

CONFERENCIA DE ENRIQUE MARISCAL*
DEL 20 DE NOVIEMBRE DE 2002 A LOS AUXILIARES
DOCENTES DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL
DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD
DE BUENOS AIRES

“Teoría de las 3 i”

Todo lo que vamos a hacer en esta breve reunión está diseñado para gente muy inteligente. Así que el primer movimiento que le pido a un público tan calificado es que se acerquen. Hay un punto óptimo de proximidad. Si uno pone mucha distancia es porque hay miedo. Cuando alguien tiene confianza se acerca. Los enamorados se acercan. También uno se aproxima al agresor. Cuando vemos a dos personas que pelean entran en contacto corporal; después descansan, cada uno va a una punta del ring. Necesitan recuperar su espacio pericorporal.

La inteligencia también es convocante, llama a la sensibilidad. La **inteligencia convoca**.

La teoría de las “3 i” es un nuevo enfoque sobre nuestras acciones. Abarca a todo aquello que hacemos en nuestra vida en la institución y con nuestra vida personal. En ambos casos suele ser muy frecuente que por modalidad formativa, o deformativa, o por estilo, “perdamos el ómnibus”. Maloportunidades de crecimiento es una distracción grave. A veces pensamos que esta vida es en borrador, creemos que la vida buena viene después, más adelante. No hay vida en borrador, vale todo lo que hacemos de instante en instante, ahora, es lo que vale.

Uno no puede cambiar la dirección del viento, pero sí puede mover las velas; de lo contrario, no toma una dirección inteligente para su fugaz travesía. Lo cierto es que si uno no adopta estas decisiones creativas, si no lo hace uno por uno mismo, nadie lo puede hacer en su lugar; como nadie puede respirar por otro, aprender por otro, alimentarse por otro. Quiere decir que todo, absolutamente todo lo que hacemos en esta vida, es para nosotros mismos. Cualquier aprendizaje es autoaprendizaje.

* Titular de la Dirección de Carrera y Formación Docente, Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires.

La inteligencia es contacto

Cuando uno anda muy mal con la vida, tendría que pensar “¿qué andaré haciendo en forma tan equivocada que estoy así?”. Cuando uno pierde todo, horario, citas, trenes... es porque su estilo de conexión con la vida falla. Tal vez tendría que comenzar a pensar: “cuando no estoy aquí, ¿dónde estoy?”, “Si no estoy aquí ¿dónde estoy?” Uno siempre está en alguna parte: real, virtual o imaginaria.

Precisamente, inteligencia es contacto, conexión fuerte con el presente. ¿Aquí y ahora qué? Puedo predicar la gran revolución social, pero a lo mejor lo que estoy haciendo en este mismo momento con otros es rutinario, seco, no evolutivo, reaccionario, no transformador. En síntesis, quiero decir que puedo ser un reaccionario de alma hablando de revoluciones y de cambios.

El futuro comienza con lo que hacemos ahora. A lo mejor, si ahora nos acercamos, tal vez sí logremos superar las diversas **preocupaciones**. Si asumimos este encuentro, a lo mejor puede ocurrir algo muy distinto en nuestras rutinas y comencemos a desarrollar en nuestro presente y destino, nuevas **ocupaciones**.

Porque valoro mucho el tiempo mío es que cuido el tiempo de los otros. Cuando tengo que ir a un lugar trato de llegar siempre diez minutos antes; si puedo entonces me siento, miro el ambiente, abro las ventanas, me distiendo, capto la energía del ambiente, me conecto con el momento. No me pasa lo mismo cuando llego diez minutos tarde y entro apurado, nervioso y por consiguiente instalo en la reunión mis propios nervios y tensión.

“Cada uno va construyendo lo que vive” quiere decir que puedo ir todas las mañanas a Tribunales con una energía serena, armoniosa, o puedo llegar distónico, en conflicto interno, peleándome con mi propia energía. Y ese es el ánimo que instalo y, también, el que me devuelve Tribunales.

El poder de la sinceridad

De alguna manera, nosotros vamos construyendo nuestros microespacios y también los espacios grandes de una comunidad, regional o

nacional. Es lo que ponemos todos los días, el tipo de energía que estamos difundiendo con nuestra presencia. Hay actitudes de armonía y las hay de disonancia. Existen personas que dicen "buenas tardes" y ya están todos peleados. Hay rostros que apenas uno los mira ya se le arruinó la jornada. No hace falta decir nada, es el tipo de conexión, la captación perceptiva, visual, auditiva o sensorial con alguien, y ya la "realidad" viene mal. De la misma manera, un rostro amable, una mirada, enriquecen la jornada, la potencian, dan confianza, alegría. ¡Qué importante entonces es la cara que llevamos en el trabajo! ¡Es fundamental! Tal vez deberíamos controlar la portación de cara, de cuerpo, de estilo. Un líder no puede estar excedido en peso, es contraproducente, menos aún si es un líder de salud. Como no es convincente un odontólogo desdentado o un predicador fumando en una campaña antitabaco.

En general, hay baja energía en los ambientes de abogados, más bien son climas laborales que operan como succionadores de energía. ¿Saben por qué? Porque en general el abogado se ha formado y convive en climas de desconfianza.

Si hay desconfianza se cierra cada circuito en la propia persona, se cierra firmemente el espacio pericorporal, no hay contacto, ni la mente ni el corazón se abren, se siente incorrecta la espontaneidad, es riesgosa la espontaneidad. Y donde no hay espontaneidad no hay energía, no hay vitalidad; entonces los ambientes son tristes y de baja vitalidad. Donde no hay alegría se está trabajando mal, se está conspirando contra la vida. Estamos haciendo cosas incorrectas. La sinceridad libera energía; la mentira y el miedo consumen toda la energía disponible en defensas. Pareciera que el hombre es el único ser que tiene vocación de sótano, va al revés, es heliofóbico, huye de la luz, tiende a lo oscuro, genera ambientes densos y pesados.

Como en los cines continuados, el espectáculo de la vida comienza cuando uno llega. Quien llega demorado, pierde la primera parte, vivencia esencial cuya falta impide comprender la vivencia de la totalidad. Cuando termino una conferencia o un Seminario, mucha gente me pregunta: "Enrique, ¿cuándo volvés?" "Ya estuve aquí", les contesto. Lo que ocurre es que mucha gente en ese momento estuvo en otro lado. Dejan la cara y se van, a lo mejor vuelven a Tribunales, a la familia, al amante. La

fiesta se pone linda al final, cuando uno se va. ¿Qué estuvimos haciendo antes? Cuando uno se jubila quiere hacer cosas extraordinarias. "Si yo volviese a ser ahora de nuevo Juez...", me dijo un amigo... Ya fuiste Juez, ya pasó. Todos tenemos un tiempo limitado de gestión y quince minutos de fama. Gastamos demasiado tiempo en la "pre-tarea".

Por eso, esta reunión puede ser muy valiosa o, simplemente, una reunión más, una mera rutina social. Si ustedes han venido con un espíritu de reencuentro, buscando conexión con alguno de los mensajes que asumo en esta Facultad, con éxito parcial, desde 1972, coincidirán conmigo en lo importante que es hoy día desarrollar las habilidades propias de la comunicación, de crear empresas magnéticas, de cambiar la imagen que tiene el abogado en la sociedad para que se transforme en un sujeto jerarquizado, respetado. Caso contrario, tenemos que cuestionarnos con dolorosa urgencia, el sentido de una institución que forma profesionales que no son queridos ni respetados por la sociedad; que son productos vividos como males necesarios, que nadie los vive como artífices de paz, como gente de armonía, como superadores de conflictos, como líderes confiables en un país que clama por profesionales para una conducción idónea.

El poder de la imaginación

El poder político está confiado en un noventa por ciento a abogados. ¿No habrá alguna relación entre la ineficiencia nacional y la mentalidad dominante? Si la Facultad estuviese contribuyendo a crear sólo "trepadores de la pirámide", estaría alentando a sus estudiantes y egresados a perder el ómnibus colectivo, esto es, a escurrir el país. Memorizamos como si fuésemos un país de espiritistas, pasamos horas hablando con los muertos, con Perón, con Yrigoyen, con Frondizi. Estamos hablando con los que se fueron. Es conmovedor este hecho en un país nuevo, joven.

Cuánto más grande es la coraza, el que está adentro es más chiquitito, más débil. Cuánto más fuerte es un sujeto, menos coraza porta, porque tiene un eje interno. Si algo impresiona en un samurai es que no tiene ningún tipo de armadura, y cuando habla o grita, muestra una serenidad tal que desarma a todo aquel que está poniendo el peso en las defensas.

El libro más vendido en la Argentina, caso único en el planeta, se llama "El caballero de la armadura oxidada". Se vendieron containers llegados de Barcelona. Es una obra que no tiene ningún valor, fue escrito por un hombre de bajo perfil en Estados Unidos. Acá se vendieron millones de ejemplares. Una armadura defensiva controla la desarmonía de los afectos; luego, ésta se hace muy difícil de despegar.

Otro opúsculo que se vendió como best-seller en Argentina es una monografía de escaso valor que se llama "¿Quién se llevó mi queso?". Es como decir a gritos: "¡al ladrón! ¡al ladrón! ¿Quién se robó mi dinero?" Falta que alguien escriba el libro "¿Quién se llevó mi imaginación?" porque ése es precisamente el gran drama nacional. Sin imaginación no sabemos qué hacer con el dinero, con el tiempo, con nuestras vidas.

Ningún país del mundo ha recibido tanto dinero, en proporción por habitante, como recibió la Argentina, y estamos endeudados en todo. Esto quiere decir que acá hay alguna falla de imaginación en la conducción como para que se pierda políticamente el ómnibus. De adolescentes alguna vez hemos dicho: "cuando sea grande, van a ver qué hago". Ya somos grandes, estamos en alta mar. Debemos navegar con inteligencia.

Tendríamos que poner en nuestra vida más intensidad. Caso contrario, nos queda la queja, el lamento, el rencor, la envidia, la violencia, monedas falsas con las cuales uno cree que está pagando o comprando algo. Lo que tiene valor siempre son los principios que son incombustibles. La transparencia, la sinceridad, la convicción en una idea, el servicio, la gratitud son valores poderosos. Si actúan en una vida, esa persona tiene luz propia, sus acciones están iluminadas.

Cuando hay mala conciencia, se coloca todo en un orden externo, meramente formal, que lo justifica todo. A veces se trata de la secuencia procesal, entonces se piensa que con esa lógica fría se respeta a la justicia. Sin embargo, son numerosos los casos donde existe respeto a las formalidades y al mismo tiempo injusticia. Puede ser que el orden procesal desentene, que desentone con un orden más alto que es la Constitución misma... Tampoco se puede poner a la Constitución por encima de las grandes leyes de la naturaleza; porque ello significaría una alteración del orden de la vida misma. Hay regulaciones cósmicas que están por encima tanto de los ordenamientos culturales, como de las leyes de la gramática. No se

puede citar a comparecer a un personaje como Roca, nacido en 1843, aunque figure como titular del dominio. El Derecho sigue un orden lógico, pero no puede constituirse nunca como una mera coherencia fría; debe respetar el orden más amplio de la vida con toda su riqueza de incidentes.

Jesús pregunta: -“¿No se puede curar los días feriados?” -“No”, dicen los rabinos, “los domingos son días santos”. -“Acaso no juntas leña, horneas pan, pones la mesa y te lavas la cara los días santos...? ¿Por qué decís que no se puede trabajar?”

Salvando las distancias, pregunté en un Juzgado laboral: “¿Se puede hacer justicia los domingos?” Me respondieron: “Imposible, porque nosotros trabajamos de lunes a viernes. Sábado y domingo son días feriados. Tampoco atendemos los días que se decretan como no laborables...”

Si no se entiende el chiste, ni el cuento, ni el lenguaje metafórico es porque estamos estructurados por una lógica pequeña que achica el universo a una norma o a un calendario. “Es hasta la una, no hasta la una y uno.” En un país en desorden total, se establece un ínfimo orden formal y se afirma allí un gesto profesional para mostrar excelencia, responsabilidad, posición ética. ¿Y la inteligencia dónde está? La inteligencia es siempre superadora de conflictos.

Escribí un libro que se llama “Cuentos para regalar a personas inteligentes”. Se agotaron varias ediciones; ahora se edita en España, es un éxito. Nadie vino a decirme que no comprendía algún aspecto de su contenido. Si hay tanta inteligencia en la Argentina, es posible pensar que los buscadores extraterrestres de vida cósmica que detectan inteligencia vengán a visitarnos. Pero ello no va a ocurrir nunca, porque se hacen una sola pregunta: “Si son tan inteligentes, ¿por qué no resuelven sus problemas?” Aunque más no sea los ínfimos, los muy pequeños.

Nada más práctico que una buena teoría

Me parece interesante presentar a ustedes lo más práctico para cualquier acción docente. ¿Saben qué es? Una buena teoría. No me refiero a “teoría” como algo desgajado de la realidad, todo lo contrario. En su sentido etimológico este término significa “visión”, horizonte, una forma de percibir algo de manera amplia. Y esto es sumamente práctico.

Se me ocurrió desarrollar con ustedes la teoría de las "3 i" para que observemos algunos procesos en las organizaciones. Me parece importante que, previo a esto, veamos algo que nos involucra a cada uno de nosotros y entonces, tal vez, lo podamos entender mejor.

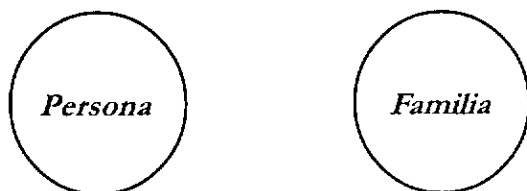
Cada uno de nosotros puede ser ubicado en un universo que llamamos **persona**. Tenemos una historia biológica, un ADN exclusivo, nombre y apellido, una historia manifiesta que decimos a la sociedad y una historia secreta que no comentamos a nadie. Estamos hablando de nuestro universo personal.



Esta persona se presenta en la sociedad con una profesión. Se presenta como abogado, como médico, estudiante o jubilado. En los grupos llevamos algunos rótulos; a veces los conocemos, a veces no. Pero la gente en los grupos dice: "allá va el influyente", "allá va el garca", "allá va el alcahuete", aunque no lo sepamos cada uno tiene un bautismo social.

A veces, cuando los integrantes están distendidos y con muchas ganas de aprender en los cursos, coloco sobre la frente de cada uno diferentes rótulos, por ejemplo, con las etiquetas de los mails. La persona no sabe qué es lo que se le coloca. Por ejemplo, el rótulo dice "dirigente gremial", "sordo", a una chica linda, "soy fácil sexualmente". A otro se le pone "millonario buscando abogado". Entonces, los distintos participantes empiezan a hablar entre sí y ven el rótulo. El "sordo" no sabe qué le pasa, pero al rato lo han dejado solo. A la chica que porta "soy fácil sexualmente", todos los varones la rodean con naturalidad. Y uno le pregunta: "¿qué dice tu rótulo?" Ella responde: "líder natural". Cuando luego lo lee se quiere morir. Si a alguien le tocó, por ejemplo, el rótulo de "chanta" y se le pide que dé una breve exposición, la gente ve el rótulo y diga lo que diga nadie le hace caso, porque es un chanta. De modo que es muy bueno ver qué es lo que uno se imagina que es y lo que dice el rótulo social que desconoce. Cada uno de nosotros va a su trabajo con un rótulo con el que nos presentamos.

Otro universo es la **familia**, la de origen, donde nuestra persona surgió u otras redes familiares, presentes y ausentes todas con buenas o disarmónicas relaciones en una historia personal.

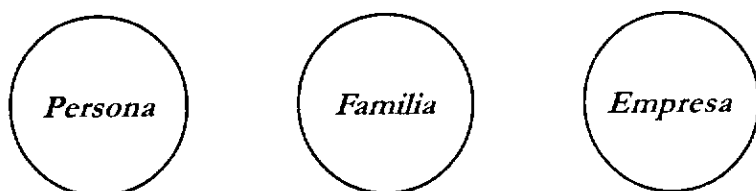


Un día nos enamoramos y entramos en relación con otra familia. A lo mejor hay que aguantar al padre loco, al tío chiflado, al hermano estafador. También pueden ser vínculos potenciadores de colaboración y de profundo afecto. Se alterna con otra familia que vino con la pareja.

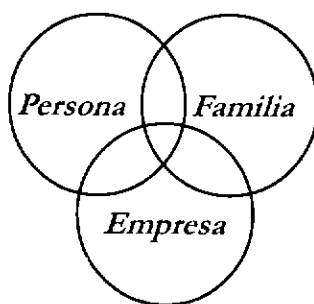
De pronto ingresamos a una familia más amplia, que puede ser Juzgado, Facultad, Estudio. Llamamos a ese lugar de trabajo, **empresa**, en un sentido amplio.

(Ingresa al Salón una persona. Es la tercera que llega tarde. El disertante comenta que si uno ha llegado tarde queda liberado cuando otra persona llega más tarde. El que llega último libera a todos los que han llegado tarde previamente. Risas de aprobación).

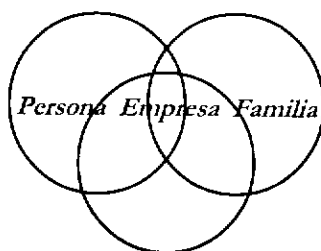
Entonces, **persona**, **familia** y **empresa** son realidades. También esta empresa, el Juzgado o la Facultad, es una familia grande, abierta, donde hay vínculos con la autoridad y como con el padre y con los hermanos, luchas de afectos.



Las relaciones entre persona, familia, empresa comienzan a interactuar intensamente, creando un espacio confluyente difícil de separar, aunque quedan sectores libres propios de los aspectos personales, familiares y empresarios.



A medida que avanza la rutina, después de veinte años de trabajo, a medida que va pasando el tiempo, estas realidades se superponen y dominan un enorme sector de confluencia. Va quedando menos espacio libre para distinguir y separar con claridad el aspecto persona, del aspecto familiar y del aspecto empresario.



De tal manera que uno ya no sabe si se está hablando de un problema personal o familiar o de trabajo. Alguien llega a su casa y no sabe si lleva un problema personal o laboral. Puede darse el caso de que uno trabaje ocho horas o diez, pero que en realidad esté trabajando dieciocho o veinticuatro horas diarias. Continúan en uno los asuntos de la empresa o de la familia, todo está superpuesto.

Cuando trabajé en algunas empresas muy grandes, observaba cómo algunas personas iban a trabajar el domingo. Algunas secretarías estaban ahí, venían a “darse una vuelta”, no tenían en su casa el confort, ni tampoco el poder, la situación de manejo que les daba estar en la oficina. Ya no podían separar trabajo de familia, esto no es recomendable, ni sano. Fíjense lo que puede generar en esos casos, a nivel personal, una separación, un despido o una jubilación.

Qué importante entonces es crear algún tipo de espacio, para ver bien qué conflictos son de la persona, cuáles de la familia, y qué otros son realmente de la empresa. Superponer todos los círculos impide lograr un trabajo armonioso y eficaz.

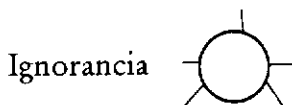
A veces uno piensa que está hablando con un profesional del derecho consagrado a una causa cuando en realidad uno está hablando con alguien que está mal casado. Uno va y relata el problema de un demandado y le responden, "Ah no, eso no es nada, a mí me pasa algo peor..." Y empieza a hablar de su problema familiar, que, por supuesto, ya todos conocen.

Cada vez que comento algunos incidentes muy puntuales, que me suceden con la justicia argentina, observo cómo los profesionales del Derecho me cuentan sus problemas y desconfianzas: "Y lo que le pasó a mi hermano...", "¿sabes el lío que tuvo Fernández?"

Hay una necesidad fundamental de volver a la tarea. ¿Cuál es nuestra tarea? ¿Qué es lo que tenemos que hacer? ¿Para qué nos reunimos hoy acá? ¿Para qué nos reunimos? ¿Para buscar un certificado más? ¿Qué sentido tiene ir a Tribunales? ¿Qué sentido tiene ir al Práctico? ¿Qué sentido tiene dar una clase? ¿Cuál es la tarea? A mí me parece fundamental preguntarse esto.

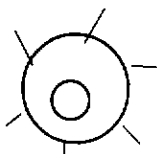
La teoría de las "3 i"

Teoría, teoría es visión, visión amplia. Las personas que tienen un horizonte chiquito, todo lo hacen mal. Si lo que yo conozco está en este pequeño círculo, si sus límites son los de esta circunferencia, los puntos que cierran este saber toman contacto con la ignorancia.



Esto quiere decir que cuando sé poco de algo tengo pocos puntos de contacto con la ignorancia. A medida que el saber mío aumenta, tengo más puntos de contacto con la ignorancia.

Ignorancia



Y cuánto más sé, más cauteloso me pongo; aumenta más mi conocimiento, tengo más dudas. Cuando no sé nada estoy muy seguro porque no me doy cuenta de todo lo que no sé. Sucede que cuando empiezo a ahondar en la propia identidad, empieza todo un movimiento interno que es iluminador, que es de ascenso, de conciencia.

Cuando uno avanza en un campo científico, la afirmación de algo es posible, porque también es válida la negación de eso. En cambio, en la lógica concreta, nos manejamos con blanco-negro, verdadero-falso, día-noche, proposiciones bipolares. Pero entre blanco y negro hay una gama de grises. Entre "al pan, pan y al vino, vino", hay muchos tipos de pan, muchos tipos de vino. Aparece un manejo muy cauteloso. Hace ya muchos años que en microfísica la objetividad absoluta es imposible. El observador modifica lo que está observando. Ni en microfísica se puede afirmar la objetividad absoluta, más bien se habla de principios de incertidumbre.

La percepción es relativa, implica una valoración y un juicio. Si la objetividad absoluta no existe ni en el campo de la microfísica ¿qué motivación profunda lleva a una persona a ser juez?

Toda formulación es aproximada, salvo que tome un calendario y diga: "determinamos el jueves y usted vino el viernes". Es decir, me agarro de algo muy, muy concreto, como podría ser un centímetro para forzar ahí un achicamiento del universo. De lo contrario tengo que entender más la realidad y ser ultracauteloso. A lo mejor los grandes modelos de juicios los tenemos que encontrar en Shakespeare, en Cervantes, en Emilio Zola, en Oscar Wilde... "*Saca una libra de sangre, porque hay sentencia firme, pero ni una gota más*", nos recuerda El Mercader de Venecia.

Cuando aparecen las líneas creativas, aparece un juez que es realmente un sujeto maravilloso, un maestro espiritual que maneja alternativas y se mueve con un equilibrio alto. Todo un desafío, a menos que la tarea latente que empuja a alguien sea simplemente buscar un poco de seguridad, estar conectado. Eso es muy personal, pero no tiene que ver

con la visión alta, asumida, de alguien que se presenta con el rótulo de "juez"... casi nada.

Tenemos entonces la visión de las "3 i" que a mí me gustaría trabajar con ustedes. Yo las he seleccionado, porque una llama a la otra y debiéramos reunirnos para pensar juntos y ver cómo sentimos cada una de estas 3 i.

Identidad

Con Juan Seda, al asumir un taller del Centro para el Desarrollo Docente hicimos algunas aproximaciones en este sentido. Trabajamos el tema de la presentación social de la persona. Presentarse personalmente en un grupo es todo un asunto, porque uno acota lo propio a un simple rótulo; inmediatamente aparece el sello profesional: "abogado", "docente", "penalista", pero cuando uno nació no era un título. ¿O ese período de vida no vale? Cuando uno era adolescente no era abogado, ni en su primera juventud era juez. Cuando uno duerme no es abogado. ¿Quién soy? Pienso que soy gordo, pero en esta foto estoy flaco. Buscar la identidad real compromete, asusta. A quién le pregunto ¿quién soy? Entonces uno se pone serio, se pone inteligente. Qué voy a poder conocer de la realidad si no me conozco a mí mismo. El primer movimiento del conocimiento es interno.

Este es un momento donde las profesiones cambian, donde las empresas se compran y se venden. La gente que está trabajando en una organización no sabe si pertenece a una firma o a tal otra. Antes no sólo se tenía la camiseta de una firma, se tenía un tatuaje debajo de ella, que decía, por ejemplo, "Mercedes Benz". Ahora no saben a quién pertenece la empresa. Se perdió identidad, víctimas de la globalización. No sabemos que significa hoy día ser abogado. "Mi hijo el doctor" ha quedado como objetivo pequeño.

Como he señalado en otras oportunidades, *el dardo de la agresión se va a clavar siempre donde uno lo agarre, si no, pasa de largo*. Cuando estamos muy susceptibles convocamos todos los dardos, los que vuelan y los que están en el piso. "Deben ser para mí", piensa alguien y los levanta. Escuchamos "chanta" y saltamos con un "¿qué me dijo usted?" Si uno

dice "calvo", alguien con problemas de cabellera se dará vuelta. Respondemos a una identidad. En la medida en que tenemos tanta susceptibilidad, ganamos vulnerabilidad y perdemos verdadera sensibilidad. En vez de registrar con amplitud lo que está ocurriendo en una situación, sólo atendemos a lo nuestro, somos susceptibles.

En cambio, cuando me identifico con algo que he construido con mi propio trabajo interno, se produce un ahondamiento o una amplitud perceptiva. Abordo la pregunta "¿quién soy?" y sé que soy transitoriamente estudiante, o transitoriamente docente...

¿Tendrá el Práctico de Formación Profesional identidad? ¿Qué significa ser abogado hoy?

Integración

Si uno quiere pensar un modelo de salud, piensa en una integración de órganos y sistemas que se subordinan a un interés de conjunto en el cual la salud es siempre inestable, porque siempre está respondiendo a desafíos internos. Este ideal de alta integración está indicando inteligencia.

Si ustedes encuentran en esta Facultad que cada cátedra es un castillo inamovible, cada departamento dividido... esto es muy raro... Así no empezaron las universidades. Las universidades se generaron por estudiantes movilizados que querían aprender. De pronto, aparecen estas grandes organizaciones y el nivel de desorganización es tan alto que no está indicando salud institucional. No hay redes de comunicación. Los módulos no se relacionan, los docentes no se comunican, las profesiones no se encuentran. Se habla de trabajo interdisciplinario, pero eso es como una abstracción, es muy difícil.

Yo trabajé años en la Organización Mundial de la Salud. Es muy difícil formar un equipo de salud. El profesor de cirugía seguramente no se quiere integrar con el camillero y así, de pronto, tras la mejor operación, el camillero deja tirado al paciente en un pasillo porque decide ir a comer un sándwich. Los altos niveles de desintegración pueden generar patologías extremas.

En Canadá, por ejemplo, la jefa del equipo de salud es la enfermera. Plantear eso acá en la Argentina es imposible. ¿Y por qué es la enfer-

mera? Porque es la que más tiempo va a estar con el paciente, es la más responsable.

Innovación

A mí me parece fundamental, porque si no asumimos una voluntad institucional de **innovación**, estamos destinados a desaparecer. A lo mejor ya desaparecimos y seguimos funcionando por inercia. Una cosa es antigüedad y otra experiencia. Tenemos que dar respuestas nuevas a lo nuevo. ¿Qué significa el Práctico de la Facultad en el 2003? ¿Cómo responde al desafío de la sociedad? En una Facultad atacada de gigantismo, que crece sin ninguna sensación de límite ¿cómo se integra el Práctico a la inteligencia del currículo? Para el servicio de justicia que tenemos ¿cuántos profesionales más debemos producir? Cuando tantos chicos argentinos, con todos sus órganos funcionando bien, padecen de piojos y de desnutrición, ¿por qué nos ocupamos tanto de los trasplantes?

La empresa magnética

Estoy desarrollando contenidos que expresé en un libro "**La Empresa Magnética**". Su tercera edición se refiere precisamente a la **Teoría de las 3 i**. Les dejo un ejemplar para que lo miren.

El prólogo de esta 3ra. Edición, señala: "Numeroso público me pidió que publique una nueva edición de 'La Empresa Magnética' agotada rápidamente en dos oportunidades. Su mensaje es directo y simple, transgresor y convocante. Se ha hecho más claro y operativo al tiempo que la realidad inmediata fue confirmando cada una de sus hipótesis centrales:

- "Numerosas organizaciones expulsivas no inaugurarán el siglo XXI y otras siguen desapareciendo por falta de magnetismo, sin importar si son oficiales o privadas, empresarias o políticas, industriales o de servicios." Hoy vemos que las empresas están cayendo en forma impresionante, grandes y pequeñas. Muchos han comprendido y utilizado mi advertencia reiterada de **refundar para no refundirse...** Esto lo están utilizando también los políticos.

- “La revolución de los consumidores impregna todas las redes productivas y continúa exigiendo mayor calidad por los derechos propios de su natural poder.” Cuando los consumidores dicen “no” a algún producto y eso no se consume, en un solo día pueden provocar un desastre.
- “El trabajo en equipo no es una moda ni un estado de ánimo o una pretensión circunstancial. Es un valor diferencial, que orquesta o desafina voluntades en dirección a objetivos específicos de una visión compartida.”
- “La resolución alternativa de los conflictos imprime a la gestión empresarial la capacidad de transformar los desafíos del cambio en oportunidades de innovación y crecimiento.” Resolución alternativa de los conflictos, es decir, alégrese de estar en un conflicto, le está indicando la presencia de un límite, no establezca guerra. Hace falta una nueva mentalidad para eso. “La mediación anuncia el espacio incipiente para una extraordinaria posibilidad de pacificación social que no puede confiarse por ley a profesionales formados en la diabólica industria del litigio.” Demonio quiere decir “dividir”, diablo es el que divide. Es un peligro social. Esta Facultad debe asumir responsabilidad por los productos que ha generado. Estos vuelven sobre ella como un boomerang. Alguien alguna vez tendrá que decir algo, especialmente los viejos profesores que llevan más de 50 años en esta Casa.
- “La visión productiva de los conflictos constituye un valioso factor de atracción para superar dificultades.”
- “La transparencia en los negocios promueve vitalidad empresarial. Los extendidos riesgos de la corrupción, oficial o privada, debilitan cualquier emprendimiento a la vez que generan enfrentamientos sociales muy costosos. Sus lenguajes y tácticas, cada vez más presionantes en todo el planeta, confunden a las mejores intenciones.”
- “El dinero no tiene olor.” Es un viejo principio de alguien que cobraba impuestos para orinar en Roma. ¿Lo conocen? El rey le dijo: “No podemos hacer que la gente pague por

- orinar". El ministro respondió: "Vos juntad las monedas". Cuando se reunieron, le preguntó: "¿Sientes algún olor? El dinero no tiene olor, no te preocupes de dónde proviene".
- "El dinero no tiene olor ni alma, aunque su acumulación no alcance a matar la ambición de más posesiones. Tampoco los buitres tienen olfato. Por lo tanto, el olor de las carroñas no limita en lo más mínimo su voracidad."
 - "Miseria significa desconectado del amor." "El capital deshumanizado tiene razones para seguir acumulando fría y pobremente con miseria, sin autorrealización diferenciada, sin servicios reales, sin evolución y por lo tanto, sin magnetismo de transformación." La UNESCO afirma que sólo con los intereses de los capitales de 200 familias se resuelven todos los problemas del planeta. Sólo con los intereses, sin el capital.
 - "El nuevo liderazgo desarrolla y fomenta la capacidad creativa de los participantes al fortalecer el protagonismo y el compromiso de todas las personas involucradas para un crecimiento solidario."
 - "Los directivos en su propio nivel tendrán que dar señales idóneas de integración, innovación e identidad empresarial o, en cambio, deberán tener la dignidad de abandonar sus posiciones, vanamente jerarquizadas, antes de que los mismos hechos decidan por ellos." "Por tal motivo, destaco en esta edición la importancia de las 3 i: **identidad, integración e innovación** en la concepción de las futuras empresas magnéticas.

Muchos han sido los cambios desde la primera edición en 1993 hasta estos días; sin embargo, los valores de la **empresa magnética** siguen vigentes e inspirantes: la única capacitación costosa es la que no sirve. Nadie obtendrá como regalo una empresa que no haya contribuido a crear, aunque más no sea en su imaginación.

De este libro se pueden sacar muchas ideas, hay esquemas muy lindos para trabajar en grupo. No es lo mismo susceptibilidad que sensibilidad, ni es lo mismo antigüedad que experiencia, ni suspicacia que perspicacia. No es lo mismo estar juntos que estar unidos. ¿O es lo mismo?

Pregunto: ¿Acá, estamos juntos o unidos? (Algunos responden "juntos").

Si estamos juntos es importante descubrir qué nos separa. Si estamos unidos tenemos que ver qué es lo que nos une. Puede unirnos la frustración o el rencor. Argentina es un país unido, pero en la melancolía, en "los bachilleres de 1920" que todavía se reúnen y pasan lista a ver si falleció alguno. Se juntan, se tiran flechitas con la servilleta, sin estar unidos. (Risas).

Uno puede estar cerca pero con un cerco y también es posible estar unido en la distancia. No es lo mismo durar que vivir. No es lo mismo agitarse que moverse: a veces uno llega agotado a la casa pero no hizo nada.

Cuando una amiga docente me dijo: "Mire Enrique, yo soy neurótica, pero cuando estoy con los chicos me transformo", me pregunté: ¿Y los chicos qué? ¿Cómo se sienten? ¿Acaso hacemos escuelas para aguantar la ansiedad de los docentes? ¿Se hicieron los Tribunales para que alguien se pavonee? Hay mucho histrionismo en la Facultad y en el ejercicio de la profesión. A tal punto que en algunos lugares la vestimenta pareciera indicar algo así como el "descenso de la divinidad al mundo de los hombres".

Negligencia no es lo mismo que diligencia. El pensamiento negligente posterga, no resuelve. No es lo mismo ser comerciante que empresario. El comerciante quiere llegar a fin de mes, el empresario orquesta emprendimientos, es otro espíritu.

Formación de grupos

Me gustaría que se reúnan en grupos pequeños de 3 o 4 personas unos 10 minutos para ver qué sacan de todo esto.

(El público se agrupó en pequeños grupos de reflexión. Luego se debatió).

Participante: Estuvimos de acuerdo en el tema de la integración o desintegración en la Facultad y fuera de ella. Esa famosa visión que tenemos de las Comisiones como compartimentos estancos, donde cada Jefe

de Departamento tiene su visión. Un miembro proponía como manera de integrarnos cambiar de ámbito, tal vez hacer una obra de teatro. Integrarnos a través de otras actividades para que ya no veamos, por ejemplo, a la Dra. X, Jefa de la Comisión número tal, sino para verla como Analía. Eso generaría una integración que hoy reconocemos que no tenemos.

Mariscal: A mí me parece que sería muy bueno generar con el grupo una experiencia de convivencia. Por ejemplo, un paseo al lado de una laguna; entonces en esos aspectos propios del compartir uno aprende muchas cosas; aunque, a veces los matrimonios conviven años y los protagonistas no aprenden nada uno del otro. ¿Qué hay que poner en la convivencia para que ocurra una movilización interna? Tampoco vaya a ser que hagamos una experiencia tan integrativa, que después nadie quiera volver a su casa... (Risas). Hay que dosificar. ¿Otro comentario?

Participante: Habíamos tomado una hoja para anotar, luego dijimos "no, qué estructurados que estamos, qué acartonados", y nos pusimos a conversar. Vimos que esto era aplicable para todos los aspectos de nuestra vida no sólo para nuestra actividad docente. Hablamos de la falta de integración. En un principio no nos escuchábamos.

Mariscal: ¿Cómo en un grupo tan pequeño no se escuchan? Miren las ropas que usamos; no sé si son las más adecuadas para un trabajo de integración, de movilización de sentimientos. Esta sociedad nos obliga a disfrazarnos de Batman para ganar el sustento diario. Habría que estar más cómodo para la tarea de aprender. A lo mejor deberíamos encontrarnos en ambientes naturales, como hacen las escuelas de jueces en Estados Unidos, donde trabajan debajo de los árboles. En un ambiente natural hablan sobre sus miedos, buscan rescatar al hombre más que al personaje.

Cuando cayó el gobierno militar comencé a trabajar con grupos de profesores los días sábados. Se respiraba por fin el anhelado aire democrático. En un grupo de profesores titulares les hice escribir a los participantes las expectativas que traían al Seminario en una hoja grande. Luego recogí todos los escritos, saqué un encendedor y les prendí fuego. Algunos, muy incómodos gritaban: "¡No me queme mi expectativa!" Yo les pregunté: "¿por qué no? ¿qué escribiste?" Ellos respondían cosas como: "escribí: vine a ver algo nuevo", "quiero cambios", "vine a aprender algo distinto". "Esto es nuevo", les respondí. Los docentes me increpaban:

“No, no, nuevo así no, nuevo como lo conocemos”. Yo seguía: “Pero, entonces quieren lo nuevo conocido, ustedes quieren más de lo viejo”.

Nos enojamos cuando nos queman nuestras expectativas, cuando en realidad lo que tendríamos que hacer es no tener expectativas. Si estoy esperando que ocurra lo que ya conozco, no estoy viviendo lo nuevo.

Participante: Nosotros nos asombramos de llegar a la conclusión de que el Práctico tiene amplias posibilidades de ser un departamento magnético. Es muy diferente a todo lo demás que hace la Facultad. Rompe con un esquema poco interactivo. La Facultad es muy individualista. Creemos que en el Práctico está la posibilidad de las 3 i, identidad e innovación tiene. Tal vez faltaría un poco de integración. Para conocernos más y para potenciar toda la creatividad que hay, porque justamente es un espacio donde se hace y cuando se hace, se crea. Hacemos resolución creativa de conflictos. Es en el Práctico donde pensamos la abogacía, no desde la pelea, sino desde el entendimiento.

Mariscal: Hermoso lo que estás diciendo. Podemos hacer que el Práctico sea el gran modelo de la nueva Facultad. Todo tiene que ser inteligencia aplicada, no un discurso desconectado, sin relación alguna con la práctica. A mí siempre me presentaron el Práctico como un lugar de castigo para algún grupo; era la Siberia de la Facultad.

Sin embargo, los mejores médicos de un Hospital deberían asistir en los Consultorios Externos porque allí llega toda la población. En cambio, se manda a atender a los chicos recién recibidos. El mejor médico, ese que hace el diagnóstico clínico cuando ve al paciente entrar, ese no está ahí. En el Práctico tendrían que estar muy cerca de los mejores docentes de la Facultad, si no, no sirve. Entonces podríamos decir a mucha gente que se pavonea en la Sala de Profesores o en los pasillos, “mirá, a vos te falta mucho para llegar al Práctico”, “Vos no estás preparado para la realidad todavía”.

Participante: Justo es el tema que comentamos: Siberia y la identidad. Observar cómo nos ven los otros profesores de la Facultad y también apreciar cómo nos vemos nosotros. La sensación es que los otros docentes nos consideran como “profesores de segunda”, es decir, habitantes de Siberia; quizás porque lo nuestro es menos académico. De parte nuestra, en cambio, tenemos una visión diferente. De algún modo noso-

tros permitimos ese error, al no considerar al Práctico muy académico. Hay un problema de identidad, debemos profundizar cómo nos sentimos dentro de la Facultad.

Mariscal: Son épocas en las que hacen falta nuevos héroes y heroínas. Uno de los comentarios que aparecieron en la Facultad cuando investigamos los miedos, fue "el miedo a trabajar para la injusticia". Muchos jóvenes profesionales temen eso, además del miedo a no ganar plata, o el temor a perder el juicio por inexperiencia. El miedo a estar trabajando para la injusticia me parece terrible. Es fundamental poner nuestras mejores energías para dignificar la profesión. Uno puede recibir dinero, pero al precio de andar muy amargado por la vida. Sin embargo, una persona que está en un lugar donde hay carencias o está atendiendo una olla popular, está contenta, está alegre. ¿Saben por qué? Tiene la gratificación del servicio, le está dando de comer a los que pueden menos. Es muy bueno eso porque nos hace sentir valiosos. En cambio el que está sólo, rascándose para adentro, sin generar ningún vínculo de confianza, sufre en soledad su desconexión con el amor.

Creatividad

Creatividad es aprender a vivir en la incertidumbre sin enloquecer. Se trata de un movimiento de cintura personal e institucional. Estimo que quien está en el Práctico, todos los días debe tomar un vaso grande de felicidad, de tal manera que salga fortalecido de su casa y no que vaya a sacar energía de la actividad docente. Si se opera así es brillante lo que se puede obtener además en el universo familiar y personal. Me parece importante fortalecer a los que están en la primera línea de fuego, porque a veces uno puede sacar el coraje reactivo. Mucha gente en las trincheras, de tanto, tanto miedo, sale repentinamente y puede ganar una medalla empujado por el miedo, no por la valentía. No se aguanta estar ahí esperando, frente al problema y actúa con coraje reactivo.

Qué bueno andar por la vida con la seguridad de que se está brindando conocimiento, servicio, oportunidad de acción. Ubicarse en un lugar donde uno pueda sentirse útil. Valoro que en esta sociedad decadente sentirse útil es una cosa grandiosa; se hacen tantas estupideces, tantas

cosas se realizan con fatigas y no sirven para nada... Es mejor conectarse con la alegría antes que con el desaliento.

Enamorarse de nuevo

La danza de la depresión hace estragos, hipnotiza con su baile del vientre y caemos en el desaliento total. Acaba de salir en español un libro voluminoso, "El demonio de la depresión". Es un tratado que contiene las diez mil formas de deprimirse en esta sociedad. Mejor es hablar de lo que podemos hacer para fortalecernos. A lo mejor nos podemos fortalecer en grupo, en nuestro equipo de trabajo. Propongo hacer de cada cátedra del Práctico de Tribunales, como pequeños clubes de aprendizaje. Uno se divierte cuando va al club, se encuentra con los amigos. ¿Es posible hacer esto en la Facultad?

Se puede tener una gran imaginación, pero no se puede imaginar el paraíso triste. La alegría es constitutiva de nuestra real identidad. Si pudiésemos conectarnos con esta profunda alegría interior, renaceríamos rejuvenecidos a una vida más abundante. No perdamos el humor, descubramos nuestra real identidad y asumamos nuestra verdadera profesión: la de ser todos aprendices del amor.

Propongo que en medio de tanta demencia depresiva, instalemos una locura superior: enamorarse de nuevo. Se trata de conectarnos no sólo con el amor a una pareja, a una persona, a un vecino, sino también a un proyecto, a un sueño, a una tarea, a una concepción del Práctico. Hay que amar, de lo contrario uno se vuelve miserable. Qué gusto puede tener nuestro trabajo o el dinero que conseguimos con él, si hacemos las cosas sin ningún entusiasmo.

Es posible entusiasmarse con un grupo de trabajo y sentirse muy bien acompañado. Allí radica el negocio fino de la vida. Si alguna vez nos hemos enamorado, aunque ello haya durado una hora o unos años, lo logramos sin depender de un gobierno determinado, ni de un ministro de Economía. Y en esos momentos estuvimos conectados con la plenitud y con la abundancia interna. Es posible enamorarse de nuevo y hace bien.

En el Apocalipsis, Dios habla al profeta y le dice: "Te perdono todo lo que hiciste en tu vida, algunas cosas estuvieron bien, otras regu-

lar. Pero una no te puedo perdonar: que hayas dejado morir el fuego de tu primer amor". Es necesario volver a encender ese entusiasmo en theus, Dios adentro. ¿Para qué quisimos ser abogados, políticos, padres o docentes? El fuego del primer amor está cercano y gratuito, lo podemos retomar. Nos vendría muy bien.

Muchas gracias.