de límites aparecerá a los ojos de éste como una traición a la solidaridad grupal que tiene como valor-tope desde su infancia. Además, el consejo individualista disminuirá la autoestima del cliente, quien sentirá que desde la cultura académica (que considera superior) se ha

---

<sup>7</sup> Milton Erikson decía que, tanto en la vida como en la terapia, lo más importante era el próximo pequeño paso.

descalificado su conducta anterior (aguantar sin reproches y seguir sirviendo), que muchas veces lleva toda una vida o al menos una gran cantidad de años.

El abogado debe intervenir desde una mira tan tradicional como la de su cliente. Su abordaje será bien recibido porque irá caminando sobre las rutas mentales y emocionales que el cliente tiene abiertas desde su niñez. No importa que el profesional se coloque en un lugar aun más tradicional que el del cliente: esto tiene remedio; lo opuesto no.

A una vicedirectora de escuela, que se encontraba estudiando “educación a distancia”, le propuse analizar cómo hacer para que su marido y sus hijos (todos varones, mayores de treinta años, que vivían a costillas de ella y encima la maltrataban) “pasaran de grado”, ya que era evidente que se habían quedado en tercero y eran repetidores en la vida. Estimulada por este enfoque, la clienta pudo aplicar su tendencia solidarista y sus conocimientos profesionales a su familia. Puso límites para ayudar a su esposo y a su prole; entregó temporariamente su marido a la madre de él, para que lo cuidase, mientras ella practicaba con él la “educación a distancia”, y se puso a la vez más cariñosa y más exigente con sus hijos. Al tiempo y considerando los buenos resultados obtenidos, trajo a su esposo a vivir a la casa; sus hijos ya estaban trabajando y noviendo.

- *En algunos casos, mostrarle al cliente cuán mal está y que estará peor sin remedio.*

Hay clientes acostumbrados a trasladar al ámbito profesional los juegos que desarrollan en el espacio familiar. Uno de ellos, muy frustrante para los abogados, es el de destruir una a una y con buenas razones todas las posibilidades de solución que él ofrece.

En estos casos a menudo es conveniente que el profesional se adelante a señalar la posible inoperancia de las alternativas de solución que existen, dramatizando el futuro, para que sea el mismo cliente quien tome la iniciativa del cambio.

Esto lo motivará a tomar la decisión de dialogar con el familiar con quien mantiene un conflicto, y le dará el coraje necesario para hacerlo.

El abogado tiene que cuidarse a sí mismo (inclusive para ayudar mejor al cliente). De este cuidado forma parte el no repetir las respuestas que el cliente, con su rigidez, logra que los demás le den, para proceder de inmediato a destruirlas.

La variante más común es el conocido cliente-víctima. El hombre, por ejemplo, se queja de que tiene poco contacto con sus hijos, y lo atribuye a la conducta de la madre. El abogado procede correctamente a informarlo sobre las variantes que puede utilizar dentro o fuera del sistema judicial, para mejorar la situación. Ante su sorpresa, el cliente procede como si ya muchas personas le hubiesen dicho lo mismo, y exhibe contundentes motivos para no utilizar ninguna de esas variantes (algunas de ellas, inclusive, ¡ya las usó y fracasaron o empeoraron el caso!).

El abogado se siente muy mal y con imaginación proyecta otras salidas, pero le vuelve a ocurrir lo mismo. Siente que está quedando mal parado y comienza a demostrar al cliente que no tiene razón en ser tan negativo. El cliente lo arrolla con razones basadas en su propia experiencia en el caso. El abogado reacciona con vehemencia y el cliente muestra su decepción.

Es muy probable que este patrón de conducta el cliente lo haya desarrollado con su ex esposa, con sus hijos, con su madre y con otros profesionales que lo atendieron antes. Tiene su papel muy estudiado y desarrollado. No le sirve más que para autoafirmarse en su papel de víctima (no por cierto para solucionar o aliviar el problema, si es que éste existe). Es probable que en las paredes de la sala de su casa estén colgadas, en exhibición, las cabezas de importantes abogados y terapeutas que fracasaron. El abogado empieza a sospechar que la suya será una más.

Lo importante para el profesional (para no verse maltratado y a la vez ayudar al cliente) es reconocer el juego de éste y no caer en él. Hay diversas formas de zafar pero todas tienen un elemento en común: el profesional debe declararse impotente. Frecuentemente me encuentro con este tipo de clientes y ahora me va bien con ellos.

Un empresario brillante estaba separado de su esposa hacía varios años, con frecuentes idas y venidas. En sus períodos de alejamiento, tenía una novia. Acudió en busca de consejo. Fueron vanas mis explicaciones sobre las ventajas de divorciarse y mis exhortaciones a tomar una decisión neta y clarificadora para todos (novia, ex esposa e hijos).

Al año vino a verme nuevamente: su novia estaba embarazada y no sabía cómo proceder. Si él no había aprendido nada, yo sí. Le dije que comprendía su estupefacción y su angustia, porque la situación era muy complicada y muy terrible. Yo mismo no sabría qué hacer. Suponía, además, que él tendría trastornos físicos de importancia y que estaría en un deterioro biológico progresivo y me confesó que así era. “Usted no piensa en suicidio pero se está suicidando”, le espeté. “Yo no puedo hacer nada contra eso, quizás sea importante que en su caída arrastre a poca gente, pero no lo veo posible”, agregué. Como hacía más de diez años que estaba en psicoterapia, le dije que si yo estuviese por morirme cambiaría de médico, al menos para probar, y me despedí con un grave: “Lo siento mucho”.

El hombre me pagó la consulta y se fue. Cambió de terapeuta, tomó la decisión de irse a vivir con su novia, pudo comunicar esto y el embarazo a sus hijos y a su ex esposa, y vino a verme para que lo divorciase.

## Capítulo II

### **Intervenciones que estimulan y fortalecen al cliente en forma directa, cuando se ha decidido a iniciar y sostener una negociación con el familiar con quien tiene un conflicto, pero todavía no ha tomado contacto con él**

- *Asegurarse de que la decisión del cliente de negociar en forma directa haya sido tomada sin presiones del profesional.*

El cliente tiene que haber tomado lo más libremente posible la decisión de negociar en la estructura I. Previamente habrá sido informado por el profesional sobre las ventajas y las desventajas de las diversas estructuras posibles y juntos llegarán a la conclusión final.

Además, siempre se dejarán abiertas otras alternativas por si hay un fracaso.

En otras palabras, la idea de negociar directamente con el otro no debe ser fruto de una presión del abogado sino de la reflexión de la dupla cliente-profesional. De otra manera, es probable que la negociación fracase.

Si se trabaja en red, las imposiciones profesionales son menos viables y, si el abogado presiona, su influencia se diluye si la red no está de acuerdo.

De todos modos, si el profesional sospecha que él ha impuesto su pensamiento, debe explicitar esto y pedir disculpas en el momento en que lo advierta. Así descargará sus espaldas de una responsabilidad que no le corresponde llevar, y devolverá a su cliente el ejercicio de la gestión.

- *Capacitar al cliente en las áreas personales y/o patrimoniales de conflicto, en especial en aquéllas donde está en desventaja en cuanto a información y/o poder.*

Es éste el único modo en que el cliente podrá hablar a su familiar y exigirle cosas con claridad y firmeza, defendiendo su posición y también comprendiendo la del otro. Esta intervención es especialmente necesaria cuando el cliente tiene menos información o poder que el otro en el tema conflictivo: la señora que ignora el patrimonio o los ingresos de su marido o el padre que nada sabe sobre cómo manejarse con un niño pequeño.

Afortunadamente el derecho es una ciencia antiquísima y compleja, pero que se apoya en relaciones humanas concretas y visibles: hechos biológicos que suscitan vínculos (como los nacimientos), actos que voluntariamente los originan o transforman (como los matrimonios y los divorcios), transacciones que crean derechos y obligaciones (compras, ventas, alquileres, depósitos, sociedades, etc.). La regulación de estas situaciones y conductas configura un plexo normativo que el simple ciudadano en parte conoce (aunque nunca haya leído las normas positivas) y

en el resto puede aprender, si alguien se lo informa (como un empleado del banco informa al cliente sobre las condiciones de una operación financiera).

El derecho no es sencillo pero es comprensible, y esto rige en especial para el derecho de familia. Son pocos, si existen, los tópicos jurídicos que con paciencia y algún espíritu docente no pueden transmitirse a los clientes. El abogado especializado puede valerse de pequeños manuales o resúmenes y entregarlos al cliente para que éste pueda leer sobre su propio problema.<sup>8</sup> Esta lectura suscitará dudas y preguntas que luego el profesional evacuará.

La información legal debe ser clara y completa. El cliente debe estar seguro de cómo encarar la conversación con el pariente con quien mantiene una diferencia y el hecho de que esté informado es especialmente importante en los casos en que es él quien tiene menos conocimientos sobre el área. La mujer que, dentro de una pareja tradicional se ha dedicado a la crianza y educación de los hijos, ignora los derechos que tiene sobre el patrimonio de su marido. Debe aprenderlos y bien. Si tampoco conoce cuál es ese patrimonio, debe informársele asimismo sobre cómo puede proceder para interiorizarse del tema.

En casi todas las cuestiones de familia que llegan al abogado, vienen implicadas cuestiones psicosociales inextricablemente unidas a las jurídicas. La consulta aborda las más de las veces las dos problemáticas, y el abogado debe estar dispuesto a dar al cliente información sobre temas tales como la conveniencia o no de que el padre visite a los hijos en el ex hogar conyugal, si es o no ventajoso que efectúe determinados pagos directamente o si es mejor que le dé el dinero al otro, cómo actuar si el otro tiene su oficina o su consultorio montado en el ex hogar conyugal (donde ya no vive) o si ambos esposos o progenitores tienen una empresa en común o trabajan juntos, qué hacer cuando se saca a pasear a hijos chiquitos o a varios de muy diferentes edades, si es bueno o no presentarles a la novia o a la futura pareja, qué lugar deben ocupar los abuelos en medio de las transformaciones de la separación de la pareja, etc.

Es importante que el abogado, especializado como está en cuestiones de familia, pueda hablar con el cliente, con seriedad y sencillez, sobre estos temas. Y esto es necesario, sobre todo, cuando el cliente es el que domina menos el área. Por ejemplo, un padre separado hace poco tiempo, tendrá que ser informado sobre cómo reaccionan habitualmente los hijos ante la separación, por sexo y por edad; cómo hablarle a cada uno de ellos; cuál es la mejor organización de los encuentros con ellos, etc. De este modo, cuando negocie con la madre, no sólo sabrá de veras cuáles

---

<sup>8</sup> Con la Dra. Marisa Herrera he redactado un Manual de Educación Legal en Cuestiones de Familia, que obtuvo el 1º Premio en un concurso del Colegio Público de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires. En algo más de cincuenta páginas el cliente tiene la información básica que precisa.

son las pautas que la ley y la jurisprudencia han dado sobre el tema en conflicto, sino también qué es lo mejor para sus hijos y porqué.

También en este aspecto la información escrita puede resultar importante. Cinco opúsculos me ayudan en la tarea: “ABC de los padres separados”, “ABC de los padres separados. Cuando se forma una nueva pareja”, “ABC de la familia del discapacitado mental”, “ABC de la adopción” y “ABC del abuso sexual infantil”. Ellos fueron redactados por mí con el concurso de otros profesionales, y en pocas páginas informan de lo esencial de cada situación. Además, tengo a mano libros que presto o recomiendo.

- *Ayudar al cliente a meditar y saber qué quiere obtener y qué puede ceder. Y qué hará y qué les pasará a él y al otro, si no hay acuerdo.*

El cliente ya ha decidido el camino que recorrerá, y lo juzga el mejor. Dialogará y negociará cara a cara con el familiar con quien tiene el conflicto.

Aunque luego esto pueda ser modificado en el curso de la negociación (ya que toda negociación es una dinámica que lleva a cambios inclusive durante su transcurso), es imprescindible que el cliente tenga, antes de iniciar el diálogo con su familiar, ideas claras sobre lo que quiere, lo que puede ceder y qué hará si la negociación fracasa.

Muchas negociaciones fallan por ausencia de objetivos precisos. Otras, porque el cliente no sabe qué pasará si la negociación no termina bien. Entonces, o cede demasiado o demasiado poco, y finalmente el diálogo se arruina. El temor a los fantasmas del no-acuerdo, tanto como la ignorancia sobre los riesgos de no acordar, son malos consejeros en una negociación.

El profesional deberá asistir al cliente para que tenga fines claros, coherentes y razonables antes de comenzar la negociación y sepa claramente qué hará si ésta no tiene éxito. También planeará con él cuándo y cómo decirle esto último al otro: si en la conversación inicial, más adelante o nunca.

Examinemos estos puntos de uno en uno:

*a. Qué se quiere obtener.* Esto exige una reflexión por parte del cliente y del abogado. Es muy fácil decir: “quiero que me pase una cuota alimentaria” o “que me deje ver a nuestro hijo”. Pero necesita ser profundizado, porque de otro modo ya el cliente hubiese logrado sin ayuda su objetivo. Si el abogado pregunta para qué quiere su clienta el dinero o para qué quiere el padre ver a su hijo, se encontrará con que cada persona persigue objetivos vitales: vivir dignamente y sin mendigar, dar y recibir amor, tener seguridad. Si la clienta se queda en la cuestión de la cuota alimentaria, puede que no logre nada, o que logre todo y luego descubra que le era insuficiente. Lo mismo puede pasar con los encuentros con el hijo.

El abogado puede empezar por “el problema” pero no puede acabar allí. Debe desarrollar con el cliente sus recursos personales y sociales (“la margarita”) y también cuáles son sus sueños, sus deseos. Estos últimos, que son los grandes movilizadores de la vida humana, deben formar parte del intercambio de información entre el cliente y el abogado. El arquitecto Livingston, después de escuchar de su cliente qué reforma quiere para su casa, y de recibir y apreciar el proyecto que él trae para llevarla a cabo, propone un juego que tiene la virtud de sacar al cliente de los carriles por donde ha transitado hasta entonces, para llevarlo a imaginar la “casa final deseada”. Es la casa de los sueños, aquélla que mantiene lo hermoso de la casa actual y le suma los deseos que el arquitecto ha hecho revivir (Livingston 1992 y 1995). Una vez formulados, habrá que concretar el próximo pequeño paso hacia ellos. Pero lo primero es sacarlos a la luz.

No es fácil. Muchas personas no saben cuáles son sus deseos. Otras los tienen tan fijados en “el otro”, como en un espejo, que la discriminación es costosa. Pero la gran mayoría tiene algún sueño a flor de piel y a flor de labios, aunque más no sea estudiar guitarra o portugués, ir al Tigre a comer un “choripán” o formar parte del coro de la secta a la cual se pertenece. Al abogado le debe interesar mucho el sueño del cliente. Si intuye que alguien tiene un deseo que no se anima a expresar (porque contradice la cultura familiar, por ejemplo) puede darle coraje para hacerlo, normalizándolo por anticipado. “¿A usted no le duele la columna, o este agujerito al lado de la clavícula? ¿Realmente no quiere descansar, no está cansada?” puede ser una puerta para que una madre exprese su fatiga y finalmente comience a soñar con algo mejor.

Es a partir de la aparición de sus sueños que el cliente puede luego juzgar su propio proyecto inicial, y ratificarlo o rectificarlo en parte o en su totalidad. Así es como se dará cuenta de que litigar con el padre de su hijo para que pague alimentos, no traerá la paz que anhela ni la co-paternidad que la alivie. No será el abogado quien tenga que persuadir a la clienta: son sus sueños los que la convencen.

Así se define lo que se quiere lograr. Al final de la entrevista el objetivo debe estar claro, ser coherente y sustentable. Se habrá originado en la sutil materia de los sueños pero se habrá concretado en cifras, horarios y cláusulas.

*b. Qué se puede ceder.* Éste es otro punto importante. El principio general es el siguiente: toda concesión es un acto de negociación. Vale decir: no es por fatiga ni por miedo ni por irritación ni por desprecio al otro o a uno mismo, ni por ningún otro motivo de esta índole que se cede. Si se cede es para llegar a un acuerdo. La concesión no es un acto espontáneo, es una jugada.

Si el cliente cede algo que *sí* le interesa, debe ser a cambio de otra cosa que le interesa igual o más. Y si se cede algo que *no* le interesa, debe ser a cambio de otra cosa que *sí* le interesa, porque al otro *sí* le interesa lo que el cliente cede.

Las concesiones deben hacerse en el momento oportuno, no en cualquier momento. Deben ser señaladas al otro, sin dejarlas pasar así como así. Y, sobre todo, nunca hay que ceder lo que no se quiere ceder. Porque después se lo lamentará.

Antes de empezar una negociación, el cliente no solamente debe saber lo que realmente quiere, sino también lo que quiere y puede ceder. Esto está relacionado, por supuesto, con el punto siguiente:

*c. Qué hará y qué les pasará a él y al otro, si no hay acuerdo.* Y aquí existen tres ítem significativos.

El primero es que el cliente tiene que poder pensar, visualizar, casi tocar, qué hará si no hay acuerdo. Cuánto le costará, qué ventajas o desventajas le traerá no hacer nada, o litigar, o buscar otro medio de obtener lo que quiere, diferente de la negociación.

Harta de vivir con su suegra y sus cuñadas, Ramira quería plantearle formalmente a Evaristo que quería que se mudaran con su hijo antes de fin de año. El objetivo estaba bien estudiado y también las concesiones que haría Ramira. Pero la negociación no podía comenzar hasta que ella estuviese segura de qué haría si no llegaba a un acuerdo con Evaristo. No bastaba con decir “me separaré”. Había que pensar dónde iría a vivir, con qué dinero, y cuándo estaría en condiciones de hacerlo. Una vez pensados y examinados varias veces estos tópicos, Ramira comenzó a negociar y lo hizo con éxito.

El segundo ítem es el que habitualmente se mira: qué le pasará *al cliente* si no hay acuerdo. Los costos económicos, los desgarros morales, las dificultades sociales, que inevitablemente tendrá. Esto puede ser contabilizado o pesado. Al cliente le convendría arreglar si superara, aunque fuese por poco, esta línea de pérdidas y padecimientos.

Pero usualmente no se focaliza en el tercer ítem: lo que *al otro* le pasará si no hay acuerdo. A él también le conviene arreglar, aun cuando sea por muy poco que supere esta línea de costos.

Así, para negociar hay que atender a estas pautas:

Una es lo que el cliente quiere obtener: simbólicamente llamémoslo “50” (para Ramira, mudarse).

Otra es lo que el cliente puede ceder: simbólicamente llamémoslo “10” (para Ramira, tener más intimidad con Evaristo).

Otra es el costo que tiene la negociación para el cliente. Llamémoslo “5” (el profesional que asesora a Ramira).

El saldo para el cliente en una negociación brillante, es de “ $50 - 10 - 5 = 35$ ”.

Pero también hay que contemplar lo que obtendrá el cliente si no acuerda, y los costos que deberá soportar. Si suponemos que la alternativa es que el cliente obtenga “30” (la separación conyugal de Ramira y Evaristo) y que el costo será de “20” (la pérdida de la pareja y quedar sola con el hijo), el saldo que obtendrá será de “ $30 - 20 = 10$ ”.

Hasta aquí el razonamiento habitual. Que lleva a aconsejar al cliente a disminuir lo que quiere obtener y aumentar lo que cede hasta que la resta dé algo más, aunque no mucho más, que “10” (o sea que Ramira, por ejemplo, debería bajar sus objetivos: no mudarse sino obtener una habitación para ella, Evaristo y el hijo en la casa de la suegra. Así en lugar de obtener “35” obtendría entre la mitad y la tercera parte).

Pero el abogado debe tener en cuenta otra pauta más, y es cuánto obtendrá la otra parte si no acuerda. Ella también obtendrá menos y tendrá mayores costos. Supongamos que litigando obtenga, igual que el cliente, “30” (para Evaristo, seguir viviendo con su madre y hermanas) y que también su costo sea de “20” (una separación conyugal no querida y el alejamiento del hijo). Entonces, le convendría arreglar de cualquier modo que dé algo más, aunque no mucho más, que “ $30 - 20 = 10$ ”.

El cliente, entonces, tendrá un margen de negociación mucho más amplio. Podrá bajar de 50 y subir de 10 las concesiones, pero nunca pensará sólo en lo que él va a perder si no hay acuerdo, sino también en lo que la otra parte perderá con el litigio. Ramira, en el ejemplo, seguramente obtendría la mudanza, salvo que fuese muy grande para Evaristo el beneficio de vivir con su madre y sus hermanas, o el dolor de separarse de Ramira y de su hijo fuese pequeño. Y en estas condiciones ¿qué perdería Ramira con separarse?

- *Cooperar para que el cliente reflexione sobre dónde conversará, el tiempo que durará cada encuentro, y otras modalidades de la negociación.*

Por lo general, cuando el abogado le pregunta al cliente si alguna vez habló con su familiar sobre el tema conflictivo, la respuesta es que sí, pero que no fue escuchado. Muchas veces, el profesional todavía inexperto se queda con esta respuesta y piensa que repetir la experiencia fracasada sería negativo.

Sin embargo, si indagase sobre el concreto diálogo que el cliente mantuvo, observaría que: 1. La conversación no fue anticipada ni concertada. Se dio de improviso o provocada por el cliente, de golpe. 2. El lugar no fue elegido. Era la sala

de la casa y, por ejemplo, los chicos estaban durmiendo. 3. Duró muy poco o demasiado. Terminó con una evasiva o con una pelea. 4. Los temas no pudieron ser abordados seriamente.

En otras palabras: la conversación fue enmarcada en el ritual de la vida cotidiana: se produjo mientras miraban televisión o cuando él fue a buscar al hijo o ella pasó por la oficina a cobrar los alimentos. El diálogo no tuvo un ritual propio.

Ahora bien, toda conversación importante precisa de un ritual, de un contexto previamente preparado y propicio. Esta es una de las ventajas de la mediación, que ha inventado su propio ritual. Pero también los diálogos directos significativos debieran prepararse. El profesional puede asesorar al cliente sobre esto. No son puntos accesorios, todo lo contrario.

En primer término, el cliente debe invitar al otro a conversar. Esta invitación podrá ser aceptada o no, pero nunca conviene comenzar el diálogo en ese mismo momento.

Con una clienta dramatizamos el siguiente diálogo, que después ella reprodujo con su pareja:

- Decime ahora lo que me querés decir, no andés dando vueltas.
- Como lo que tenemos que hablar es muy importante, no quiero que improvisemos. Ahora tenemos pocos minutos, y necesitaremos una hora o más. Además, los chicos andan por aquí y precisamos un lugar donde estemos sin ellos.
- De qué querés hablar, decime...
- Quiero que hablemos sobre nuestra pareja y nuestro futuro...
- Si querés separarte, como sé que querés...
- No quiero hablar ahora, quiero que nos sentemos a hablar tranquilos. Yo propongo que mañana a las 5, cuando hemos vuelto del trabajo y los chicos estén con mamá, nos sentemos a hablar una hora. No quiero que nos agredamos, el problema es serio. Quiero poder escucharte y que me escuches.
- Bueno, te voy a buscar a la salida del trabajo y vamos a tomar un café...
- Excelente.

El lugar donde los ex cónyuges o los padres y la hija, por ejemplo, se sentarán a hablar, puede ser determinante para el éxito o fracaso del diálogo. Debe darles a todos una sensación de seguridad. Generalmente es desaconsejable que sea la casa de uno de ellos, o el lugar donde se trabaja. Debe ser un lugar neutral, como una confitería o el escritorio que les presta un amigo común.

El tiempo también es importante. Hay personas que no pueden estar juntas más de quince minutos sin pelearse. ¿Porqué entonces no establecer, como regla, que la conversación durará menos de un cuarto de hora?

Si el cliente tiene miedo de que el otro lo insulte, o levante la voz, o lo amenace, es bueno que deje en claro que si esto sucede se levantará y se irá.

Los temas que se tratarán, genéricamente expuestos (y sin discutirlos en ese instante) deben formar parte también de ese acuerdo previo que enmarcará la conversación.

Además el cliente le comunicará al otro que su intención no es destruir sino construir. Aunque no hay que darle tampoco falsas esperanzas (insinuando por ejemplo que una de las posibilidades es continuar conviviendo, si el cliente está decidido ya a separarse).

Todo esto le otorgará al diálogo el carácter de “conversación trascendente”, “no igual ni parecida a las que hemos tenido antes y que han terminado mal”. El familiar invitado se predispondrá para el intercambio. Esto no quiere decir que se llegue a un acuerdo, que probablemente requiera de más conversaciones, pero el resultado será mejor.

Ahora bien, todo esto debe ser considerado con el profesional que asesora al cliente, antes de que el diálogo comience. Y otro punto que debe prepararse es qué decir si definitivamente el diálogo no es aceptado, o mejor dicho: qué debe decirle el cliente al otro sobre lo que él va a hacer si el diálogo no fuese aceptado (precisamente para que lo sea).

Con un cliente ensayamos esta frase:

- Se trata de algo muy importante. Tenemos que conversar sobre el futuro de nuestra pareja. Hay que acordar cosas y no podemos hacerlo sin diálogo. Te pido que nos reunamos al menos una hora en algún lugar tranquilo, que no sea casa. Te insisto y te voy a volver a insistir, no por ser pesado ni para molestarte. Al contrario, no quiero tomar determinaciones solo. Eso lo haré si no podemos charlar, pero no quiero. No me obligues a hacer cosas por mi cuenta sin al menos hablarlas antes.

- *Contribuir para que el cliente imagine cómo pasarla bien durante la negociación o bien cómo ponerle plazo. Y cómo y cuándo decirle esto al otro.*

No puede negociarse con tranquilidad si durante la negociación uno la pasa muy mal. Las perspectivas de éxito enflaquecen, o el acuerdo celebrado bajo presión no se cumple. Es por eso que el cliente debe examinar con el profesional cómo la pasaría si la negociación se prolonga más de cierto tiempo.

Si la situación es insostenible, quizá la negociación no sea el camino adecuado. O tal vez haya que negociar primero las condiciones bajo las cuales se seguirá el diálogo. O el tiempo máximo durante el cual éste puede mantenerse sin cambios concertados.

También se pensará cuándo y cómo decirle esto al otro: si en la conversación inicial o más adelante.

Una mujer, por ejemplo, no puede negociar con la presión de que el marido, que dejó el hogar hace más de un año, va a reintegrarse en cualquier momento. El abogado debe ayudar a su clienta a salir de esta situación de amenaza. Para ello puede aconsejarle que sea éste el primer tema a dialogar y que manifieste la imposibilidad de hablar de los demás hasta que no sea resuelto. Es probable que la amenaza del otro provenga de que él también se sienta acorralado en algún otro punto. Y puede plantear esto, para que entre ambos solucionen primero el *statu quo* dentro del cual negociarán, al menos por un plazo que también han de fijar.

El abogado también puede aconsejar a la clienta tomar medidas unilaterales que imposibiliten al otro entrar a la casa (cambiar la cerradura, adiestrar al servicio y/o levantar un acta notarial donde se demuestre que hace tiempo que ya no vive allí) o al menos preconstituir prueba que facilite un rápido logro de una orden judicial de exclusión, en caso de que se concrete la amenaza. Estas medidas le darán a la clienta más seguridad y le facilitarán dialogar sin temor, pero si no son informadas al otro en las conversaciones, pueden llevar a una escalada de agresión.

- *Auxiliar al cliente para que pueda plantear sus objetivos en forma clara y colaborativa.*

Éste es un punto importante, porque habitualmente las personas con problemas de familia plantean sus objetivos en forma muy oscura y cuando, por fin, son claras, al mismo tiempo son agresivas.

Plantear los objetivos propios en forma *clara* quiere decir:

- hacerlo sin culpabilizarse por lo mal que se sentirá el otro,
- ni autosabotearse creyéndose el único responsable de la situación: se trata de un problema común, que debe ser resuelto en común;
- y si esto no sucede, el cliente ya sabe qué hará para intentar resolverlo sin el concurso del otro, aunque no es lo que desea. Pero para que el otro pueda comprometerse en solucionar el conflicto, el cliente debe
- expresarse sin ambigüedades,
- sin dejar nada fuera y
- en primera persona.
- No pretenderá tener la verdad, pero sí que el otro lo entienda. Inclusive,
- debe saber cómo auxiliar al otro para que lo entienda y
- cómo verificar que efectivamente fue entendido.

Planteará también la cuestión en forma *colaborativa*, esto es:

- sabiendo que el otro tiene su propia versión de las cosas,
- que también está dolido por la situación, y

- que si pudiese concurriría a resolverla.
- Todo esto el cliente debe decirlo de alguna manera, para que el otro sepa que él no se siente dueño de la verdad,
- ni cree que el problema es exclusivamente el otro,
- ni supone que el otro tiene malas intenciones con respecto a él,
- ni presume que se desentiende de la situación conflictiva.
- El cliente sabe que hay versiones diferentes sobre la misma cuestión, y que todas son válidas.
- Que existen también sentimientos diferentes y que todos son respetables ya que provocan dolor.
- Sabe que si él se sintió atacado, el otro seguramente sintió lo mismo en algún momento. No ignora que si él sintió impugnada su propia identidad (como padre, por ejemplo), la otra también ha percibido menoscabada su identidad de madre.
- Y todo esto no sólo lo sabe sino que lo dice, para iniciar una conversación clara y colaborativa. Esto lo llevará a
  - crear un flujo libre de información sobre los temas a tratar,
  - entender las necesidades y objetivos del otro,
  - conocer sus prioridades (que pueden ser poco importantes para él, pero que sí lo son para el otro y por esto mismo útiles para llegar a un acuerdo),
  - enfatizar en los puntos comunes y minimizar las diferencias y
  - buscar soluciones que beneficien a ambos. <sup>9</sup>

Una clienta le había pedido a su ex marido (Rodolfo), con quien tenía una hija (Leticia), que aceptara que ésta viviera en Italia con ella, porque allí había debido trasladarse su actual pareja (Carlos) con quien la señora tenía otra hija (Beatriz). Ella me narró que había utilizado este texto:

- Mirá, Rodolfo, yo quiero que sepas que más allá de todo, para nosotros es un sufrimiento enorme, porque vos seguís siendo el papá de Leticia, aunque se va Carlos, para Leticia es muy duro, pero Beatriz se queda sin su papá, Carlos se tiene que ir y yo quiero que vos sepas esto, porque acá hay alguien que empieza a perder en toda esta historia. En principio le tocó a Carlos y a Beatriz, y a nosotros como familia, pero puntualmente, yo siento que para una nena que todavía no tenía dos años, estaba re-acostumbrada con el padre, de repente el padre desapareció, y para mí fue muy dificultoso explicarle a una nena de menos de dos años que... 'papá está en Italia, papá está en Italia', que era lo único que le podía decir.

Era seguro que esa negociación no iba a progresar, porque la formulación de la clienta era demasiado oscura, culposa e impersonal. Y así fue.

Practicó conmigo hasta lograr un texto claro y colaborativo. Y finalmente se expresó del siguiente modo:

---

<sup>9</sup> Para este y otros aspectos de la preparación del diálogo, usualmente recomiendo a los clientes la lectura de Stone y otros, *Conversaciones difíciles* (véase la bibliografía). A veces inclusive les presto un ejemplar (con lo cual tienen más compromiso de lectura, pues deben devolverlo). Invariablemente les es de gran utilidad. Lo recomiendo también a quienes están leyendo estas líneas.

- Te imaginás que si te pedí que nos reuniésemos especialmente aquí para conversar un tema, es porque es muy importante. Vos ya sabés que Carlos, por problemas laborales, tuvo que irse a Italia y que allí está trabajando. Yo con él no sólo tengo una relación afectiva sino que también tenemos una hija en común. De modo que tengo que irme a Italia y pienso que lo mejor para Leticia sería que viniese conmigo, para lo cual necesito tu autorización porque es menor de edad. Desde ya comprendo el dolor que esto te causa a vos, que siempre fuiste un padrazo. Espero que me creas si te digo que yo también estoy muy afectada. Por eso quiero que lleguemos a un acuerdo y que no tenga que pedir nada en Tribunales. Tengo muchas ideas para que tu relación con Leticia no sólo se preserve sino que mejore.

Fue un buen comienzo.

- *Secundar al cliente para que imagine cómo ayudar al otro a plantear los temas de su propio interés.*

No existe una verdadera negociación hasta que las dos partes (no sólo el cliente) plantean su o sus deseos. Si el otro nada quiere, nada podrá el cliente ofrecerle a cambio de lo que él pide.

Por eso es bueno que, antes de iniciar el diálogo, el profesional pueda reflexionar con su cliente sobre qué le puede interesar al otro, qué puede serle otorgado, y cómo (sin menoscabarlo) contribuir a que pueda plantear sus objetivos.

Leonor practicó y finalmente tuvo la siguiente conversación:

- Yo sé que para los hombres, en general, dividir los bienes gananciales es difícil, y en especial para vos, que siempre trabajaste y ahorraste tanto. Comprendo que es fácil decir que la madre se ocupó de los chicos mientras tanto y que por eso merece la mitad de los bienes, pero llevar eso a la práctica es arduo. De todos modos, tenemos que solucionar este problema para poder divorciarnos bien. Yo no quiero perjudicarte; deseo que me creas esto. Tampoco puedo resolver la cuestión de cualquier forma y quedar con un resentimiento que va a perjudicar a nuestros hijos. Tenemos que encontrar una solución digna. Yo ya te he dicho lo que deseo. Pero me interesaría saber lo siguiente: Si vos por un instante no nos tuvieses en cuenta ni a mí ni a los chicos ¿con qué bienes de la sociedad conyugal desearías quedarte?

- No lo tengo pensado...

- ¿Te animás a pensarlo? Sé que te cuesta, porque pensar en eso significa divorciarse y eso es un trago duro, después de tantos años de casados... Pero a ambos nos parece que ha llegado el momento de hacerlo y...

- Está bien, para la próxima reunión traeré un proyecto. Pero puedo adelantarte ahora lo que he venido pensando.

- Dale, te escucho y tomo nota. Hablá tranquilo, yo no te voy a responder nada ahora. Lo voy a pensar y después nos reunimos de nuevo ¿te parece?

- *Cooperar para que el cliente pueda mostrarle al otro la conveniencia de las propuestas que le hace.*

Esto es una pieza esencial de la negociación, siempre que se compatibilice con el principio de que “discutir es casi siempre inútil”. Requiere algunas condiciones:

- a. Que el otro tenga y, mejor aun, haya podido expresar, algún deseo.

- b. Que el cliente esté convencido de que las propuestas que hace son buenas para el otro, antes de formularlas.
- c. Que el cliente sepa cómo *mostrarle* al otro porqué estos ofrecimientos son buenos para él.
- d. Que *no* trate de *convencerlo*: si el cliente procura persuadir al otro, y encima polemiza con él, seguramente logrará que se convenza... de lo contrario.

Es que la mejor manera de convencer a alguien de algo es hacer que descubra solo, o lo más autónomamente posible, lo que queremos demostrar. Muchas veces el otro advierte solo que la oferta de nuestro cliente le conviene, pero otras hay que decirle algo que lo haga dar cuenta.

En temas personales, la insinuación es el mejor medio. Si la cliente dice, *mucho antes de hacer la propuesta*, que la hija por su edad está necesitando ahora de un padre que comparta más su vida con ella y la ayude en las materias que le resultan difíciles, es probable que el padre asienta. Si él es el promotor de la idea, o la hace suya, mejor. Cuando *más tarde* la madre ofrezca que la hija pase con el padre días enteros en reemplazo de la perjudicial “picadita” que cubre toda la semana, es probable que éste una aquella idea con este ofrecimiento. Nuevamente: si él se transforma en el peticionante de aquello que la madre quería ofrecerle, mejor.

Sin embargo, hay ocasiones en que el cliente debe ser más explícito y aclarar cuáles son las ventajas para el otro de aquello que propone. Una vez más: que el cliente exponga, pero que no discuta.

- *Asesorar al cliente para que, cuando hable con el otro, no conteste espontáneamente sus propuestas.*

En el diálogo anterior, la clienta ha obtenido varios logros:

- que su ex marido se comprometiera en una negociación en la cual no tenía tanto interés como ella,
- tener información sobre lo que él quería. Y
- haberse podido excusar anticipadamente de no contestar en el momento (lo cual la eximió también de los consabidos “¡esto es ridículo, inaceptable! ... Sólo un canalla como vos puede decir que ..., etc.”).

Esto último es muy importante, sobre todo cuando el cliente negocia en áreas en las que el otro es más competente. El cliente debe saber que las propuestas del otro no lo van a satisfacer (salvo excepciones) y que, por el contrario, es probable que lo indignen. Pero no es bueno irritarse ni discutir espontáneamente las ofertas

iniciales del otro (sobre todo, valga la repetición, en temas en que el cliente sabe poco). Esto puede llevar al cierre del diálogo.

Está indicado, en cambio, agradecer al otro por haberse comprometido en el proceso de negociación formulando una propuesta que va a ser pensada seria y respetuosamente. Luego, habiendo evaluado las cosas con el abogado (o con la almohada u otras personas o expertos, si es el caso), el cliente va a estar en condiciones de dar una respuesta serena y razonada.

- *Contribuir a que el cliente comprenda que discutir no es útil.*

Por lo general, no es útil discutir. Cada uno tiene una versión de los acontecimientos y una idea de las cosas, y no la cambiará. No es necesario ponerse de acuerdo sobre cómo son las cosas para obrar colaborativamente. Las discusiones distancian. Esto debe saberlo el cliente.

Naturalmente que, primero, tiene que saberlo el abogado. Es difícil con una profesión que ha hecho un culto del triunfo en la lucha por “convencer” (al juez e incluso a la parte contraria) de que determinada afirmación es “la verdad de lo que pasó” y determinada conducta es “lo legal o lo justo”. Pero a quien negocia no le interesa el pasado sino el futuro; tampoco lo afecta lo que dice la ley o la jurisprudencia sino la satisfacción de los deseos propios y del otro en un acuerdo (que ese acuerdo, para ser satisfactorio, deba ser mínimamente equitativo, es otra cosa).

Por eso, al revés que en un proceso judicial, cuando se negocia no tiene importancia establecer “la verdad de lo que pasó” ni qué es “lo legal o lo justo”, ya que nadie dictará una sentencia condenando a uno y absolviendo al otro. Por supuesto que las partes pueden ponerse de acuerdo en pedir informes técnicos (e inclusive legales) sobre determinados aspectos que sean de difícil conocimiento sin esa ayuda, y que a la vez sea imprescindible conocer para proseguir la negociación. Pero esos informes no darán lugar a que haya un ganador y un perdedor, porque en definitiva cualquiera de los dos puede negarse a firmar un acuerdo... y no pasará nada más.

¿De qué sirve entonces polemizar con el otro, si esto no es conducente al acuerdo? ¿Si lo único que se logrará es encrespar los ánimos y endurecer las posiciones? ¿Si jamás se logrará “convencerlo” de nada?

Sirve en cambio que el cliente sepa explicar lo que desea, y fundamentarlo. Dentro de esta fundamentación estará porqué lo que pide es equitativo y está dentro de la ley. Pero quizás lo que el otro pida también sea equitativo y legal, ya que como es sabido en la mayoría de los casos lo equitativo y lo legal es una franja de soluciones, no una sola.

- *Apoyar al cliente para que pueda llevar el diálogo a los sentimientos.*

Es bueno llevar el diálogo al terreno de los sentimientos. ¿Cómo se siente su cliente cuando el otro hace tal o cual cosa? y ¿cómo se siente el otro cuando su cliente observa tal o cual conducta? Es bueno reflexionar sobre estas cosas y pedirle al cliente que dentro de lo posible las ponga sobre la mesa de las conversaciones.

Marina salvó una ardua negociación para liquidar la sociedad conyugal, con este diálogo:

- Me imagino que te sentiste muy mal cuando te dije que no podías entrar más a casa cuando yo no estoy. Pero quiero que entiendas cómo me pongo yo cuando llego a casa y te encuentro sentado en el comedor con los chicos como si nada hubiese pasado. Imaginate. El terreno y las paredes de esa casa nos pertenecen por mitades, pero eso no significa que sea la casa de los dos. Es la mía. ¿Cómo te pondrías vos si me encontrases un día sentada en la sala del departamento al que te fuiste? Lo de los chicos no es excusa. A mí se me revuelven las tripas cuando veo que entraste sin mi permiso.

- Es que la casa sigue siendo de los dos, y vos me echaste de ella, no es que yo me fui. Así es como yo siento las cosas. He perdido la vida cotidiana con los chicos. Estoy solo y lejos de ellos. Y encima me entero de que Carlos está yendo a casa como amigo tuyo... ¿Qué permiso querés que pida si es mi casa? A veces tengo ganas de matar a alguien...

- Qué bronca tenemos los dos... Tenemos que salir de este problema. Pensemos en los chicos y tratemos de llegar a un acuerdo. Decime cómo te gustaría que yo maneje lo de Carlos con ellos, y yo voy a tratar de hacerte caso. Pero en el asunto de entrar a la casa, escuchame un poco...

Si no se habla de ellos, los sentimientos de alguna manera se filtran, estallan, dificultan un diálogo atento y muchas veces disminuyen la autoestima.

Para incluirlos en la conversación el cliente debe aprender a:

- encontrar sus propios sentimientos, para lo cual debe preguntarse por ellos,
- encontrar los sentimientos del otro, procurando imaginarlos y detectarlos,
- reconocer ambos grupos de sentimientos como “normales” aunque sean de los llamados “malos” (en realidad no hay sentimientos buenos o malos, son las conductas las que pueden recibir esta calificación),
- negociar con los sentimientos propios, dándoles una parte de lo que piden pero quizás no todo,
- saber expresarlos describiéndolos y compartiéndolos con el otro sin exabruptos, para lo cual antes hay que practicar hablando de ellos con alguien neutral, como el abogado, y
- comprender, en un momento reflexivo, que tras los sentimientos negativos generalmente están los positivos, tanto en él como en el otro.

El abogado debe ayudar al cliente en esta tarea, no temiendo meterse con respeto en esta área no tradicionalmente frecuentada por los profesionales del derecho.

- *Buscar con el cliente qué o quién lo paraliza e imaginar con él estrategias para evitarlo.*

En ciertos casos de familia hay algo o alguien que paraliza al cliente, que le impide usar de sus facultades naturales de inteligencia y voluntad con la eficacia con que lo hace en otros aspectos de la vida. Si el profesional quiere apoyar al cliente en el diálogo y negociación con el familiar con quien tiene el conflicto, a menudo deberá buscar con aquél cuáles son los obstáculos al diálogo. Puede ser el miedo a la violencia física o psicológica del otro, los exabruptos de ira del propio cliente, el temor a que el familiar lo envuelva con sus argumentos, etc.

Seguidamente, explorará con el cliente las estrategias para evitar o solucionar el problema, o disminuirlo a proporciones manejables.

Por lo general lo que paraliza es el miedo. Le tememos a algo que puede atentar contra nuestra integridad física (causándonos dolor o lesiones o enfermedades o muerte), o nuestra integridad psíquica (porque nos hace perder el amor o la estima de alguien, o perturba nuestra capacidad de comprender y prever acontecimientos), o nuestra identidad (amenazando el concepto que los demás y/o nosotros tenemos de nuestra propia valía como hombre o mujer, padre o madre, hijo o hija, trabajador o trabajadora, etc.).

El abogado debe averiguar a qué le tiene miedo el cliente. La pregunta, franca, puede ser hecha después de un circunloquio en que el cliente vea normalizados sus temores. “En mi vida personal y profesional he descubierto que siempre le tenemos miedo a algo, con razón o sin ella. Si yo supiera cuál es su temor, podría ayudarlo. ¿Usted lo sabe? ¿Puede decírmelo? ¿Qué es lo peor que le podría ocurrir?”

Muchas veces las preguntas abiertas no dan resultado. El profesional debe concretar ejemplos. Quizás lo que asuste a su cliente sea la posibilidad de que el marido se suicide si ella insiste en separarse. ¿Ha amenazado alguna vez con hacerlo? Otras veces, una madre tiene miedo a perder a sus hijos si el padre, enojado con la conducta de ella, les llena la cabeza. En ocasiones el temor es a la condena eterna, anticipada por la religión del cliente como consecuencia de determinada acción. Hay supuestos en que esa condena no es sobrenatural: el infierno consiste en quebrar las normas inculcadas por la madre. Existe por cierto el temor a los golpes, a ser muerto (generalmente, muerta), a la descalificación pública o privada, a perder el trabajo, o la fama...

Laura, una boliviana muy humilde, tenía seis hijos con Calixto, quien la golpeaba todas las noches cuando, ebrio, volvía a su casa. Ambos pertenecían a una religión cristiana que preconizaba el amor y el perdón. Cuando el pastor del barrio decía que el amor a Jesús implicaba perdonar y reconciliarse, ella entendía que tenía que dejarlo entrar nuevamente a Calixto a la casa. De otra manera, Jesús no la querría más.

Un día importante en la vida de Laura fue cuando, trabajando con su red social, invité a venir al pastor y éste acudió. Ante mis preguntas respondió (al principio con oscuros circunloquios, luego cada vez con mayor claridad y menos ganas) que el perdón no significaba reanudar la convivencia. Perdido el miedo a la gehena, Laura pudo separarse y celebrar acuerdos con Calixto.

La amenaza de suicidio es uno de los encierros más terribles que un ser humano puede infligirle a otro. No basta redefinir la amenaza de suicidio como un acoso moral, reprobado por la moral y la ley. Hay que explorar bien qué pasaría en caso de concretarse el evento, y qué sucedería si el cliente, cediendo a la amenaza, no se atreviese a hacer lo que quiere. Sólo de estas comparaciones puede surgir la decisión. Jamás hay que asegurar que el suicidio no sucederá.

Siempre existen una o más escenas temidas que paralizan por anticipado. “Me quedo muy mal cuando ella me dice que yo propuse abortar a Beatriz”, o “me tira abajo cuando él me recuerda cuando le fui infiel” son frases que quizá después no sean dichas, pero que influyen negativamente sobre el cliente sólo de estar presentes en su cabeza. El profesional debe buscar estas escenas temidas y preparar con su cliente contestaciones adecuadas, por anticipado.

Cuando la intervención del otro es impactante ¿cómo recuperar el equilibrio? ¿Cómo tomarse tiempo para no contestar espontáneamente y mal, o quedarse angustiado?

- *Prever con el cliente los fracasos, retrocesos y/o recaídas que pueden sobrevenir, y buscar con él formas de prevenirlos y estimular su persistencia.*

Aun cuando las conclusiones y la planificación a que se llegue en la entrevista sean atinadas, los fracasos, retrocesos y recaídas son muchas veces inevitables. El profesional debe preverlos y mostrar que son normales en todo proceso humano. De este modo puede inclusive prevenirlos.

El diálogo y la negociación son como las cosechas: si una resulta buena entre cuatro, sembrar es un excelente negocio. Va a haber fracasos, de seguro. La primera conversación lo será, quizás también la segunda, recién en la tercera se avanzará un poco.

Fracasar es lo normal en la vida y a pesar de todo en líneas generales nos va bien. Con algún éxito basta, en medio de tantas acciones inútiles o francamente perjudiciales. Con nuestros cónyuges fracasamos permanentemente ... y no

hablemos de las relaciones con los hijos. Aceptar el fracaso es signo de madurez. Sólo cuando somos realmente grandes podemos darnos cuenta cabal de lo pequeños que somos. Que nuestra identidad no se vea amenazada por uno o varios fracasos, es algo que ocurre cuando los incorporamos dentro de las cosas normales (¡y valiosas!) de nuestra vida.

Predecir los fracasos, los retrocesos y las recaídas no significa más que decir que estamos viviendo. Y que seguiremos en vida a pesar de estos sucesos en apariencia siniestros. No lo son tanto cuando podemos imaginarlos y familiarizarnos con ellos anticipadamente, antes de que hagan un súbito acto de presencia.

“Puede suceder que el chico no pase de grado este año. ¿Qué le parecerá si esto ocurre?” “Yo vaticino que la primera charla saldrá mal y la segunda también. En la tercera habrá mejoría, la cuarta será buena y la quinta un desastre. ¿Usted qué cree?”

Además, la negociación puede pasar por momentos en que el quiebre parezca inevitable. Son aquellos en que el profesional, alerta, debe cooperar con el cliente para que él pueda:

- reducir la tensión,
- emprender una des-escalada de la hostilidad,
- mejorar la comunicación con el otro,
- entenderlo mejor (el profesional puede usar aquí técnicas de inversión de roles y dramatización),
- controlar el número y tamaño de los temas en curso,
- enfatizar en la deseabilidad para el otro de las opciones y alternativas que él propone, y
- encontrar una base común de negociación buscando objetivos mejores, pequeños acuerdos (y hasta enemigos comunes).

Sobre todo, el cliente debe saber y estar convencido de que el gran instrumento para obtener beneficios en una negociación es, paradójicamente, escuchar al otro. Y que debe persistir en esta escucha a pesar de las apariencias. Como también debe insistir en la importancia que para él tiene el saberse escuchado y comprendido por el otro.

Si el otro no lo escucha, el cliente debe hacer explícito el problema.

- *Cooperar para que el cliente acepte que todos contribuimos a los fracasos.*

Aunque fracasar cada tanto es normal en la vida, aceptar el fracaso es difícil y es signo de madurez. Como ya dije, sólo cuando somos realmente grandes podemos darnos cuenta cabal de lo pequeños que somos. Que nuestra identidad no se vea

amenazada por uno o varios fracasos, es algo que ocurre cuando los incorporamos dentro de las cosas normales (¡y valiosas!) de nuestra vida.

Si el cliente acepta esto de verdad y en concreto, la mitad de la partida está ganada. Cuando el otro impugne su conducta pasada (como inevitablemente hará en algún momento del diálogo), el cliente no verá amenazada su identidad, ni su competencia, ni su bondad, ni su posibilidad de ser amado. Reconocerá que:

- su valía existe, y que con ella y sin menoscabarla
- coexiste la posibilidad de cometer errores,
- tener sentimientos ambiguos y
- contribuir al fracaso.

El cliente podrá negociar con mucho más seguridad y flexibilidad, y no se verá expuesto a golpes arteros, si puede admitir que él también contribuyó a que el vínculo con ese familiar se deteriorase y a que el conflicto naciera, ya sea con acciones y/o con omisiones, o aunque más no fuera dejándose faltar el respeto sin reaccionar, por un tiempo demasiado largo.

- *Ayudar al cliente a empezar el diálogo y la negociación.*

Este apoyo es imprescindible y tiene varios aspectos.

Uno es planificar con el cliente cuidadosamente los pasos iniciales. ¿Cómo invitará al otro sentarse a conversar? ¿Lo hará personalmente o por teléfono? ¿Qué le dirá? ¿Cómo hará para destacar esa conversación como diferente de las mantenidas antes? ¿Cómo le dará una significativa importancia?

¿Cómo hacer para que el otro acepte? Si el cliente asegura que se negará, habrá que investigar porqué. ¿Acaso le tiene miedo al cliente? ¿Cuál es el motivo? ¿Será que lo cree un gran negociador, que sabe envolver con el manejo de las palabras? ¿No estará herido por algo? ¿Quizá por alguna conducta anterior del cliente que puede ser reconsiderada o inclusive merece pedir disculpas por ella? ¿Cómo hacer para dejar el diálogo abierto, si el otro se niega?

Desesperaba Alfredo procurando que Elisa, la mujer de la cual estaba separado hacía más de tres años, lo atendiese y aceptase una conversación personal para arreglar los términos del divorcio. Ambos eran buenas personas y tenían una excelente relación con sus hijos. Pero Elisa se negaba a conversar.

Por otra parte, el diálogo entre los abogados se hacía cada vez más difícil. Yo le insistía a Alfredo que abriese el camino de la negociación directa con Elisa y él nuevamente se encontraba con una pared levantada por ella. Pero Alfredo nunca se enojaba, siempre le advertía a su ex mujer que lo que le proponía era tan importante, tanto para los adultos como para los hijos, que seguiría insistiendo.

Finalmente decidí tomar seriamente el tema y hablar con Alfredo sobre las causas por las cuales Elisa no quería hablar con él. Llegamos a la

conclusión de que ella lo tenía por un “ganador” y temía que la sedujese con sus maniobras verbales.

Buscamos entonces la forma de darle seguridad. Alfredo se hizo chiquito y débil, se mostró más generoso en los pequeños acuerdos que diariamente celebraba con Elisa relativos a sus hijos, y cambió el tono de la conversación. A los pocos días recibió una carta de Elisa con una propuesta de divorcio. Tuvo que hacer méritos todavía para poder reunirse con ella, pero lo logró. Finalmente se divorciaron muy bien.

El segundo aspecto es considerar con el cliente un tema de suma importancia: cuál será la oferta inicial, ya que depende de cada caso si ésta debe ser muy alejada o muy cercana a la oferta final posible que el cliente puede hacer. En principio, en asuntos de familia, no conviene que haya mucha distancia entre las dos, salvo que se sospeche que la personalidad del otro le hará equivocarse sobre la verdadera oferta, si es demasiado cercana a la final. Como se dijo antes, una negociación debe tener objetivos claros; el cliente debe saber lo que quiere obtener y lo que puede ceder; hay que planificar paso por paso las concesiones, etc. Es precisamente dentro de esta planificación donde hay que ubicar la consideración de la primera oferta.

Hay un último asunto a tratar, que no es menos importante y corresponde al abogado asesor. Se trata de superar las dificultades que posiblemente pondrá el otro abogado a que la negociación sea directa entre los protagonistas. Salvo que sea un convencido de que el diálogo sin intermediarios es lo mejor para resolver las crisis familiares, es probable que el abogado se oponga y esta oposición podrá ser de dos formas: expresa y tácita. La oposición expresa puede ponerse de relieve tanto en la conversación con su colega como prohibiéndole a su cliente hablar con la otra parte; la tácita es más difícil aun de desarmar.

El abogado deberá ser muy cauto. Por un lado, él sabe que nadie puede prohibirle a su cliente hablar con el familiar con el que tiene un conflicto, siempre que este último lo consienta. Por el otro, sabe también que es muy arduo para una persona violar la prohibición de diálogo directo que le impone su abogado (quien por lo general, además, le da buenas razones). De modo que en este punto es necesario que el abogado negocie con su colega un acuerdo sobre la estructura de la negociación. Y para sortear el “no” de éste quizá se vea obligado a hacer concesiones: “probemos, y si vemos que no anda, nos hablamos”, “programemos una reunión donde estemos presentes todos, pero hasta ese momento dejémoslos charlar entre ellos”, “de todos modos, si llegan a algún acuerdo siempre los reveremos nosotros; la última palabra será nuestra”, etc.

Muchas veces el abogado se verá obligado a instruir a su cliente para que empiece el diálogo y dentro del mismo trate el tema del lugar que ocuparán los

abogados, de modo que el otro esté dispuesto a decirle al suyo que quiere intentar conversaciones directas.

- *Favorecer que el cliente vea que la negociación que emprende es una experiencia inédita y esperanzadora, y ayudarlo a mostrarle esto al otro.*

A menudo el gran obstáculo para el progreso de las negociaciones es la historia de fracasos y frustraciones que como una sombra persigue a la familia. El cliente debe estar bien convencido de que el diálogo asesorado que ahora inicia es una experiencia inédita y esperanzadora y que así debe hacérselo entender al familiar con quien negociará.

Es misión del abogado examinar los intentos que hizo el cliente para arreglar la situación antes de verlo a él, para no repetir lo mismo. Expedientes judiciales, mediaciones, terapias, diálogos, etc., que condujeron a una frustración, deben ser analizados. Sería peligroso no hacerlo, porque fácilmente el profesional podría aconsejar decir o hacer lo que ya se hizo y no dio resultado.

Dentro de esas acciones fracasadas están los diálogos, como el que cliente y abogado están dispuestos a reeditar. Habría que ver por qué fracasaron los anteriores. Ya hemos dicho algo sobre la falta de un ritual extraordinario que los enmarcase. Esto es importante.

Pero también hay otras cosas. Puede ser, por ejemplo, que el cliente haya hecho una denuncia penal contra el familiar, y no haya mencionado como tema de conversación esa denuncia. El otro desea que sea levantada, pero no lo dice para no mostrar debilidad. Las conversaciones giran sobre otros temas pero terminan mal. Falta dialogar sobre lo que al otro le interesa: el destino de la denuncia penal.

Si el cliente incluyese esta cuestión en la agenda, daría una luz al otro y lo inclinaría a mejorar la calidad de la conversación. Este gesto del cliente debería ir acompañado de una declaración formal en el sentido de que “esta negociación es una experiencia inédita y esperanzadora; no tiene nada que ver con el pasado” e insistir en esto hasta que el otro lo entienda.

3. Intervenciones que estimulan y fortalecen al cliente en forma directa, cuando ya ha comenzado una negociación con el familiar con quien tiene un conflicto.

- *Prestar al cliente self cuando es necesario.*

Si el cliente ya comenzó a dialogar, quizás pueda hacerlo sin ayuda, pero hay casos en que la necesita. En estos supuestos, corresponde al abogado prestar al cliente *self* cuando es necesario.

Cuando el cliente comience a actuar (llamando por teléfono, por ejemplo, al familiar con quien tiene el conflicto), el abogado en las conversaciones posteriores (telefónicas o personales) deberá encontrar un tiempo para manifestarle lo positivo de lo que hizo, valorar las condiciones personales del cliente que le permitieron actuar así, y felicitarlo. Quizás el cliente hace años que no habla con su contrincante, o las veces que lo ha hecho le ha ido mal, y está muy inseguro. Es probable entonces que no sepa qué puntaje adjudicarse después de su primer contacto, una vez asesorado por el profesional. Corresponde a éste rescatar y apreciar lo que el cliente ganó.

Francisco, poderoso industrial que hacía tres años no hablaba con su ex esposa, me llamó para contarme cómo le había ido cuando la llamó por teléfono. Él no sabía si el resultado era bueno o no. Estaba angustiado y tampoco sabía cuál tenía que ser el próximo paso. Yo le dije lo siguiente:

- Si, después de tantos años, lograron hablar durante quince minutos, aunque todavía no haya acuerdo, el logro es grande. Más importante todavía es que haya quedado flotando en el aire la posibilidad de una próxima entrevista. Felicidades, hiciste más de lo que pensaba que podrías. La semana que viene llámala nuevamente.

- Me levanta el ánimo, doctor. Creo que voy por buen camino. ¡Qué difícil es esto! Ahora, cuando la vuelva a llamar ¿qué le digo?

Aun cuando las conclusiones y la planificación a que se llegue en la entrevista sean atinadas, es difícil que el cliente pueda realizar un cambio tan importante (y a veces tan contrario a la historia y los juegos familiares) como inaugurar y sostener un diálogo y llegar a acuerdos sin más que una entrevista profesional. En muchos casos debe ser sostenido y apoyado.

A veces no hay otro recurso que mantener más entrevistas con el cliente, pero esto puede transformarlo en una persona dependiente del profesional. Por eso en la mayor parte de los casos lo indicado es tener breves diálogos telefónicos con posterioridad a cada entrevista. Cuando termina la entrevista, ofrezco al cliente este recurso y le digo cuánto lo cobro. Me resulta práctico calcular que cada comunicación telefónica dura un promedio de diez minutos, y fijar un estipendio por cada hora de trabajo.

El profesional puede esperar que el cliente lo llame, pero hay muchas veces que el *self* se presta diciéndole que uno lo llamará al cliente un día determinado “para que le cuente lo bien que le fue” (poner un plazo y decir “lo bien que le fue” y no “cómo le fue” implica enviar mandatos cuasi hipnóticos que seguramente serán obedecidos).

En estos diálogos telefónicos el profesional utilizará las mismas intervenciones reseñadas, pero adaptándolas al medio de comunicación que está utilizando.

Es conversando con su asesor como el cliente puede reflexionar sobre el diálogo que lo tuvo como protagonista, verse a sí mismo, comprender todo lo que avanzó, corregir sus errores, tomar coraje para seguir y planificar el próximo paso.

- Para mí, le dije a Francisco, usted antes de llamarla de nuevo tendría que dar alguna de esas cosas que usted sabe que a ella le interesan mucho y que para usted no implican mucho sacrificio. ¿Se acuerda de lo que hablamos en la entrevista?

- Sí, doctor, cómo no me voy a acordar... pero me gustaría que fuese algo a favor de nuestra hija y que a la vez le guste a la madre... por ejemplo regalarle a Miriam la famosa computadora...

- Me parece una excelente idea. Además es algo rápido. Usted lo hace y a los dos o tres días la llama de nuevo y ya concreta una entrevista de la forma en que ya lo programamos. ¿Qué le parece?

- Bueno, me juego y vuelvo a llamarlo.

- Por supuesto, si no, lo llamaré yo el lunes.

Puede que el teléfono no sea el medio adecuado en alguna ocasión, porque el tema es delicado y exige más reflexión e intercambio de ideas. En ese caso, hay que fijar una nueva entrevista.

- *Apoyar al cliente para que pueda seguir escuchando al otro más y mejor.*

Si el cliente ya ha comprendido que el otro tiene una versión propia, respetable, y que no conviene discutir demasiado, debe escucharla. Paradójicamente, escuchar es el más noble instrumento que tienen los negociadores para obtener beneficios. Si se escucha atentamente, se sabrá qué espera el otro para colaborar y terminar el conflicto con un acuerdo.

Cuando la negociación entra en un período de estancamiento o de franco regreso, lo mejor es escuchar más al otro. El profesional le enseñará al cliente a inquirirlo sinceramente, con preguntas abiertas (que no sean afirmaciones encubiertas), a parafrasear sus respuestas y a reconocer sus sentimientos, y juntos encontrarán otros medios idóneos para entender al otro y hacerle saber que se lo comprende.

Pero a veces la dificultad estriba en que también el cliente tiene una versión propia, y la voz interna que expresa esa versión le impide escuchar al otro mientras está hablando. El cliente debe aprender a escuchar esa voz interna y a negociar con ella de tal modo que no le impida escuchar a la vez. Si a pesar de todo se bloquea, tendrá que saber cómo salir del atolladero con elegancia.

- ¡Pero doctor, me decía Margarita, cómo puedo soportar que me dé cátedras de moral cuando yo sé lo que hizo con la mucama en casa...!

- Eso te perturba...

- ¡Pero claro!
- ¿Cuánto te perturba?
- ¡Es que no me deja oírlo!
- ¿Nada?
- Nada no, pero casi...
- Y, es que tenés razón para irritarte. Pero ¿no podés seguir escuchando tu voz interna, que desprecia al canalla, a la vez que oírlo a él y seguir el hilo de la conversación? Lo que oís de vos misma es cierto, pero igual tenés que hacer el esfuerzo de dialogar... ¿Te sentís capaz?
- Sí, pero pocos minutos.
- Bueno, entonces cuando empieza a sermonearte, avisale que dentro de diez minutos tendrás que irte a buscar a los chicos o cualquier otra cosa, y disponete a seguir el diálogo por ese tiempo.
- Voy a intentarlo.

- *Colaborar con el cliente en el enfrentamiento de tácticas en la negociación.*

Es posible que el otro desarrolle durante el curso de la negociación maniobras para presionar, que inclusive tengan el poder de dejar mal parado al cliente, o de desalentarlo a continuar el diálogo. Los abogados están acostumbrados a enfrentar este tipo de manejos: sabrán develarlos y asistir al cliente para que los desarme y pueda seguir la negociación con tranquilidad.

Entre esas maniobras se encuentran:

- manifestar que si no se resuelve el tema de inmediato no continúa negociando porque otras labores lo demandan, etc.,
- amenazar con conductas o acciones judiciales,
- expresar con la conducta o la palabra un gran desinterés por la negociación,
- enojarse sin motivo o casi sin él,
- modificar permanentemente sus ofertas,
- querer obtener pequeñas ventajas una vez logrados acuerdos parciales o totales,
- manifestar que el cierre del acuerdo depende de la voluntad de un tercero que no está conforme con lo que se viene conversando,
- introducir de cualquier otro modo a terceros en la disputa, etc.

Estas y otras maniobras pueden irritar al cliente a extremos indecibles, porque no está acostumbrado a negociar. Se producen, por lo general, cuando el otro, por su trabajo u otro motivo, es un profesional de la negociación.

Si el abogado, con su experiencia, le informa al cliente que se encuentra frente a una táctica negociadora (a veces sucia, no hay que ocultarlo, pero que es normal usar), el cliente se tranquiliza y actúa bien. ¿Es misión del abogado calmar al cliente? Por cierto que sí, y en este caso lo hará normalizando la situación.

Luego elaborará con el cliente una respuesta que, sin quebrar el proceso, haga saber al otro que sus manejos son comprendidos y no causan el efecto que él busca.

Clara acababa de separarse y su marido (Rodolfo, un experimentado intermediario en la exportación de cereales) estaba saliendo con otra mujer. Tenían dos hijos adolescentes que estaban bastante perturbados. Negociaron un acuerdo de alimentos y algunas reglas para el funcionamiento de la sociedad conyugal hasta que decidieran divorciarse. Pero todo estaba trabado porque Rodolfo, que tenía una de sus cuentas bancarias importantes en cotitularidad con Clara, quería que ésta renunciase a la misma y aclarar la situación. Clara no se negaba, siempre que Rodolfo pusiera a uno de sus hijos como cotitular.

Fue en ese momento que Rodolfo dejó un mensaje en el contestador automático del teléfono de Clara, en el sentido de que el viernes él se iría de vacaciones por dos semanas.

Clara necesitaba el dinero urgentemente y me llamó aterrorizada. Cuando le expliqué que se trataba de una famosa táctica de negociación y que debíamos fingir tener menos apuro aun que Rodolfo, lo comprendió perfectamente y se tranquilizó.

- *Asesorar al cliente para que sepa defender la negociación directa, y transar si es necesario. Ayudarlo en esta tarea, manteniéndose en contacto con el otro abogado.*

Es probable que en algún momento la estructura elegida e inicialmente aceptada por todos, sea atacada por el otro. El cliente debe saber defender suavemente la continuidad del diálogo y transar si es necesario (admitiendo, por ejemplo, alguna entrevista que incluya a los abogados).

En medio de un ambiente tensionado por la inminencia del viaje de Rodolfo (que parecía disponer todo para la apertura de hostilidades) los abogados habíamos tomado cartas en el asunto y comenzado a dialogar entre nosotros. Así lo hicimos durante dos días y las cosas no mejoraban. El abogado de Rodolfo me echaba la culpa del fracaso, diciendo que “Rodolfo y Clara habían hablado entre ellos, y eso fue lo malo” (sabía que yo propicié ese diálogo).

Recibí entonces un llamado telefónico de Clara quien, con una voz pacífica y totalmente distinta a la que usaba hasta hacía no más de media hora, me contó que Rodolfo la había llamado por teléfono y le había preguntado cuáles eran sus inquietudes. Cuando ella le dijo que temía que su novia finalmente se quedase con ese dinero, Rodolfo le expresó su comprensión, le prometió que esa nunca había sido su intención y arregló el diferendo.

Fue Rodolfo quien salvó la negociación directa y el acuerdo final.

Puede que el ataque venga del abogado de la otra parte, sobre todo si considera que su cliente va perdiendo en las conversaciones, o si ve que su propio papel está quedando deslucido.

Por eso el abogado debe estar en contacto frecuente con su colega. Para darle la importancia que él tiene, pero también para comprobar cuál es su estado de ánimo con respecto a la negociación en curso, antes de que sea tarde.

Si en algún momento el abogado presume o se entera de que su colega no está conforme, deberá transar con él para que la negociación no se desmorone. Quizás

sea útil programar una entrevista cuatripartita y que luego prosiga la negociación directa y privada.

- *Ayudar al cliente a dejar siempre el diálogo abierto.*

Lo peor en las familias no es tener conflictos (esto casi siempre va acompañado de salud), y ni siquiera demorar en resolverlos. Lo peor es no poder hablar. Esto es lo que enferma.

Cuando esto ocurre, primero se forman las coaliciones. Por ejemplo: (madre-hijos-familia extensa de la madre-amigos y amigas de la madre-abogado y psicólogo de la madre) *versus* (padre-hijas-familia extensa del padre-amigos y amigas del padre-abogado y psicólogo del padre). Peor aun son las coaliciones cruzadas: (madre-hijos-familia extensa de la madre *y del padre*-amigos y amigas de la madre *y del padre*-abogado de la madre) *versus* (padre-abogado del padre). La destrucción ha comenzado. Hay muchos vínculos que se deterioran o se cortan.

Después comienzan los síntomas en los hijos. Rabietas inmotivadas e inmanejables, enuresis, encopresis, etc. Luego, enfermedades que se van cronificando (ataques de asma fuera de control, por ejemplo). Comienzan los tratamientos.

Más adelante, aparecerán síntomas en los adolescentes y en los adultos. Jaquecas, úlceras, dolores de espalda, contracturas, alcoholismo, abuso de drogas, delincuencia, enfermedad mental, etc. Los profesionales que intervienen ya son innumerables.

A esa altura, ya el conflicto que originó todo ha sido completamente olvidado y se lo reemplazó inicialmente con la guerra, luego con la enfermedad. (Valga esto para que el abogado no olvide nunca que cuando él sustituye un diálogo está propiciando la aparición de esta secuela de desgracias).

De modo que el diálogo nunca debe interrumpirse, y si esto sucede nunca debe serlo por prescripción del abogado. Consecuencias prácticas de esto son las siguientes:

- a. Aún en los peores momentos, es imprescindible dejar el diálogo abierto. Nunca cerrarlo, siempre encontrar la fórmula para que la interrupción sea una suspensión, no un final. Esto debe ser examinado anticipadamente por el profesional con su cliente.
- b. Hay ocasiones en que la suspensión del diálogo directo entre familiares es inevitable y los abogados los reemplazan. Dentro de lo posible, este cambio en la estructura de negociación debe ser hablado antes entre los mismos familiares. Ellos, además, continuarán conversando cada tanto sobre si están conformes de que los abogados sigan hablando entre ellos, si lo hacen bien o mal, o si ha

llegado el momento de que el diálogo sea retomado por los protagonistas del conflicto.

c. Si lamentablemente se llega a Tribunales o a alguna otra forma de agresión, en lo posible debe ser anunciada al otro por el familiar que la lleva a cabo. Aún en medio de la contienda, las partes deben ser asesoradas por sus abogados para que continúen dialogando en la medida en que puedan.

d. Las medidas cautelares judiciales, por su naturaleza, excluyen la posibilidad del diálogo previo. Por lo general son mucho más dañinas que ventajosas, inclusive para quien las solicita y obtiene: causan destrozos casi imposibles de reparar y motivan resentimientos con frecuencia inextinguibles. La madre a la que le arrebatan los hijos o el empresario que ve intervenida su fábrica nunca lo va a perdonar al otro y desde su posición de víctima lo puede perjudicar enormemente. Por este motivo las medidas cautelares deben ser pedidas... con muchísima cautela.

Susana, después de haberlo intentado todo, se veía obligada a iniciar una medida cautelar de exclusión del hogar de su marido, alcohólico y violento.

Esto no fue óbice para que lo tuviera regularmente informado de lo que iba haciendo a este respecto. Y de que siempre lo invitara a sentarse a conversar con ella para lograr una solución concertada.

Finalmente logró que el marido consintiese en ir a una sesión de mediación. Tampoco se arregló allí el problema, pero el diálogo comenzó. Un amigo común de la pareja intervino acertadamente y los ayudó a convenir una separación a prueba, antes de que el Oficial de Justicia llegase.

En realidad, deberíamos agregar, tampoco cuando se llega a un feliz acuerdo se trata de un final. El diálogo prosigue, y con mayor razón. Se puede revisar inclusive todo lo acordado.

- *Aceptar integralmente que el cliente llegue a acuerdos que lo satisfacen pero que para el abogado no son justos ni legales.*

Esto es muy importante. Muchas veces el profesional tiene ideas sobre la resolución de un conflicto que vienen de su formación académica, de la ley o de la jurisprudencia. Y muchas veces también, en el curso de una negociación directa, el cliente resigna derechos que el profesional sabe que le serían adjudicados por un juez (muchas veces logra mucho más que lo que le atribuiría un magistrado, y a menor costo, pero esto al abogado no lo aflige, lo pone contento).

Si el cliente cede por ignorancia o debilidad corresponde al profesional, como asesor de su cliente, hacerle ver las consecuencias que la renuncia puede tener a corto, mediano y largo plazo. Si aun así el cliente persiste en su decisión, o si ésta es tomada por motivos que el profesional no comparte pero son importantes para el cliente, él debe tratar de comprenderlo, aceptar integralmente su derecho a decidir y apoyarlo hasta el final.

Leonor vino a verme para decirme, mirando el piso y algo vacilante, que había resuelto seguir viviendo con Julián. Ella sabía que esto me caería muy mal, ya que yo había visto personalmente los daños físicos que el marido, ex boxeador, causaba a mi clienta con sus golpes. Los daños emocionales, además, también estaban a la vista. Pero ella lo seguía queriendo. Además, si se separaba corría el riesgo de perder a sus hijos.

Haciendo un esfuerzo, pude decirle:

- Vos sabés, Leonor, que no comprendo bien tu decisión. Pero pienso que si una persona tan hermosa, inteligente y buena como vos la ha tomado, es correcta. Quizás algún día yo pueda entender porqué algunas personas extraordinarias siguen caminos que para mi son extraños. Te felicito entonces, como te felicitaría también si te hubieses separado de Julián. Una persona de tu valer, cualquier decisión que tome, le va a salir bien. Te felicito de corazón y quiero que sepas que la puerta de mi estudio está abierta para vos siempre. Ha sido un honor que fueses mi clienta.

La puerta del estudio del abogado, así como el diálogo, debe quedar siempre abierta.

- *Evaluar el proceso con el cliente y despedirse.*

En cada entrevista y luego, al final del proceso de asesoramiento, el profesional debe aprender a despedirse del cliente. Ésta puede ser una tarea difícil: si el cliente tiene una relación fluida con el profesional, porque cuesta abandonarla, y si la relación es conflictiva, porque se espera vencer en ese conflicto. El prolongamiento de la relación profesional-cliente puede ser iatrogénica para ambos, cuando lo que se busca es la independencia y autogestión de este último.

Toda despedida (sea al final de una entrevista, sea al final del proceso), debe ser acompañada de una evaluación de lo hecho, tanto por parte del cliente como del profesional, para que la relación siga siendo democrática y no autoritaria.

Una reunión en la cual se había convocado a la red del cliente, terminó de la siguiente manera:

- Bien, por mi parte nada tengo que agregar. No sé si alguno de ustedes quiere añadir algo.

(Silencio).

- ¿Todo está bien?

- Sí.

- Entonces ¿cómo terminaríamos esta reunión? ¿Podemos desprendernos ahora del problema que tratamos, y decir qué sucedió en esta entrevista? ¿Alguien quiere expresar si le sirvió o no le sirvió, si se sintió o no cómodo, o lo que le parezca?

(Silencio)

- Bueno... yo quiero decir algo... Me gustó venir aquí porque es para ayudar a Laura, pero aparte fue interesante la forma en que lo hicimos...

(Poco a poco lo demás se unen a la evaluación de la entrevista).

- *Cobrar al cliente los honorarios por las entrevistas, las comunicaciones telefónicas y otras tareas.*

El profesional deberá cobrar honorarios por el tiempo que utiliza con el cliente, sea en las entrevistas, sea en las comunicaciones telefónicas o en otras tareas. Esto es a veces contrario a la costumbre de muchos abogados, que cobran por una labor generalmente escrita. Sin embargo, si el profesional quiere alentar y valorizar la autogestión del cliente, debe cobrar las entrevistas y las comunicaciones telefónicas, para significar la importancia que él tiene y verse remunerado por la inversión de tiempo.

El monto del honorario debe ser concertado con el cliente, así como la forma y oportunidad del pago. Ya he dicho la forma en que me resulta útil cobrar las comunicaciones telefónicas.

**TERCERA PARTE**

**ANÁLISIS DE UN CASO**

## Capítulo I

### Transcripción de partes de una primera entrevista y comentarios a los diálogos.<sup>10</sup>

Transcribiré, con algunos comentarios, partes de lo conversado en la primera entrevista de un caso y luego las anotaciones vertidas en mi protocolo sobre ese mismo caso, para mostrar cómo trabajo. Con esto no quiero decir que mi labor sea siquiera buena: muchos otros la harán, seguramente, mejor que yo. Pero la transcripción permite analizar los momentos en que hay verdadera asistencia del abogado al cliente y sacar algunas conclusiones generalizables a cierto número de supuestos.

| Texto de la conversación   | Comentarios   |
|--|---|
| <p>Abogado (en adelante A): Hola.<br/>           Graciela (en adelante G): Hola.<br/>           Josefa (en adelante J): Hola.<br/>           A: (A Graciela) Haceme el favor, fijate si escribo bien tu apellido, seguramente no está bien ¿no?<br/>           G: No, es muy difícil. Se lo escribo yo.<br/>           A: Como no, sí.<br/>           G: Así.<br/>           A: Perfecto ¿es italiano, no?<br/>           G: Sí.<br/>           A: Claro, tus padres son...<br/>           G: Mis padres son nacidos en la Argentina, pero mis abuelos no.<br/>           A: Muy bien.<br/>           G: Son italianos, son de los que pasaban de Austria a Italia.<br/>           A: Claro. (Dirigiéndose a la amiga:) ¿Tu nombre?<br/>           J: Josefa.<br/>           A: Josefa. ¿Son amigas ustedes?<br/>           J: Sí, muy amigas.<br/>           A: Muy bien. (A Graciela) ¿Tu teléfono está bien?<br/>           G: Sí, sí. Uno es celular. Sí quiere le doy el de casa.<br/>           A: Cómo no. Dámelo.<br/>           G: (Se lo da).<br/>           A: ¿Y tu domicilio?<br/>           G: (Se lo da).</p> | <p><i>Quando es necesario, convocar a la red social del cliente y trabajar con ella:</i> Cuando Graciela me llamó por teléfono pidiendo una entrevista y me resumió el problema, la insté a venir con “alguien que te quiera y nos ayude a pensar”. La presencia de su amiga Josefa fue fundamental en la entrevista y más aun después (como se verá, tomaba nota de los puntos importantes).</p> <p>Lo primero en una entrevista es construir con el cliente un vínculo positivo y colaborativo. En los primeros minutos, la requisitoria de datos puede servir a ese fin.</p> <p>A la vez, voy explorando</p> |

<sup>10</sup> Tanto en este apartado como en el siguiente, los comentarios incluyen algunas frases en cursiva: ellas se refieren a las intervenciones generales expuestas en el apartado anterior y que fueron usadas en el caso.

A: ¿Que edad tenés, Graciela?

G: 34.

A: ¿Y estás casada, o sos viuda, divorciada, soltera...?

G: Estoy divorciada, y ahora estamos haciendo trámites con mi actual pareja para casarnos.

A: Ah! ¿Y como se llamará eso?

J: “Divorciada reincidente”, se llama.

(Risas)

A: O “en trámite de casamiento”.

G: Estoy todo el día haciendo papeles.

A: ¿Y cuándo te casás?

G: Y, no sé. En junio o julio, en Italia. Por eso estuve todo el día haciendo papeles, porque había que legalizar.

A: ¿Y en estos momentos estás viviendo en pareja?

G: Sí, hace casi dos años.

A: ¿Con tu hijo?

G: Con mis dos hijas.

A: Ah, dos hijas. ¿Quiénes son?

G: Leticia, y es de apellido ....

A: Sí, después vamos a decir el apellido.

G: Ah, bueno, somos una familia en que cada uno tiene un apellido. (Se ríe).

A: ¿La otra?

G: La otra se llama Beatriz.

A: Qué nombres lindos. Muy lindos son.

G: Somos italianos y...

A: ¿Y no son del mismo papá?

G: No.

A: Por eso me decías lo del apellido.

G: Claro.

A: Bueno, bárbaro. Ahora sí, decime. El papá de Leticia es...

G: Rodolfo.

A: ¿Y el papá de Beatriz? Dame el nombre.

G: Carlos.

A: ¿Y la casa donde vivís es tuya?

G: Es mía.

A: ¿Te quedó del divorcio?

G: No, era mía de antes. Entre mis padres y yo...

A: ¿A qué te dedicás?

G: Originalmente soy enfermera. No estoy ejerciendo en eso

en la vida y el contexto social del cliente.

*Reconocer y atribuir al cliente cualidades y éxitos, y felicitarlo por ellos.*

Una definición negativa del cliente es transformada en positiva por mí.

*Reconocer y atribuir al cliente cualidades y éxitos, y felicitarlo por ellos: reconozco la belleza de los nombres elegidos.*

No demoro la entrada virtual de Carlos en la reunión.

hoy en día...

A: ¿Estás especializada en algo?

G: Sí, en viejitos.

A: Qué interesante. ¿Y lo podés hacer? Digamos ¿estás trabajando?

G: Sí, sí. Con mucho esfuerzo este año, pero...

A: (Dirigiéndose a Josefa:) ¿Y vos trabajás fuera de tu casa?

J: Sí, yo soy secretaria de un gerente de empresa.

A: ¿Dormís bien igual?

J: Como todos los argentinos.

(Risas).

A: ¿En qué empresa?

J: (Da el nombre)

A: Muy bien.

(La conversación se prolonga sobre el trabajo de Josefa)

A: (A Graciela) ...y el problema es que querés irte a Italia. ¿El problema lo tenés con Rodolfo o con Carlos?

G: Con Rodolfo. Carlos es el papá de Beatriz.

A: ¿Y que edad tiene Rodolfo?

G: Rodolfo...

A: Más o menos...

G: 33. No, está por cumplir 34. Cumple los primeros días de enero.

A: Estado civil...

G: Divorciado.

A: Divorciado de vos.

G: Sí.

A: ¿En este momento está en pareja?

G: Sí, está en pareja. La chica se llama Susana.

A: ¿Y él tiene como hijos a Leticia y ¿...?

G: A Leticia, nada más. Y viven ellos dos con el hijo de Susana.

A: Ah, ella tiene un hijo.

G: Sí.

A: ¿Y a qué se dedica Rodolfo?

G: Rodolfo es profesor de matemáticas. Además hace otras cosas.

A: ¿Te casaste las dos veces? ¿Con Rodolfo y con Carlos?

G: No. Con Rodolfo me casé y me divorcié, y con Carlos estamos ahora conviviendo sin estar casados. Queríamos

*Reconocer y atribuir al cliente cualidades y éxitos, y felicitarlo por ellos: califico de "interesante" el trabajo de mi clienta.*

*Convocar a la red social del cliente y trabajar con ella: La amiga, como representante de la red social de mi clienta, tiene que participar de la entrevista. En ningún momento pierdo el contacto visual con ella y cada tanto la hago intervenir, si no lo hace ella espontáneamente.*

*Reconocer y atribuir al cliente cualidades y éxitos, y felicitarlo por ellos: Hago referencia al problema para que mi clienta, sabiendo que lo tengo en cuenta, pueda seguir hablando sobre sus logros y su red social.*

casarnos ahora.

A: ¿Y cómo anda Leticia en el colegio?

G: Bien. Va a una escuela bilingüe.

A: Es una chica inteligente.

G: Sí.

A: ¡A quién le voy a preguntar!

G: Ella la conoce, también (dirigiéndose a Josefa).

J: (Asiente con la cabeza).

A: ¿Carlos qué edad tiene?

G: Tiene 29.

A: Beatriz, Carlos y Leticia ¿se llevan bien?

G: Sí, se llevan muy bien los tres.

A: Qué suerte.

G: Es uno de los temas que por un lado es muy bueno y por el otro trae sus conflictos.

A: Bueno y ahora contame un poquito... Antes de entrar en el tema principal, que por supuesto después lo veremos en detalle, me gustaría saber de tu propia familia. Amigas veo que tenés, porque si una se vino hasta acá... (señalando a Josefa)

G: Sí, sí.

A: ¿Tenés tus padres vivos?

G: Sí, tengo mis padres vivos, y son muy jóvenes. ¿Quiere que los nombre?

A: Sí.

G: Raquel y José.

A: ¿Viven juntos?

G: Sí, tienen 35 años de casados. Tengo un hermano mayor.

A: ¿Y tus padres forman una pareja linda, digamos, a tus ojos?

G: Sí.

A: Y tenés un hermano mayor que vos.

G: Sí, dos años. Se llama Héctor, está casado y tiene un nene de cinco años.

A: ¿Es tu único hermano?

G: Sí.

A: ¿Viven cerca tuyo tus padres?

G: Sí, bastante. Y tenemos una relación en que dos veces por semana nos vemos seguro.

A: Porque cuando vos te separaste de Rodolfo estuviste un tiempo sola, supongo...

G: Tres años.

*Reconocer y atribuir al cliente cualidades y éxitos, y felicitarlo por ellos: Una vez más aclaro que me acuerdo del problema y que lo vamos a analizar en detalle. De este modo, tranquilizo a mi clienta y puedo seguir inventariando y valorando su red social.*

A: Tres años. O sea que te...

G: Yo me separé... Rodolfo se fue... nos separamos y Rodolfo se fue de casa en enero del 94. Y yo lo conocí a Carlos en octubre del 97.

A: ¿Y se fueron a vivir juntos?

G: Y nos fuimos a vivir juntos en el 98, en junio. Cuando Carlos vino a vivir a la Argentina, porque antes vivía en Italia.

A: Ah, es italiano de nacionalidad.

G: Es nacido en Roma pero vivía en Milán.

(Graciela se explaya sobre Carlos, su trabajo de programador de sistemas y su familia, y sobre cómo se conocieron).

A: Es para una novela todo esto. Es muy linda la historia tuya ...

A: ... Contame un poquito de Rodolfo. Se separó de vos en el '95.

G: Sí, Leticia tenía dos años.

A: Y él está en pareja con una muchacha que se llama Susana y no tienen hijos.

G: Ellos juntos no tienen hijos.

A: Susana sí, de un matrimonio anterior tiene un nenito.

A: Así que viven actualmente Rodolfo, Susana y el nene.

G: Y la que va de visita, que es Leticia.

A: Claro, claro. ¿Rodolfo a qué se dedica, me dijiste?

G: Profesor de matemáticas.

A: Está bien. ¿Tiene a sus padres también vivos?

G: Sí. El padre está muy enfermo, tuvo un derrame... Y tiene un hermano casado y con dos hijos.

A: ¿Cómo se llaman?

(Siguen hablando sobre la familia de Rodolfo)

A: ¿El accidente del padre en que año fue?

G: En el ... (da el año)

A: Bueno, contame un poquito.

G: ¿De Rodolfo?

A: Sí, vos tuviste una relación de...

G: Yo estuve muchos años casada con Rodolfo, aunque no parezca. (Da fechas y datos).

A: Ah, tardaron mucho tiempo para tener a Leticia...

G: Sí. Tuvimos dificultades. Por eso creo que soy la única que sé lo que Rodolfo quiere a Leticia.

A: Claro.

G: Por eso me hace tan mal hablar de todo esto. Rodolfo adora a Leticia, la quiere mucho.

Carlos es apreciado por mí como el principal integrante de la red social de mi clienta.

Califico la vida de mi clienta como una historia hermosa.

Voy a indagar sobre Rodolfo, para darle un lugar en la entrevista y medir cuán difícil sería para mi clienta negociar con él.

Informarse discretamente sobre las pérdidas y la fecha en que se producen muchas veces ilumina sobre los componentes del conflicto. Aquí indago sobre la enfermedad del padre de Rodolfo y sobre la separación conyugal.

A: ¿Y cuándo comenzaron a separarse ustedes?

G: La separación fue... como por momentos, más de enojos, más de peleas, después se calmaba. No fue un divorcio...

A: ¿Vos tomaste la iniciativa?

G: No, él.

A: Él. ¿Susana no existía?

G: No, no. Después me enteré de que existía otra chica pero, sería darle más importancia que la que tenía. Fue la tabla para terminar su separación, me parece.

G: Yo los primeros meses intenté, no quería separarme, y le pedía y le lloraba y que sé yo. Hasta que después me tranquilicé y bueno me di cuenta, y empecé a decir: “estamos separados, estamos separados”, y me puse firme con el tema de la separación, me empecé a sentir bien, empecé a sentirme cómoda y dejó de molestarme vivir sola y seguí haciendo mi vida. Seguí trabajando.

A: La vida continúa.

G: Sí. Porque después hubo un momento en que él quiso volver, que fueron muchos meses más tarde, y yo dije: “No”. Es más, creo que ya teníamos iniciado los trámites de divorcio, y yo dije: “No”. Yo estaba bien.

A: Tengo como un sueño que me dice, de pronto, que vos lo ves al padre de Leticia, a Rodolfo, como un chiquito a quien acunás y protejés. No creés que es un hombre grande.

G: Sí, es verdad, pero... nosotros, a mí me da mucha pena, mucha muchas cosas que le pasaron. (Lo dice lloriqueando).

A: Vos lo adoptaste.

G: No sólo yo, Leticia también lo adoptó.

A: Exactamente. Ese era mi segundo sueño, que hay una adopción del papá.

G: Inclusive Leticia sabe esto: que yo hablé con el papá de la posibilidad de irnos a Italia. Y Leticia antes de que le diga a Rodolfo me dice, íbamos en el auto, y me dice literalmente: “Vos pedile, pero no te pelées”. Y yo sé que Leticia lo cuida mucho al padre, mas allá de lo que el padre la cuida a ella, pero el tipo de relación que ella tiene con el padre es sumamente cuidadosa.

A: ¿Cuando Leticia nació, ustedes empezaron a andar mal por ahí?

G: Hubo dos o tres cosas que sucedieron en esa época y que a mí me hicieron salir de las casillas.

A: ¿Tu papá a qué se dedica?

G: Mi papá es peluquero.

A: Peluquero.

G: Sí.

A: ¿Tu mamá?

*Develar al cliente el poder con que actúa: redefino a Graciela como una madre poderosa, que sobreprotege a su ex marido porque no lo considera fuerte y competente.*

*Cooperar para que el cliente acepte que todos contribuimos a los fracasos: trato de redefinir el tema de la separación de varias maneras, siempre cuidando de que aparezca como un proceso razonable y positivo, en donde ambos esposos tuvieron responsabilidad.*

G: Ama de casa. Cuando yo me entero de las cosas que habían pasado, a mí me da un ataque de nervios.

A: A tu papá no le hubieran pasado.

G: No.

(Risas).

G: Es que es un obsesivo mi papá, y yo también.

A: Y vos también.

G: A mí me saca.

(Risas)

A: Yo me río, porque me parece la tuya una típica familia italiana.

G: Bueno, todo lo que imagine de una típica comedia italiana, es así.

(Risas).

G: Ni se moleste en imaginarlo, porque nosotros *somos* una típica familia italiana. Donde el padre siempre cuidó de la hija, que se case bien y que tenga todo bien.

A: Claro, claro.

G: Que no le falte nada.

A: Claro. Pero además vos tenés el instinto maternal muy amplio, muy fuerte, sos muy protectora...

G: Yo le digo una cosa, aunque yo no tenga trabajo, en la calle nunca se van a quedar las chicas.

A: Claro... así que irte a vivir a Italia. Tus padres deben estar ahí... es duro para ellos.

G: Sí, sí.

A: Dos nietas...

G: Sí.

A: ¿Y tienen un buen pasar, como para poder viajar en algún momento?

G: Sí, sí. Sí van a poder viajar. Al principio se lo tomaron como un cimbronazo, pero ahora que va pasando el tiempo se hacen a la idea de viajar, de ir y venir.

A: Claro.

G: Para mi papá esto es muy fuerte, porque son sus dos nietas mujeres.

A: Entonces vos has hablado esto con Rodolfo, de irte a Italia.

G: Sí.

A: Contame un poquito.

(Le cuenta su primera conversación con Rodolfo)

A: Está bien. Así que ustedes no es la primera vez que se reúnen a conversar.

G: No.

Introduzco algo de humor.

*Develar al cliente el poder con que actúa:* vuelvo, en forma positiva, sobre el poder de mi clienta.

*Buscar con el cliente qué o quién lo paraliza y examinar con él estrategias para evitarlo:* comienzo a evaluar dificultades que puedan paralizar a mi clienta en su negociación para irse.

A: Tienen mucho diálogo.

G: Sí, y en relación a Leticia vamos juntos a las reuniones de padres de la escuela..., sí, sí. En relación a Leticia hemos tenido una relación adulta, digamos ...

... Entonces yo le planteé que Carlos se iba a ir, y le dije: “Mirá, yo quiero que sepas que más allá de todo, para nosotros es un sufrimiento enorme, porque vos seguís siendo el papá de Leticia, aunque se va Carlos, para Leticia es muy duro, pero Beatriz se queda sin su papá, Carlos se tiene que ir y yo quiero que vos sepas esto, porque acá hay alguien que empieza a perder en toda esta historia. En principio le tocó a Carlos y a Beatriz, y a nosotros como familia, pero puntualmente, yo siento que para una nena que todavía no tenía dos años, estaba re-acostumbrada con el padre, de repente el padre desapareció, y para mí fue muy difícil explicarle a una nena de menos de dos años que... “papá está en Italia, papá está en Italia”, que era lo único que le podía decir. Él me escuchó, me escuchó y no dijo nada, pero yo me tranquilicé de habérselo contado. Sabía que yo iba a verlo a Carlos, sabía que Carlos había estado acá, fue estando al tanto de todo, y la semana pasada, el jueves pasado tuvimos una charla, en la que una amiga común estuvo presente, porque yo no me animaba a decirle en un bar, porque tenía miedo de que le diera un ataque o que me tirara un vaso por la cabeza. Aunque nunca pasó, pero como tenía algo importante para decirle y tan difícil, lo hicimos en presencia de Verónica.

A: En la casa de ella...

G: Sí, ahí le terminé de explicar la situación y su respuesta fue: “Bueno pasará Leticia tres meses allá y nueve meses acá”. Después él hizo como una acotación que fue así como: “Bueno estos temas no solo dependen de la voluntad de los padres, sino que hay una ley”. Entonces ahí yo le dije: “Mirá, ni la ley ni nada”. No porque no me importe la ley. “¿Cómo que no depende de los padres? Depende de la ley de los padres, la ley nos dirá si los padres somos unos tarados y no nos podemos poner de acuerdo.” Se calló, escuchó, y ahí terminó. La escena era la siguiente: yo lloraba desconsoladamente, estaba hecha mierda y él, duro como una piedra. Yo iba preparada, iba preparada para que él me diga sos una hija de puta, cómo te querés llevar a la nena, vos quién te crees que sos. Y a mí me impactó que...

A: La frialdad.

G: No, no sé si la frialdad, porque a lo mejor no era la frialdad, porque a lo mejor se puso como una coraza para poder tolerar...

A: Por la tozudez.

G: Éste fue el único comentario que hizo él en forma legal, y ahí quedo. Después de eso nos vimos, porque él trae a la nena a casa o por lo que fuese.

A: No volvieron a hablar.

Chequeo la relación entre mi clienta y su ex marido, con vistas a una negociación.

*Auxiliar al cliente para que pueda plantear sus objetivos en forma clara y colaborativa. Compruebo que es buena la intención de negociar que tiene mi clienta, pero que su posición es poco firme, su argumentación no es convincente, su expresión es confusa, y no ha previsto ofrecimientos para que Rodolfo pueda negociar una salida digna.*

El relato del fracaso de este encuentro me orienta para asesorar a mi clienta sobre cómo esquivar en el futuro los obstáculos que se le presentaron.

G: La relación se mantuvo normal, digamos, no pasó más nada.

A: Claro, claro. Quizás fue un error hacerlo en la casa de una amiga...

G: Lo que pasa es que a mí me daba tanto miedo.

A: Sí. Pero la reacción de él hubiera sido más espontánea...

G: Me asustaba tanto...

A: Si él se hubiera enojado, no tenía nada de malo.

J: Yo tengo otra hipótesis, creo que él vino asesorado, que esta frialdad de la que nosotros hablamos...

A: Claro, claro.

J: Creo que él estaba contenido y me parece que estaba asesorado.

A: Es probable.

A: ¿Él paga alimentos?

G: Sí.

A: ¿Cuánto paga?

G: Él paga \$1.500.

A: Bastante, para un profesor de matemáticas.

G: Sí, sí, pero tiene otras actividades. Lo que yo le quiero contar es que... La escuela de Leticia es cara. ¿Entiende?

A: Él debe ganar \$2.000...

G: No, gana más. Lo que yo le quería contar es que...

(Cuenta cómo se divorciaron).

G: Lo peor de todo es que él alegaba infidelidad.

A: Claro.

G: Yo estaba embarazada, era terrible, realmente vergonzoso.

A: Claro.

G: Hizo un escrito de que yo tenía un concubino, no sé, toda una historia. Yo tuve que poner una abogada. Finalmente en la audiencia el juez arregló todo. A lo que voy es que tuvimos que llegar hasta ahí, para terminar haciendo todo lo que hubiésemos hecho...

A: Pasa a menudo eso. El ser humano en una medida muy grande es irracional, las reacciones en la familia son en gran parte irracionales. Después se encauzan. ¡Pero si no fueran en gran parte irracionales no nos casaríamos nunca!

G: Y menos por segunda vez...

(Risas).

A: Bueno, vos me preguntás qué destino tendría una petición de irte a vivir a Italia.

G: Yo primero quisiera saber si hay algún modo de no pedir nada y de poder sentarnos y arreglarlo...

*Buscar con el cliente qué o quién lo paraliza e imaginar con él estrategias para evitarlo: el miedo de mi clienta no es a su ex marido sino a no ver realizados sus deseos. Su posición no es firme ni clara.*

Comienzo a imaginar la negociación posible.

*Quitar o disminuir la sensación de culpa del cliente: Graciela parece sentir culpa. Esto también debo tenerlo en cuenta para asesorarla cuando negocie.*

Redefino positivamente y con humor lo acontecido en el divorcio. Lo relaciono con el casamiento y mi clienta lo refiere al segundo matrimonio de ella.

A: Bueno pero vamos de lo peor, a lo mejor.

G: Bueno.

A: No porque yo tenga vocación de que vos ganes un pleito, porque estoy completamente seguro que en cuestiones de familia no hay ni ganadores, ni perdedores. Absolutamente convencido. Segundo, a lo que yo me dedico es a consultas como ésta, a ayudar a la gente a negociar con precisión y a hacer mediaciones. Ahora, si vos plantearas judicialmente tu viaje a Italia, vos tendrías un porcentaje muy grande, más que el 50 por ciento, bastante más, de obtener lo que querés. Es muy difícil decir qué porcentaje, pero un buen porcentaje, supongamos que el 75 o más de que te digan que sí.

¿Porqué? Porque tu destino está jugado. No es un caso en que si el juez presiona para que se quede Graciela va a lograr que se quede. Porque en realidad vos ya tenés un marido allá, con una hija, y eso no es una cuestión renunciante. Es más, si yo fuera tu abogado te diría que vos tenés que decir: "Yo me voy, aun sin mi hija, yo me tengo que ir". Aunque después no lo hagas. Porque los jueces saben perfectamente que a los adultos no se les puede impedir irse, lo único que se les puede decir es: "bueno, que la chica se quede acá, a vivir con el papá". Pero si la chica está acostumbrada a vivir con la mamá, tiene una hermanita de su misma mamá... hoy en día hay muy pocas posibilidades de decirle que se quede... Te digo el 75 % para no darte exageradas esperanzas, pero en realidad hoy en día, en que estas cosas son más comunes que antes... Entonces lo primero que hacen los jueces es tratar de disuadirte del viaje, de ver si vos podrías tratar de quedarte acá, porque es lógico que quieran hacer ese movimiento, pero después cuando ven que la cuestión va muy en serio, entonces se trata de...

G: Discúlpeme. Le querría decir dos cosas.

A: Sí.

G: Si nosotros no lo hicimos antes fue porque yo no quería. Carlos quería quedarse allá. Dejó todo allá y vino acá. Fue por Leticia, para respetar todo el tema del papá de Leticia.

A: Lo raro es que no te hayas ido cuando Carlos se fue. ¿Por qué no te fuiste?

G: Porque no. Era por el colegio, porque yo no las puedo llevar a las chicas a Italia, ni teníamos la casa. Con dos chicas yo no puedo llegar allá y no saber qué hacer.

A: Claro.

G: Entonces él ahora sabe, ya montó la casa, está con su trabajo. Yo empecé a buscar un trabajo allá.

A: Además lo que corre a tu favor es que hoy en día ya no hay como antes tantos prejuicios con los segundos matrimonios. Digamos que a lo mejor antes un juez veía con malos ojos que una mujer, sobre todo una mujer, tuviese una nueva unión

*Dar al cliente información. Capacitarlo en las áreas personales y/o patrimoniales de conflicto, en especial en aquéllas donde está en desventaja en cuanto a información y/o poder.*

Y que la información sea completa.

Congeniando con mi clienta, a la vez le aseguro que mi vocación no es el litigio.

*Ayudar al cliente a meditar y saber qué quiere obtener y qué puede ceder. Y qué hará y qué les pasará a él y al otro, si no hay acuerdo.* Introduzco por primera vez un tema fundamental: la cuestión es negociable pero el irse a Italia no es renunciante, porque allí está la pareja de mi clienta, con la que ella además tiene una hija. Esto está destinado a introducir solidez en la posición de Graciela.

*Escuchar al cliente, reflexionar con él sobre sus ideas y valorarlas: Acepto la interrupción y escucho a Graciela.*

*Dar al cliente información.*

teniendo un hijo de un vinculo anterior. Hoy en día, y esto lo viste transparente en el momento en que te divorciaste, digamos que no se te ve como una mujer fuera de la ley. Aun cuando no te hayas casado esto es una situación tolerable. O sea, tribunales sigue siendo una institución machista y tradicional, eso lo va a seguir siendo mucho tiempo más, pero va flexibilizando los criterios. Si sos una buena madre, no solo trabajás bien dentro de tu casa y crias bien a tus hijos, si no que trabajás bien afuera, te preocupás, tu pareja es un buen muchacho, que quiere a su hija pero que también quiere a la otra, y bueno... han formado una familia, se tienen que ir porque acá no hay laburo. Todos sabemos que a los argentinos... sería como una salvajada decirles: "No, no, se tienen que quedar acá."

Segundo, te puede interesar saber que en el caso de que tengas que iniciar una acción judicial, puede ser resuelta de dos formas. La primera, si tenés suerte, con una medida cautelar, precautoria, en la que el juez autoriza el viaje, de pique. Porque con Italia hay convenios internacionales, y el día que alguna autoridad judicial ordene la vuelta es muy fácil ejecutarla. De modo que si un juez te da una autorización para llevártelo a Leticia y después la Cámara la revoca, esto se puede ejecutar. No como antes, que tenía que ser una persona muy rica y tener un muy buen abogado en Italia, o en otro país, para hacerlo. Hoy en día no es así. De modo que se puede resolver a lo mejor de una forma muy breve, que es que te dé la autorización como medida cautelar. Ahora, cuando se trata de ir al extranjero los jueces son bastante reticentes en dar estas autorizaciones cautelares. Si fueras a vivir a Neuquén es distinto. ¿Porqué?

(Le explica).

Si el juez no dicta una medida cautelar, vos vas a tener un pleito que te puede llevar su tiempo, que te puede llevar su tiempo... Cuando digo su tiempo, digo su tiempo, porque vos sabés que los tiempos judiciales son muy extensos, mucho más de lo que los ciudadanos querrían. Y de pronto te puede llevar, si Rodolfo del otro lado te hace pruebas y pericias, esto que el otro...

G: (Se asusta) ¿Qué pruebas?

A: Después te puedo explicar eso. Te quiero señalar el elemento tiempo para que lo tengas en cuenta. (Dirigiéndose a Josefa:) Me encanta que esté tomando notas Josefa.

G: Para eso vino.

J: Sí.

A: Entonces el elemento tiempo a vos te puede jugar en contra. Si el juez decide darte la autorización de pique, de pronto vos en dos meses estás en Italia, y el juicio puede durar luego dos años. Después de los dos años no hay nadie que sea tan salvaje... El tiempo señala muchas cosas. Si vos estás instalada allá, ya tenés un pasar allá, no hay juez que valga que vaya a decir... Pero esto se te puede volver en contra, porque si el juez no te da la medida cautelar, vos no te podés ir por dos años.

Añado ahora información sobre el proceso judicial y sus variantes.

G: ¿Dos años puede llegar a durar?

A: Yo te digo dos años, porque el proceso judicial es muy antiguo, vos no lo viviste prácticamente en tu divorcio...

G: No, no.

(Siguen las explicaciones y las preguntas)

J: Doctor usted habló de porcentajes ¿qué porcentajes hay de que el juez diga: “te doy rápidamente la autorización” o no?

A: Es difícil saberlo.

J: ¿De que depende?

A: Depende de la fuerza de la petición inicial y del juez que te toque, pero los jueces son más cautelosos para dar autorizaciones de viaje al exterior que dentro del país.

G: Y, sí.

A: A lo mejor toma la medida cautelar, pero... Es muy difícil contestar a tu pregunta, de qué porcentaje. Todo depende de cómo le caiga la cuestión.

Bueno hay una tercer cosa que es importante también, es qué ofrecimiento podés hacerle vos al padre. Ésta es una cuestión que hoy en día es muy importante, a tal punto que en los países como EE.U.U. y en los países anglosajones en general, toman muy en cuenta esto para dar la tenencia. Cuál es el padre que hizo el mejor ofrecimiento para el otro: a ése se le acuerda la tenencia. Gabriela Oswald al final obtuvo la tenencia de su hija, pero no porque fuera la madre, si no porque entre los dos ofrecimientos, el más generoso fue el de ella para el contacto de la hija con el papá.

G: Nosotros estamos buscando esto, para resolver el tema, o sea, yo tengo pensado algunas cosas que podríamos hacer.

A: Claro.

G: Y no solo eso, si no que Carlos cuando estuvo ahora acá, estuvo buscando algunos contactos para que sea más fácil traer y llevar a Leticia todo el tiempo.

A: Claro. Inclusive Leticia que ya tiene...

G: Sí, pero además está mi otra hija, yo no quiero que desconozca a sus abuelos, a sus tíos, a sus primas. No es solo por Rodolfo. Yo me voy, pero mi familia se queda toda acá, yo no estoy pensando solo por el beneficio de Rodolfo...

A: Está bien.

G: De hecho viajar de allá para acá es mucho más barato.

A: Después tienen el ciclo escolar, porque Italia tiene el ciclo escolar diferente al nuestro.

G: Sí, está eso y más período de vacaciones.

A: Claro. A eso me refiero, que vos vas a tener que ser muy generosa, ahí le vas a decir: “mirá... todas las vacaciones que las pase con el papá”.

G: Yo pensé así. Que las pase con él, que son casi tres meses de vacaciones acá. Lo otro que también puedo ofrecerle son

*Ayudar al cliente a meditar y saber qué quiere obtener y qué puede ceder. Y qué hará y qué les pasará a él y al otro, si no hay acuerdo.*

*Secundar al cliente para que imagine cómo ayudar al otro a plantear temas que a él le interesen: qué ofrecerle al padre.*

las vacaciones de invierno que dé la escuela de allá, y las fiestas de Navidad, Año Nuevo y Reyes, que podría pasar todas las fiestas acá.

A: También con respecto al tema pasajes lo que podés hacer, es, que si él te pasa alimentos, que deje de pagarlos en la medida en que pague los pasajes.

G: Por ejemplo. Bueno, yo en esas cosas estoy dispuesta, en realidad, a lo que él quiera, no tengo impedimentos...

A: Sí, pero como él está con bronca, las propuestas tienen que salir de vos. Porque no tiene la cabeza clara, él, como para pedirte. De modo que son ideas como para que encabece la negociación.

G: En tiempo de horas, de días, el padre va a estar con la hija más que lo está ahora...

A: Claro.

G: La distribución es diferente. Para un padre que está acostumbrado a ver dos veces por semana a la chica, verla todo ese tiempo comprimido en tres meses...

A: Claro. ¿Y tu hija sabe algo de Italia, de que se van a ir?

G: Sí, sabe todo.

A: ¿Y tiene ganas de irse?

G: A ver. La otra vez que estuvimos allá, casi dos meses, inclusive ella quiso ir al jardín. Entonces hicimos una prueba, fue un tiempito al jardín. Sí, ella tiene ganas de irse y todo el tiempo me dice: "Pero vos te tenés que ocupar de que yo vea a mí papá". Yo le dije que sí, que iba a seguir viendo a su papá. Si yo le aseguro que va a seguir viendo a su papá, se va tranquila.

A: Bueno, Rodolfo con el dinero de los alimentos se puede pagar muchos pasajes. ¿Porqué te digo estas cosas? Porque creo que vos vas a tener que arreglar, tratando de esquivar el mundo profesional, dialogando directamente con Rodolfo. La idea de tratar con el mundo profesional no es buena, porque él puede estar asesorado por un abogado... Y si cada uno pone su abogado, las distancias aumentan. De modo que el error sería decir: mi abogado es el doctor Fulano, a ver si vos ponés un abogado y negociamos. No, no. Porque yo te digo a vos que tenés un 75% a tu favor, y a él le dicen otra cosa. Porque ésta es la manera de ser de los profesionales, somos así. A él le dicen: usted es el padre y el juez lo va a tener en cuenta y qué se yo; entonces ya están más distanciados.

G: Claro.

A: En vez de tener un problema para resolver en común, que es la educación y el bienestar de Leticia, ya tienen una serie de derechos, porque cada uno tiene una serie de derechos, y ahí empieza la historia cruenta. De modo que mi consejo para la etapa uno, sería que vos trates de relacionarte directamente con él y hablen esto de la mejor manera posible...

... y no descarto que la primera vez te vaya mal. Que diga:

Le sugiero que tome las riendas de la negociación, que monte ella el contexto de diálogo.

A Graciela se le empiezan a ocurrir buenas ideas para negociar.

*Abrir con el cliente alternativas nuevas:* introduzco la variante de la negociación privada y directa.

*Prever con el cliente los*

“sos una hija de puta, que esto, que el otro...” Bancatela. La segunda vez te va a ir algo mejor y recién la tercera te va a ir bien.

*fracasos, retrocesos y/o recaídas que pueden sobrevenir, y buscar con él formas de prevenirlos y estimular su persistencia.*

G: Yo le quiero decir algo, yo lo que no quiero, le decía el otro día a Josefa, hay un cuento del rey Salomón que...

*Buscar con el cliente qué o quién lo paraliza e imaginar con él*

A: El famoso...

*estrategias para evitarlo:*

G: Yo no voy a permitir que a mi nena le pase eso...

*Graciela expresa su temor al proceso judicial y esto debe ser conversado, porque puede perjudicarla seriamente en la negociación.*

A: No, no.

G: (Llorando) Yo no quiero que la encierren a la nena, ni que venga un asesor del juez...

A: No, no. Pero vamos a decir, que, eso, no se lo tenés que decir a él. Mas bien yo te diría que primero vos tenés que convencerte, de una cosa que también es real: que vos tenés tu familia en Italia... Vos tenés que estar convencida de que...

Yo estoy convencido de que para esta chica el que vos no te vayás a Italia, para Leticia, es un desastre. Porque es una relación de pareja tuya que para vos es sumamente importante, que se va a romper. Porque vos no podés vivir por correspondencia.

*Revelar al cliente que, a veces, no ceder es bueno para los demás, inclusive para el familiar con el que mantiene el conflicto:*

G: Seguro.

*pongo sobre la mesa el tema de la pareja de Graciela como muy importante para las hijas. Esta forma de plantear el problema puede concitar mejor la adhesión de mi clienta, contraria a soluciones egoístas y proclive al sacrificio por los demás.*

A: Entonces ¿qué es lo más importante para la vida de Leticia? Que su mamá pueda formar una pareja, y su papá también. ¿Porqué? Porque ella ve que entonces una pareja puede ser feliz. O sea que para ella, para su futuro, el hecho de que tanto su mamá, como su papá, hagan una pareja feliz, es garantía de que ella el día de mañana pueda empezar a salir con un chico y que no es un riesgo de desastre.

G: Claro. Tomar un modelo.

A: Exacto.

G: Lo que pasa es que las chicas siempre fueron muy cuidadas. Entonces lo que más pánico me da de esto, es que lo que tanto venimos cuidando durante tanto tiempo, que a Leticia no le pase nada, que le vaya bien en la escuela, que esté todo bien, de repente todo...

*Buscar con el cliente qué o quién lo paraliza e imaginar con él estrategias para evitarlo: reaparece el miedo de Graciela, esta vez de dañar a las hijas.*

A: Bueno, pero ahora tenés algo que cuidar, y es que Leticia tenga un concepto de que su mamá se va con su marido. Eso es importante para la chica. Lo que pasa es que sos una madre protectora y no entendiste del todo, digamos, de que el que vos estés al lado de Carlos es muy importante.

G: Sí, Carlos ya por teléfono me empezó a decir...

A: Y ¡qué te parece! pobre hombre...

G: “Yo estoy solo, ustedes allá, yo acá”. Y esto empezó a pasar desde que se fue, porque hasta ahora era: “bueno, lo vamos a ir arreglando”. Nosotros hablamos todos los días por teléfono.

A: Y se van a casar, vos me dijiste...

*Insistir al cliente sobre las mismas cosas, en*

G: En eso estamos.

J: Esto influye para bien, también.

A: Sí, claro.

J: Para el juez, esto implica un compromiso mayor.

A: Sí, sí. Un compromiso mayor, la legalización, claro que sí. Para Leticia es muy importante que te cases.

G: Sí, es verdad, porque ella muchas veces pregunta...

A: Porque todos podemos ser muy progresistas, pero queremos los papeles y las chicas también. No es lo mismo un matrimonio sin papeles, que con papeles. De modo que para Leticia el hecho de que mamá y Carlos se casen, es una organización. No están fuera de la cultura las chicas.

G: No, no.

A: Y obviamente, que para ella el éxito de la pareja de Carlos y mamá, es una cosa muy importante en su vida. No es una madre que dice frívolamente: "Ay, yo me voy a Italia, destrozando lo de Argentina y con un poco de egoísmo de mi parte." Pero no, porque no es así, porque allá hay un santo Cristo que está sufriendo y que es tu pareja, y que es el padre de Beatriz. Y es muy importante para Leticia que esa unión sea satisfactoria. Muy importante, como un modelo de identificación. De modo que no hay que tomarlo como una cuestión egoísta, para nada. Esto tenés que estar bien convencidita, primero. Primero te tenés que hacer vos el bocho de esto, porque mirá, creo que yo estoy convencido más que vos. Porque vos no le podés ir a decir a Rodolfo: "Bueno, yo no voy a luchar nada por esto. Si vos me decís que no, me voy a quedar acá tristecita en Buenos Aires. Pero no quiero que a la nena me la interroguen, no quiero presentar un escrito al juez, no quiero asistente social, no quiero nada". No, no.

G: No, a mí me funciona esto un poquito, después... (señala a Josefa), soy una locomotora, me lo voy a llevar puesto.

A: Claro.

G: Porque de hecho cuando empezó con el divorcio, más allá de lo que dijo el juez, yo me lo comía crudo.

A: Claro.

G: De hecho (señala a Josefa), ella sabe que yo, cuando me pongo muy férrea, él enseguida reclusa, porque me tiene miedo.

A: No, no, vos tenés que luchar hasta las últimas consecuencias. Y si te casás, con más razón.

G: Es que nosotros, le digo la verdad... Yo me voy a casar a Italia y luego vamos a volver para darle más tiempo a Rodolfo, para que él recapacite, para que piense. Pero esto me lo dijo Carlos... (Señala a Josefa). Ella lo conoce a Carlos, y él me dijo: "Graciela, esto de mediados de año no va a pasar. Yo más tiempo separado de mi hija no voy a estar".

A: No, no, no. Es que Carlos se va a plantar, porque no hay

*distintos momentos y de diferentes formas: el nuevo casamiento como elemento importante en la conversación. Es valorizado por mí de un modo especial, asumiendo la óptica de Leticia.*

*Insistir al cliente sobre las mismas cosas, en distintos momentos y de diferentes formas: vuelvo sobre lo importante que es para Leticia la pareja de Gabriela.*

Carlos que resista.

G: Claro.

A: Es más, si esto lo podés solucionar ahora mejor, y ya irte con el nuevo acuerdo.

G: ¿Le parece?

A: Y sí. Si te casas y luego volvés para negociar con Rodolfo...

G: Sí, sabe las ganas que tengo de quedarme... (lo dice con ironía).

A: Y además de todo, vas a tener que sufrir como una energúmena, tener que volver acá para ver si solucionás el problema...

G: Sí, es que son miles de complicaciones. Le digo que laboralmente también, fue una cagada más grande que una casa, comprometerme a volver. Porque yo tengo que dejar todo terminado ahora...

A: Me parece una pésima idea.

G: Es que la impresión que yo tengo es que para la fecha en que yo viajo allá no tendremos nada concluido. Yo le digo la verdad. A ver... tampoco quiero que él tenga la sensación de que estoy poniéndole la espada y que estoy poniéndolo contra la pared. Es una cagada que yo tenga que volver después del casamiento, pero a lo mejor ahí se puede resolver. Pero ahora no le quiero cambiar a Rodolfo sobre la marcha los papeles, no me parece...

A: Bueno, está bien, te comprendo, pero incluso vos le podrías decir: "yo te prometí esto y estoy dispuesta a cumplirlo, pero me parece una cagada" ¿no es posible?

G: Eso sí.

A: A mí me parece una gran cagada. Porque vos te vas a casar y la luna de miel de ustedes es irse cada uno por su lado. No, a mí me parece que vos tenés que tratar de solucionarlo esto ahora. Decile: "mirá vos vas a estar con tu hija más que lo que estás ahora, solo que en forma diferente". Convivir con la hija de uno, no está tan mal.

G: Bueno yo muchas veces pienso en esto. Él no convive con Leticia desde los dos años...

A: Por supuesto.

G: No sabe lo que es vivir 10 días seguido con la nena.

A: Claro. Levantarse, hacerle el desayuno, no, no...

G: Yo le digo, él es muy buen papá y lo quiere mucho, pero eso no le quita, digamos, que yo sea la que lo lleva al médico, al dentista, le saca los piojos, le corta el pelo...

A: ¿Se queda a dormir en la casa de Rodolfo?

G: Se queda los días miércoles y un fin de semana los viernes y un fin de semana los sábados. En realidad se queda dos veces por semana.

A: Ahora va a tener mucho más.

*Abrir con el cliente alternativas nuevas. Introduzco una nueva variante: negociar ahora, no después de casada.*

*Otra variante.*

*Graciela va incorporando nuevas ideas.*

G: Yo por ejemplo...

A: No, no, vos crees que Rodolfo es un nenito que va a estar llorando...

G: Sí, soy una boluda...

A: Va a estar mucho mejor de lo que vos creés. Los hombres, somos más fuerte de lo que las mujeres creen. Lo que pasa es que nos hacemos los nenes para que nos protejan. Pero en realidad tomá el toro por las astas, enfrenalo bien y decile, esto es así, así, así... Pensémoslo, no seamos irracionales, yo me tengo que ir, te prometí que volvía a discutir el tema, pero me doy cuenta que esto es una burrada que te dije, vamos a tratar de solucionar el problema ahora. Nos reunimos hoy, nos reunimos mañana, nos reunimos pasado, solucionémoslo.

J: ¿Y si se empecina por esto y me dice: 'ahora no te deajo que la saques del país, no podés irte a casar?'

A: Igual vas a tener el mismo problema cuando vuelvas casada, son dos años de pleito. Por lo menos si las cosas se aclaran ahora, le metés la demanda la semana que viene.

G: Claro, si él se pone terco como una mula, a mí lo único que me queda es llamar por teléfono a un abogado para que se ponga a trabajar... No, yo me animo a hablar ahora otra vez con él y ponerle los puntos sobre las íes. Le digo la verdad, yo volver después del casamiento, no me preocupa.

A: Sí, pero mirá que volvés ya casada sin saber después el futuro. Es una cosa de locos eso. Porque, disculpame ¿no?'

G: Sí, sí.

A: Porque si yo voy a casarme a Italia, y después vuelvo y no sé si me tengo que quedar en la Argentina, no sé...

G: No, a mí me agarra un ataque.

A: Ni orgasmo podés tener. El casamiento, perdoname que te diga, va a ser un poco un casamiento de porquería...

G: Sí, ya lo sé.

A: Nos casamos por dos meses...

G: Ya lo pensé.

A: Ahora, cómo tenés que hablarle, con firmeza. Esto lo tenés que presentar con mucha fuerza. Vos has formado una pareja, esta pareja se ha solidificado, ahora te vas a casar y tu destino es éste. Que no es una cosa renunciabile para vos.

G: No, de ninguna manera.

A: Ésta es la base. La base de la negociación tiene que ser ésa. No es una cosa opcional ésta. Como si fuera de laburo. No es: "me voy allá porque tengo laburo". Porque entonces yo te puedo contestar: "te aumento la cuota alimentaria y te quedás".

G: Hay veces que sí, yo le tengo pena a Rodolfo en algunas cosas, por en otras reviento de bronca.

A: Ésta vez el piso de la negociación lo ponés vos.

*Revelar al cliente que, a veces, no ceder es bueno para los demás, inclusive para el familiar con el que mantiene el conflicto: desafío a mi clienta a cambiar la imagen que ella tiene del padre de Leticia, para que no se vea obligada a protegerlo.*

*Colaborar con el cliente en el enfrentamiento de tácticas en la negociación.*

*Mi clienta incorpora nuevas capacidades.*

*Insistir al cliente sobre las mismas cosas, en distintos momentos y de diferentes formas.*

*Contribuir para que el cliente imagine cómo pasarla bien durante la negociación o bien ponerle plazo. Y cómo y cuándo decirle esto al otro.*

*Planificar acciones con el cliente.*

*Ayudar al cliente a meditar y saber qué quiere obtener y qué puede ceder. Y qué hará si la negociación fracasa.*

G: Claro.

A: Porque, qué puede haber más importante en la vida, que que te cases con un italiano, en Italia, que vive en Italia. No puede haber nada más importante. Si me decís que allá vos vas a tener un puesto millonario, es menos importante.

G: No. La verdad, esta decisión entre otras cosas tiene que ver con que yo trabaje un poco menos, y que Carlos pueda ser el sostén del hogar. Yo estoy cansada, tengo dos pibas, no quiero dar vueltas en la calle todo el día.

A: Bueno, esto, todo esto, es tu base. No puede haber nada que escape a esto. Lo otro no se vislumbra como una posibilidad. Porque si yo estoy con una mujer y dice: “ah, claro, un pleito de dos años, y bueno entonces no me caso, mejor me quedo acá”. Entonces yo le digo: “no te cases, querida. Porque el casamiento es algo tan importante, que si vos no estás dispuesta...”

G: No, yo... Si Carlos estuviera acá, aprobaría lo que decís...

A: Claro, porque vos imaginate como lo ve Carlos desde Italia.

G: Carlos lo ve así.

J: Sí. Yo también. Yo con relación a Rodolfo y a la historia que ella contó, la cosa es ¿a quién defiende ella cuando va a la mesa de negociaciones? ¿Lo defiende a Rodolfo, o lo está defendiendo a Carlos? Es verdad eso, hasta ahora vas a la mesa a protegerlo a él.

A: A mi me dejaste mal con el “no quiero que interroguen a mi hija”, y todo eso. Porque yo tampoco quisiera que interrogaran a un hijo mío, pero si vos decís “no interroguen a mi hija”, entonces qué haces ¿te quedás en Buenos Aires?

G: No.

A: Porque si vos no estás dispuesta a eso, yo te recomendaría que no te cases con Carlos..

G: No, ya lo sé.

A: La vida es tu pareja, y es lo más importante inclusive para Leticia, lo más importante es tu pareja. Entonces convencete que si tenés que pelear algo en tribunales, lo tenés que pelear en tribunales. Y si no, no te cases. ¿Me entendés lo que quiero decir?

G: Está bien.

A: Pero la mejor garantía para que vos no lo tengas que pelear en tribunales, es que estés dispuesta a hacerlo.

J: Claro.

A: Pero tenés que estar dispuesta. Y si no, pensá que con un “tano” divino tuviste una hija y que él después se tuvo que ir a Italia y escribite una novela de amor, qué vas a hacer...

G: Bueno, Yo sé que cuando me pongo las pilas..., Josefa me conoce.

A: Claro. Sí yo creo que hasta ahora lo que hiciste está diez puntos. A mí lo único que me parece mal, es el proyecto de

*Insistir al cliente sobre las mismas cosas, en distintos momentos y de diferentes formas.*

*En algunos casos, mostrar al cliente cuán mal está y que estará peor sin remedio.*

*Aprobar las conductas anteriores del cliente.*

primero ir y casarte, después volver, y jugarte a ver si te casaste en serio o no. Eso me parece mal, no lo entiendo. No lo entiendo.

G: Le hago una pregunta más. Qué pasa si yo le hago este planteo ahora, y me dice: “Mirá yo ahora, sabiendo esto, yo no te dejo que te lo lleves a Leticia los tres meses”. Porque yo tengo otro tema que es, que yo no la puedo dejar a Beatriz tanto tiempo sin el padre. Y si no me la deja sacar del país a Leticia, por ejemplo, agarro a Beatriz y viajo a Italia. Porque ese es el otro tema, que tengo otra nena. En ese caso, que Leticia se quede con el padre, los quince días. Y vuelvo luego y me dedico a este tema pura y exclusivamente. Porque a mí lo que me da miedo...

A: Yo, disculpame, no es que te quiera inculcar mala onda, lo que quiero inculcarte es, como si fueras una hija mía...

G: Sí.

A: Quiero inculcarte que vos estás desvalorizando lo más importante de tu vida. En dos aspectos, uno, porque no le das la suficiente importancia en tu argumentación, y el segundo, porque no le das la suficiente importancia de hecho en este procedimiento que has inventado en el cual te vas a casar, después volvés y te vas a dar cuenta si realmente te vas a poder casar. Absolutamente yo no lo entiendo y creo que tu hija tampoco debe entender esto.

G: En realidad el casarnos así, era para darle más fuerza al pedido de irnos del país. Bueno, Carlos no, él se quiere casar, hace meses que se quiere casar, se quiere casar. Yo pensaba: de cualquier modo nosotros tenemos que volver, porque para el visado tenemos que tener libreta de matrimonio.

A: Claro. Bueno, pero una cosa es volver, y otra... inclusive te podés ir un mes a El Cairo, pero ya sabés cual va a ser tu vida...

G: Claro.

A: Entonces, no estás dándole la suficiente importancia a todo tu futuro de pareja, que es muy importante para tus hijas también. Inclusive con la mejor onda tenés que explicarle a Rodolfo, que él para ayudarla a Leticia, tiene que hacer un cambio... que no es un sacrificio, simplemente este cambio: que él va a vivir con la hija tantos meses por año, todos juntitos. No es un sacrificio, porque al contrario, hay muchas ventajas. Si no, ser el padre del fin de semana, o el padre del miércoles es mucho más fácil, porque, como dice un amigo mío “la intensidad del compromiso paterno filial se mide por el tamaño de la hamburguesa que comés con tu hijo en Pumper Nic”. Pero eso no da verdaderas gratificaciones.

J: Es así.

A: Es así, claro. Por eso los anglosajones tienden a la tenencia compartida... Éste es el papá de verdad, y el hijo ve al papá enojado, ve al papá triste, y lo ve cuando está bien. Es el papá de la convivencia, es un papá más real, yo si querés te escribo todo lo que yo le diría. Es un papá más real, es un papá que la chica va a mamar.

Graciela, motivada, interroga y se contesta ella misma sobre nuevas posibilidades: viajar sólo con la hija menor y dejarle al padre a Leticia. Luego, volver a solicitar la autorización.

G: Por supuesto.

A: En definitiva el divorcio es sustancialmente, que hay una chica que tiene dos casas, el divorcio no es la casa de la mamá.

G: Pero nosotros a mi hija le hablamos así: “vos tenés dos casas”, nosotros le hablamos así.

A: Sí, pero de hecho está los miércoles un ratito y fin de semana por medio... No es nada. Para que la chica tenga una relación con su padre y sea real, tiene que estar por lo menos el 30% del tiempo con él. O sea que si el mes tiene 30 días, son nueve días. Nueve días completitos, no tienen porqué ser corridos, pero sí completos. Ese es el mínimo que tiene que pasar el padre con su hijo. Es casi tres días por semana.

G: Claro.

A: Entonces ahora va a tener el 30% del tiempo. Ahora va a poder hacer una relación real con su hija, está lleno de ejemplos como éste. Ahora ella va a tener un padre en serio, porque le va a transmitir valores a su hija. Un padre que convive con la chica dos meses y medio, es un padre que le transmite valores. Los valores reales, los valores la convivencia. Yo si fuera abogado de él le diría: “agarre, usted va a estar ahora más tiempo con su hija, ahora eso sí, se va a tener que convencer de que es un papá”.

J: No estoy anotando todo, pero espero que me quede. Algunas frases.

G: Sigamos, cómo debería seguir ahora, yo me voy a sentar a hablar con él. Vamos a suponer que en esa conversación me manda al carajo, que es lo que no hizo la otra vez.

A: Y al día siguiente te vas a sentar a hablar con él de nuevo.

G: Y lo llamo de vuelta y le digo “tenemos que seguir hablando de nuevo”, me pongo así.

A: Lógico.

S. Me pongo tipo, pesada.

A: Sí, sí.

G: Bueno, y lo llamo y le comento.

A: Sí, y me hacés un llamado. Igual yo te voy a hacer un llamado, porque mi costumbre es que a mis clientes los llamo a la semana siguiente para preguntarles cómo andan, y si les sirvió la entrevista. Cuando se levantan de una entrevista, nadie sabe si le sirvió o no le sirvió. Pero igual vos llamame, no hay problema. Incluso yo te puedo dar algún asesoramiento, aunque sea por teléfono. Asesoramiento legal, ya lo tenés completo.

G: Sí.

A: Te puedo asesorar sobre cómo sentarte a seguir el diálogo en un punto de la negociación.

G: Igualmente, de algún modo, si finalmente podemos llegar a un acuerdo ¿hace falta abogados para firmar esto que usted

*Cooperar para que el cliente pueda mostrarle al otro la conveniencia de las propuestas que le hace.*

*Ayudar al cliente a empezar el diálogo y la negociación.*

*Prever con el cliente los fracasos, retrocesos y/o recaídas que pueden sobrevenir, y buscar con él la forma de prevenirlos y estimular su persistencia.*

*Prestar al cliente self cuando es necesario.*

dice?

A: Sí, pero si podés, incluso redactalo vos con él. Porque cada abogado quiere añadirle algo a la hoja. Si vos conviniste algo con él, eso tiene que ser sagrado. Lo único que puede hacer un abogado es darle forma.

G: Nosotros podemos presentarnos solos, sin abogados.

A: No, no, lamentablemente, no.

(Sigue la despedida).

## Capítulo II

### Anotaciones de mi protocolo sobre el desarrollo del caso y comentarios

| Texto del protocolo  | Comentario   |
|--|--|
| <p>6-2-01. Vino Graciela con su amiga Josefa (muy buena persona).</p> <p>Graciela es una excelente madre italiana, que cuida de todos “profesionalmente”: de sus hijas, de Carlos su nuevo marido (un poco) y de Rodolfo su ex marido (mucho). Tienen una hija, Leticia.</p> <p>Se separaron por iniciativa de Rodolfo y ella pasó casi tres años sola. Luego hizo pareja con Carlos (de nacionalidad italiana) y quedó embarazada de Beatriz. El divorcio fue hecho por Rodolfo como contradictorio pero pronto terminó en uno de mutuo acuerdo.</p> <p>Él le pasa alimentos para Leticia y los dos se llevan muy bien con la hija, entre ellos, y con el hijo de Susana. Todo iba super-bien hasta que Carlos se quedó sin trabajo en Argentina, proyectó volver a Italia y lo hizo (de común acuerdo con Graciela).</p> <p>Las posibilidades le salieron de golpe y Graciela proyectó irse también ella y las chicas, pero no enseguida. De hecho, Carlos se fue, luego ella viajó y decidieron solidificar la pareja (que no andaba bien) y casarse dentro de unos meses. Así es como Graciela volvió a luchar por el permiso para radicarse definitivamente allí con Leticia. Rodolfo le dijo que no.</p> <p>Fuimos viendo varias cosas: 1. Posibilidades de más del 75% de ganar el incidente judicial si ella presenta su viaje como inevitable. 2. Posibilidades de terminarlo rápido por medida cautelar. 3. Posibilidad de terminarlo en dos años y lo terrible que eso sería. 4. Posibilidad de negociar con Rodolfo dando todas las vacaciones de invierno y verano,</p> | <p><i>Quando es necesario, convocar a la red social del cliente y trabajar con ella: en mi protocolo anoto los nombres y otros datos de las personas que conforman la red social del cliente, para trabajar con ellos en caso de urgencia.</i></p> <p><i>Aprobar las conductas anteriores del cliente: las descripciones que vuelco en mi protocolo, tanto de mi clienta, como de su ex marido, como del relato de lo que sucedió entre ellos y después, son positivas y algo humorísticas. Se trata de no incurrir en el modelo de déficit ni siquiera en anotaciones privadas.</i></p> <p><i>Dar al cliente información, lo más completa posible. Abrir con el cliente alternativas nuevas. Tanto la información que brindo, como las alternativas que se abren, como las decisiones que se toman, son anotadas siempre en mi protocolo.</i></p> |

con lo cual el padre estaría con la hija mucho más que ahora (dos días por semana, y no enteros) pero todo junto, o sea pudiendo convivir en serio. 5. Posibilidad de que el costo de los pasajes se deduzca de los alimentos. 6. Importancia de que Graciela se convenza de que si se casa es para vivir con Carlos. No para negociar la autorización de salir del país de Leticia desde una mejor posición. 7. Importancia de que ella se convenza de que para Leticia es bueno que ella privilegie su unión con Carlos.

Finalmente se eligió que Graciela hablase seriamente con Rodolfo sobre la cuestión.

Le presté "Conversaciones difíciles".

11-2-1. Hablé con Graciela para preguntarle cómo estaba, cuando casualmente ella se dirigía a hablar con Rodolfo.

*Prestar al cliente self cuando es necesario.*

Duros esfuerzos había hecho para contactarse con él. La felicité. Quedó en que me llamaría.

*Reconocer y atribuir al cliente cualidades y éxitos, y felicitarlo por ellos.*

12-2-1. Me llamó. Le fue muy bien. Está sorprendida. La felicité. Reanudará la conversación en unos días.

20-2-1. Devolvió el libro. Está muy contenta. Algo asustada porque le dijeron que el abogado de Rodolfo es bravo. Pero él ya habló de firmar un acuerdo. Y ella de un acuerdo total.

*Graciela reconoce su éxito.*

Le prevengo que puede haber retrocesos.

*Prever con el cliente los fracasos, retrocesos y/o recaídas que pueden sobrevenir, y buscar con él la forma de prevenirlos y estimular su persistencia.*

6-3-1. La negociación de la diada se paró. Ante la intención del abogado de Rodolfo de negociar conmigo, obtengo la posibilidad de hacer una reunión cuatripartita. La hicimos con Graciela, Rodolfo y el abogado de éste. Rodolfo tiene la sangre en el ojo. Y ella lo acusa de ser un padre semidespreocupado hasta que ella planteó el viaje. Graciela estuvo bien, muy decidida. Él gracias al abogado aflojó en

*Asesorar al cliente para que sepa defender la negociación directa, y transar si es necesario. Ayudarlo en esta tarea, manteniendo contacto con el otro abogado: Interviene el abogado de Rodolfo y trata de negociar conmigo. Como intuyo que eso endurecerá las posiciones, no cedo, pero transo admitiendo una entrevista de estructura*

|   |  |
|---|--|
| <p>algo. Ella cedió algo también. La conversación no finalizó bien. Los abogados quedamos en hablarnos.</p> <p>A solas con Graciela pensamos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- si se negocia rápido homologamos el acuerdo en Tribunales y ella se va con los dos chicas. Y luego cumple lo convenido.</li> <li>- si no hay acuerdo ella se va con las dos chicas, me deja un poder y luego yo sigo negociando.</li> </ul> | <p>cuatripartita.<br/>El resultado es ambiguo: por un lado, aflora la pelea, por el otro se ceden posiciones gracias al consejo de los abogados.</p>   |
| <p>7-3-1. Me llamó el abogado de Rodolfo. La propuesta de él no varía.</p>  | <p>La negociación cuatripartita tiende a transformarse en negociación entre abogados.</p>  |
| <p>7-3-1. Hablé con Graciela y quedamos en que: 1. Seguiría negociando ella con Rodolfo en forma directa. 2. Buscaría cómo acordar con él. 3. Se pondría firme en que ella no va a estar aquí el año que viene y la hija no la va a pasar bien.</p>   | <p><i>Asesorar al cliente para que sepa defender la negociación directa, y transar si es necesario.</i><br/>Graciela y yo intentamos recuperar la negociación con estructura directa entre los protagonistas.</p>  |
| <p>12-3-1. Llegaron a un acuerdo intermedio. Rodolfo se comunicará con su abogado. Aparentemente hasta hoy no lo había hecho. Graciela insistirá.</p>   | <p>Lo logramos.</p>  |
| <p>13-3-1. Intercambio de textos de acuerdo con el abogado de Rodolfo. El texto que me envía parece distinto de lo que, según Graciela, ella y Rodolfo acordaron. Le envió el texto a Graciela para que lo discuta directamente con Rodolfo. Al rato me llama. Rehacemos el proyecto de convenio.</p>   | <p>El abogado de Rodolfo piensa seguramente que Graciela tiene más poder negociador que su cliente, y tiende a protegerlo.<br/>Cuando reviso el proyecto de convenio, no cedo a la tentación de hablar con el abogado. Logramos así mantener la negociación diádica.</p> |
| <p>18-3-1. Terminó bien. Se firmó el acuerdo.</p>   |  |
| <p>19-3-1. Interesante reunión con Graciela de evaluación del procedimiento.</p>  | <p><i>Evaluar el proceso con el cliente y despedirse.</i></p>  |

**CUARTA PARTE**

**CONCLUSIONES**

- La práctica y la literatura han señalado que los paradigmas con los que visualizan la realidad las profesiones destinadas a asesorar e intervenir en problemas humanos (medicina, psicología, etc.) son modelos de déficit. Han constatado también su falta de operatividad: inducen a los usuarios a delegar en los profesionales y servicios la solución de sus conflictos y discapacidades, con malos resultados.
- Los profesionales de los sistemas legal y judicial que intervienen en cuestiones de familia también lo hacen por lo general usando el modelo de déficit. Sin embargo, ninguna crítica se ha hecho desde esos ámbitos a este modelo de intervención, que es más sustitutiva del cliente y descalificadora de sus capacidades cuanto mayor distancia hay entre la clase social y la cultura de los magistrados y abogados y la del usuario.
- Los únicos que han levantado su voz son los mediadores, quienes obviamente no han buscado transformar la forma de actuar de jueces y abogados sino sustituirlos.
- Sin embargo, la práctica ha probado que tanto los magistrados como los abogados de familia pueden transformar sus intervenciones, pasando de un modelo de déficit a otro en que se confíe en los recursos del usuario y su red social y ambos sean estimulados a usarlos para resolver sus problemas y discapacidades.
- En materia de familia los abogados tienden a perpetuar, sin advertirlo, el modelo de déficit cuando sustituyen al cliente en las negociaciones de conflictos. Esta sustitución puede ser necesaria en algunos casos, pero la elección de la estructura de la negociación debería ser un acto reflexivo y compartido con el cliente.
- La evaluación de la práctica ha demostrado que cuando el cliente, asesorado y acompañado por un profesional, elige negociar con su familiar en forma directa y lo hace, la situación mejora en un muy elevado porcentaje de casos (79%).
- La intervención profesional que se limita a ayudar al cliente a negociar resulta satisfactoria para éste en un 96% de los conflictos. Esta respuesta incluye supuestos en que la negociación no mejoró la situación del cliente.
- En el 40% de los casos, los clientes dicen haber recibido beneficios para otros aspectos de su vida, que no tenían que ver con el conflicto.
- El éxito no sólo alcanza a los conflictos de índole personal sino también a cuestiones patrimoniales, a veces importantes y complejas.

- Para que la negociación directa mejore la situación, no es necesario que las partes tengan que mantener una relación vincular que trascienda el conflicto: el procedimiento es bueno también para los casos en que esa relación no existe.
  - El sistema tradicional de negociación entre abogados da resultados muy inferiores a los referidos.
  - El costo del asesoramiento para la negociación directa, en tiempo y en dinero, es muy bajo para el cliente.
  - El procedimiento da a los clientes poder de autogestión y ellos encuentran soluciones que muchas veces se alejan de lo prescripto por los profesionales.
  - Los expertos que intervienen en la solución de problemas humanos han sido formados en el modelo de déficit y no están preparados para asesorar diálogos. Los abogados de familia no son una excepción. Sin embargo, no es necesario ni conveniente que deriven el caso a un profesional formado en otra disciplina. Pueden aprender a hacerlo ellos mismos, con gran beneficio para todos.
  - Se trata de nociones y habilidades transmisibles, muchas de las cuales los abogados llevan a la práctica espontáneamente, sin conceptualizarlas. En este trabajo se han descripto muchas de ellas.
-

## BIBLIOGRAFÍA

Arrúe, Wille y Kalinsky, Beatriz, *De "la médica" y el terapeuta. La gestión intercultural de la salud en el sur de la Provincia del Neuquén*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1991.

Arrúe, Wille y Kalinsky, Beatriz, *Claves Antropológicas de la Salud. El conocimiento en una realidad intercultural*, Miño y Dávila editores, Buenos Aires, 1996.

Bringiotti, María Inés y Sajón, Liliana, *Recuperación de Proyectos Comunitarios vinculados al campo de la salud. Aproximación a un modelo de evaluación*, Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación, Área de Estudios e Investigación en Ciencias Sociales para la Salud, agosto de 1986.

Cárdenas, Eduardo José, *La familia y el sistema judicial*, ed. Emecé, Buenos Aires, 1988.

Cárdenas, Eduardo José, *Familias en crisis. Intervenciones y respuestas desde un Juzgado de Familia*, ed. Fundación Retoño, Buenos Aires, 1992.

Cárdenas, Eduardo José, *La mediación en conflictos familiares*, ed. Lumen, Buenos Aires, 1998.

Cárdenas, Eduardo José, *Violencia en la pareja. Intervenciones para la paz desde la paz*, ed. Granica, Buenos Aires, 1999.

Cárdenas, Eduardo José, *Los abogados y la mediación*, artículo publicado en la Revista del Colegio Público de Abogados de Necochea.

Cirillo, Stefano, *El cambio en los contextos no terapéuticos*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1994.

Fruggeri, Laura, *Una propuesta de clasificación de las intervenciones a favor de la familia: de los contenidos a los procesos*, Revista Sistemas Familiares.

Goldschmidt, Werner, *Introducción filosófica al derecho*, Buenos Aires.

Grünmann, Jorge Daniel, *El Plan de Salud del Neuquén*, Anexo I de la obra *De "la médica" y el terapeuta. La gestión intercultural de la salud en el sur de la Provincia del Neuquén*, de Wille Arrúe y Beatriz Kalinsky, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1991.

Gulotta y Santi, *Dal conflitto al consenso*, Giuffrè Editore, Milano, 1988.

Lewicki, Roy J.; Litterer, Joseph A.; Minton, John W. y Saunders, David, *Negotiation*, ed. Irwin Mc Graw-Hill, E.E.U.U., 2ª ed., 1994.

Livingston, Rodolfo, *Cirugía de casas*, ed. CP 67, Buenos Aires, 1992.

Livingston, Rodolfo, *El método*, ed. La urraca, Buenos Aires, 1995.

Masten, Ann S., *Ordinary Magic. Resilience Processes in Development*, American Psychologist, 2001 de la American Psychological Association, marzo 2001, vol. 56, n° 3, p. 227-238.

Melillo, Aldo y Suárez Ojeda, Elbio Néstor (compiladores), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*, ed. Paidós, Buenos Aires, 2001.

Morello, Augusto Mario, *Un nuevo modelo de justicia*, Revista La Ley, tomo 1987-D.

Seligman, Martin E. P. y Csikszentmihalyi, Mihaly, *Positive Psychology. An Introduction*, American Psychologist, 2000, de la American Psychological Association, enero 2000, vol. 55, n° 1, p. 5-14.

Stone, Douglas; Patton, Bruce y Heen, Sheila, *Conversaciones difíciles. Cómo enfrentarlas y decir lo que tiene que decir*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1999.

Viaro, M., *Case report: smuggling family therapy through*, Family Process, 19, 1980.

---