

La conciliación*

(1ª parte)

AGUSTÍN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ**

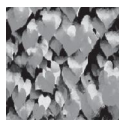
*A Edna, con todo mi amor y mi agradecimiento
A Luis Ricardo y a Edna Isolde, hijos amados, con mi confianza en
que siempre serán buenos mexicanos*

Introducción

Desde su creación en 1992, los Tribunales Agrarios se han abocado a conocer y resolver mediante procedimientos jurisdiccionales los numerosos litigios derivados de la tenencia de la tierra, tanto aquellos que formaban parte de lo que se conoce como “rezago agrario”, como los surgidos en los años siguientes. A más de dos lustros de distancia puede hacerse un sólido balance acerca de su actuación, el cual deberá considerar el entorno social, económico y político que ha caracterizado ese lapso.

* En el próximo número presentaremos la 2ª parte de este ensayo.

** Magistrado numerario del Tribunal Unitario Agrario, miembro de la Academia mexicana de Derecho Internacional y cofundador de su capítulo en Jalisco. Abogado por la Universidad de Guanajuato.

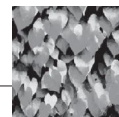


Muchas cosas han cambiado desde entonces y no sólo el siglo ni el milenio. México ha vivido experiencias novedosas —inéditas—, que por lo mismo nos obligan a analizarlas con detenimiento, prudencia y seriedad. Echar con precipitación las campanas al vuelo nos puede llevar a espejismos y frustraciones muy peligrosas. Experiencias al respecto hemos vivido y las recordamos como lo que no debe repetirse. Sabemos que lo único que realmente produce resultados tangibles es el trabajo paciente, dedicado y empeñoso. A quien así se conduce le queda igualmente claro que esos resultados no llegarán de la noche a la mañana por sí solos, sino que serán el fruto de una esforzada y hasta sacrificada labor que, incluso, tal vez no le tocará ver realizados. Sabe que está trabajando para las generaciones venideras.

Este es el tipo de trabajo representado en la figura jurídica de la conciliación, misma que puede y debe usarse frente a toda controversia de cualquier índole, no sólo porque así lo establezcan tanto el derecho sustantivo como el adjetivo, sino fundamentalmente porque así lo indica el más elemental sentido común.

Al respecto es conveniente tener presente que desde el antiguo y primario Derecho romano se otorgó a la conciliación, a través del arbitraje, una importancia capital, cuando en la época de las acciones de la ley o *legis actiones* (orígenes de la *civitas* hasta la mitad del siglo II a.c.) y en la del procedimiento formulario o *per formulas* (mitad del siglo II a.c. hasta el siglo III d.c.) se dividía el proceso en dos fases, *in iure*, en la que las partes hacían la presentación de la controversia ante el magistrado invocando la protección del derecho alegado, y se proveía el nombramiento del *iudex* (árbitro), con base en un contrato arbitral que implicaba la aceptación del laudo por él emitido. La segunda fase, *apud iudicem*, se caracterizaba por el hecho de que el magistrado cesaba en sus funciones para ser sustituido por el árbitro privado en la solución de la controversia.

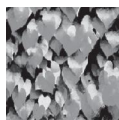
Si la conciliación para que vea frutos deberá efectuarse con paciencia, entonces quien ha de guiarla tendrá que poseer una especial sensibilidad, estar dotado



de ella y de otras cualidades indispensables. La labor de conciliación es en verdad un arte finísimo que no será posible encargar a cualquiera, ni tampoco resultará fácil formar buenos conciliadores sólo a base de capacitación, por muy bien dispuesto e inteligente que sea quien a eso se quiera dedicar. En otras palabras, la tarea de conciliar no puede quedar siquiera en manos de quienes, teniendo deseos de en ello ocuparse, carezcan de los atributos naturales o de la vocación necesaria al respecto.

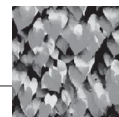
Generalmente, la labor de conciliar dentro de los diversos procedimientos jurisdiccionales se encuentra a cargo de instancias previas al juicio en el que se definirá la contienda entre las partes, porque éstas, cuando llegan al litigio, se encuentran profundamente confrontadas y convencidas de que es el juicio la única forma de resolver su controversia, pero un procedimiento jurisdiccional, por sus formas y condiciones apegadas a códigos y a disposiciones estrictas, pocas veces facilita la conciliación e incluso puede agudizar la controversia con motivo de las tensiones que van ahondándose entre los contendientes.

Indudablemente que la labor de conciliar tendrá mayores posibilidades de avanzar si se desarrolla en el momento más oportuno, lo cual no es fácil de determinar, aunque naturalmente es mejor intentarlo antes de que se plantee la contienda ante los tribunales, o cuando menos en los prolegómenos de la audiencia inicial, porque, como hemos dicho, a medida que se profundice en la controversia (ratificación de demanda, contestación y en su caso reconvencción, ofrecimiento de pruebas, fijación de la *litis*, admisión y desahogo de pruebas, etcétera) representa la posibilidad de que se hagan manifestaciones y aparezcan situaciones que confronten más a las partes. Conviene sobre el particular remontarnos nuevamente hasta la antigua Roma, para atender a la recomendación que sobre el arbitraje —y que podría aplicarse a la conciliación— hacía Gayo: “aquél que quiera un árbitro debe cuidar de reclamarlo inmediatamente, antes de que se salga de la etapa *in iure*, es decir antes de que el pretor instruya la fórmula...”



Ahora bien, existe cierto tipo de controversias que afectan directa y sensiblemente a la sociedad o a algunos sectores de ella, como aquellas relacionadas con temas laborales, ecológicos, agrarios, familiares y otros, razón por la cual se han establecido en determinadas legislaciones, tanto sustantivas como adjetivas, etapas destinadas a agotar en el procedimiento jurisdiccional obligatoriamente la conciliación, so pena de que se vea afectado de nulidad. Ello constituye un acierto incuestionable que, por los enormes beneficios que trae consigo, sería conveniente considerar a dicha etapa de conciliación en todo procedimiento jurisdiccional, independientemente de la materia y grado con el que se encuentre relacionado, porque aun en aquellos casos aparentemente trascendentes únicamente para las partes, siempre resultará mejor una solución consensuada que imperativa, además de que esta “solución” sólo será desde el punto de vista jurídico, porque cuántas veces hemos podido ver casos lamentables en los que las sentencias, si bien inobjectables en cuanto a su calidad profesional, originan otros graves conflictos al hacerlas cumplir o ejecutar, o como resultado del fondo abordado en ellas.

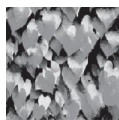
El mundo ha dejado de ser un conjunto de zonas geográficas aisladas y lejanas entre sí, para convertirse por efectos de la globalización en un abigarrado conjunto de interrelaciones entre todos los pueblos que lo conforman. Ello hace que los conflictos se multipliquen en forma extraordinaria, lo que exige contar con instituciones jurídicas, políticas, administrativas y jurisdiccionales más sensibles a esta realidad, las que deberán ser equipadas con recursos humanos, técnicos y económicos suficientemente capaces de procurar alternativas reales de solución a los problemas originados en el choque de intereses que a diario individuos, núcleos de población y naciones confrontan. Equivocadamente se han reducido los presupuestos destinados a la administración de justicia e incrementado, por ejemplo, a la seguridad pública, cuando la solución de mediano y largo plazos a estos problemas se encuentra tanto en las labores de prevención de



conductas y de situaciones que podrían originar conflictos, como en la seguridad jurídica que únicamente pueden aportar los tribunales.

La globalización y el desarrollo de la tecnología en materia de comunicaciones, en efecto, han hecho que la Tierra se haya “achicado”. Ello entre otras cosas ha contribuido a reconocer que algunos países han logrado resolver sus diferencias y conflictos de mejor manera, porque gracias a su desarrollo cultural alcanzaron sistemas y métodos más eficaces. En ellos, pocas controversias llegan hasta los juzgados y tribunales ante todo porque esos sistemas los han llevado a una convivencia que se desarrolla en medio de tolerancia y respeto capaz de derivar en una permanente paz social, pero también porque la mayoría de esas escasas controversias se resuelven ante instancias más sencillas, más accesibles a la población, las que utilizan a la conciliación con mayor efectividad porque quienes las integran tienen, por virtud de esa cercanía, un conocimiento casi detallado de las características de la gente y los problemas que confrontan, así como de los recursos que permitirían salidas o alternativas, y tomando en cuenta que tales instituciones han sido creadas precisamente en un esquema o sistema basado en este método de solución de conflictos, sus integrantes poseen además el perfil adecuado para abordar este trabajo.

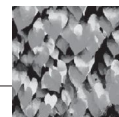
En nuestro caso, este ejemplo de instancia conciliadora podría tal vez encontrarse en la figura del presidente municipal, aunque desde luego depende de varios factores el que pueda dicho servidor público realmente constituirse en un buen conciliador, pero por su cercanía al pueblo y a los problemas o conflictos que afectan a su comunidad, si contara con la oportuna y debida capacitación o asesoría, podría seguramente contribuir eficazmente a la solución de muchos de ellos. Los factores en contra que muchas veces afectan a los alcaldes no son pocos ni superficiales: falta de criterio, de cultura, de sensibilidad para abordar ciertas cuestiones, o también el hecho de que frecuentemente se ven envueltos por los intereses presentes en las comunidades; sin embargo, no cabe duda, los



munícipes representan el nivel de autoridad más cercano al pueblo para procurar la conciliación tanto en un problema familiar como social.

La sociedad mexicana, que es por su propia naturaleza tan diversa, incluso contradictoria, ha debido desarrollarse entre afanosos quehaceres para superar enormes rezagos, diferencias y confrontaciones. Hoy día somos testigos aún, y probablemente será así por mucho tiempo, de debates y discusiones interminables tanto de temas que preocupan a la nación, como de otros de índole familiar o vecinal. Es decir, cualquier tema provoca confrontación; prácticamente todo se convierte en problema o en querrela; resolver de manera armónica los conflictos exige generalmente muchísimo tiempo, recursos y esfuerzos, lo que resulta a su vez sumamente desgastante, no sólo para las partes confrontadas sino frecuentemente también para la sociedad, lo que hace que nuestros juzgados y tribunales, desde los más modestos hasta los más importantes, se encuentren saturados de litigios.

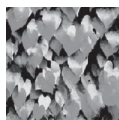
México es un país diverso, decimos, y su pueblo también. Quizá pasarán decenas de años para encontrar nuestro yo como nación. Quien afirme que ya lo encontramos, sin duda expresa una ilusión, un buen deseo que espero no sea quimera. Pero la necesidad de identificarnos plenamente aun en medio de nuestras diferencias, es lo que nos hace investigar para plantearnos opciones. Existe pues un enorme campo de acción tanto para los teóricos como para los prácticos, a fin de ir avanzando en ese lejano objetivo de que la armonía y la concordia enmarquen nuestras vidas en lo particular y en lo social. Mientras tanto, también debemos ocuparnos en investigar y ofrecer respuestas ante los conflictos que cotidianamente nos abrumen. Existen ya muchas y muy valiosas, pero es interesante observar cómo, a pesar de los esfuerzos, sexenio a sexenio la mayoría sigue pensando que la respuesta está en incrementar gastos en armas, policías, fuerzas del orden, chalecos antibalas, autos blindados, alarmas y mil cosas más, todo ello a expensas de “ahorros” o recortes presupuestales en rubros esenciales,



porque la administración de justicia, insisto, es un rubro esencial, tanto como la protección al ambiente, la atención a la salud, la educación, la vivienda y otros. La solución, en definitiva, no está en crear más instituciones policiacas o en hacer más grandes las ya existentes. Por ese camino iremos directamente al establecimiento de un marco represivo y autoritario, frente al cual, por supuesto, la sociedad no permanecerá silenciosa, lo que originará tensiones y nuevos conflictos. La historia acredita sobradamente lo que ha sucedido con sistemas y regímenes de ese corte. En cambio, alentar las tareas de prevención por una parte, y por otra fortalecer a las instituciones de administración de justicia como fuente de seguridad jurídica, constituyen estrategias que, en el marco de la democracia, de la libertad, de la madurez cívica de los mexicanos, irán generando las condiciones necesarias para que la población participe y se desarrolle en medio de armonía y paz social.

La verdadera alternativa a tan impresionante reto está en la educación y en la formación de las nuevas generaciones en torno de los valores filosóficos individuales y sociales que dan sentido a nuestra existencia. Esos valores que siempre han sido y que hacen de los humanos seres diferentes. Tan sencillo como eso, pero tan difícil cuando se trata de ponerlos en práctica sobre todo en medio de sociedades de consumo como las de hoy. Evidentemente los cambios que ha traído consigo cada siglo, si bien muchos absolutamente admirables y benéficos, otros han sido lamentablemente dolorosos y angustiantes. Los valores se han ido perdiendo y han crecido, como terrible contrapartida, egoísmo y violencia. A veces parece que sin remedio caeremos en el holocausto, pero cada niño que nace viene acompañado de la esperanza en un porvenir distinto y mejor, el que sin embargo será así sólo cuando cada quien ponga su parte en la medida que le corresponda.

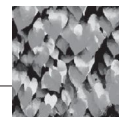
Se hace necesario entonces trabajar en varios frentes al mismo tiempo: detener inseguridad y violencia; dotar al hombre de los satisfactores básicos para su



sobrevivencia; proporcionar a la sociedad seguridad jurídica para desarrollarse a plenitud; preparar a las nuevas generaciones para rescatar valores como fundamento esencial de vida en un mundo cada día más poblado, comunicado y demandante. Es un proyecto ambicioso, inmenso pero realista, en el que nuestra parte, la de los abogados y muy especialmente la de los jueces, habrá de jugar un papel evidentemente crucial.

Siendo pues la actividad jurídica tanto en investigación como en aplicación, esencial para el bienestar y el desarrollo, e incluso para la sobrevivencia del hombre, hemos de insistir en que los abogados debemos pensar en prepararnos más hacia la tarea de conciliar que en el litigio. Invirtamos esa ecuación que hasta la fecha se mantiene, pugnando porque en las universidades se dedique con especial esmero una materia a la enseñanza de la conciliación en las facultades y escuelas de derecho. Ahí puede sembrarse una semilla capaz de dar frutos vigorosos, sanos, bienhechores. No existen, tenemos que reconocerlo, ni a nivel institucional ni en forma particular, conciliadores suficientes ni competentes como se requiere. Litigantes, estudiosos, doctrinistas pero sobre todo juzgadores, debemos poner énfasis en tan delicada cuanto indispensable tarea, porque bien sabemos que un buen pleito no necesariamente resuelve discordias, y una discordia irresuelta puede reavivarse con mayor fuerza y violencia para envolver familias, barrios, poblados, ciudades, países, continentes y al mundo entero.

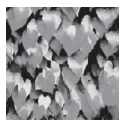
El conciliador nace, no se hace. De ahí la dificultad para satisfacer la necesidad que se plantea. Sin embargo, habrá conciliadores que no saben que poseen o que no han identificado esa vocación ni esa capacidad. No han tenido la oportunidad. Las universidades pueden y deben descubrirla y fortalecerla. Entre tanto, muy bien harían los órganos jurisdiccionales en dedicar tiempo, dinero y esfuerzo a la formación, capacitación y apoyo de quienes tienen a su cargo la hermosa, nobilísima y extraordinaria tarea de impartir justicia, para que jamás dejen de agotar, literalmente hasta el cansancio, la etapa de conciliación en los procedimientos



jurisdiccionales. Para que lo hagan con convicción, cariño, emoción, devoción. Para que vuelquen ahí toda su capacidad no sólo como juzgadores imparciales, honorables y justos, sino sobre todo como seres humanos capaces de conmoverse, de sentir, de pulsar con sensibilidad las necesidades de los justiciables. El secreto está en encontrarse a sí mismo, en descubrir a ese juez bueno del que hablaban las *Partidas*. Aquel que no siente la toga como pesada carga ni como título nobiliario, sino como el instrumento que le otorga la calidad moral suficiente para sentirse honrado de portarla y de bien usarla.

Cualquier método pacífico —incluso el jurisdiccional— que se utilice para tratar de resolver una controversia, pero especialmente la conciliación, deberá apoyarse en el diálogo para construir acuerdos justos y equitativos entre quienes se encuentran confrontados. Ello significa que será necesario considerar para lograrlo elementos tales como tolerancia, generosidad, buena fe, realismo, sentido de responsabilidad e iniciativa tanto de las partes como de los conciliadores. Es y será, a no dudarlo, la llave que podrá resolver la mayoría de los conflictos, pero ello dependerá de quien asuma la responsabilidad de iniciarla y de conducirla, así como del litigante escrupuloso, sensible y ético. Dependerá seguramente de muchos otros factores tales como la intensidad y cuantía de la controversia, el perfil sociocultural de quienes integran las partes, así como del propio desahogo del proceso a través de sus diferentes etapas; de la oportunidad en que se presente la conciliación, antes, durante o después de que se realicen las primeras diligencias judiciales, o bien hasta unos días o quizás en las horas previas al dictado de la resolución.

Existe una gama de posibilidades planteadas por una conciliación profesional y adecuada, lo que nos lleva a confirmar que esta debe entenderse y practicarse, en cualquier materia y situación, pero especialmente en la nuestra, no como un mero requisito de trámite sino como una de las más importantes fases del procedimiento.

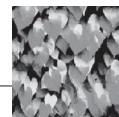


El conflicto

Para la realización de este trabajo he consultado y estudiado algunos autores que con gran profesionalismo y destreza han profundizado en investigaciones sobre el conflicto, así como respecto a las diferentes maneras de atenderlo. Especialmente hago referencia a Beatriz Martínez de Murguía, cuya obra *Mediación y resolución de conflictos* me ha resultado de enorme utilidad para el análisis y planteamiento que a continuación formularé, dejando aquí constancia de mi profundo reconocimiento a la citada investigadora no sólo por su talento y conocimiento sobre el particular —que para algunos casos he tratado de recoger casi textualmente en este modesto escrito—, sino sobre todo por la fe, yo diría extraordinaria, que ella deposita en las técnicas alternativas de solución de conflictos, y que por supuesto comparto entusiasmado.

Podríamos decir que el conflicto, en la forma que se analiza, se da necesariamente entre dos o más personas, y puede extenderse a la familia, grupos sociales, organizaciones, instituciones e incluso Estados. Su origen se encuentra en las relaciones del individuo con los demás a partir del choque de intereses antagónicos de unos y otros, que será más agudo en la medida en que crezca el número de personas en él involucradas, o según el monto, cuantía o valor de los intereses en juego. Asimismo influirán decisivamente otros factores como el grado cultural y nivel socioeconómico de las partes, por ejemplo. Podemos afirmar entonces que el conflicto es concomitante al individuo desde sus orígenes, y también que probablemente será así el resto de su existencia.

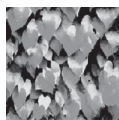
Quienes se han dedicado profesional y profundamente al estudio del conflicto han comprobado que algunas de sus características son similares, con independencia de que quienes se confronten sean dos campesinos, dos familias, dos núcleos de población, dos entidades federativas o dos países. Aseguran que es así por la naturaleza humana, en primer lugar, y luego por los intereses en disputa.



En efecto, existen ciertas coincidencias ante el origen y desenvolvimiento del conflicto, las cuales muy especialmente en nuestra materia debe el conciliador agrario tomar en cuenta para que la búsqueda de solución contemple todas las perspectivas y posibilidades, porque resulta necesario que no omita en su análisis las condiciones que privan en el campo mexicano, así como la idiosincrasia de sus habitantes, que no es homogénea ni única. Es decir, a fin de que la búsqueda de solución a la misma sea completa, es indispensable que la aplicación de esta o cualquier otra técnica se ajuste a la realidad en la que está inmersa.

Marc Howard Ross define al conflicto de la siguiente manera: “las acciones de dos o más partes que contienden por el control de materiales escasos o de recursos simbólicos”. Es una definición que alude al conflicto como resultado de una lucha por determinados bienes, satisfactores y valores, lo que debe llevarnos a reiterar que tanto importan —para estudiar y comprender un conflicto— los objetos o elementos en disputa, como el perfil que caracteriza a las partes, la posición que asumen en torno de la controversia, etcétera, por lo que debe reiterarse que factores tales como cultura, marginación social y otros juegan un papel importante.

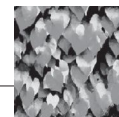
Tomando en cuenta los orígenes, formación y desarrollo de la sociedad humana, al “conflicto” siempre se le ha considerado necesariamente como algo violento, pleno de rencor, maldad y odio, por lo que deseamos evitarlo a toda costa. Sin embargo, si aceptamos que la humanidad ha vivido y lo seguirá haciendo en medio de conflictos porque son parte de su naturaleza, debemos entonces dedicarnos empeñosamente a trabajar más por encontrar mejores soluciones al mismo, empezando por reconocer que no necesariamente todo conflicto es destructivo ni violento. Por ejemplo, un debate ideológico o parlamentario representan un choque de opiniones, un conflicto, que debidamente entendido y canalizado puede y debe ser aprovechado para la construcción de consensos y de nuevas relaciones entre los contendientes, lo que depende, entre otras cosas, del grado cultural de estos.



Evidentemente bastaría estudiar ejemplos lejanos y recientes, nacionales como internacionales para corroborar que algunos conflictos, muchos, podrían desembocar, y han desembocado, en soluciones armoniosas e incluso satisfactorias, las cuales frecuentemente significan el principio de una nueva relación entre las partes sustentada en la equidad, el respeto y en la confianza mutua, lo que va sin lugar a dudas en beneficio de la sociedad.

Los grandes y pequeños conflictos, algunos de los cuales terminaban en violencia, hicieron que durante siglos se les asociara con ideas que procuraban evitarlos o aislarlos, y se les explicara sólo desde ángulos estrechos y reducidos, lo que impidió que se les estudiara desde otras perspectivas y mediante otras materias que no fueran las tradicionales. Era natural esto porque desde los primeros tiempos de la humanidad se fue desarrollando y consolidando toda una cultura en torno del conflicto, que lo consideraba indefectiblemente relacionado con los peores y más terribles sentimientos. De hecho no es sino hasta hace relativamente poco tiempo que se le explica como parte de la propia naturaleza humana, pero no se prejuzga acerca de él necesariamente como algo “malo”, sino simplemente como un elemento normal de su desenvolvimiento en sociedad.

Hasta antes de estas recientes evoluciones en su estudio, se pensaba que todo conflicto era resultado de relaciones llenas de animadversión, por lo que era necesario corregirlas. Este hecho aparecía como un “desorden” social o familiar, factible de erradicar. Pero recientemente se han desarrollado, sobre todo en Europa y Estados Unidos, estudios y ejercicios carentes de prejuicios que analizan al conflicto desde todos sus ángulos, causas y manifestaciones, sin un determinismo de que lo deseable sería que no existiese nunca ningún desacuerdo ni motivos de confrontación. Se le ha empezado a ver como una manifestación natural y hasta necesaria de las relaciones entre personas y grupos sociales, entre organismos políticos o Estados. A partir de esta visión, no es el conflicto un hecho que necesaria y fatalmente implique violencia, desorden u odio entre las partes que lo enfrentan. Tal forma

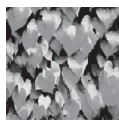


de verlo y estudiarlo anuncia que la interacción entre individuos produce conflicto, porque la rivalidad, la competencia y la diferencia de intereses son inevitables no sólo entre los humanos sino entre todos los seres vivos. Por tanto, esta forma de verlo implica que no necesariamente traerá consigo peores consecuencias capaces de derivar en otros conflictos. Acepta que la solución no está necesariamente en la cancelación o eliminación de los motivos de conflicto, sino que este puede ser regulado a través de ciertos mecanismos y formas, e incluso utilizado para que las relaciones entre las partes se transformen y evolucionen.

Si esta visión fuera correcta, seguramente el conflicto no representaría más un hecho convulso y terrible fatalmente destinado a originar mayor pesadumbre y rencor, sino que, debidamente reconocido e identificado, podría constituirse hasta en un elemento capaz de originar relaciones estables y productivas entre los contendientes, al profundizar mediante este análisis en el estudio de sus respectivas personalidades y características de la controversia, provocando un resultado como este tranquilidad social. El conflicto así valorado podría convencernos de que forma parte inevitable de las relaciones sociales, cuyas consecuencias y efectos pueden ser negativas pero también positivas, sin dejar de reconocer que en casos extremos pueden, en efecto, llegar a ser violentas y destructivas.

Aceptando entonces que el conflicto es natural entre los hombres y que puede traer efectos positivos, podríamos pensar que nace y se desarrolla porque existen sistemas que dan lugar a él; es decir, las relaciones entre los individuos, entre los grupos sociales y entre las naciones surgen en el marco de usos, costumbres, leyes, códigos y principios universalmente aceptados, que incluso establecen mecanismos para resolverlo. Este marco señala las reglas que determinarán el desarrollo de esas relaciones, lo que implícitamente anuncia la existencia de conflictos, pero también los mecanismos para su solución.

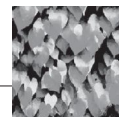
Así, podemos claramente observar que las controversias por la tierra, por ejemplo, como cualquiera otra, se dan, al igual que toda interrelación humana,



entre reglas establecidas que contemplan los intereses que pueden entrar en pugna pero también las formas para resolverla. Por tanto, conocer estas reglas, frecuentemente no escritas, resulta indispensable para comprender el conflicto, así como también el modo de ser de las partes, su entorno social y cultural y los antecedentes de las relaciones entre los sujetos confrontados, si verdaderamente se quiere su solución.

Por virtud de esas reglas y en razón de los factores que hemos venido mencionando, los conflictos presentan generalmente características homogéneas y por tanto previsibles en la mayoría de los casos, cuya identificación y conocimiento facilita la tarea del conciliador. Por ejemplo, si analizamos, estudiamos y comparamos los conflictos agrarios que tienen lugar en nuestro país, con aquellos que surgen en otras naciones con similares problemas socioculturales y económicos que México, veremos cómo se originan no sólo por injusticia, pobreza y marginación, sino también por una peculiar y específica idiosincrasia proclive al conflicto. Tales factores deberían ser considerados en la tarea de conciliación porque permitirían identificar mejor las causas del conflicto, y porque influirían de manera determinante en su solución. Si únicamente fuera estudiada la controversia a partir del motivo que la originó, seguramente el esfuerzo conciliador no vería resultados seguros ni definitivos, dejando abierta la puerta a posibles conflictos futuros.

Por otra parte, resulta conveniente señalar que en el marco de la sociedad humana y en razón de los factores que venimos mencionando, cotidianamente y a toda hora vivimos una serie de “pequeños” conflictos, a veces interrelacionados, muchos de ellos imperceptibles no obstante que sean evidentes porque forman parte de nuestra vida normal y porque, como se ha destacado, se encuentran señalados o contemplados por las reglas sociales o jurídicas. Por eso, frente a un conflicto concreto debemos tratar de localizar o identificar sus antecedentes y peculiaridades para procurar la solución completa de la disputa. Hemos visto, por

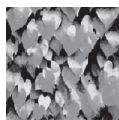


ejemplo, cómo ante una controversia agraria prevalece, más allá del objeto o del reclamo concreto, el orgullo que nubla la razón y desata la pasión.

El estudio profesional y metodológico del conflicto se inicia después de la Segunda Guerra Mundial, para contemplar sus orígenes, causas, motivos, desarrollo y consecuencias, así como las formas tanto de prevenirlo, cuando ello es posible, como de solucionarlo o encauzarlo, dependiendo de las circunstancias y factibilidad que se presente en cada caso. Desde entonces los organismos internacionales han dedicado importantes recursos y voluntad a la formación de expertos en materia de mediación y de conciliación, por lo que probablemente podría pensarse, en una primera aproximación, en la posibilidad de establecer entre el Tribunal Superior Agrario y la ONU, la OEA y otros organismos especializados multilaterales y regionales, algunos sistemas de colaboración para vernos beneficiados mediante las experiencias que ellos han tenido sobre el particular, desde luego aplicadas a las características de nuestra materia, así como con los conocimientos y preparación de personal especializado para la formación de conciliadores en nuestra Institución.

En el devenir de la humanidad han existido quienes, preocupados por ella, llegaron a tomar conciencia de que las guerras y sus consecuencias afectaban a todos, no sólo a los contendientes, lo que los llevó a estudiar y a investigar acerca del más profundo y verdadero origen de los conflictos. Esas investigaciones y estudios fueron seguramente el antecedente para que, después de la Segunda Guerra Mundial, surgiera en Europa el “pacifismo”, corriente intelectual destinada a buscar sincera, profunda y científicamente solución pacífica a las controversias mediante acciones concretas materializadas en tareas de investigación aplicada. Este ejercicio, luego recogido y fortalecido por un sinnúmero de políticos y estadistas, representó las bases de lo que con posterioridad llegarían a constituir no sólo técnicas, métodos y procedimientos destinados a ese objetivo, sino a la elaboración de acuerdos y tratados que servirían de marco para ello,

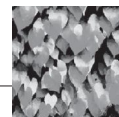
Estudios
AGRARIOS



principios y doctrina formales para empujar a la sociedad hacia nuevos patrones culturales y modelos de conducta. Naturalmente que a quienes no convenía la paz —intereses que medran con las guerras—, combatieron y lo siguen haciendo a aquellos que han tenido y tienen el valor de proponer y de crear estos esquemas. A un reto como este debe muchas veces enfrentarse el conciliador, que sin embargo, cuando está convencido de su labor y es un profesional, ni se arredra ante ello ni pierde el objetivo que lo motiva y conduce.

Actualmente existen en universidades europeas, canadienses y estadounidenses centros de estudios dedicados por completo al análisis y la investigación de la naturaleza de los conflictos, lo que ha derivado en conclusiones más especializadas y objetivas acerca del control de armamento, eliminación de armas nucleares, seguridad, etcétera, así como sobre las repercusiones que los conflictos tienen en el comportamiento individual y colectivo. A la par, otras especialidades ahora muy desarrolladas como la terapia familiar o la teoría de sistemas, empezaron a poner énfasis en la resolución de conflictos a través de técnicas que privilegiaran el diálogo y la comunicación, coincidiendo así con los estudios políticos y académicos a favor de la paz.

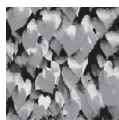
En los setenta empezó a desarrollarse en ese país el estudio de técnicas alternativas de resolución de conflictos, con la intención de establecer mecanismos distintos de los que ofrece tradicionalmente el Estado, para tratar de lograr no sólo la solución de la disputa sino fundamentalmente una convivencia satisfactoria y armónica. Debe destacarse que las técnicas a que se hace referencia líneas arriba, terapia familiar o psicoterapia familiar, habían ya demostrado su utilidad para resolver problemas que por la vía judicial se habían hasta agudizado. Es un hecho que los juicios muchas veces sólo ponen fin desde el punto de vista jurídico a la controversia planteada, pero no resuelven el enfrentamiento dado porque subyacen entre las partes resentimientos, frustraciones y animadversión que no fueron consideradas pero que también pudieron ser detonantes del conflicto.



En cambio, la conciliación a través de técnicas especializadas analiza esa problemática para verdaderamente superarla hasta tratar de reconstruir las relaciones entre los contendientes, trabajando con ellas para intentar concluir el conflicto de manera completa.

En Estados Unidos, Europa, Australia y Gran Bretaña existen desde hace aproximadamente 25 años centros públicos y privados dedicados a la aplicación de técnicas alternativas de resolución de conflictos, directamente relacionados con los órganos de justicia. En México no hemos lamentablemente avanzado tan rápido en la comprensión del problema, lo que trae consigo que generalmente ni las instancias gubernamentales ni organismos privados promuevan o apoyen con decisión y firmeza esta posibilidad. Tampoco existe a nivel universitario preocupación al respecto, en el sentido de investigar ni de preparar especialistas en mediación o en conciliación. Ni siquiera en la carrera de derecho aparece curricularmente considerada la especialidad como materia de estudio, cuando en mi opinión resulta esencial para la formación de quienes saldrán a encontrarse con conflictos de manera cotidiana como materia de trabajo. Sin embargo, sí ha habido avances interesantes cuando en diversos procedimientos jurisdiccionales se establece obligatoriamente la conciliación como una etapa formal de los mismos, o cuando han sido creadas instancias que a su vez tienen como facultades la de procurar la conciliación entre quienes acuden a requerir sus servicios. De cualquier manera, parece indispensable y hasta urgente llamar la atención de la sociedad y del gobierno para crear conciencia a la brevedad respecto de estas formas alternativas de solución de conflictos, y poner cuanto empeño sea posible para la construcción de toda una arquitectura de la conciliación. Hemos subrayado que México es una nación tan diversa, que un método como este resulta de extraordinaria utilidad para la solución de controversias.

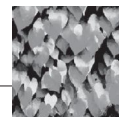
No cabe duda de que, por lo que representa en sí la solución pacífica de controversias mediante técnicas alternativas, y por la toma de conciencia cada vez



más clara por parte de la humanidad de que su sobrevivencia depende de equilibrios y balances frecuentemente precarios, resultará uno de los grandes temas y proyectos para este siglo. Hoy confirmamos con certeza que la violencia no resuelve nada. Comprobamos que el autoritarismo, la soberbia, la ambición por el poder, el fanatismo, la intolerancia son elementos cada vez más reconocidos como desencadenantes de enfrentamientos, lo que lleva a la sociedad mundial a rechazarlos o a resolverlos a través de métodos diferentes sustentados precisamente en dichas técnicas. El entusiasmo por la guerra y por la violencia no cabe sino en quienes obtienen pingües ganancias mediante ella, o en aquellos que padecen alguna alteración mental.

Por otra parte, es necesario reconocer que gran parte de la sociedad desconfía de los sistemas de impartición de justicia, porque se les considera ineficaces y corruptos. Me parece que, sin pretender ignorar o dejar de observar los casos en que tales fenómenos se han dado, esta apreciación resulta subjetiva y superficial como resultado sobre todo del manejo amarillista que algunos medios de comunicación les dan, pero más allá de la razón que pudiera asistir o no a esa manifestación, debe decirse que en la conciliación y en las demás técnicas alternativas pueden encontrarse respuestas efectivas, amplias, sólidas a toda controversia planteada ante los tribunales, pues si bien es cierto que ningún país puede prescindir de un sistema de justicia garante del Estado de Derecho y capaz de proporcionar seguridad jurídica, también lo es que una solución consensuada a todo tipo de conflicto jurídico y social traería consigo mejores expectativas de satisfacción, tranquilidad, seguridad y bienestar, sobre todo en países afectados por problemas de pobreza, marginación y desigualdad social.

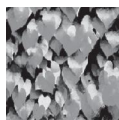
Ahora bien, no podrían soslayarse las limitaciones existentes en los diferentes sistemas de impartición de justicia. Sería inútil afirmar que los tribunales y juzgados son capaces de administrar justicia en forma expedita y ágil, cuando la realidad muestra que, en cualquier país del mundo, hasta en los más ricos y po-



derosos, existen rezagos y dificultades para la buena marcha de los órganos jurisdiccionales a pesar de los esfuerzos que al respecto se hacen de manera cotidiana. Ello obedece a un sinnúmero de causas internas y externas que van desde la falta de presupuestos suficientes hasta la actitud de las partes que acuden a dichas instituciones. En tales condiciones, el crear y fortalecer instancias conciliatorias previas al juicio, y el incluir y agotar esta fase en todos los procedimientos jurisdiccionales representan la posibilidad de que, además de resolverse la controversia por esa vía, los tribunales se vean liberados de manera más ágil y efectiva de una carga de trabajo abrumadora, para resolver en sentencia sólo aquellas que así lo requieran.

Tenemos que coincidir asimismo con diversos estudiosos y críticos, en que se dan casos en los que quienes acudieron a algún juicio, a pesar de haber obtenido mediante sentencia, no se sientan plenamente satisfechos porque los gastos originados por el juicio han sido superiores al monto o valor de los elementos controvertidos, por el desgaste físico, mental y emocional que implica la contienda, por el rompimiento frecuentemente irreparable que surge entre los adversarios, quienes muchas veces son vecinos o familiares, en fin, por una diversidad de razones que se presentan a lo largo de un no pocas veces largo y extenuante proceso. En tales condiciones, seguramente si hubieran sabido o conocido otras formas de solución las habrían agotado.

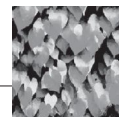
No podríamos soslayar tampoco el hecho de que, efectivamente, en algunas ramas y a ciertos niveles de la administración de justicia han sido descubiertos y comprobados actos de corrupción, los que lamentablemente generan en la opinión pública la idea de que aquella en general está afectada por ese mal, concepto por supuesto injusto y arbitrario que debe ser transformado a través de los innumerables buenos ejemplos existentes y que poco se conocen por la interpretación, para mí equivocada, de que los jueces no deben entrar en debate con nadie ni actúen para defender sus decisiones y actos. Desde luego que tales



criterios son impecables cuando existe un sistema en el que la sociedad conoce y comprende el porqué de una sentencia, y las formas de combatirla con apego a derecho, pero si un juzgador es víctima de calumnias y de ataques como resultado de sus determinaciones, dictadas conforme a las leyes, tiene todo el derecho de defenderse, como también lo tiene, ante el alud de críticas a la justicia, de presumir el trabajo bien hecho y divulgarlo. Además, cuando me refiero al debate que pudiera sostener un juzgador, no aludo por supuesto a que la materia de tal debate fuesen los asuntos que le corresponde conocer, sino propiamente al hecho de que él esté en aptitud de defenderse públicamente ante las distorsiones, mentiras y calumnias que no pocas veces pretenden minar su trabajo, su proceder, y que desafortunadamente hacen surgir en la sociedad desconfianza y molestia hacia sus órganos jurisdiccionales.

Sin embargo, ahí están las tribulaciones por las que pasan los tribunales, justas o injustas. Ante ello, el Estado y la sociedad deben diseñar esquemas que procuren la solución de fondo de los conflictos, para dejar en manos de los juzgadores únicamente aquellos que no hubieran podido resolverse a través de fórmulas, métodos e instancias alternativas. Es decir, formas que permitan pronta y ágilmente atender las demandas ciudadanas, sin que ello signifique que los órganos jurisdiccionales pierdan su facultad y autoridad para proporcionar seguridad jurídica y garantía de respeto a los derechos de la sociedad.

Teniendo en cuenta los anteriores comentarios, me parece oportuno subrayar la existencia, en mecanismos tradicionales de administración de justicia, de técnicas de resolución de conflictos, como es el caso de nuestros Tribunales Agrarios. Esto representa una alternativa real y eficiente para contribuir a la solución de fondo de este tipo de controversias, porque se incluye en el procedimiento, como es sabido, una etapa de conciliación que en realidad prevalece a lo largo de todo el juicio, incluso antes de dictar la sentencia y hasta en los preparativos de la ejecución para que ésta resulte menos conflictiva y difícil. Representa un

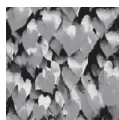


ideal que objetivamente puede concretarse en cuanto juicio sea desahogado, pues ya está contemplado por la norma y se ha utilizado en múltiples ocasiones con resultados satisfactorios. Por eso decimos que debiera incluirse en todo procedimiento jurisdiccional de cualquier materia.

Quisiera destacar que las técnicas alternativas —arbitraje, negociación, conciliación y mediación— han sido utilizadas a lo largo de muchos años tanto para atender conflictos internacionales como locales, grandes y pequeños. Su aplicación ha constituido una constante particularmente dentro del derecho, aunque debe reconocerse que se le ha empleado muchas veces de modo confuso, improvisado, desordenado y poco difundido, por lo que si se las utilizara con método, con frecuencia, de manera institucional, y si se divulgara persistentemente su valor y utilidad, probablemente serían más utilizadas. Esto no significa en forma alguna que tales técnicas sustituyan al sistema de justicia —por eso se les llama “alternativas”—, sino que lo complementen y apoyen a fin de resolver las controversias con la seguridad jurídica y la definitividad que otorgan los órganos jurisdiccionales.

Así, el Estado podría, con el mismo esmero y cuidado que dedica a la selección del personal que laborará en juzgados y tribunales, formar y preparar a los mediadores y a los conciliadores que prestarán sus servicios en el sistema de justicia. Debe trabajarse en muchos frentes, pero si los órganos jurisdiccionales son quienes más están interesados en atender este tema, entonces deben dedicar tiempo y recursos también para fortalecer este aspecto que muchos beneficios les acarrearía.

Como ejemplo de lo anterior conviene mencionar el mecanismo que en Estados Unidos se ha implementado en los órganos jurisdiccionales para utilizar estas técnicas, conocido por su nombre en inglés como *Multidoor Tribunal*, mediante el que el poder judicial de esa nación, llevando una estadística permanentemente actualizada acerca del número, materia y calidad de todas las

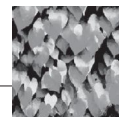


controversias que se ventilan ante los diferentes tribunales federales, organiza, coordina y aplica un sistema de técnicas alternativas a través de una oficina especializada que forma parte de su estructura, a la que se encuentra integrado personal calificado encargado de conocer y valorar cada juicio, para determinar la oportunidad de turnarlo al área de mediación más conveniente en función de la materia jurídica y características de cada caso, o de sugerir a las partes la posibilidad de acudir al arbitraje, a la conciliación o a la negociación. La idoneidad de quien formará parte de esta oficina es determinada por el propio poder judicial, misma que se encargará de capacitar y actualizar a esos especialistas en dichas labores.

Por último, es necesario también advertir que la participación de las partes en la solución de los conflictos que las afectan es indispensable, para poder obtener avances y resultados a través de la conciliación y de las demás fórmulas alternativas. No podrían entenderse ni aplicarse estos métodos a espaldas o sin la directa y activa participación de ellas, y aunque esto es obvio debe decirse porque podrá suceder, como de hecho ha ocurrido, que alguien, aun de buena fe, pretenda “resolver” una contienda introduciendo elementos ajenos o incluso contrarios a los intereses de las partes.

En realidad, sería deseable que la sociedad toda, o cuando menos algunos sectores de ella, se interesaran por conocer estos métodos para capacitarse sobre ellos porque, además de que a cualquiera nos sería útil estar preparados para enfrentar todo conflicto mediante estas técnicas, podríamos contribuir en la forma y tiempos convenientes a ayudar en una tarea, por supuesto muy noble, como lo es la de tratar de solucionar controversias, mismas que pueden ser de interés general o vecinal o familiar, pero que de un modo o de otro nos afectan a todos.

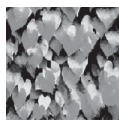
Podría decirse que las alternativas tradicionales que se han venido mencionando para la solución de los conflictos a través de la conciliación —negociación, arbitraje y mediación—, integran en nuestro procedimiento agrario un haz



en la etapa correspondiente. En otras palabras, el magistrado tiene a su alcance varios instrumentos en uno, porque lo mismo puede conducir una negociación que constituirse en árbitro o en mediador en el afán de procurar la conciliación. Es precisamente el titular del tribunal quien, además de conocer el fondo del litigio, ha tomado contacto personal con las partes y a medida que se desahoga la audiencia y van surgiendo pormenores de las raíces del conflicto, él está en condiciones de actuar como buen componedor y, no cabe duda, puede y debe, por el conocimiento que a esas alturas seguramente tendría del problema, ofrecer a las partes lo que tal vez ellas no se ofrezcan mutuamente por el resentimiento que frecuentemente envuelve la contienda.

Esas alternativas tradicionales poseen sus propias técnicas y peculiaridades, por lo que tal vez convenga mencionarlas aunque sea muy brevemente, precisando que todas ellas en nuestro caso deben considerarse a partir del procedimiento jurisdiccional que, como es sabido, tiene rasgos de flexibilidad en el marco de los cuales se contempla precisamente la conciliación. Es decir, es un procedimiento judicial y por eso el juzgador está facultado para imponer una sentencia que puede o no agradar a las partes, pero a diferencia de otros procedimientos, en éste la opinión de los contendientes en la fase de conciliación debe tomarse en cuenta, para con ellas —participando activamente— buscar y procurar una solución consensada.

Mediante las técnicas alternativas se evitarían muy diversas, desgastantes y dolorosas consecuencias jurídicas, sociales y de otra índole a las partes, por lo que, si efectivamente los servidores públicos de los tribunales están interesados en coadyuvar a resolver las controversias, deberán entender esto, asimilarlo, compartirlo y luego aplicarse para ponerlo en práctica. No debemos olvidar que el agotar la etapa de conciliación no es potestativo sino imperativo para el juzgador, lo que subraya la importancia de esta sensible fase dentro del procedimiento agrario, que en otros lamentablemente se deja enteramente al arbitrio de



las partes, quienes probablemente no desearán utilizarla tanto por el grado de conflictividad con que acuden a juicio, como por el mal consejo que algunos abogados les proporcionan, esto explicado a su vez por la falta de preparación y sensibilidad que a muchos litigantes afecta en relación con la conciliación.

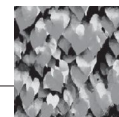
Técnicas alternativas de solución de conflictos

La negociación

Se trata seguramente de la técnica más conocida y utilizada. De hecho, sin percatarnos, todos los días y a cada momento el ser humano se ve precisado a negociar para poder desenvolverse en sociedad. La posibilidad de lograr una convivencia pacífica con nuestros vecinos, amigos, compañeros de trabajo y con nuestros familiares radica en la capacidad que tengamos de dialogar, convencer o ser convencidos respecto de los temas y asuntos que se presentan cotidianamente.

La negociación consiste en el intercambio de opiniones y de ideas únicamente entre las partes, con o sin la asistencia de sus abogados, para buscar entre ellas mediante el diálogo la solución al conflicto que enfrentan. Parece sencillo pero bien sabemos que no lo es, porque generalmente ninguna de las partes quiere ser convencida ni ceder ante las pretensiones e intereses contrarios. Es así que la actitud de las partes y de sus asistentes ante una negociación resulta fundamental para su desenvolvimiento y utilidad. El objetivo que cada parte busca y la estrategia que para ello adopta determinan la dinámica y condiciones del encuentro, las posibilidades de que se firme o no un acuerdo que ponga fin a la controversia y las características que este pueda tener.

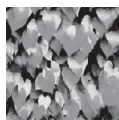
Existe una gama de estrategias de las cuales se puede echar mano en una negociación, todas dependiendo de la naturaleza y experiencias de quienes integran las partes. Cuando una persona, con motivo o sin él, no tiene confianza en



su contraparte, tenderá a negociar desde una posición defensiva y a no salir de ella pensando que cualquier concesión le perjudicará. Diferente será el caso de quien actúa segura de sí misma y cuenta con la información suficiente y adecuada para lograr un acuerdo justo y satisfactorio.

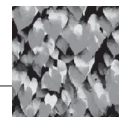
Los estudiosos de la negociación consideran básicamente a dos estrategias que representan actitudes contrapuestas. Por un lado se encuentra la “negociación competitiva” o “negociación desde posiciones”, *positional bargaining* en inglés, consistente en que cada parte busca en la negociación el máximo beneficio posible y acepta ceder sólo en aquello que sea absolutamente necesario. Su interés no está en lograr un acuerdo satisfactorio y equitativo para todos, de tal manera que adoptan posturas egoístas haciendo a un lado los argumentos y razones de la contraparte, y también la relación futura entre ellas, porque únicamente importa lo que se pueda ganar de inmediato con la negociación. Tal estrategia, que por lo demás es común a cualquier negociación, tiene el defecto consistente en que no permite que las partes flexibilicen sus posturas, lo que fácilmente hace probable el fracaso de toda la negociación, además de que dificulta sobremanera la relación entre ellas como para pensar en una posterior continuación del diálogo. Sin embargo, aun siendo esta la más difícil de las negociaciones, si se conoce y aplica adecuadamente la técnica así como el conflicto planteado, podrá haber un momento en el que las partes, considerando pérdidas y ganancias, concluyan que el trato conviene a ambas y eso permita el acuerdo. No es pues una alternativa basada en principios o valores tales como justicia, equidad, generosidad, pero igualmente es útil frente a cierto tipo de controversias y de litigantes.

La “negociación cooperativa” o *principled negotiation*, denominada en español “negociación de principios”, desarrollada en el Proyecto de Negociación de Harvard, consiste en que las partes se enfoquen, a la hora de negociar, en localizar intereses comunes que les permitan avanzar hacia puntos de acuerdo minimizando las posiciones y maximizando los intereses. Este tipo de negociación



requiere —para que sea más ágil y efectiva— tomar en cuenta no solamente las características de las partes y el conflicto, sino también elementos tales como estadísticas que ilustren sobre el entorno en el que se pueden encontrar respuestas, o las normas que pueden mediante su interpretación aportar soluciones. En esta estrategia se requiere que las partes estén dispuestas a sacrificar en algo sus pretensiones porque a cambio obtendrán un acuerdo y lograrán conservar la relación entre ellas existente. Se trata de un método que supone el que las partes negocien, o están dispuestas a hacerlo, porque quieren llegar a un acuerdo y esta es la vía más eficiente para lograrlo. Algunos objetan el que dicha técnica no toma en cuenta que las partes no siempre son en sí mismas iguales ni pueden negociar en condiciones equitativas, por lo que esa diferencia puede crear una notable desigualdad que genere un acuerdo injusto. En nuestro caso, el juzgador agrario, ahora en su fase de conciliador, desde luego que no permitiría que tal desigualdad desembocara en injusticias, lo que implica necesariamente que utilice su autoridad para conducir la negociación de manera imparcial y honesta. Por cierto, es importante destacar que, a diferencia de la negociación normal —por definición exclusiva entre las partes y ajena al procedimiento jurisdiccional estricto—, en el nuestro es factible que las partes efectúen esa negociación ante la presencia del juzgador pero sin o con su intervención si ellas así lo solicitan, intervención que únicamente sería para aportar datos o información que contribuyan al mejor entendimiento del conflicto y sus soluciones, dado que si lo hace para conducir u orientar la negociación entonces se estaría ante un conciliador, pero me interesa subrayar la flexibilidad que caracteriza a nuestro procedimiento así como las posibilidades que el juzgador tiene a su alcance como mediador en el marco de la conciliación.

Existe otra técnica o estrategia de negociación conocida como “jiu-jitsu”, inspirada en el arte marcial del mismo nombre, consistente en que en una negociación alguna de las partes centra el proceso en ataques personales o en reclamos a fin de

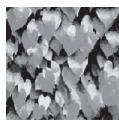


obtener de la contienda lo más posible, centrándose así en la posición que guarda sobre los intereses en juego; mientras tanto su contraparte procurará tratar de no caer en esa postura, para, con la mayor serenidad posible, intentar reorientar la negociación hacia los intereses comunes que puedan tener y que les permitan llegar a un acuerdo. Tal estrategia se da con demasiada frecuencia ante nuestros tribunales, por supuesto sin que quienes la usan sepan siquiera que existe así identificada y estudiada, pero la negociación en cuestión supone la manifestación más espontánea de la naturaleza humana, aprovechada o canalizada hacia un objetivo que a la postre traiga ganancias. De ahí que si la otra parte cae en la desesperación, podría dejar de enfocarse en lo sustancial. Por eso, nuevamente se destaca la importancia del magistrado agrario al cuidado de la negociación para que ésta no desemboque en la nada o en un agravamiento de las posiciones.

El arbitraje

Se trata de una conocida técnica, probablemente la más antigua, aplicable a la solución de conflictos, incorporada al sistema normativo de muchos países, y desde luego al Derecho internacional público inclusive, muy utilizada sobre todo frente a conflictos laborales. A diferencia de la negociación, requiere la intervención de un tercero, normalmente elegido de común acuerdo por las partes. El árbitro se encuentra facultado para, después de escuchar los argumentos y razones de las partes, así como conocer los elementos suficientes relacionados con la contienda, tomar una decisión que obligará a aquellas. A diferencia de la decisión judicial —la cual conlleva necesariamente una definición acerca de quién tiene la razón, o acerca de la procedencia de una acción, o acerca de la culpabilidad o inocencia de alguna de las partes—, se limita a señalar cuál es la solución más justa para poner fin al conflicto.

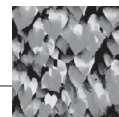
El arbitraje ha sido criticado aduciendo que es similar a un proceso jurisdiccional porque quien decide es un tercero, aun cuando también existe lo que se



conoce como “arbitraje no vinculante”, en el que la decisión del árbitro no es obligatoria para las partes. Evidentemente carecen de razón los que así opinan, porque el que sea un tercero quien decida la contienda es apenas un signo del proceso ante tribunales, que tiene en cambio peculiaridades muy distintivas y completamente diferentes de aquél.

Como referencia histórica y a guisa de ejemplo quizá interese primero mencionar que el arbitraje privado nace y se desarrolla en mayor medida en Roma, lo cual es oportuno recordar para destacar el carácter que este método poseía desde entonces, respecto de que el régimen procesal de la época clásica romana se caracterizaba por la institución de un juzgador que carece del *imperium* de la magistratura, basada esa institución en el *officium* de particulares o árbitros. Se trata de una figura vigente desde los tiempos precívicos, donde a falta de acción estatal, el arbitraje se constituye en el medio fundamental para la solución de controversias. El arbitraje da base al *iudicium privatum* de la época clásica, debido al cual las partes acuerdan someter la controversia a la decisión de un tercero particular —*arbiter*—, que ellas mismas designan. El procedimiento ante el árbitro se regía por los principios de la oralidad y la inmediación, y en materia de pruebas imperaba la libertad de criterio del juzgador.

En el derecho hispano podemos citar lo señalado por las *Siete Partidas* (1256-1265) de Alfonso el Sabio respecto del arbitraje civil, que introdujeron la división entre árbitros *iuris* y arbitradores o amigables componedores. Las partes debían prometer guardar y obedecer el mandato y juicios de los avenidores bajo cierta pena, pero tenían diez días para no contradecir ese mandato a partir de la fecha en que fuese dictada. Debe subrayarse que el árbitro de derecho o *iuris* estaba obligado a decidir conforme a las leyes como lo haría un juez, y los arbitradores, “alvidriadores” y comunales amigos, que podían proceder conforme a su leal saber y entender, sin necesidad de sujetarse a las disposiciones y formas legales.



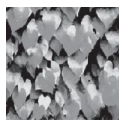
A su vez, la Constitución de Cádiz de 1812, en su artículo 280, establecía que no se podría privar a ningún español del derecho de resolver sus diferencias por medio del arbitraje, cuyo laudo se ejecutaría de acuerdo con el artículo 281 si las partes —al hacer el compromiso arbitral— no se hubiesen reservado el derecho a apelación.

En relación con nuestro sistema jurídico, podemos decir que México, desde su independencia, ha sido proclive a la institución del arbitraje, misma que se heredó del Derecho indiano, formado por el conjunto de leyes y disposiciones de gobierno promulgadas por los reyes y las autoridades españolas a ellos subordinadas, para el establecimiento de un régimen jurídico particular en las Indias, así como también por el derecho castellano, las bulas papales, algunas capitulaciones, las costumbres y disposiciones desarrolladas en los municipios españoles y las costumbres y disposiciones indígenas, siempre que no fueren contrarias a la religión católica o al Rey.

El arbitraje ha sido plasmado en diversos ordenamientos del derecho nacional, pero también ha sido motivo para México de compromisos ante el mundo a través de múltiples convenciones internacionales, habiendo acudido a ese método en diversas ocasiones como país independiente para dilucidar algunas controversias con ciertas naciones.

Así, la Constitución de 1824, en su artículo 156, recoge la disposición de la Constitución de Cádiz a la que antes se hizo referencia, señalando que “a nadie podrá privarse del derecho de terminar sus diferencias por medio de jueces árbitros, nombrados por ambas partes, sea cual fuere el estado del juicio”.

Las Siete Leyes Constitucionales de 1836 establecieron en la Quinta Ley Constitucional, artículo 39, que todos los litigantes tienen derecho para terminar en cualquier tiempo sus pleitos civiles o criminales, sobre injurias puramente personales, por medio de jueces árbitros, cuya sentencia sería ejecutada conforme a las leyes. Para entablar cualquier pleito civil o criminal sobre injurias pu-

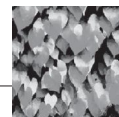


ramente personales debía intentarse previamente la conciliación. En las Bases para la Organización Política de la República Mexicana del 12 de junio de 1843 se repite dicha disposición.

A partir de la codificación, la materia arbitral civil se regula en los Códigos de Procedimientos Civiles de 1872, 1880 y 1884, entendiéndose al arbitraje como “la facultad que dos o más personas confieren a particulares sin autoridad judicial, para que conozcan y decidan sus controversias”. Los tres códigos dividen el tema en capítulos o secciones, a saber: “1. De la constitución del compromiso; 2. De los que pueden nombrar y ser árbitros; 3. De los negocios que pueden sujetarse al juicio arbitral; 4. De la sustanciación del juicio arbitral; 5. De la sentencia arbitral; 6. De los recursos en el juicio de árbitros; 7. De los arbitradores”. Como se ve, tales instrumentos conferían al arbitraje una importancia singular.

Dentro de diversas materias (civil, fiscal, comercial, laboral y agraria, entre otras), ha sido plasmada en leyes y códigos respectivos una serie de disposiciones que aluden significativamente al arbitraje y a la conciliación como fórmulas ideales o inmejorables para resolver cualquier contienda que verse sobre ellas.

En nuestra materia la labor arbitral recae, por disposición legal, en la Procuraduría Agraria, quien poco uso ha hecho de ella aun cuando resulta en mi opinión una tarea de primer orden. Quizá los motivos puedan encontrarse, entre otros, en el hecho de que los justiciables prefieren generalmente acudir directamente ante el tribunal agrario cuando las pláticas conciliatorias conducidas por la Procuraduría fracasan. Sin embargo, buenos, pacientes y profesionales árbitros podrían y deberían ser formados para servir en esa importante trinchera, además de que tal vez los propios tribunales podrían asimilarse como autoridad arbitral si una vez presentada y admitida la demanda ante ellos, al desahogarse la primera audiencia, se les facultara para agotar digamos un mini procedimiento arbitral, una fase formal dentro del proceso pero que no llegue en ese momento procesal



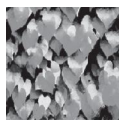
a constituirse en forma tan estricta como lo requiere toda tarea jurisdiccional, no obstante que la nuestra no lo es tanto, de tal manera que con la autoridad necesaria, pero sin protocolos o formulismos excesivos y estorbosos, se pueda desahogar un procedimiento arbitral suficiente como para procurar una solución justa y adecuada al conflicto.

La mediación

Resulta esta técnica probablemente la que más se preste a ser utilizada no sólo por el juzgador dentro del procedimiento, sino por parte de cualquier autoridad, institución o persona imparcial que busque la solución a un conflicto, porque deja en manos de las partes la solución de su problema, asistidos por ese tercero denominado mediador.

A través de la mediación, de acuerdo con la definición de Marta Oyhanarte, es posible aislar los puntos en disputa para desarrollar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo razonable, aceptable para ambas partes. Tal definición se refiere esencialmente al tipo de mediador o a una clase de mediación que no decide sobre el fondo del conflicto, pero podemos adaptarla a la figura de la conciliación que contempla nuestra legislación agraria para facultar al magistrado, o convertirlo en esa etapa en mediador, a fin de que actúe en pos de una solución por esa vía, respecto de la cual sí cuenta con atribuciones suficientes como para ser él quien decida sobre el fondo, pero siempre tomando en cuenta y procurando acercar las posturas de las partes.

Algunos autores identifican a la conciliación con la mediación, argumentando que son sinónimos. Por nuestra parte consideramos que la conciliación es el continente y la mediación es parte del contenido, porque finalmente ésta lo que busca es que las partes resuelvan su conflicto, lo que implica obtener una conciliación. Además, insisto, para nuestra materia la mediación sí es parte de la conciliación porque, a diferencia del concepto clásico de mediación, el juzgador

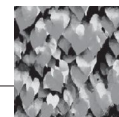


tiene poder decisorio frente a la contienda a lo largo de todo el procedimiento, no sólo para dictar los acuerdos y la sentencia sino también para orientar equitativa y honradamente la etapa conciliatoria, mediante las señaladas técnicas.

Por otro lado, existen antecedentes importantes tanto en nuestro país como en el extranjero, los cuales confirman que la mediación y la conciliación deben formalmente integrarse a cualquier proceso jurisdiccional. En Estados Unidos, en California concretamente, la mediación ha sido incorporada como instancia obligatoria previa al juicio. En Argentina se contempla como recurso previo obligatorio en el caso de los juicios mercantiles y civiles.

Una característica muy valiosa de la mediación es la flexibilidad que ofrece en el proceso, pues si bien debe contener sus reglas para asegurar la formalidad del procedimiento, el papel determinante que en ella tienen las partes y la posibilidad de que el mediador-juzgador imprima su propio estilo a la negociación en cuanto a la administración de los tiempos, la manera de elaborar los acuerdos, el diálogo que establezca con las partes, convierten a la mediación en un espacio que crea múltiples posibilidades para que, en efecto, las partes consigan por ellas mismas la solución a su controversia, lo que contribuye a otorgar un efecto definitivo a esa solución.

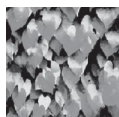
Para que la mediación tenga éxito es necesario que las partes acudan a ella sin la intención de ganarlo todo, como es el caso de la “negociación competitiva”, considerando en cambio la relación que se establezca con la contraparte durante el proceso, para lo cual el mediador tendrá que convencer o motivar a las partes para que surja entre ellas una mejor comunicación, a fin de que puedan comprender las razones y justificaciones del adversario. La mediación tendrá que lograr concesiones mutuas entre los litigantes en el marco de la equidad y con la transparencia necesaria para llegar a un buen acuerdo. De ahí que la intervención del mediador, en quien las partes puedan confiar por su respetabilidad, derivada esta de su autoridad moral y legal, resulte fundamental para tratar de localizar y



desentrañar las raíces y ramificaciones del conflicto, esfuerzo que los contendientes por sí solos no harían o sería infructuoso por el grado de confrontación existente.

Existe una tendencia cada vez más firme a otorgarle a la mediación la categoría de institución o, en otras palabras, a institucionalizar esa figura mediante su incorporación obligatoria y definitiva a todos los sistemas judiciales. No obstante las opiniones en contra, que argumentan que no podrá tener éxito una mediación obligatoria si las partes no se sienten o están libres de actuar y decidir, la experiencia que se tiene al respecto muestra que son numerosas las controversias jurídicas que se han resuelto en esta forma. En Estados Unidos, que es uno de los primeros y más experimentados países en esta materia, los estudios realizados sobre el particular acreditan que al menos la mitad de las demandas planteadas ante tribunales de primera instancia se resuelve por conducto de la mediación, en tanto que en los tribunales de apelación el porcentaje va de 30 a 40%. Por eso, muchos estados de la Unión Americana han aprobado legislaciones que impulsan estas técnicas en todos los aspectos de la vida pública y privada de los ciudadanos.

Por otra parte, parece necesario aclarar que si bien ha sido incluida la fase de conciliación como obligatoria en algunos de nuestros procedimientos jurisdiccionales, como el laboral o el agrario, ello no significa que las partes carezcan de la libertad necesaria para deliberar entre ellas o para expresar sus inquietudes, puntos de vista o negociaciones destinadas a procurar una solución a su confrontación. Por el contrario, precisamente para eso se establece y por eso debe agotarse siempre tomando en cuenta las expresiones de las partes y encauzando el diálogo hacia el objetivo perseguido, sin jamás apartarse el juzgador de lo que aquellas planteen, lo que nos lleva a considerar que la mejor solución será esa que ellas libremente logren y acuerden con la asistencia del mediador (magistrado), teniendo la ventaja adicional y extraordinaria de que incluso en ese mismo acto,



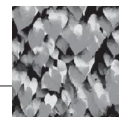
de ser posible, ese acuerdo podría elevarse a la categoría de sentencia, adquiriendo así el carácter de definitivo.

Quizá ninguna técnica o procedimiento conciliatorio pueda necesariamente resolver plenamente un conflicto, pero resulta seguramente el mejor de todos, incluyendo el que culmina ante un tribunal cuando impone mediante sentencia, de estricto de derecho, la “verdad legal”. Tan es así que su uso se ha ido especializando cada vez más, de manera que hoy día podríamos hablar de técnicas diferentes de mediación según se trate de materia fiscal, laboral, familiar e incluso penal.

La conciliación en el juicio agrario

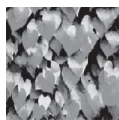
Dentro de nuestro juicio agrario la conciliación está considerada como una fase procesal obligatoria, la que a su vez debe en mi opinión contener ciertas etapas para que pueda resultar eficaz sin por ello desvirtuar la flexibilidad y apertura que debe caracterizarla, ni tampoco el que se mantenga dentro de lo ordenado por la ley y por la ética profesional que debe regir la conducta del magistrado-conciliador, así como de los abogados que asesoren a las partes. La conciliación entonces debe estar enmarcada por ciertas condiciones y criterios mínimos. Así lo prueban las técnicas de mediación aplicadas en otros países y nuestra propia experiencia al respecto.

Ante todo la fase de conciliación debe abordarse inmediatamente después de la contestación de la demanda, para que las partes sean detalladamente informadas acerca del procedimiento bajo el que se desahogará dicha fase, así como los aspectos o datos relacionados con la demanda y su contestación, es decir, propiamente lo que constituye la *litis* formal del juicio. Es necesario explicar minuciosa y ampliamente a los contendientes en qué consiste la conciliación, qué ventajas les otorgaría y cuáles son sus características. Además, debe requerírseles para



que ellas aporten lo necesario: buena voluntad en la negociación, honestidad, atención a la postura y manifestaciones de la contraparte, para que pueda irse desarrollando adecuada y efectivamente la conciliación, y para que señalen lo que buscan con esa negociación como forma de solución a su conflicto. Quien conduzca este esfuerzo deberá desde el principio enmarcarlo en la realidad, aclarando a los contendientes que la solución será aquella que resulte fundamentalmente de su voluntad para llegar a un acuerdo, en la medida que estén convencidas de que ambas tendrán que ceder en algo a sus pretensiones para lograrlo. Será necesario igualmente que el magistrado conduzca esta fase en medio de ciertas reglas o formalidades tales como el respeto mutuo entre las partes, orden en la sala y las intervenciones para que estas sean escuchadas con atención y claridad, etcétera. Deberá desde el principio hacerse del conocimiento de los contendientes estos pormenores para que se ajusten a ello al momento de participar y de esa manera se procure el desahogo de ese procedimiento en forma ágil, práctica, imparcial y transparente. Será necesario también destacar ante ellas que, de no llegar a acuerdo alguno, el juicio continuará en sus diversas fases hasta culminar con la sentencia.

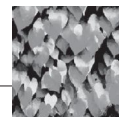
Existe un aspecto que debe mencionarse consistente en el hecho de que el mediador o conciliador pueda o no celebrar reuniones en privado con cada una de las partes, es decir, si puede beneficiar o perjudicar el resultado final el que trate algunos asuntos por separado con cada parte. Hay quienes consideran que tales reuniones son importantes porque cierto tipo de personas no se atreve a hablar con franqueza delante de su adversario, lo que la podría llevar a guardarse información que sería de utilidad para comprender las posiciones que se mantienen en el conflicto. Agregan que las reuniones por separado pueden ayudar al conciliador a conocer con mayor profundidad los objetivos e intereses de las partes. Pero otros opinan que el contacto privado del conciliador con alguna de las partes podría dar lugar a malas interpretaciones, capaces de afectar



irreparablemente el proceso. Por nuestra parte consideramos que todo esfuerzo destinado a lograr la conciliación será útil, a condición de que se realice del modo más transparente, honrado y abierto, siempre con la participación directa y activa de las partes y nunca a sus espaldas o sin su conocimiento.

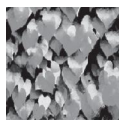
Dentro de la misma fase de conciliación que se desahogue en la audiencia inicial, si las partes están de acuerdo o consideran que es factible avanzar por esta vía en la resolución de su diferendo, o aun si no están de acuerdo, se pasaría a una segunda etapa dedicada al intercambio de información y opiniones sobre los motivos que generaron el conflicto, a fin de que a los involucrados les quede claro cuáles son las razones de su confrontación, o sea, la identificación del motivo real del conflicto. Ello resulta generalmente laborioso y requiere de empeño y sensibilidad por parte del conciliador, quien, se insiste, deberá ser siempre el magistrado. Será una tarea en la que podrán coadyuvar el secretario de acuerdos y desde luego los asesores jurídicos de las partes, pero estos últimos, si no tienen capacidad conciliadora o interés al respecto, podrían entorpecer dicho trabajo, por lo que deberá valorarse la oportunidad de su intervención o de que el procedimiento conciliatorio se desarrolle únicamente con la presencia del juzgador entre las partes.

Generalmente el encono y la animadversión caracterizan a quienes acuden en demanda de solución a una controversia, por lo que una etapa más estará constituida por el reto que significa encontrar los puntos de coincidencia que permitan un acercamiento entre los contendientes o, si no los hubiera, irlos construyendo a medida que se desarrolla el diálogo entre negociación y debate. Será también un esfuerzo necesariamente enmarcado por la paciencia y la sensibilidad capaces de desentrañar las fibras más sensibles de quienes se encuentran confrontados, así como descubrir o crear las opciones más viables con base no sólo en elementos jurídicos sino también morales, espirituales, sociales y políticos que sean posibles.



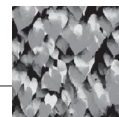
Por último, una cuarta etapa estará significada por la negociación sobre la redacción del convenio al que se arribe, tanto respecto de la forma como del fondo, para dar también oportunidad de que los asesores de las partes lo revisen y opinen sobre el contenido legal del mismo, a fin de que no exista duda alguna en relación con los compromisos y obligaciones que serán asumidos por sus clientes. De aceptar los términos del documento, procederá el Tribunal a ordenar su turno a estudio para que, de considerarse objetiva y cuidadosamente que reúne los requisitos señalados por la ley, que es equitativo y que en efecto pone fin a la contienda, sea elevado a la categoría de sentencia, tal y como lo establece la fracción sexta del artículo 185 de la Ley Agraria.

Considero oportuno precisar que dicha fracción señala, en mi opinión equivocadamente, que: “Si se lograra la avenencia, se dará por terminado el juicio y se suscribirá el convenio respectivo...”, porque al señalarse en el propio dispositivo que ese convenio tendrá que ser calificado y, en su caso, aprobado por el tribunal, se hace referencia a dos pasos procesales que condicionan la culminación del juicio, es decir, en caso de que al ser calificado no sea aprobado el convenio, el juicio deberá continuar hasta su fin mediante sentencia. Desde luego que podrían considerarse como mínimas las probabilidades de que un convenio no sea aprobado, cuando el propio titular del tribunal actuó durante la conciliación como mediador, y por tanto condujo la negociación y el debate de tal manera que los consensos obtenidos se apeguen a la norma, la ética, la justicia, la equidad y la honradez. Sin embargo, no puede soslayarse el hecho de que, no obstante los conocimientos, experiencia y sensibilidad que deben caracterizar al juzgador, puede ocurrir que en razón de la propia tensión, desgaste y cansancio que una tarea de esta naturaleza provocan en todos quienes participan en ella, así como la posibilidad de que alguna de las partes pudiese haber intentado sorprender la buena fe tanto de su contraria como del propio mediador, además de la presión que pudiera existir para que de inmediato, en el momento final de la



negociación se firme el convenio, al momento de efectuar el estudio metodológico, cuidadoso, sin tensiones y desapasionado, se encuentren impedimentos que objetiva y razonadamente obliguen o a una revisión del convenio, en cuyo caso deberá examinarse hasta la necesidad de desahogar una nueva audiencia destinada a precisar, aclarar, ampliar, informar aquellas cuestiones que motivan el impedimento para que de ser posible puedan superarse, o a ordenar la reanudación del juicio en su siguiente fase procesal. Habrá que destacar la necesidad de procurar por todos los medios que esos impedimentos puedan ser resueltos satisfactoriamente, para que no se destruya el arduo trabajo que ha representado la conciliación. Es decir, si las partes han llegado libremente a la conclusión, a la convicción de que su contienda puede y debe ser resuelta por esta vía, resultaría absurdo que por descuido, ignorancia o incompetencia se hubiese pasado por alto alguna disposición jurídica que impida la realización del convenio, o que este resulte inequitativo o injusto o que, en fin, surgiese alguna otra razón que pudiera llegar a frustrar un objetivo como este. Tal problema ha sido ya considerado incluso por la autoridad de amparo, quien ha emitido al respecto el criterio que más adelante se analizará.

Es imprescindible advertir el hecho de que aun cuando una primera audiencia, habiéndose desahogado durante ella todas las etapas propuestas dentro de la fase de conciliación, culmine en la falta de acuerdo o en la no elaboración de un convenio, no debe ser obstáculo para que más adelante, en alguna otra fase del procedimiento, cuando se crea oportuno, como lo permite la Ley Agraria, vuelva a insistirse a fondo en la conciliación, sin importar el que las partes manifiesten su desgano o desinterés sobre el particular. El buen conciliador estará persuadido de que esta será siempre y en cualquier caso la mejor y más efectiva solución a todo conflicto por irresoluble que parezca, o por irreductibles que se planteen las posiciones de los litigantes. Siempre habrá en los corazones de los hombres lugar para un sentimiento de tolerancia, de perdón, de acuerdo, de ge-



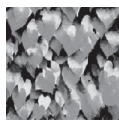
nerosidad, de comprensión, y por eso a aquél que tiene como misión la administración de justicia, entendida esta no exclusivamente como un concepto jurídico sino sobre todo humano, para contribuir además a lograr paz y concordia entre los individuos y las sociedades, le aguarda la obligación de procurar del modo más sincero y completo la conciliación entre aquellos que sufren una contienda.

Tampoco debe considerarse como tiempo perdido el destinado a la conciliación si esta no se logra de manera inmediata o plena, a condición de que en el futuro, durante el proceso, se aborde nuevamente esta fase. Es más, quizá suceda que, resuelto el asunto mediante sentencia, previa a su ejecución las partes manifiesten su deseo de conciliar, lo que indudablemente demostrará que el esfuerzo de mediación contribuyó a que se diera ese acercamiento. Persistir, persistir, persistir. Esa es la alternativa.

El convenio

No cabe duda que la claridad y precisión al redactar el convenio que pone fin a la contienda resultan esenciales para que no se dé lugar a un nuevo conflicto. En efecto, un documento confuso será, seguramente, motivo de futuras controversias, por lo que quizá podrían tomarse en cuenta algunos criterios mínimos sobre el particular, mismos que seguramente enmarcan aquellos que se han obtenido en nuestros tribunales, pero considero importante mencionarlos en relación con el tema que nos ocupa.

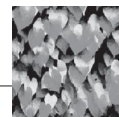
Evidentemente para que sea realmente útil, un convenio debe contener compromisos que proporcionen a las partes propuestas o alternativas capaces de efectivamente resolver de fondo su controversia. No basta que ésta quede resuelta temporal ni parcialmente, sino por el contrario, es necesario incluir todos aquellos aspectos que favorezcan en forma definitiva y completa el fin del litigio. Tampoco será útil un convenio redactado con frases que si bien para los aboga-



dos resulten comprensibles, para las partes sean poco claras, dudosas o inciertas. Deberán evitarse pronunciamientos emocionales y grandilocuentes, los que por sí mismos resultan inconvenientes o hasta contraproducentes en relación con el fin que se persigue. Se establecerá absoluta claridad y comprensión respecto a los compromisos que adquiere cada una de las partes, de tal manera que no surjan malentendidos ni discusiones como resultado de malas o equivocadas interpretaciones sobre los acuerdos. Se buscará que las partes compartan sacrificios y beneficios en forma equitativa y proporcional respecto de las obligaciones que asumen. Será necesario evitar al máximo la inclusión de compromisos o cargas cuyo cumplimiento tenga plazos, para asegurar que en un solo acto y en única fecha se harán efectivos. Es decir, tratar en principio de que los convenios no contengan acuerdos de “tracto sucesivo”, a menos que a criterio del magistrado, de no aceptarse tal, pueda ponerse en riesgo la conciliación alcanzada, en cuyo caso procurará que los tiempos y formas sean los menos complicados y difíciles para así evitar futuros litigios.

Los asesores de las partes en la conciliación

Dijimos en las primeras líneas de este trabajo que sería deseable y conveniente el que desde las aulas universitarias se preparara a los futuros abogados para la conciliación, pues hasta hoy, cuando menos en México, salimos al ejercicio profesional dispuestos al “combate” jurídico y a ello dedicamos la mayor parte de nuestros recursos y tiempo. Es decir, aquellos profesionales del derecho que suelen dedicarse al litigio, generalmente están persuadidos de que entre más enérgica, férrea, intransigente y combativa sea su actitud ante su adversario, tendrán más posibilidades de “ganar” la contienda. Incluso muchos abogados caracterizados por ser capaces, discretos y formales, creen que ceder ante la conciliación resulta una forma de derrota que no están dispuestos a enfrentar. Otros, en casos



más lamentables, suponen que aceptar conciliar iría en detrimento de sus honorarios porque el cliente pensará que no hizo bien su trabajo, o que “se vendió” a la contraparte, o manejará algún otro argumento para tratar de explicar esa negativa a participar o a agotar la conciliación. Desde luego existe el que tal vez sea el peor de los casos, encarnado por aquél abogado que, jactancioso y pedante, considera que sus conocimientos y experiencia son tan vastos y tan reconocidos que el triunfo dentro del juicio siempre lo obtiene, por lo que para él sería ocioso y ridículo entrar a conciliar. Olvida quien así actúa, los intereses superiores tanto de su cliente como los de la sociedad. Su soberbia le impide advertir que el triunfo más grande no consiste en derrotar al contrario, sino lograr justicia, paz y concordia, aunque para ello haya necesidad de sacrificar parte o quizá todo lo que él habría de ganar.

La participación de los abogados de los contendientes en la búsqueda de la conciliación es, por supuesto, importante, aunque no indispensable. Es cierto, como ya se ha dicho, que quienes con toda ética profesional intervienen en un juicio o en algún otro procedimiento destinado a resolver una controversia, seguramente estarán en aptitud de aportar lo mejor de sí mismos en ese afán, por lo que el mediador deberá ponderar estos hechos al momento de conducir el proceso. De cualquier manera, frente a un juicio es necesario que las partes cuenten con la oportuna y profesional asesoría jurídica para que en la etapa conciliatoria sea contemplado el aspecto legal desde la perspectiva de cada una, en el marco que ofrecen la negociación y el diálogo, pues si bien es cierto que el juzgador-mediador cuidará la legalidad, la equidad, la honradez y la justicia con los que se realice esta fase, también lo es que las partes tienen su propia visión del problema y la manera de abordarlo, por lo que la opinión y consejo de sus abogados resulta pertinente y adecuado para la búsqueda de alternativas.

(Fin de la 1ª parte)