



## El mediador: un torero de la paz

Por: Enrique A. Hernández-Villegas

**“Malcolm Gladwell en su libro *Outliers*, se requieren diez mil horas de práctica para hacerse experto en cualquier tema. Esto equivale a doce horas diarias durante dos años y medio, seis horas al día durante cinco años, tres horas diarias durante diez años o una hora y media al día durante veinte años”**

**E**n un mundo tan polarizado como el que vivimos, se requieren cada vez más profesionales que se avienten al ruedo para mediar capazmente en las desavenencias, para lidiar con arte y valentía ante actitudes beligerantes que nos alejan de la paz.

El arte de la mediación es dar solución al conflicto entre dos partes mediante el diálogo y el entendimiento mutuo, con la ayuda de un tercero: un mediador que escucha, que no toma ninguna decisión, que de manera imparcial y mediante sesiones conjuntas y privadas, consigue ayudarles a entenderse y ponerse de acuerdo.

Sin embargo, pensar que la función del mediador es un oficio que cualquiera puede llevar a cabo con ayuda de un manual es un error. Si bien es cierto que hay rasgos innatos que inclinan hacia y facilitan la labor de mediador (capacidad de escucha, espíritu conciliador, un discurso equilibrado, entre otros), ser un mediador experto es un arte arriesgado y apasionante –como el del torero–, en ambos se necesita temple e intuición, sentido del *timing*, sensibilidad, paciencia y, a la vez, arrojo para “tomar al toro por los cuernos”. Ser un mediador de primer nivel implica el concienzudo estudio de una serie de disciplinas que lo habilitan para una conducción efectiva de la mediación y los consecuentes resultados benéficos para los mediados.

El mediador es una persona que se pone al servicio de otra para ayudarla a resolver el conflicto que le aqueja; para poder cumplir con esa misión de paz, es condición *sine qua non* que el mediador tenga la calidad de experto facilitador en la implementación de técnicas de la comunicación. Aquí cabe preguntarse qué define a un experto como tal. De acuerdo con Malcolm Gladwell<sup>1</sup>, en su libro *Outliers*, se requieren diez mil horas de práctica para hacerse experto en cualquier tema. Esto equivale a doce horas diarias durante dos años y medio, seis horas al día durante cinco años, tres horas diarias durante diez años o una hora y media al día durante veinte años.

Por cierto, *outlier* es un término en inglés que describe a las personas o a los datos estadísticos que se salen de las normas; es decir, que son atípicos. El autor lo emplea para referirse a hombres y mujeres que hacen cosas fuera de lo ordinario. Gladwell apunta que el éxito, incluso en la escala de Mozart, no es cosa de genio innato, sino que es una mezcla de habilidad, suerte y, por encima de las anteriores, una voluntad férrea para esforzarse.

Ahora bien, un diplomado de mediación para desarrollar las competencias profesionales básicas, los conocimientos especializados y las habilidades necesarias para ejecutar el

<sup>1</sup> <http://gladwell.com/outliers/the-10000-hour-rule/>





rol de mediador conlleva un promedio de 190 a 200 horas<sup>2</sup>. Una maestría toma 1,500 horas. Aún así, toda esta dedicación académica está muy lejos de las 10,000 horas requeridas para alcanzar la condición de experto que un oficio tan relevante como el de mediador exige.

Hoy, en México, se necesita de la formación de abogados del siglo XXI, capaces de solucionar conflictos por vías alternas a la de la judicialización. La conciencia de este apremio está dando pasos certeros. El pasado 7 de septiembre de 2016 se llevó a cabo un desayuno sin precedentes a iniciativa de la Lic. Cecilia Azar Manzur, presidenta del Comité de Mediación de la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Ahí participaron diversas universidades de la Ciudad de México, representadas por sus respectivos Directores de Carrera<sup>3</sup>.

El objetivo de la reunión fue hacer notar la necesidad y, sobre todo, la conveniencia de que en sus respectivos programas de la carrera de Derecho<sup>4</sup> se establezca la materia de Métodos Alternativos de Solución de Controversias (así como Teoría del Conflicto y Negociación), no como una materia optativa en la recta final de la carrera, sino como una materia obligatoria al comienzo de la carrera por

ser eje central en la formación de los estudiantes, tal y como lo son las materias de Derecho Civil, Derecho Mercantil y Constitucional.

En esta reunión se subrayó que no es con más leyes, más tribunales<sup>5</sup> y más abogados que defienden a sus clientes como se van a solucionar los problemas de las personas. Se pretende desterrar la creencia tóxica de que el litigio es el único mecanismo para resolver los conflictos de los mexicanos. Los tiempos que corren y las sociedades actuales requieren menos abogados beligerantes y más abogados conciliadores, equilibrados, negociadores. Siempre que se resuelva un pleito en lugar de ganarlo, estaremos acercándonos a la función más elevada de la profesión de abogado<sup>6</sup>.

### El arte del mediador

Indudablemente, el mediador necesita mucho más que conocer la ley, el reglamento y tener las competencias laborales mínimas requeridas para ser considerado como un facilitador capaz, con los recursos y las herramientas indispensables para ayudar a las personas a gestionar y resolver un conflicto.

A partir de mi experiencia profesional y mi reflexión sobre la materia, para ser un

mediador experto es necesario adentrarse en lo siguiente:

- a) Teoría del conflicto
- b) Negociación
- c) Programación neurolingüística
- d) Lenguaje persuasivo
- e) Neurociencias
- f) Inteligencia emocional
- g) Pertener a un colegio de mediadores

Doy a continuación una muy breve explicación sobre cada uno de estos puntos y su importancia dentro de la mediación.

### Teoría del conflicto

El conflicto surge cuando hay una polarización de las diferentes perspectivas, percepciones y realidades entre las personas. El conflicto no es negativo ni positivo, es neutral, pero no es pasivo; esto quiere decir que si no se soluciona, va en aumento porque es dinámico.

El mediador sabe perfectamente que el conflicto es algo normal en la vida de las personas y de las instituciones; que un conflicto no tiene una verdad absoluta, sino que tiene una historia desde cada una de las personas que interviene en él, y que en realidad no hay hechos, tan sólo interpretaciones. La interpretación es el único hecho del cual se puede hablar.

<sup>2</sup> A este respecto, recomiendo ampliamente el Diplomado de Mediación Privada que actualmente imparte con mucho éxito el Centro de Justicia Alternativa de la Ciudad de México en su XIII generación, cuyo objetivo es desarrollar las competencias profesionales, los conocimientos especializados, los instrumentos de análisis y las habilidades necesarias para ejecutar el rol de mediador privado con miras al logro de la certificación en mediación civil-mercantil y familiar. Asimismo, recomiendo la lectura "Formalidades que deben de cubrir las personas que aspiren a obtener la especialidad de mediador privado certificado" del Dr. Othón Pérez Fernández del Castillo. Once años de Mediación en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal pág 127, Primera edición 2014.

<sup>3</sup> Centro de Investigación de Docencia Económicas (CIDE), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (TEC), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), La Universidad La Salle (ULSA), La Escuela Libre de Derecho (ELD), la Universidad Anáhuac (Anáhuac), la Universidad Panamericana (UP), la Universidad Iberoamericana (IBERO), la Barra Mexicana Colegio de Abogados (BMA) y el Centro de Justicia Alternativa de la Ciudad de México (CJA).

<sup>4</sup> La educación debe integrar tanto contenidos teóricos como prácticos para formar abogados capaces de entender la lógica y la operación de estos mecanismos. Se trata de dar a los jóvenes abogados una formación profesional orientada a resolver disputas de manera inteligente y no únicamente a través del litigio judicial. Desafortunadamente, los abogados que salen de las universidades en nuestro país, están en franca desventaja con los abogados norteamericanos, quienes durante su formación profesional son enseñados a negociar y mediar, además de que se les enseña a pensar y razonar el Derecho a partir de casos que, posteriormente, sirven de precedentes.

<sup>5</sup> Por cierto, el Consejo de la Judicatura Federal, tiene estadísticas que demuestran claramente que cada vez que se crea un nuevo juzgado federal o un tribunal colegiado en cualquier materia (civil, administrativo, penal o laboral) para tratar de abatir la carga de trabajo de algún circuito en particular, ese nuevo juzgado o tribunal colegiado, en muy poco tiempo queda completamente saturado de asuntos y expedientes nuevos.

<sup>6</sup> Hernández-Villegas, Enrique, "Abogados Mediadore: un nuevo paradigma en nuestra profesión" - Revista Abogado Corporativo, No. 51, enero-febrero 2016, ANADE Colegio de Abogados, publicada por DoFiscal Editores, pág. 84.



El mediador es quien, involucrado en el conflicto, les hace ver a las personas qué es lo que está en juego. El mediador labora para que dejen de luchar por el bien de los niños, de la familia, de la empresa, de la comunidad, y en aras de un mejor futuro.

## Negociación

Desde luego, resulta incomprendible hablar de mediación sin antes entender en qué consiste la negociación y los diferentes modelos que existen al respecto.

Aunque es cierto que no existe un pensador único, como tampoco un libro que diga los cinco pasos básicos de la negociación, el buen mediador entiende perfectamente que detrás de toda negociación hay una necesidad de bienes o servicios. En la negociación se puede decir todo lo que se quiera, pero al final sólo hay dos sílabas: sí o no.

Existen diversos tipos de negociación, pero el mediador en todo momento aspira a que las personas cooperen para alcanzar los máximos beneficios: ganar-ganar. Sin embargo, el arte del mediador reside en saber que las personas y el proceso son mucho más importantes que las cuestiones sustanciales de la misma negociación.

## Programación Neurolingüística (PNL)

La PNL es el estudio de cómo se organizan mentalmente las experiencias sensoriales, emocionales y lingüísticas y el grado de influencia de las mismas para que las personas se comporten de la manera cómo lo hacen.

Gracias a este modelo, el mediador puede detectar el sistema de representación sensorial de las personas con las que interactúa, por ejemplo, si éstas son visuales, auditivas o kinestésicas, lo que le ayudará a conseguir una mejor empatía con ellas, pues cada persona construye de acuerdo con su visión del mundo. Gracias a la PNL entendemos que la mente no es una máquina de propósito específico (como una máquina sumadora), sino que ésta se puede programar infinitas veces como si fuera un iPad con una multitud de funciones.

## Lenguaje persuasivo

El lenguaje es la herramienta más poderosa que tenemos los seres humanos. Hoy se considera que el lenguaje es más importante que la razón porque es la vía para comunicarnos con los demás. El ser humano piensa y luego habla, se comunica.

El mediador, como un torero de la paz en medio del inminente embate, genera los recursos lingüísticos para despertar empatía entre las personas.

Como el

torero con su capote, el mediador dirige la atención de las personas a un estado anímico específico, las persuade para que entiendan que el proceso de la mediación es el mejor camino para solucionar el conflicto que están experimentando, y las guía para resolver los puntos de desacuerdo.

Asimismo, gracias a la lectura del lenguaje corporal y del no verbal, el mediador comprende lo que las personas están contando y que no están pudiendo verbalizar. Todo lo que las personas dicen tiene un significado y lo que no se verbaliza tiene una razón detrás. Además, el mediador sabe detectar el estrés y las mentiras que expresan las personas, y también reconoce cuando las personas comunican un “sí” o un “no” con absoluta claridad, sin ambigüedades.

## Neurociencias

Para el mediador es fundamental entender qué ocurre cuando se activa una emoción como resultado de un estímulo externo (percepción) o de un pensamiento, así como comprender de manera general, pero precisa, el funcionamiento del cerebro.

El ser humano es un ser vivo, una unidad biológica con emociones y pensamientos que se modifican momento a momento gracias a la bioquímica del cuerpo. El mediador, en su interacción con las personas entiende que lo que las define no son sus pensamientos ni sus emociones, sino que hay mucho detrás de eso; el mediador se esmera en encontrar la parte consciente de las personas, pues las emociones no controladas pueden tener mucho peso sobre la toma de decisiones. Es decir, al trabajar en el momento presente, las personas pueden darse cuenta de lo que realmente sucede, y así reaccionar favorablemente para hacerse cargo y tomar responsabilidad.

## Inteligencia emocional

Desafortunadamente en México existe un analfabetismo emocional. A los niños no se les enseña a conocer y manejar sus emociones. Si esto se modificara, toda la





sociedad cambiaría pues, como lo dice Elsa Punset, escritora y filósofa española “Cuando hablamos de inteligencia emocional, hablamos de una capacidad importantísima en la vida de las personas, de hacer coherente el instinto, la emoción y el pensamiento”.

## Pertenecer a un colegio de mediadores

La participación en un colegio es fundamental, me atrevería a decir que casi obligatoria, puesto que, es en ese gremio y espacio en donde se reúnen los mediadores para compartir sus experiencias e intercambiar información relevante alrededor de la mediación. En el Colegio Nacional de Mediadores Privados Certificados, A.C. (por sus siglas CONAMEC<sup>7</sup>), existe un calendario anual de talleres académicos con una diversidad de temas de gran trascendencia para la práctica y la formación de mediadores en México, con estupendos profesores expertos en la mediación, como por ejemplo, los mediadores públicos del Centro de Justicia Alternativa de la Ciudad de México<sup>8</sup>, quienes constantemente y de manera muy generosa nos han compartido sus conocimientos y experiencias.

Hago notar que dentro de las disciplinas referidas no señalo a la psicología, la pedagogía o alguna similar de corte terapéutico, puesto que, en mediación no se dan terapias de ningún tipo, amén de que se parte del hecho cierto de que las personas que asistimos tienen un óptimo estado de salud mental, es decir, que son personas sanas que atraviesan por un conflicto.

Cuando un profesional en toda la extensión de la palabra posee un cúmulo de conocimientos y una vasta experiencia probada en la ciencia o materia de su interés, y además pone pasión en ello, los resultados son sencillamente sorprendentes, como lo describe Carmen

Cobos, abogada y mediadora española, en su artículo “Mediar con Pasión”<sup>9</sup>.

Poner pasión en algo es poner nuestros cinco sentidos –como el torero cuando debe enfrentar al animal–, poner nuestro tiempo, nuestra intuición, y sobre todo nuestro interés. Nada puede salir mal si aplicamos todo este esfuerzo en algo.

Por supuesto, no se puede olvidar que el mediador trabaja en todo momento para y con personas, siempre mirando el rostro humano. Así que quien no disfrute de sociabilizar e interactuar con otros, sin importar religión, sexo, condición económica y social, nacionalidad, color de piel, o creencias, no podrá aspirar a dedicarse al arte de la mediación. A medida que va adquiriendo experiencia, el mediador va desarrollando el “músculo” de encontrar lo agradable en todas las personas, sin caer en la adulación.

El mediador facilita procesos, induce discusiones, explica, procura una imagen positiva de las partes. El mediador distingue los deseos, las necesidades y los intereses de las personas, presenta mundos posibles, es asertivo, y lo más importante: ubica el conflicto en su genuino contexto.

Inclusive, en ciertas ocasiones a través del humor, el mediador deja ver que lo que parece racional, es irracional; lo que parece importante, es poco importante; lo que parece ineficaz, es práctico; lo que parece absoluto, es relativo. Ciertas dosis de humor también aumentan el sentido del bienestar además de que preserva la cordura.

Como un verdadero torero de la paz, el mediador hace faenas espectaculares cuando en medio de la adversidad y de hostilidad entre las partes y con una mínima y sutil intervención consigue regresarlos al espacio del diálogo constructivo, dejando atrás los ataques personales que pueden ser estocadas

mortales y alejar de la solución.

El mediador siempre tiene un objetivo en mente: desentrañar malentendidos y cambiar percepciones para ayudar a las personas a resolver su conflicto sin meterse a él. El mediador sabe que él es el único que puede conseguir ese objetivo.

Como sabemos, en mediación casi no hay reglas ni formalismos, puesto que, la mediación se rige y se sustenta con sus propios principios rectores; de manera que, lo que sobresale es el arte, el temperamento y la creatividad del mediador, al igual que con los toreros.

Definitivamente no creo en el mediador empírico, es decir, en el que se forma a través del conocimiento obtenido de la experiencia, puesto que el mediador incorpora en su quehacer de facilitador muchas disciplinas que debe estudiar formalmente.

El mediador en su condición de experto conoce perfectamente los lineamientos, los procesos y las herramientas que cada una de las disciplinas ya referidas le aporta dentro de la mediación; al grado que, eso le permite en cualquier momento cambiar las reglas, invertirlas, jugar o hasta prescindir de ellas cada vez que lo considere necesario. En esto último reside la marcada diferencia entre el experto y el charlatán: no es lo mismo romper las reglas deliberadamente, que hacerlo por ignorancia.

Finalmente, el mediador experto, enfundado en su propio traje de luces y siempre listo para entrar al ruedo del conflicto, ha comprendido que el instinto humano es más cooperativo que combativo. A partir de esa noción y con todas las herramientas de su arte, convierte a los enemigos en aliados para conseguir un objetivo común: resolver la controversia. ■

<sup>7</sup> <http://www.conamec.com.mx/>

<sup>8</sup> De manera sobresaliente, la Mtra. Andrea Casillas Legarreta y el Mtro. Víctor Jiménez Rodríguez. A ellos mi más sincero reconocimiento por su estupenda labor de enseñanza.

<sup>9</sup> <http://www.diariodemediacion.es/mediar-con-pasion/>