

ACCESO AL E-BOOK GRATIS

- [+] Diríjase a la página web de la editorial www.tirant.com/mex
- [+] En *Mi cuenta* vaya a Mis promociones www.tirant.com/mex/mispromociones
- [+] Introduzca su mail y contraseña, si todavía no está registrado debe registrarse
- [+] Una vez en Mis promociones inserte el código oculto en esta página para activar la promoción

Código Promocional



Rasque para visualizar

La utilización del LIBRO ELECTRÓNICO y la visualización del mismo en NUBE DE LECTURA excluyen los usos bibliotecarios y públicos que puedan poner el archivo electrónico a disposición de una comunidad de lectores. Se permite tan solo un uso individual y privado.

No se admitirá la devolución de este libro si el código promocional ha sido manipulado

**MEDIACIÓN
SU VALOR INTANGIBLE Y EFECTOS
OPERATIVOS**

**“Una visión integradora de los métodos alternos
de solución de conflictos”**

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT LO BLANCH

MARÍA JOSÉ AÑÓN ROIG
*Catedrática de Filosofía del Derecho de la
Universidad de Valencia*

ANA CAÑIZARES LASO
*Catedrática de Derecho Civil
Universidad de Málaga*

JORGE A. CERDIO HERRÁN
*Catedrático de Teoría y Filosofía de
Derecho. Instituto Tecnológico
Autónomo de México*

JOSÉ RAMÓN COSSÍO DÍAZ
*Ministro de la Suprema Corte
de Justicia de México*

EDUARDO FERRER MAC-GREGOR POISOT
*Juez de la Corte Interamericana de Derechos
Humanos. Investigador del Instituto de
Investigaciones Jurídicas de la UNAM*

OWEN M. FISS
*Catedrático emérito de Teoría del Derecho de la
Universidad de Yale (EEUU)*

JOSÉ ANTONIO GARCÍA-CRUCES GONZÁLEZ
*Catedrático de Derecho Mercantil
de la UNED*

LUIS LÓPEZ GUERRA
*Juez del Tribunal Europeo de Derechos Humanos
Catedrático de Derecho Constitucional de la
Universidad Carlos III de Madrid*

ÁNGEL M. LÓPEZ Y LÓPEZ
*Catedrático de Derecho Civil de la
Universidad de Sevilla*

MARTA LORENTE SARIÑENA
*Catedrática de Historia del Derecho de la
Universidad Autónoma de Madrid*

JAVIER DE LUCAS MARTÍN
*Catedrático de Filosofía del Derecho y Filosofía
Política de la Universidad de Valencia*

VÍCTOR MORENO CATENA
*Catedrático de Derecho Procesal
de la Universidad Carlos III de Madrid*

FRANCISCO MUÑOZ CONDE
*Catedrático de Derecho Penal
de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*

ANGELIKA NUSSBERGER
*Jueza del Tribunal Europeo de Derechos Humanos.
Catedrática de Derecho Internacional de la
Universidad de Colonia (Alemania)*

HÉCTOR OLASOLO ALONSO
*Catedrático de Derecho Internacional de la
Universidad del Rosario (Colombia) y
Presidente del Instituto Ibero-Americano de
La Haya (Holanda)*

LUCIANO PAREJO ALFONSO
*Catedrático de Derecho Administrativo de la
Universidad Carlos III de Madrid*

TOMÁS SALA FRANCO
*Catedrático de Derecho del Trabajo y de la
Seguridad Social de la Universidad de Valencia*

IGNACIO SANCHO GARGALLO
*Magistrado de la Sala Primera (Civil) del
Tribunal Supremo de España*

TOMÁS S. VIVES ANTÓN
*Catedrático de Derecho Penal de la
Universidad de Valencia*

RUTH ZIMMERLING
*Catedrática de Ciencia Política de la
Universidad de Mainz (Alemania)*

Procedimiento de selección de originales, ver página web:

www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales

MEDIACIÓN
SU VALOR INTANGIBLE Y
EFFECTOS OPERATIVOS

**“Una visión integradora de los métodos
alternos de solución de conflictos”**

FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ
*Presidente de la Asociación Internacional de Doctores en
Métodos Alternos de Solución de Conflictos*

tirant lo blanch
Ciudad de México, 2017

Copyright © 2017

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant lo Blanch México publicará la pertinente corrección en la página web www.tirant.com/mex/

© Francisco Javier Gorjón Gómez

© EDITA: TIRANT LO BLANCH
DISTRIBUYE: TIRANT LO BLANCH MÉXICO
Río Tiber 66, Piso 4
Colonia Cuauhtémoc
Delegación Cuauhtémoc
CP 06500 Ciudad de México
Telf: (55) 65502317
infomex@tirant.com
www.tirant.com/mex/
www.tirant.es
ISBN: 978-84-9169-151-8
MAQUETA: Tink Factoría de Color

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: atencioncliente@tirant.com. En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa nuestro Procedimiento de quejas.

Responsabilidad Social Corporativa: <http://www.tirant.net/Docs/RSCTirant.pdf>

A mi esposa, que me hace ver los intangibles de la vida día a día.

A mis hijos, que se han convertido en mis maestros en el proceso de aprender la vida y sacan lo mejor de mí.

A mis alumnos y a mis colegas, que con su interacción he logrado materializar esta gran idea.

Contenido

Capítulo I

Los intangibles de la mediación y los métodos alternos de solución de conflictos

Introducción.....	13
1.1. LOS INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN Y DE LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	15
1.2. QUE SON LOS INTANGIBLES.....	18
1.3. RASGOS DISTINTIVOS DE LOS INTANGIBLES	22
1.4. LA PERCEPCIÓN ELEMENTO <i>SINE QUA NON</i> DE LOS INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN Y DE LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	25
1.5. DETERMINACIÓN DE LOS INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN Y LOS MÉTODOS ALTERNOS de solución de conflictos ..	28

Capítulo II

Distinción de las características, principios e intangibles de la mediación y los métodos alternos de solución de conflictos

Introducción.....	37
2.1. EL VALOR INTANGIBLE DE LOS MASC COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA REDIMENSIÓN	38
2.2. CONTEXTO DE LA REDIMENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DE LOS PRINCIPIOS VS LOS INTANGIBLES DE LOS MASC.....	41
2.3. SUSTENTO TEÓRICO DE LA REDIMENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LOS MASC	43
2.4. CARACTERÍSTICAS REDIMENSIONADAS DE LOS MÉTODOS ALTERNOS	47
2.4.1. Interdisciplinarios	47
2.4.2. Multidisciplinarios.....	48
2.4.3. Multidimensionales	49
2.4.4. Utilitaristas	49
2.4.5. Eclécticos.....	50
2.4.6. Ecuménicos.....	50
2.4.7. Resilientes.....	51
2.4.8. Disruptivos	52
2.4.9. Concertadores	52
2.5. PRINCIPIOS REDIMENSIONADOS DE LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	53

2.5.1. Voluntariedad.....	53
2.5.2. Imparcialidad	54
2.5.3. Justicia.....	55
2.5.4. Equidad.....	56
2.5.5. Legalidad.....	57

Capítulo III

Los intangibles de la mediación, de los métodos alternos de solución de conflictos y sus rasgos distintivos

Introducción.....	62
3.1. ACTIVO DE LA PAZ.....	65
3.1.1. Rasgos distintivos del activo de la paz	67
3.2. ARMONÍA.....	68
3.2.1. Rasgos distintivos de la armonía.....	69
3.3. ASOCIATIVIDAD.....	69
3.3.1. Rasgos distintivos de la asociatividad	71
3.4. AUTONOMÍA.....	72
3.4.1. Rasgos distintivos de la autonomía.....	72
3.5. BAJO COSTO.....	73
3.5.1. Rasgos distintivos de bajo costo	74
3.6. CAPITAL SOCIAL.....	75
3.6.1. Rasgos distintivos del Capital Social.....	75
3.7. CLÁUSULA DE ESTILO.....	76
3.7.1. Rasgos distintivos de la cláusula de estilo	78
3.8. COMPETITIVIDAD	78
3.8.1. Rasgos distintivos de la competitividad	79
3.9. CONFIANZA.....	80
3.9.1. Rasgos distintivos de la confianza.....	81
3.10. CONFIDENCIALIDAD	82
3.10.1. Rasgos distintivos de la confidencialidad	83
3.11. CREATIVIDAD	84
3.11.1. Rasgos distintivos de la creatividad	86
3.12. EMPODERAMIENTO	86
3.12.1. Rasgos distintivos del empoderamiento	87
3.13. ESPECIALIZACIÓN.....	88
3.13.1. Rasgos distintivos de la especialización.....	89
3.14. ESTABILIDAD	90
3.14.1. Rasgos distintivos de la estabilidad.....	91
3.15. FELICIDAD	91
3.15.1. Rasgos distintivos de la felicidad	93
3.16. FIDELIZACIÓN	94
3.16.1. Rasgos distintivos de la fidelización	95
3.17. FLEXIBILIDAD	96

3.17.1. Rasgos Distintivos de la flexibilidad	97
3.18. GARANTÍA.....	97
3.18.1. Rasgos distintivos de la garantía.....	98
3.19. INDEPENDENCIA.....	99
3.19.1. Rasgos distintivos de la independencia	100
3.20. INNOVACIÓN	101
3.20.1. Rasgos distintivos de la innovación	102
3.21. INTERNACIONALIZACIÓN.....	103
3.21.1. Rasgos distintivos de la internacionalización	104
3.22. LIDERAZGO.....	104
3.22.1. Rasgos distintivos del liderazgo	106
3.23. MEJORA CONTINUA.....	106
3.23.1. Rasgos distintivos de la mejora continua	108
3.24. MODERNIDAD	108
3.24.1. Rasgos distintivos de la modernidad.....	110
3.25. MONOPOLIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO POR LAS PARTES.....	110
3.25.1. Rasgos distintivos de la monopolización del procedimiento.....	111
3.26. MOTIVACIÓN.....	112
3.26.1. Rasgos distintivos de la motivación	113
3.27. NEUTRALIDAD.....	114
3.27.1. Rasgos distintivos de la neutralidad.....	115
3.28. NO TRAE CONSECUENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES.....	115
3.28.1. Rasgos distintivos de no traer consecuencias económicas sociales	116
3.29. OBJETIVIDAD	117
3.29.1. Rasgos distintivos de la objetividad	118
3.30. PERDÓN.....	118
3.30.1. Rasgos distintivos del perdón	119
3.31. PRESTIGIO	120
3.31.1. Rasgos distintivos del prestigio.....	121
3.32. PREVENCIÓN DEL CONFLICTO	121
3.32.1. Rasgos distintivos de la prevención del conflicto.....	123
3.33. PRODUCTIVIDAD.....	123
3.33.1. Rasgos distintivos de la productividad.....	124
3.34. RAPIDEZ	125
3.34.1. Rasgos distintivos de la rapidez	126
3.35. RE ASOCIACIÓN	126
3.35.1. Rasgos distintivos de la re asociación	127
3.36. REPARACIÓN DEL DAÑO	127
3.36.1. Rasgos distintivos de la reparación del daño.....	129
3.37. REPUTACIÓN CORPORATIVA	130
3.37.1. Rasgos distintivos de la reputación corporativa	131

3.38. SATISFACCIÓN	131
3.38.1. Rasgos distintivos de la satisfacción.....	133
3.39. SEGURIDAD JURÍDICA	133
3.39.1. Rasgos distintivos de la seguridad jurídica.....	134
3.40. SIMPLICIDAD.....	135
3.40.1. Rasgos distintivos de la simplicidad.....	136
3.41. SINERGIA	136
3.41.1. Rasgos distintivos de la sinergia.....	137
3.42. TRANSPARENCIA.....	137
3.42.1. Rasgos distintivos de la transparencia.....	138
3.43. UNIVERSALIDAD.....	139
3.43.1. Rasgos distintivos de la universalidad.....	140
Bibliografía citada	141

Capítulo I

Los intangibles de la mediación y los métodos alternos de solución de conflictos

Sumario: Introducción. 1.1. Los intangibles de la mediación y los métodos alternos de solución de conflictos. 1.2. Que son los Intangibles. 1.3. Rasgos distintivos de los Intangibles. 1.4. La percepción elemento *sine qua non* de los intangibles de la mediación y de los métodos alternos. 1.5. Determinación de los intangibles de la mediación y los métodos alternos de solución de conflictos.

Introducción

Una de las principales preocupaciones de todos los que hemos trabajado en la gestión y transformación de los conflictos a través de la mediación y de los demás métodos alternos de solución de conflictos (MASC), es lograr que la sociedad en general los utilice en su beneficio, esto es crear una cultura de su uso, para ello a través de los tiempos se han elaborado diversas estrategias que las podemos considerar instrumentalistas, que tiene por vocación enseñar a profesionistas diversos, principalmente abogados las técnicas para su operación y a su vez les hemos encomendado a ello su difusión. Entre otras estrategias ha sido integrar a otras profesiones proclives a la gestión del conflicto como son la psicología, el trabajo social, la administración, negocios, comercio internacional y otras aún más técnicas como la medicina o las ingenierías. Otra estrategia ha sido integrar a la mediación y a los demás MASC en planes de estudio universitarios, ya sea dentro de la licenciatura, en posgrados o a través de esquemas de extensión universitaria promoviendo actualización, proceso que ha resultado igualmente lento; otra estrategia es que los poderes judiciales y las procuradurías han asumido el rol de capacitación, sin embargo, su ámbito de influencia es igualmente limitado, otro esquema, que recientemente ha empezado a operar es integrar a los MASC a políticas públicas a través del gobierno y su infraestructura de servicios a nivel municipal o estatal; otra es el desarrollo de un marco legal que a la fecha es sólido pero de igual forma se limita a determinados sectores y otra de ellas es promover la mediación privada.

Si analizamos estas estrategias todas ellas se han centrado en aspectos técnicos que no han considerado a los usuarios y cuando nos acercamos a ellos, nuestra formación técnica nos inclina a querer persuadir a los usuarios técnicamente, ello no significa que estemos mal, pero su persuasión esta limita a nuestros propios tecnicismos, esto es **NO HABLAMOS EL IDIOMA DE LA SOCIEDAD**, nuestras estrategias de venta están agotadas, de ahí la necesidad de prever o genera nuevas estrategias que nos permitan lograr nuestros objetivos de culturización, ya que si seguimos con ellas su desarrollo seguirá siendo lineal y no exponencial como lo exigen los cánones de la producción del conocimiento en esta nueva era.

Es en este entorno donde surgen los **INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN Y DE LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**, como una nueva forma de concebirllos, como una nueva forma de transmitir sus beneficios a través de su valor real según las mismas circunstancias del conflicto y según los interés de las partes, permitiendo con ello dar a conocer de forma simple y llana que van a ganar en su quehacer diario de vida y como beneficia a su *modus vivendi*, ya sea por una actividad cotidiana o por una actividad técnica en el desempeño de una profesión. Estos intangibles también generan adaptabilidad en la transmisión de su conocimiento, transitando de un conocimiento técnico científico a un conocimiento cotidiano.

Esta idea es una exigencia ya que la evolución de la sociedad es vertiginosa que exige mejores esquemas de vida día a día, es por ello que nosotros debemos estar a la par y de igual forma adaptarnos a esos cambios vertiginosos, más aun que en este momento histórico se está considerando a la mediación una profesión, sustentada de igual manera en conocimientos científicos, como toda profesión lo exige, entendiendo entonces que la mediación es igualmente una ciencia (Gorjon & Pesqueira, La ciencia de la mediación, 2015), con sus propias prácticas, arquetipos y teorías, surgiendo de esta ciencia nueva, los intangibles como resultado de investigaciones depuradas y concienzudas, que generan evolución y cubren la necesidad de estar al día en el proceso de la economía del conocimiento.

Esto ha implicado un ejercicio intelectual complejo derivado de la experiencia y la observación como parte de un proceso científico, el

uso de metodologías mixtas novedosas y el análisis de teorías diferenciadas de otras áreas del conocimiento, que han arrojado resultados positivos en otros ámbitos, que al integrarlos a los MASC y a sus prácticas nos han dado como resultado su compatibilidad y la posibilidad de generar nuevas teorías y estratagemas de producción y trasmisión de conocimientos viables pero sobre todo factibles, en el mundo de la gestión y transformación de los conflictos, con un distintivo práctico de alto impacto, que nos permite prever en un futuro mediato su éxito.

Esta analogía a resultado compleja de determinar ya que la traducción y la elaboración de esta, está basada en literatura de referencia empresarial, sustentada en teorías administrativas que hasta el momento no habían sido consideradas para la determinación de una institución social como son los MASC, sin embargo, sus elementos sustantivos y de composición coinciden, ya que en ambos casos prevalece el ejercicio intelectual como elemento primigenio que sostiene a los intangibles y a los MASC y de evidente coincidencia el capital estructural, el capital humano y el capital relacional, que se interrelacionan durante todo el procedimiento de gestión del conflicto para lograr su transformación.

1.1. LOS INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN Y DE LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

No existe a la fecha una clara estrategia para la culturización de la implementación de los MASC, es cierto que ya hay políticas públicas definidas para lograr su implementación como sucede en el caso de México, empero, se encuentra aislada en el mundo jurídico, no han trascendido a otros estratos sociales, que pareciendo contradictorio son los verdaderos receptores de la reforma, es por ello que consideramos viable y *ad hoc* redimensionar a los MASC a través de sus valores intangibles como una estrategia de culturización, que nos permitirá traducir sus beneficios y su valor a la sociedad de una forma simple y contundente.

La identificación de los intangibles es de trascendental importancia en el tema de la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitra-

je, todos ellos englobados en el concepto de MASC, para estructurar una estrategia de culturización, aunada a que recientemente son considerados un pilar de la reforma procesal constitucional penal en México a raíz de las modificaciones al artículo 17 que no solo se limita a la vía penal, sino que se apertura a todas las áreas del conocimiento.

Igualmente, estos métodos representan la vía idónea para la solución del conflicto de la impetración de la justicia (Gorjón, Arbitraje solución a la impetración de la justicia, 2002), debido a que están impulsando:

- La reparación del daño a través del perdón;
- La transformación e internacionalización de nuestro sistema judicial;
- La coparticipación de la sociedad en general en la solución de sus conflictos;
- La paz positiva.

Ante estos dos escenarios debemos por lo tanto, visualizar a los intangibles y su percepción por la sociedad como el sustento de esta estrategia, erigiéndose como elementos fundamentales de culturización y de implementación de los MASC por la sociedad, ya que su efecto generará beneficios futuros en favor de ella misma y de la paz en un ambiente que cambia permanentemente, ya que la solución del conflicto también lo es, por ser regida por los intereses subyacentes de las partes, otorgándole un valor superior a la vía alternativa de solución de conflictos versus la vía jurisdiccional.

Los MASC se sustentan en su capital intelectual al no tratarse solo de un valor económico sino más bien se trata de un ejercicio de gestión del conocimiento, más allá de visualizar solo valores morales, legales o filosóficos, limitados por el actual normativismo, sino por un ejercicio intelectual, innovador y creativo que trasciende los fronteras de lo tangible que se centra en los intereses, que involucra a todos los actores del conflicto con participación activa, refiriéndonos a los mediados o a los usuarios de un servicio MASC, además de la participación sustancial del mediador y colateral de los administradores del procedimiento, todos ellos realizando un ejercicio intelectual para la solución efectiva del conflicto.

Este efecto es conocido como cultura de la complejidad (Villafañe, 2008), ya que implica adaptación dentro de la complejidad, esta última, relacionada con la solución del conflicto, por lo que si lo que priva es la forma más *ad hoc* de resolver un conflicto, la complejidad de su solución no depende de todo un sistema de sino depende de lo que a las partes les interese, por lo que algo que evidentemente resulta complejo en el actual sistema, a través del uso de los MASC se vuelve simple, convirtiéndose en una condición cultural para afrontar el futuro con éxito al ser más dúctil, adaptándose con facilidad con enormes beneficios para las partes y ganancias de valor, reflejadas en sus intangibles, destacando que uno de los intangibles más relevantes de los MASC es la simplicidad.

Es por ello necesario dejar de centrar las tradicionales estrategias de promoción de los MASC en sus características y principios y centrarlas en sus intangibles, diferenciándolos, ya que el estudio tradicional de los MASC se limita a explicar naturaleza, elementos, cualidades y rasgos, por consecuencia genera efectos positivos pero también negativos; vgr: *Simplicidad, porque es fácil y porque no es fácil*, ello genera dudas, en cambio cuando nos referimos solo a sus beneficios como intangibles visualizamos las consideraciones distintivas de valor, por lo tanto su efecto es positivo; vgr: *Simplicidad significa facilidad en consecuencia genera su implementación*. Estos nos permiten considerar una nueva clasificación de sus características y principios de los MASC en donde destacamos su naturaleza y su esencia más allá de sus beneficios, dejando a los intangibles los beneficios traducidos en valor positivo, siendo entonces su percepción la clave para que la sociedad los conozca y utilice.

Los instrumentalistas y científicistas de los métodos alternos deberemos entonces persuadir a la sociedad de esta idea, en razón de estrategias diferentes ya que durante los últimos cuatro lustros el avance de la culturización de los MASC ha sido lineal y lenta. Persuadir implica conseguir aceptación y apoyo, implica crear un entorno común en el que las personas se puedan unir en cuanto a forma de pensar y convicciones, ello implica “*comprender las verdaderas necesidades y deseos de la persona que se está convenciendo, comprender los criterios que la impulsan a actuar y presentar la información de modo que sea congruente con los deseos que ha manifestado*” (Lakhani, 2005).

Si razonamos esta última idea existe un paralelismo entre el fin de la persuasión y el fin de los intangibles de los MASC, ya que la persuasión identifica y resalta las necesidades y deseos de las personas y se centra en lograr confianza y los intangibles se sitúan en el mismo estadio, por lo que su divulgación es simple, dentro de la complejidad de nuestros sistemas de solución de conflictos actuales, basándonos en los principios de la persuasión logrando con una predisposición a la confianza en ellos, lo que genera un alto índice de aceptabilidad (Covey, 2010), ya que su centro son los intereses de las partes y no una norma inflexible general, por lo tanto, la persuasión se centra en la confiabilidad de la solución del conflicto a través de los MASC y del valor intangible positivo que se obtiene con la solución y su permanencia.

1.2. QUE SON LOS INTANGIBLES

Determinar que son los intangibles es complejo, entendiendo estos como la diversidad de variables y características que identifican a una institución, persona o procedimiento y que varían en el tiempo y en el espacio. (Edvinsson & Malone, 2000) afirman que los intangibles son un valor sustentado en el capital intelectual que genera aprendizaje y adaptación, son las características distintivas que los diferencian de otros procesos y los hace útiles, atractivos, pero principalmente valiosos. Son una fuente de beneficios futuros sin sustancia física, (intangibilidad) son fuentes generadoras de valor que son formados por medio de la innovación, diseños organizativos únicos o prácticas de gestión (Lev, 2003), su inmaterialidad hace de ellos difíciles de clasificar, sin embargo, son identificables y controlables según el entorno en donde se invoquen o referencien (Álvarez Villanueva C., 2012), como es el caso de la gestión y transformación del conflicto a través de los MASC.

Este valor potencia métodos, técnicas y sistemas. El capital intelectual se fundamenta en factores humanos. Señalan igualmente (Edvinsson & Malone, 2000) que: *“El capital intelectual no se limita solo a las empresas lucrativas; se puede aplicar igualmente a las entidades sin ánimo de lucro, el ejército, la iglesia, hasta los gobiernos... El capital intelectual ofrece la posibilidad de una valoración común de todas*

las actividades de los grupos humanos". Este razonamiento nos lleva a concluir entonces que su adaptación será de posible sincronía con los MASC y de todos los elementos que se involucra en la gestión y transformación del conflicto, así como de negociadores, mediadores, conciliadores, árbitros, facilitadores, administradores de instituciones MASC, su infraestructura y superestructura y finalmente a los clientes o usuarios.

Los intangibles son una actitud de vida y de desarrollo, que tienen una aplicación multidimensional y se desenvuelven en diversos estadios, significan liderazgo, aplicación de conocimientos determinados a la creación, a procesos, a la gestión, son provocadores de la evolución de la sociedad en general como ya lo habíamos señalado anteriormente, no se puede concebir la era del conocimiento y la economía del conocimiento sin los intangibles, su percepción es su mayor valor, representan el balance entre el presente y el futuro (Edvinsson & Malone, 2000). Nuestros autores igualmente señalan que el uso intensivo del conocimiento genera fuertes y duraderas relaciones de lealtad, compromiso en este caso con la institución administradora de servicios MASC o con el prestador del servicio MASC, que crea redes, elemento *sine qua non* para el desarrollo de una cultura e imperativo de éxito y supervivencia (González Bañales & Rodenes Adam, 2008).

Esta percepción la podemos lograr en los MASC como una oportunidad que nuestro entorno actual nos brinda, ya que su implementación siempre genera un beneficio, un valor positivo dependiendo de su rasgo distintivo que te ubica en el tiempo y el espacio preciso según el conflicto y las personas que intervienen en él, no será siempre el mismo intangible que esté presente, ello lo definirá el conflicto y las destrezas del mediador, pero siempre con un resultado efectivo a los ojos de los intereses de las partes.

La base de los MASC son las habilidades, los conocimientos, los valores, los esquemas operativos diferenciados, las aptitudes de los negociadores, de los mediadores, de los conciliadores y de los árbitros, y su relación con sus usuarios estos elementos instrumentales se sustentan en el capital intelectual al igual que los intangibles, que a su vez se integra por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, como una de las formas más comunes de agruparlos

y dimensionarlos (Olea de Cardenas, 2017), que siguen el método de valoración *Intangible Asset Monitor* (Álvarez Villanueva C., 2012).

El capital humano es según (Edvinsson & Malone, 2000) la combinación de conocimientos, habilidades, experiencia, destrezas, inventiva y capacidades individuales para llevar a cabo tareas determinadas que se encuentran en constante evolución actualizándose en todo momento y adquiriéndose otras nuevas, que reunidas captan la dinámica de una organización inteligente, de personas, instituciones a través de sus productos o servicios que en resumidas cuentas representan la creatividad e inventiva de una organización, así señala (Brooking, 1997) que el capital humano representa el fundamento del liderazgo y considera la habilidad de resolver problemas, siendo esta competencia particular la primordial en el uso y gestión de los métodos alternos.

El capital humano está cualificado por la educación del individuo, por sus destrezas profesionales, por sus conocimientos técnicos asociados al trabajo, sus resultados y todas aquellas competencias asociadas a su trabajo o al servicio que prestan (Brooking, 1997), siendo en este caso relevante la determinación de competencias que son aquellas que nos van a distinguir de otras profesiones (Alles, 2008).

Analizando lo anterior esta determinación es totalmente adaptable para medir y definir el capital intelectual invertido en la gestión y transformación de los conflictos a través de los MASC de mediadores y prestadores de servicios MASC, en relación al primer punto es la educación del mediador que está respaldada por su certificación; sus destrezas profesionales tiene que ver con su especialización en razón del conocimiento del conflicto que resuelve, sus conocimientos técnicos son la operatividad y técnicas para administrar el procedimiento de gestión y transformación del conflicto y por último las competencias asociadas son aquellas, como su habilidad de gestión, de adaptación, sociales, de trabajo en grupo, pedagógicas, de mentoraje, coaching, comunicación, interacción, escucha activa, parafraseo, caucus, control de la ira, rapport, investigación, empatía, determinación, identificación y sustracción de intereses y posiciones, control de crisis, entorno legal y elaboración de acuerdos, identificación de materias susceptibles de resolverse por esta vía, de modelos de negociación, mediación y conciliación, entre otras que bien pueden ser generales

o específicas (Gorjon & Steele, 2015), que están vinculadas al primer punto de la certificación.

El capital estructural define la forma de trabajo de una institución (Brooking, 1997). Es la capacidad organizacional que sostiene la productividad de las personas, en el caso de las empresas de sus empleados y clientes se refleja principalmente en su interconexión, es todo aquello que apoya la estructura organizacional de una institución en cuanto a su producción o servicios, como bien pueden ser programas, reglamentos, normas, bases de datos, entre otros, son todos aquellos sistemas físicos usados para transmitir, almacenar y administrar el material intelectual, es la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital intelectual, *“son el esqueleto y el adhesivo de la organización que fortalece y crea la relación estrecha y coherente entre individuos y sus procesos, sin una infraestructura sólida, los productos y servicios serán de baja calidad”*.

(Edvinsson & Malone, 2000) afirman igualmente que existe una relación de doble vía entre el capital humano y el capital estructural para su correcta valoración, operación y reconocimiento social ya que *“el capital humano es el que construye el capital estructural, pero cuanto mejor sea el capital estructural, tanto mejor será el capital humano de la empresa”*, de ahí que cuando las instituciones fallan o están limitadas o sus leyes y reglamentos son igualmente limitados, el actuar y funcionar de mediadores en la gestión y transformación de los conflictos se limita, su calidad se limita, siendo esta afirmación la explicación del vórtice existente entre las leyes y normas que tutelan a los MASC con el resultado de su uso y evolución, concluyendo que un mal reglamento, perjudica a los métodos alternos y a sus usuarios.

El capital relacional conocido también como capital clientela son todas las relaciones y efectos vinculados con los clientes (Edvinsson & Malone, 2000), derivado de la prestación de servicios o del uso de procesos, productos o marcas, traducándose en satisfacción, longevidad, sensibilidad y bienestar hacia la empresa, institución o servicio, siendo esto lo que mueve al capital humano y estructural, coronando su fin en el destinatario final de todos los componentes que conforman una empresa o instituto. De igual manera se definen como *outputs* intangibles de naturaleza privada, que según (Membiela Pollán, 2011) se originan a través de interacciones y se entienden como “la

dimensión comunicativaefectiva, no instrumental, de las relaciones interpersonales”, como bien pueden ser la amistad, el amor recíproco, el compromiso civil, el sentimiento de pertenencia y se caracterizan por su reciprocidad y simultaneidad, generadores de igual manera del bienestar subjetivo de las personas como es el caso de la felicidad, por consecuencia el capital relacional son el factor que recoge la sociabilidad y la racionalidad que todo individuo requiere como ser social (Membiela Pollán, 2011), el capital relacional también implica todos aquellos grupos de interés a los cuales se quiera tener acceso (Sánchez Medina & Et.al, 2007), ya que es necesario analizarlos en prospectiva y si se quiere interactuar con ellos, implica entonces un análisis de sus necesidades y de cómo nuestro producto les beneficia, en el caso de los MASC como resuelve sus problemas y obtienen un beneficio directo, lo que nos obligara a adaptarnos a su entorno, por ejemplo el tránsito de la mediación mercantil, a la mediación escolar, dos dimensiones conflictuales diversas, que generan conocimiento y exigen una adaptabilidad, con las mismas herramientas pero en dimensiones diferentes.

En conclusión y vinculándolos directamente a los MASC podemos decir entonces que el capital estructural proporciona la estabilidad en su implementación identificado en los reglamentos, normas y administradores; el capital humano son las competencias profesionales y específicas de negociadores, mediadores, conciliadores y árbitros en pro de la solución del conflicto; y el capital relacional aporta el vínculo de estos MASC con la sociedad, con los clientes (usuarios), generando beneficios y por ende condiciones de culturización a través de su percepción.

1.3. RASGOS DISTINTIVOS DE LOS INTANGIBLES

Los intangibles son importantes porque representan en primer lugar una ventaja competitiva, esto es, entre el actual sistema de solución de conflictos retributivo y adversarial y los MASC como sistema conciliar alternativo y restaurativo. Los intangibles aseguran repetición, garantizan clientela, garantizan servicios menos caros, hacen que los clientes se compenetren con la idea, el producto o el servicio y se identifiquen con él, generando con ello un posicionamiento su-

perlativo a otros tipos de servicios o competencias (Brooking, 1997), como es el caso entre la vía judicial y la vía alterna.

La importancia de los intangibles radica igualmente en la combinación de dos fuerzas económicas estrechamente vinculadas, que impactan en el aparato productivo de la sociedad mundial, en sus modelos de producción social. Una de ellas es la intensificación de la competencia entre sectores generada por la globalización y la desregularización y el otro son los TIC's o desarrollos tecnológicos que mueven disruptivamente todos los procesos de producción tecnológicos, económicos o sociales (Lev, 2003), siendo considerado dentro del capital estructural la amplia variedad de las redes sociales que contribuyen al fortalecimiento, a la cooperación y a las acciones colectivas de beneficio mutuo (Membiola Pollán, 2011).

En cuanto al primero podemos afirmar que los MASC son parte de esa globalización y desregulación en los procesos de gestión y transformación de conflictos, ante su impronta de homologación y armonización ya que día a día se requiere garantizar la solución de los conflictos en armonía con el esquema planetario de las relaciones particulares y de producción que conforman la “aldea global” que minimiza las fronteras y requiere de procedimientos ágiles, versátiles y seguros para la solución de los conflictos (Pérez Chavarría, 2012). En cuanto al segundo afirmamos de igual manera la ductilidad que los MASC tienen en cuanto a los TIC' s a diferencia de los procesos tradicionales que son más complejos e inflexibles en cuanto a su operatividad, en el mismo sentido en cuanto a su promoción o difusión, así como su grado de comprensión a nivel de conocimiento por la sociedad.

Los rasgos básicos para la socialización de las intangibles son:

- Generación de valor porque se considera el resultado positivo esperado, ya que un intangible siempre es visto desde la perspectiva de su valor efectivo, de su valor autentico, derivado de su uso continuo y beneficios directos e indirectos en un esquema de ganar ganar (Alvarado Salinas & Et, 2011), así como de su enfoque de crecimiento, de renovación, de estabilidad o de eficacia (Álvarez Villanueva C., 2012);
- Generación de competitividad a través del capital intelectual que radica en la administración del conocimiento individual

y colectivo, al desarrollarse capacidades intelectuales para la innovación y creación de nuevos conocimientos, en el caso de los MASC están presentes la innovación en cuanto al procedimiento de gestión del conflicto y la creación en cuanto a la transformación del conflicto (De Luna Noyola, 2011);

- Generación de aprendizaje y potencialización de destrezas, habilidades y competencias, que permanentemente se están regenerando y acumulando prospectivamente (Nava López & Ortiz de Urbana Criado, 2002);
- Generación de adaptabilidad y desarrollo transformando vidas y procesos de una forma ágil y rápida (Burrieta, 2011), derivado del discernimiento generado y aportado por los receptores del producto o servicio como intercambio de conocimientos, que mejoran el servicio o que resuelve el conflicto de forma colaborativa, traducándose en un proceso de aprendizaje y mejora continua (Cegarra Navarro & Rodrigo Moya, 2003);
- Actualización constante, está representada igualmente por la inversión que las instituciones hacen en cuanto a capacitación y actualización que contribuye al stock del capital humano (Martín Oliver, 2011);
- Sostenibilidad ya que genera que la persona, institución o empresa a través de sus servicios este vigente como un factor de éxito reflejado en la relación con sus clientes o destinatarios como estrategia de management que aporta elementos diferenciadores a otros sectores del mismo rango basado aplicación de conocimientos específicos que se encuentran en permanente actualización (Casado Molina, Peláez Sánchez, & Méndiz Noguero, 2012) principalmente en la solución de conflictos que es el caso que nos ocupa; y
- Cambio disruptivo porque implica un mejoramiento de nuestro sistema y por lo tanto, un cambio de paradigma en la impartición de justicia privilegiando la movilización del proceso, por el de la gestión y transformación del conflicto como procedimiento, generando la ciudadanización de la justicia.

1.4. LA PERCEPCIÓN ELEMENTO *SINE QUA NON* DE LOS INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN Y DE LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Comprender el entorno de la solución de conflictos y sus mecanismos tiene que ver en como los percibimos y esta percepción a su vez radica en lo que nos han hecho creer, este sistema de creencias se ha visto a lo largo del tiempo fuertemente influenciado por la lógica del normativismo, sobre la verdad legal y en consecuencia por la justicia normativa, generando un marco rígido, limitado e inflexible, lo que para los MASC significa la indefinición de los intereses propios de las personas en conflicto, que no son expresados o considerados en el momento de resolver un conflicto, ello porque se ignora, porque no se manifiestan y por ende no son considerados en la solución del conflicto.

Hecho que ha provocado el no uso de técnicas o métodos nuevos participativos en pro de los intereses subyacentes de las partes en conflicto y en consecuencia las soluciones proporcionadas por el actual sistema generan insatisfacción, por lo que la solución es una solución parcial, no individualizada sino general, lo que trae como consecuencia orden general, pero no trae satisfacción particular, por lo que el conflicto sigue latente, no se transforma.

Esto es consecuencia del sistema de creencias en el cual no encontramos inmersos, en donde nos han hecho saber que la actual forma de solucionar el conflicto es la adecuada, para aquellos que nos encontramos en ese sistema, pero para aquellos que ignoran su instrumentalización su impacto es mucho más grave, ya que carecen de toda alternatividad en la solución de sus conflictos y se dejan llevar por el sistema actual y su punto de elección es técnicamente nulo.

Las creencias según (De Bono, Yo tengo razón, tu estas equivocado, 2016) son ideas o pensamientos que se asumen como verdades que surgen del fenómeno de la circularidad en el sistema subyacente de la conciencia de las personas, y la única forma de cambiar las creencias y los prejuicios es a través de la percepción.

Estas creencias van más allá de solo la manifestación de intereses, forman un sistema que no permite manifestarlos, porque se han convertido en asuntos del devenir cotidiano de los humanos, en razón

de un lenguaje limitado a una verdad o versión limitada ya que el lenguaje es el principal instrumento de comunicación y pensamiento (De Bono, Yo tengo razón, tu estás equivocado, 2016), es por ello que debemos cambiarlo, debemos de manifestar una nueva visión de cómo debemos resolver nuestros conflictos a través de la negociación, la mediación, la conciliación o el arbitraje, como un nuevo sistema, no pensar solo en la alternancia, pensar en un “*sistema*”, por ello debemos de crear nuevas formas de transmitir ideas, beneficios, valores e impacto que permita a las partes comprender el enorme beneficio duradero de los MASC como “*sistema*”, y todo ello se puede lograr a través de los intangibles de los métodos alternos hablando el lenguaje de la sociedad, ya que según (De Bono, 2016) “*El lenguaje necesita muchas palabras nuevas para que nuestra percepción sea más rica... lo que tendría un enorme valor práctico,*” en el cambio de nuestra percepción de la realidad y los intangibles son esas nuevas palabras, que transformaran la forma en que actualmente vemos el sistema de solución y procuración de justicia y darán paso a la manifestación de nuestros intereses subyacentes y por lo tanto una percepción de la realidad más *ad-hoc*.

Vivimos un momento histórico en el que el sistema judicial y de procuración ha abierto las puertas de la ciudadanización de la justicia que nos da la gran oportunidad de cambiar la percepción actual de la sociedad y de las futuras generaciones, en cuanto como debemos resolver nuestros conflictos, ya que como dice nuestro autor “*Las necesidades de hoy en día son diferentes*” por lo que, si identificamos los puntos débiles del actual pensamiento y su argumentación, serán entonces un instrumento del progreso y en consecuencia del cambio (De Bono, 2016).

Para poder entender la percepción y su impacto en el cambio debemos de considerar igualmente el contexto en el que vivimos ya que este se entiende como los hechos y acontecimientos de nuestra vida diaria, todos tenemos contextos diferentes que condicionan a nuestros intereses o viceversa nuestros intereses condicionan nuestro entorno, de ahí la complejidad que un sistema unívoco como el judicial no de resultados, el contexto según (Batey, 2013) da forma a nuestras interpretaciones, no hay significado sin contexto, ya que este puede ser de naturaleza personal, situacional o sociocultural.

El contexto está definido por experiencias que influyen en la toma de decisiones de las personas y cuando esta experiencia se repite se convierte en un patrón o esquema, teniendo que ser este transformado si se quiere un cambio, ya que se convierte en una paradoja o dualidad (Batey, 2013), si no es así la persona percibe una idea, en razón de una creencia y el resultado es contrario, en nuestro caso el sistema de solución de conflictos, sin embargo, estos esquemas pueden transformarse ya que *“son patrones mentales, son estructuras organizadas que reflejan el conocimiento, la experiencia y las expectativas de un aspecto determinado del mundo de un individuo”* condicionados por arquetipos, estereotipos o funciones sociales (Batey, 2013) creados por nosotros mismos, por lo que al integrar nuevas creencias, con nuevas palabras en estos arquetipos, estereotipos o funciones sociales, transformaremos nuestro entorno generando nuevos patrones y esquemas, con experiencias diferenciadoras que cambiaran nuestra percepción a través de una nueva realidad, siendo esto la base de la culturización de los MASC ya que los intangibles representan esas nuevas creencias y esas nuevas palabras, lo que (De Bono E., 2011) entiende como la voluntad de buscar alternativas a través del esfuerzo personal para ir más allá de las alternativas obvias y buscar algo más, que cambie la percepción de nuestra realidad, que implica escenarios alternativos que no habíamos considerado, que nos dan más posibilidades y mejores soluciones, para lograrlo hay que ser prácticos y estar orientados a la acción y mantener la mente abierta a nuevas posibilidades ya que esta actitud abre y acepta posibilidades.

Podemos entonces entender que la percepción produce los elementos que se requieren para el procesamiento de información y su transformación, según (De Bono E., 2012) la percepción organiza al mundo, es ella quien nos proporciona las observaciones y proposiciones necesarias para generar conocimiento, es ella quien nos da las palabras y los vocablos con los que podemos pensar acerca de cualquier cosa, en consecuencia, cambiar la percepción de las cosas genera conocimiento nuevo y como ya lo mencionamos anteriormente nuevos esquemas operativos.

Siguiendo esta misma lógica (De Bono E., 2012) señala que *“A través de la percepción no vemos el mundo tal como es sino como lo percibimos. Las pautas de la percepción han sido construidas por*

determinadas secuencias de experiencia. Percibimos el mundo en términos de pautas establecidas creadas por lo que tenemos frente a nosotros en cada momento”.

Si mostramos solo pautas según determinadas experiencia le transmitimos a la sociedad elementos para generar percepciones limitadas o las que un sistema quiere transmitir (situación presente), en este caso debemos mostrar elementos novedosos, nuevas palabras que la creatividad nos da para cambiarla reemplazando el “es” por “él puede ser”, derivado de la experiencia que ya se ha obtenido en la gestión de conflictos a través de los MASC, por lo que las pautas perceptivas cambian (situación futura) y nos encontraremos con una nueva realidad observable representada por los intangibles de los MASC, como una estrategia de culturización y de instrumentalización proactiva, por lo que la creatividad se convierte en realidad a través de ideas sólidas, factibles y de valor comprobable (De Bono E., 2012).

Esto es que, si la percepción es limitada, la decisión es lógicamente correcta y coherente con esa percepción limitada (situación actual), por ende, ampliar la percepción seguirá siendo lógicamente correcto y nuestra percepción cambiara de forma ilimitada, contando con mayores elementos para la toma de decisiones(situación futura), esto nos lleva a pensar que la transmisión de experiencias y resultados en intangibles positivos ampliará nuestra lógica y en consecuencia la instrumentalización y funcionalidad de los MASC, lo que sucede actualmente es que las percepciones están limitadas al actual sistema de procuración e impartición de justicia, por lo que la acción resultante es inadecuada, si queremos generar una cultura en los MASC debemos de partir de sus propias palabras, de sus propias prácticas, de sus propios esquemas, arquetipos, teorías y paradigmas, con ello nutriremos percepciones diferenciadas de un sistema a otro en pro de la culturización.

1.5. DETERMINACIÓN DE LOS INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN Y LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los intangibles de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos son los siguientes:

1. Activo de Paz
2. Armonía
3. Asociatividad
4. Autonomía
5. Bajo Costo
6. Capital Social
7. Cláusula de Estilo
8. Competitividad
9. Confianza
10. Confidencialidad
11. Creatividad
12. Empoderamiento
13. Especialización
14. Estabilidad
15. Felicidad
16. Fidelización
17. Flexibilidad
18. Garantía
19. Independencia
20. Innovación
21. Internacionalización
22. Liderazgo
23. Mejora continua
24. Modernidad
25. Monopolización del procedimiento por las partes
26. Motivación
27. Neutralidad
28. No trae consecuencias económico sociales
29. Objetividad
30. Perdón
31. Prestigio
32. Prevención del Conflicto
33. Productividad
34. Rapidez
35. Re asociación
36. Reparación del daño
37. Reputación Corporativa
38. Satisfacción
39. Seguridad Jurídica
40. Simplicidad
41. Sinergia
42. Transparencia
43. Universalidad

Fuente: Elaboración propia.

Para lograr su identificación se requirió de la aplicación de un método científico a través de una investigación de carácter mixta, en donde se generó un marco teórico y un marco conceptual derivado de métodos tradicionales y se utilizó como método cualitativo y cuantitativo el Ranking de Expertos en el cual cada participante contestó cuatro preguntas por cada intangible, la primera de reactivo fijo en que se contestó sí o no con una escala nominal dicotómica; la segunda

pregunta es un reactivo de escala, siendo la escala seleccionada la de Likert a través de ítems codificados con 5 posibles respuestas interdependientes entre sí; aunado a 2 preguntas más cualitativas abiertas que vinculan los intangibles de la mediación con la conciliación (Gorjon, Ranking de Expertos, 2014).

El instrumento fue aplicado a expertos divididos en tres grupos uno de operadores, otro de administradores y otro de receptores o usuarios. Se convocó a 5 representantes o expertos por cada grupo, el universo muestra se integró por mediadores certificados privados y de sede judicial, mediadores de diversos estados, administradores de centros públicos del poder judicial, de la procuraduría y municipios, así como privados y a usuarios de servicios MASC.

El objetivo principal de esta investigación fue demostrar la relación de los intangibles de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos con la taxonomía tradicional de los intangibles (clasificación o dimensiones) adaptada a los MASC.

En una primera etapa de esta investigación se identificaron 63 intangibles (Gorjón & Sáenz, 2013), sin embargo, se depuraron a 43 en razón de la taxonomía diseñada para esta investigación y de sus incidencias, cualidades y operacionalización, en el mismo sentido se integraron 7 intangibles más: capital social, empoderamiento, neutralidad, perdón, prestigio, prevención del conflicto y sinergia, validados igualmente por expertos y algunos de ellos ya son objeto de estudios de tesis doctorales.

Es importante destacar que la identificación de más intangibles es posible y proclive de otras investigaciones en el tema de los MASC, la paz y la justicia restaurativa, entendiéndose que la base de una investigación científica es la solución de un problema y la hipótesis será la posible solución, en consecuencia existirá un beneficio ante la solución, por ello, es razonable considerar que ante los beneficios encontrados por investigaciones aplicadas a los MASC puedan surgir otros intangibles, como es el caso del perdón (Ramos Morales, 2017).

La taxonomía tradicional de los intangibles adaptada a la taxonomía de los intangibles de la mediación y de los MASC consistió en:

- Identificar intangible por intangible y su relación directa con la negociación, la mediación, la conciliación o el arbitraje;

- Señalar de forma específica su grado taxonómico según los siguientes parámetros:
 - A) OPERADORES que se relacionan directamente con el CAPITAL HUMANO y está compuesto por los negociadores, mediadores, conciliadores y árbitros y ahora recientemente podríamos señalar a los facilitadores.
 - B) ADMINISTRADORES Y/O PROCEDIMIENTOS que se relacionan directamente con el CAPITAL ESTRUCTURAL y está compuesto por reglamentos de instituciones administradoras de MASC, leyes, códigos, normas nacionales e internacionales, convenciones y TIC's.
 - C) RECEPTORES que se relaciona directamente con el CAPITAL RELACIONAL O DE CLIENTELA y está compuesto por todos aquellos usuarios (mediados, conciliados, arbitrados) de métodos alternos en general ya sean personas físicas o morales, así como de todos los beneficiarios directos e indirectos.
- Establecer el catálogo de intangibles para su validación y vincularlos a la taxonomía, es decir si ese valor intangible esta interconectado intrínsecamente con operadores, con administradores o con los receptores y usuarios.
- La taxonomía definida que a continuación señalamos se constituyó como la hipótesis de la investigación la cual fue debidamente demostrada y validada.

RELACIÓN GENERAL DE LOS INTANGIBLES DE LOS MASC Y SU TAXONOMÍA

Intangible	Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	A	B	C
Activo de paz	X	X	X	X	X	X	X
Armonía	X	X	X	X			X
Asociatividad	X	X	X	X			X
Autonomía	X	X	X	X			X
Bajo Costo	X	X	X	X		X	
Capital social	X	X	X	X	X		X

Intangible	Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	A	B	C
Cláusula de estilo		X		X		X	
Competitividad	X	X	X	X	X		X
Confianza	X	X	X	X	X	X	
Confidencialidad		X	X	X		X	
Creatividad	X	X	X		X		X
Empoderamiento		X	X	X	X		X
Especialización	X	X	X	X	X		
Estabilidad	X	X	X	X			X
Felicidad	X	X	X	X			X
Fidelización	X	X	X				X
Flexibilidad	X	X	X	X		X	
Garantía		X	X	X		X	X
Independencia		X	X	X	X		
Innovación	X	X	X		X		X
Internacionalización	X	X	X	X		X	
Liderazgo	X	X	X	X	X		X
Mejora continua	X	X	X	X			X
Modernidad	X	X	X	X		X	
Monopolización del procedimiento por las partes		X	X	X			X
Motivación	X	X	X				X
No trae consecuencias económico sociales	X	X	X	X		X	
Neutralidad		X	X	X	X	X	
Objetividad	X	X	X	X	X		
Perdón		X	X				X
Prestigio	X	X	X	X	X		X
Prevención del conflicto	X	X	X		X		X

Intangible	Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	A	B	C
Productividad	X	X	X	X			X
Rapidez	X	X	X	X		X	
Re asociación	X	X	X	X			X
Reparación del Daño		X	X	X			X
Reputación corporativa	X	X	X	X		X	
Satisfacción	X	X	X	X			X
Seguridad Jurídica		X	X	X			X
Simplicidad	X	X	X	X		X	
Sinergia	X	X	X	X	X		X
Transparencia		X	X	X		X	
Universalidad	X	X	X				X

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos la tabla anterior observaremos la correlación existente del intangible con el método o los métodos alternos en lo que incide directamente según las primeras 4 columnas, de igual manera observamos en las últimas tres la influencia del intangible sobre el método alternos en su faceta operativa y su vinculación con la taxonomía tradicional de los intangibles, ya sea poder considerarlo como capital humano, estructural o relacional. Ejemplificando lo anterior, si analizamos el intangible de la “*simplicidad*” este se encuentra presente en los 4 MASC e influye en él, el Capital Estructural que este incide a su vez en el capital intelectual de los administradores, significa entonces como “valor” que el procedimiento de cada uno de ellos es simple derivado de la habilidades y competencias del administrador apoyado en los reglamentos que tiene la misma lógica del intangible. Así sucesivamente podremos observar la incidencia de los 43 intangible con los 4 métodos alternos y el rol del capital intelectual según sus características operativas.

Ahora bien, podría decirse que esta taxonomía es una nueva forma de ver y de entender a la mediación y a los demás MASC, que nos obliga a reaprenderlos y a reestructurar sus características, principios

y procedimientos, ya que la incorporación de nuevos elementos nos obliga a abrir el abanico, así como también la generación de nuestras estrategias de enseñanza que involucra obligatoriamente otras áreas del conocimiento que hasta ahora no eran consideradas, surgen de igual manera elementos que desbordan el ámbito jurídico e involucran a otras ciencias, que de igual manera aun que estaban ahí, no había forma de hacerlas operativas, y con esta nueva manera de ver a los MASC es posible hacerlo y operacionalizar verdaderamente a los MASC de forma multidimensional. También es importante considerar que esta nueva forma de ver a la mediación y a los MASC los hace razonablemente más accesibles a todos los sectores de la sociedad, generando una plataforma con más elementos que hasta los ahora utilizados para su comprensión y culturización.

Derivado de todo lo anterior podemos considerar que contamos con todos los elementos para poder estructurar una nueva teoría que solvente la culturización de los métodos alternos, que seguiría la misma lógica de la teoría de la impetración de la justicia (Gorjón, Teoría de la impetración de la justicia. Por la necesaria ciudadanía de la justicia y la paz, 2015).

El centro de esta teoría se basaría en el capital intelectual de los negociadores, de los mediadores, de los conciliadores y de los árbitros como generador de los intangibles de los MASC, así como también de los demás participantes del procedimiento, las partes en conflicto y los administradores, todos contribuyendo en la solución del conflicto, que no podría ser posible si no desempeñaran su rol adecuadamente y desarrollasen un ejercicio intelectual para lograrlo.

El paradigma transicional sería “*El valor intangible positivo del resultado por la aplicación de un MASC a un conflicto determinado*”. Entendemos por paradigma la forma de organizar racionalmente un conjunto de teorías, leyes y principios de una disciplina científica, en este caso la mediación (Gorjón & Pesqueira, La ciencia de la mediación, 2015), que se traduce en la formulación de problemas a estudiar, redefine métodos y técnicas, las formas de práctica así como los criterios de verdad y sus procesos de verificación, orientados por él. “*Es un modelo que organiza nuestras opiniones con respecto a un tema particular, constituyéndose como objeto de estudio y nos sirve para definir lo que debemos estudiar, las preguntas que es necesario res-*

ponder, como debemos de preguntarlas y que reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas, por lo tanto, toda actividad científica se desarrolla bajo un paradigma” (Gorjón, 2015).

Este paradigma está constituido por elementos bien identificados y posibles como son:

- La transmisión del valor de los métodos alternos, esto es que gana la sociedad con su implementación;
- El uso de un lenguaje simple y no técnico que la sociedad en general comprende ampliamente;
- De igual manera es un lenguaje que puede ser comprendido por todas las ciencias y es técnicamente posible su operatividad en ellas;
- El descifrado de la terminología técnico legal y doctrinal de los MASC, por su socialización.

De igual manera cuenta con el respaldo de teorías evolutivas bien definidas y reconocidas, existe ya toda una experiencia y conocimientos validados, la mediación cuenta ya con sus propias técnicas y prácticas, existen resultados tangibles de sus beneficios, que se traducen en objeto de estudios a través de metodologías mixtas, cuenta con sus propios arquetipos, evidentemente identificamos una tensión disruptiva en su quehacer diario y su alcance es planetario.

Contamos entonces con todos los elementos necesarios para constituir una nueva teoría que movilizara conocimiento y generará nuevo en pro de los MASC, de igual manera es importante destacar dos elementos más, el de la “percepción y la persuasión”, ya que de igual manera se constituyen en elementos importantes para la construcción de la teoría del valor intangible de los MASC, en su inducción a la sociedad.

En el caso de la percepción por ser ella quien nos ayuda a cambiar la realidad, “*la percepción es la única realidad para la persona*” (De Bono, 1996), ya que un mismo hecho puede ser observado desde ángulos diferentes, por lo que cada persona puede obtener percepciones diferentes sobre una solución, esto hace de los intangibles la perspectiva idónea de los MASC, ya que estos trabajan con los intereses de las partes que por lo regular son diferentes y tienen ópticas diferentes y en consecuencia soluciones diferentes sobre un mismo hecho,

la solución no se centra en una norma que es de aplicación general y en mismo sentido para todos, se adaptan a las realidades, teniendo su sustento en la lógica fluida que se fundamenta en el “hacia” y su principal atributo es la adaptación que enfatiza en la importancia del contexto (De Bono, 1996), hecho que bien podría constituirse como primigenio de la teoría del valor intangible de los MASC.

En cuanto a la persuasión podemos decir que es una estrategia que *“modifica actitudes, creencias, opiniones o comportamientos de una persona o grupo de personas hacia determinado resultado... para inducir creencias y valores en otras personas mediante la influencia de sus pensamientos y acciones”* (Madero, Persuasión. El poder excepcional, 2010). Esto implica a los instrumentalistas y científicos de la mediación y de los métodos alternos, tener claro que el corazón de la estrategia que generara una cultura de los MASC son sus intangibles y su percepción y se convertirá en su misión la persuasión a la sociedad del valor de la mediación y de los demás MASC.

Capítulo II

Distinción de las características, principios e intangibles de la mediación y los métodos alternos de solución de conflictos

Sumario: Introducción. 2.1. El valor intangible de los MASC como punto de partida de la redimensión. 2.2. Contexto de la redimensión de las características y de los principios vs los intangibles de los MASC. 2.3. Sustento teórico de la redimensión de las características y principios de los MASC. 2.4. Características redimensionadas de los MASC. 2.4.1. Interdisciplinarios. 2.4.2. Multidisciplinarios. 2.4.3. Multidimensionales. 2.4.4. Utilitaristas. 2.4.5. Eclécticos. 2.4.6. Ecuménicos. 2.4.7. Resilientes. 2.4.8. Disruptivos. 2.4.9. Concertadores. 2.5. Principios redimensionados de los métodos alternos. 2.5.1. Voluntariedad. 2.5.2. Imparcialidad. 2.5.3. Justicia. 2.5.4. Equidad. 2.5.5. Legalidad.

Introducción

La evolución de los métodos alternos de solución de conflictos (MASC) en especial la mediación en la última década, que nos ha obligado a entenderla como un sistema de resolución de conflictos, en su etapa instrumental, y como un sistema generador de conocimiento, en su etapa de científicidad, generando sus propias practicas diferenciadoras de otras ciencias. Sin embargo, aunque su desarrollo ha sido significativo este se ha dado en un contexto normativo, a través de leyes modelo, reglamentos facultativos y leyes específicas, empero, en el ámbito social su desarrollo es mínimo, no existiendo una cultura de su implementación en la solución de conflictos particulares, a causa del desconocimiento de su valor, y más por que las estrategias de comunicación, de promoción y de educación se han centrado en conceptos técnicos y no es sus intangibles, que bien pueden considerarse una nueva práctica de los MASC. De ahí la necesidad de reorientar esta estrategia y entender a la mediación como una ciencia, con sus propios arquetipos (Sáenz, 2015), permitiéndonos con ello integrar mayores elementos evolucionistas, no solo los técnicos, en su proceso de culturización como hasta ahora ha sucedido.

Esto nos obliga a proponer a la comunidad instrumentalista y científica de los métodos alternos cambios estructurales, redimensionando sus principios y características, tomando como base el valor intangible de los MASC, como estrategia de culturización, que se centra en un nuevo paradigma que resalta el valor positivo de sus resultados y el impacto real a la sociedad, con un claro entendimiento práctico de sus beneficios (Gorjón, 2013). Siendo este el punto de partida del cambio disruptivo que requiere la mediación, en pro de su culturización y elementos *sine qua non* de los constructos transicionales de la ciencia de la mediación (Gorjón & Pesqueira, 2015).

Asumiremos la teoría del valor intangible de los métodos alternos como paragón de esta redimensión, justificaremos la necesidad de esta propuesta y el sustento de la redimensión de principios y características, definiéndolos en específico conforme a esta nueva visión.

2.1. EL VALOR INTANGIBLE DE LOS MASC COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA REDIMENSIÓN

La mediación ha evolucionado, teniendo como base dos teorías, la impetración de la justicia y la teoría del valor intangible de los MASC, la primera de ellas se centra en la participación de la ciudadanía como elemento del conflicto de la impetración de la justicia, erigiéndose como solución los métodos alternos; y la segunda que es la que nos ocupa para los efectos de la redimensión de las características y principios de los MASC, que ya fue definida en el capítulo primero de esta obra, se sustenta en transmitir el valor positivo y su impacto social de los intangibles de los MASC a todos los sectores de la ciudadanía, provocando una redimensión de los principios y características de los MASC, ante el hecho del desorden legislativo que priva actualmente en las leyes MASC, que confunden principios con características y viceversa, situación que de igual manera se encuentra presente en el debate doctrinal, causa también de los diversos modelos evolucionistas de la ciencia de la mediación (Quiroz, 2015), observándolos desde su sentido positivo, ya que gracias a ellos la etapa instrumentalista de la mediación se ha consolidado, empero sus efectos, son parte del debacle instruccional que frena la cultura-

ción, punto de partida del análisis y generador de diversas hipótesis transformativas.

Es de trascendental importancia distinguir entre principios, características e intangibles de los métodos alternos en especial de la mediación, ante la aparición de estos últimos en el escenario de la justicia alternativa, constituyéndose como una propuesta innovadora para la culturización de la sociedad en su uso, impactando directamente en su parte más positiva, la ganancia que se obtiene por el uso de ellos, y de cómo la percepción de los usuarios es fundamental, como quedo claro en capítulo anterior. Esta reclasificación de principios y características, atiende a una apreciación personalísima de cada beneficiario de los métodos alternos, tanto como operador, como usuario o como administrador, empero, aunque es personalísima derivada de que el conflicto también lo era, existe un reconocimiento macro de sus beneficios, por lo tanto, los intangibles identifican y sistematizan esos beneficios, ubicando a las características en un sentido de conocimiento, nos proporcionan información sobre el método alternos, nos dan los elementos esenciales de su definición técnica, información que se debe de encontrar en el ámbito de influencia de mediadores, árbitros y negociadores; en cuanto a los principios los sitúa en un sentido operativo entendidos como reglas o propósito por lo que sin ellos no es posible operar técnicamente un sistema, un modelo, una idea, en este caso los MASC y que de igual forma prevalece en el ámbito de influencia directa de mediadores, árbitros y negociadores; y para el caso de los intangibles estos sitúan en un sentido de valor, como consecuencia de su implementación, significan la ganancia real que obtienen los usuarios.

Ante este panorama es necesario observar nuevamente los intangibles y repensarlos conforme los argumentos expuestos en capítulo anterior, y fijarlos en nuestra psique de forma positiva:

INTANGIBLES DE LOS MÉTODOS ALTERNOS

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Activo de Paz | 23. Mejora continua |
| 2. Armonía | 24. Modernidad |
| 3. Asociatividad | 25. Monopolización del procedimiento por las partes |
| 4. Autonomía | 26. Motivación |
| 5. Bajo costo | 27. Neutralidad |
| 6. Capital Social | 28. No trae consecuencias económico sociales |
| 7. Cláusula de Estilo | 29. Objetividad |
| 8. Competitividad | 30. Perdón |
| 9. Confianza | 31. Prestigio |
| 10. Confidencialidad | 32. Prevención del Conflicto |
| 11. Creatividad | 33. Productividad |
| 12. Empoderamiento | 34. Rapidez |
| 13. Especialización | 35. Re asociación |
| 14. Estabilidad | 36. Reparación del daño |
| 15. Felicidad | 37. Reputación Corporativa |
| 16. Fidelización | 38. Satisfacción |
| 17. Flexibilidad | 39. Seguridad Jurídica |
| 18. Garantía | 40. Simplicidad |
| 19. Independencia | 41. Sinergia |
| 20. Innovación | 42. Transparencia |
| 21. Internacionalización | 43. Universalidad |
| 22. Liderazgo | |

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar inciden algunos de ellos en la clasificación tradicional o normativa de las características o principios de los MASC, de ahí la necesidad de redimensionarlos e identificar cuando estamos en presencia de alguna de ellas y cuando en presencia de un intangible, ya que su vocación instrumentadora evidentemente tendrá que ser diferente y darle un tratamiento especial con el objeto de lo-

grar su operatividad eficientemente, en pro de la culturización de los MASC.

2.2. CONTEXTO DE LA REDIMENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y DE LOS PRINCIPIOS VS LOS INTANGIBLES DE LOS MASC.

Como se ha categorizado el fenómeno de los métodos alternos, irrumpió favorablemente en el sistema derivado de una crisis de efectividad de la justicia, ya que sus parámetros de evaluación ya no son aceptables al volverse ineficaces las garantías de acceso a los tribunales y en consecuencia de perspectivas poco optimas (Martínez-Freire, 2001), este hecho marca en el caso de México la reforma e introducción del sistema adversarial que tiene como una de sus principales estrategias la introducción de los MASC en la vía penal, más sin embargo, la implementación de la mediación en la vía adversarial se verá contemplada en otras materias como la civil, familiar y mercantil (Márquez Algara, 2013) entre otras, conforme lo dispone el artículo 17 constitucional, elevando los métodos alternos a garantía individual en consecuencia en un derecho humano.

Esta reforma tiene tres ingredientes específicos el primero de ellos es la desjudicialización conforme a 4 etapas: 1) los MASC como sistema no vinculado al sistema judicial, donde se le da crédito a la mediación privada; 2) los MASC en relación con el sistema judicial, en donde ambos sistemas cooperan; 3), Los MASC en el sistema judicial, la mediación es parte del proceso judicial y de la procuración de justicia y; 4) cuando el sistema judicial y de procuración de justicia es desbordado y el conflicto se resuelve totalmente fuera del sistema.

El segundo ingrediente es la internacionalización, al considerarse estos como un factor de globalización ya que su uso se ha generalizado favorablemente partiendo de la eclosión del derecho internacional como fuente de todo sistema de resolución de conflictos (Redorta, 2009).

El tercer ingrediente y el de mayor peso es el de la ciudadanización de la justicia, pasando de ser una técnica a un amplio proceso de gestión de conflictos conforme a las siguientes bases: a) responsabilización del participante en la resolución del conflicto; b) la comprensión

de la realidad como base para la creación de opciones; c) la voluntariedad de todas las partes implicadas; d) el trabajo a través de la participación; e) la confidencialidad de toda la información aportada, f) la imparcialidad del mediador; g) la cooperación entre los interesados (Munné & otros, 2009).

En consecuencia, el requerimiento del capital intelectual es indiscutible al participar la sociedad de forma directa en la solución de sus conflictos, requiriendo de desarrollo de habilidades y competencias específicas en la gestión y transformación del conflicto, estando presentes en los tres ingredientes el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Sin embargo, la pregunta que aquí surge es: ¿Que necesitamos para que la mediación prospere?, En primera instancia sistematizar y operacionalizar los intangibles de los MASC, segundo socializarlos, tendremos que hablar el idioma de la sociedad, explicarles sencilla y prácticamente su valor, decirles directamente que van a ganar, destacar el aspecto positivo del intangible, lo que obtendrán de beneficio directo por su implementación en la solución de sus problemas y decirles como ellos pueden ser actores participes en la gestión del conflicto, ya que los abogados y demás profesionistas somos solo un medio. La sociedad tendrá que asumir roles basados en intereses y no en posiciones con un mismo objetivo.

Necesitamos un cambio disruptivo en las estrategias para la creación de una nueva cultura en la solución de conflictos y la participación ciudadana es un elemento *sine qua non* para lograrlo. Debe dársele a la sociedad un papel preponderante y actuar en razón de sus propios intereses y no del Estado en sentido *lato*, los sistemas de impartición y procuración de justicia deben de velar por aquellos derechos no disponibles por las partes, por el orden público y por el estado de derecho. Actualmente la pirámide de la litigiosidad se encuentra coronada por los tribunales de justicia (Ayuso & Guillén, 2009), debemos invertirla y debe estar coronada por la sociedad, soportada por los métodos alternos y sus intangibles.

2.3. SUSTENTO TEÓRICO DE LA REDIMENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LOS MASC

El sustento teórico de la redimensión tiene dos fases, la primera de ella distinguir las vocaciones de las características, de las vocaciones de los principios y de los intangibles para entender su operatividad conforme a esta nueva teoría, y como segunda fase delimitar su marco teórico, que será el soporte de la redimensión.

En relación a la primera fase definimos a la característica como las notas particulares que distinguen algo o alguien de los demás, las características nos proporcionan información de algo que queremos conocer, nos dan los elementos esenciales de su definición técnica, entiéndase entonces que la vocación de la característica es la del conocimiento de las cualidades estructurales que soportan la implementación de los métodos alternos, siendo obligación del mediador conocerlas y entenderlas.

Un principio es una regla, es un propósito, con lo cual sin ellos no es posible operar técnicamente un sistema, un modelo, una idea, por lo tanto, el principio tiene una vocación operativa, que de igual manera será obligación del mediador conocerlos y entenderlos.

Y por último el intangible, que es un valor intrínseco de los MASC, son los elementos distintivos de procesos y modelos que los hacen útiles, atractivos, benéficos, valiosos, los intangibles siempre tienen una connotación positiva, por lo tanto, su vocación es de consecuencia, de resultado, siendo en este caso obligación de todos los mediados conocerlos y disfrutarlos.

Al respecto los ejemplificamos en la siguiente tabla:

TABLA 1. Vocación de características, principios e intangibles

Característica	Principio	Intangible
Vocación de conocimiento Cualidades	Vocación de condición operativa	Vocación de resultado positivo "consecuencia"
Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo
Multidisciplinarietà	Imparcialidad	Felicidad

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la segunda fase esta se integra por tres teorías, la teoría del valor intangible de los métodos alternos, la teoría de la impetración de la justicia y la teoría funcionalista, estas tres teorías tienen como eje transversal el interés de las partes y centran el uso de los métodos alternos en razón de los resultados y beneficios que obtienen de las partes, teniendo un fin operativo de reacción, con tres elementos preponderantes, el valor en su operación, la participación de quienes los operan y la función que estos ejercen como resultado.

En cuanto a la primera, se basa en la transmisión del valor positivo de los diversos intangibles de la mediación y de los demás métodos alternos, con el fin de resaltar la ganancia de las partes en la solución del conflicto, su aplicación práctica, describiéndolos de forma simple y coloquial, en un lenguaje que la sociedad entienda, esto es, comunicándonos en su mismo idioma según el tipo de conflicto y su dimensión, por añadidura esto provocará su uso.

En cuanto a la segunda podemos destacar que la teoría de la impetración de la justicia tiene su eje rector en la participación activa ciudadana en la solución de sus conflictos y en los intereses de las partes como elemento subyacente del procedimiento, emergiendo los métodos alternos y en este caso la mediación como el procedimiento idóneo de gestión del conflicto, dándole forma al paradigma jurídico del siglo XXI que es “el resolver nosotros mismos nuestros conflictos”, esta teoría destaca el periplo de la normativización de los MASC, identifica el desorden legislativo existente y propone elementos integradores, propugnando por la homologación de procesos tanto normativos como administrativos, en el mismo sentido, destaca la necesidad de la liberación de los métodos alternos como una forma de alentar la mediación privada y afirma que la mediación es una profesión (Gorjón F., 2015), por lo que sienta los primeros antecedentes de la consideración de la mediación como ciencia social emergente.

En cuanto a la tercera, no ha sido objeto de tratamientos anteriores en su vinculación a los MASC, será necesario profundizar más en su desarrollo, esta teoría la centraremos al análisis funcional de la mediación y de los demás métodos alternos, como un sistema de función social, que se aboca en explicar la causa de sus efectos, como una conducta finalista y fenomenológica, que procura el mantenimiento de la estabilidad social, el equilibrio de las relaciones, desde el desempeño

particular de las personas como una acción causa y efecto del fin, independientemente de su soporte (Martínez-Freire, 2001), en este caso en la solución del conflicto, evitando con ello una escalada social del mismo, ya que bien puede ejercerse un procedimiento de mediación y después ser homologado legalmente, obviamente con las restricciones que el orden público marca.

Al respecto (Hempel, 2005) señala que el tipo de fenómenos que el análisis funcional pretende explicar es alguna actividad recurrente o pauta de conducta en un individuo o grupo, una pauta cultural o una institución social, teniendo como objetivo principal del análisis mostrar la contribución que realiza la pauta de conducta al desarrollo del individuo o grupo, por lo tanto el análisis funcional trata de comprender una pauta de conducta o una institución sociocultural, determinando el rol que desempeñan para mantener en buen funcionamiento un sistema dado; interpretándolo significa que la pauta de conducta es la gestión del conflicto conforme el interés de las partes, y su contribución o rol es la solución al conflicto como sistema generador de un *modus vivendi ad hoc*.

Al respecto lo ejemplificamos a partir de un silogismo desarrollado en base a la lógica del razonamiento, que nos expone y explica la concurrencia de un rasgo *i* en un sistema *s* (en un momento *t*) y que brinda el siguiente análisis funcional:

- a) En *t*, *s* funciona adecuadamente en un ámbito de tipo *c* (caracterizado por condiciones internas y externas específicas).
- b) *s* funciona adecuadamente en un ámbito de tipo *c* solo si se satisface cierta condición necesaria *n*.
- c) Si el rasgo *i* estuviera presente en *s*, entonces como efecto, se cumplirá la condición *n*.
- d) Por lo tanto, en *t*, el rasgo *i* está presente en *s*.

Traduciéndolo a la mediación podríamos decir que:

- a) La mediación es *T*, y esta opera a través de un acuerdo que es *S*, solo si existe *C* que es voluntad;
- b) Por lo tanto, el acuerdo *S* opera con voluntad *C* satisfaciendo *N* que son los intereses.
- c) Por lo tanto *I* que son las partes, están de acuerdo *S* entonces *N* que satisfacen sus intereses.

d) En consecuencia, la *T* como procedimiento de mediación entre *I* las partes llegan a *S* un acuerdo.

Como podemos comprender la lógica funcionalista ubica el rol de juegos de las partes, en un proceso de solución de conflictos, traduciendo una fórmula matemática que armoniza los diversos elementos en un proceso funcional.

El funcionalismo procura y enfatiza igualmente la estabilidad social, en razón de cómo se organiza una sociedad para satisfacer sus propias necesidades, enfatiza en todas aquellas acciones que tienden a mantenerla (métodos alternos) entendidas estas como recursos operativos. De igual manera visualiza los mecanismos propios de toda sociedad para solucionar sus conflictos, en un esquema solidario (Romero Contreras & Liendo Viera, 2003), así como las normas que los determinan como códigos de conducta los cuales varían, en función en este caso del tipo de sistema de gestión de conflicto, que rige el equilibrio social, erigiéndose entonces los métodos alternos como los más indicados, al responder a los intereses de las partes y en consecuencia a los intereses sociales en cuanto a su efecto sobre ella, generando el equilibrio social, que el funcionalismo procura.

Al respecto ejemplificaremos la relación de las tres teorías con los métodos alternos, destacando como su eje transversal a los intereses, principal adjetivo de éxito de la instrumentalización de la mediación y los demás métodos alternos.

TABLA 2. Teorías que avalan la redimensión de las características y principios de los MASC

Teoría de los Intangibles	Teoría de la Impetración de la Justicia	Teoría Funcionalista
Promueve el valor positivo de los resultados y efectos de los MASC como intangibles, en razón de los INTERESES de las personas y de la sociedad en general.	Busca la solución al conflicto de la impetración de la justicia a través de la participación de la ciudadanía en razón de sus INTERESES .	Son los recursos que el hombre utiliza para afrontar su medio. Destaca la actividad particular de quienes lo integran, en un esquema interdependiente que promueve un equilibrio armonioso, en razón de sus INTERESES .

Fuente: Elaboración Propia.

Como segundo colofón determinamos que las características tienen como fin transmitir a los mediadores y los administradores de procedimientos MASC el conocimiento contextual de la definición técnica de los métodos alternos, mientras que los principios nos establecen sus condiciones operativas que los hacen proclives a su implementación y los intangibles nos transmiten su valor como consecuencia de su uso.

Como tercer colofón señalamos a las teorías del valor intangible de los MASC, la de la impetración de la justicia y la funcionalistas como el marco teórico *ad hoc* de esta redimensión, teniendo en común su fin operativo y como eje rector los intereses de las partes, destacando que la de los intangibles y la de la impetración reafirman el valor positivo de la mediación y el rol protagónico de las partes en la solución de sus conflictos y la funcionalista destaca la contribución de los MASC como condición operativa de la conducta de los mediadores en la solución del conflicto, rol que se refleja necesariamente en la redimensión de las características y de los principios, como una práctica propia de la ciencia de la mediación y no como una influencia de otras ciencias del conocimiento que hasta este momento han marcado a los MASC.

2.4. CARACTERÍSTICAS REDIMENSIONADAS DE LOS MÉTODOS ALTERNOS

Los métodos alternos se caracterizan por ser: interdisciplinarios, multidisciplinarios, multidimensionales, utilitaristas, eclécticos, ecuménicos, resilientes, disruptivos y concertadores.

2.4.1. *Interdisciplinarios*

La interdisciplinariedad se encuentra en auge en un contexto mundial derivada de los axiomas que la complejidad que la ciencia exige para seguir creando conocimiento nuevo, de frontera, como lo son los métodos alternos, y establece la necesidad de crear puentes entre saberes, concatenando el conocimiento adquirido en las interdefiniciones que desde las ciencias sociales conectan la acción (experiencia social) con las instituciones (estructuras sociales), postulado que concuerda

con la teoría funcionalista en razón de su operatividad como resultado de esta conexión.

Será entonces una característica porque interactúa con diversas disciplinas en razón del uso de conocimientos diversos integrándolos de manera contextualizada y sistemáticamente para la solución de un conflicto. En el mismo sentido la interdisciplina motiva la cooperación que conlleva a interacciones reales y a la reciprocidad, transformando conceptos, metodologías de investigación, de enseñanza (López, 2011), pero principalmente para los efectos en la solución de conflictos.

Al respecto (Rosaldo, 2004) argumenta que la interdisciplinaria como concepción cultural remite a algo distinto que a la mera colaboración, por lo que tiene un modo de sociabilidad distintivo reflejado en la división del trabajo, que tiene fundamento en el pensamiento como proceso, esto presupone que un individuo no puede dominar múltiples disciplinas, por tanto, la división del trabajo se basa en que unos necesitan de otros porque sus habilidades y conocimientos difieren de otros, y se necesitan para llevar a cabo proyectos (resolver los conflictos) en un mundo plurilingüe. Siendo esta quizá la diferencia sustancial de eficiencia entre un mediador y un juez.

2.4.2. Multidisciplinarios

Es la intersección de diversa disciplinas en busca de un mismo objetivo (Nicolescu, 2013), en este caso el resolver conflictos, quiere decir, como lo mencionamos anteriormente que la división del trabajo nos obliga a interactuar diferentes áreas del conocimiento, empero, en este caso con el distintivo de que la mediación en sí atiende a resolver conflictos derivados de diferentes disciplinas, por lo que el mediador tendrá que tener los conocimientos relacionados con esa área de la ciencia, para poder coadyuvar en la solución del mismo, ser un especialista en el conflicto, cuando este así lo permite según su tipología (Gorjón & Sáenz, 2014), ya que existen otro tipo de conflictos que requieren la interdisciplina, al respecto Novel señala que la mediación suma diversa disciplinas porque ofrece la oportunidad de intervenir, considerándose una innovación en la forma de resolver determinado problema, que tradicionalmente no se hacía por mediación. En el mismo sentido hace dos distinciones, primera es multidisciplinaria por su

alcance a diversos conflictos y segundo, es la incidencia de diversas profesiones en busca de una solución, esto es la suma de diversos saberes, distinguiéndola de la interdisciplina cuando esta necesariamente requiere que los conocimientos se interconecten para resolver el conflicto (Novel Martí, 2015). Radicando su esencia en la función que realizan los mediadores, convirtiéndose en un fin.

2.4.3. *Multidimensionales*

La multidimensionalidad de la mediación tiene dos sentidos un cuantitativo y otro cualitativo, que atiende al tipo de conflicto más que al área de la disciplina en donde se encuentra inmerso, como sucede con la interdisciplina y con la multidisciplina.

En cuanto al cuantitativo su rasgo se define por el número de componentes y espacio que abarca el conflicto, desde el punto de vista de las personas implicadas, tratándose de un conflicto de pequeña dimensión cuando están involucradas tres partes, de mediana dimensión cuando es menor a 10 y de gran dimensión cuando este número es superado. Su importancia radica en determinar su intensidad, la gravedad y el alcance de la situación (Novel Martí, 2010).

En cuanto al cualitativo tiene dos vertientes la atribuible a la tipología del conflicto, si este es social, económico, político, religioso, etc., o si es atribuible a su objeto de atención, los ámbitos de actuación, los tipos de intervención y su transversalidad considerando entonces a la mediación como una disciplina, como proceso, como sistema, y/o como modelo para liderar cambios (Novel Martí, 2015). Ambas posturas atienden a su función y a su impacto social.

2.4.4. *Utilitaristas*

El utilitarismo es una teoría basada en las consecuencias de los actos de las personas, que se desarrolla en razón de su utilidad como fuente de valor, siendo así la acción correcta aquella que promueve o produce el mayor beneficio para el mayor número de personas (Valcare, 2010). Podría pensarse que esta filosofía contradice a los métodos alternos, en razón de que la solución de un conflicto radica en los intereses particulares de cada persona y no en los generales.

Al respecto (Seleme Conicet, 2004) interpretando a Kymlicka señala que el utilitarismo es un procedimiento de suma de intereses y deseos individuales, premisa básica que funge también como tal en la teoría de la justicia como equidad. Por lo tanto, respetar la importancia de las personas implica tomar en consideración los intereses de las partes, por lo tanto, las acciones moralmente correctas serán aquellas que desarrollan al máximo la utilidad en su propio beneficio.

El utilitarismo vinculado a la mediación tiene como ejes rectores a la justicia y a la felicidad. En un primer término porque la concepción de la justicia más racional es la utilitaria, porque cada hombre al favorecer sus propios intereses, es ciertamente libre de equilibrar sus propias pérdidas con sus propias ganancias (Rawls, 2006), como en su momento afirmó Basave el acuerdo más justo es el que uno determina en razón de la disposición de los que es suyo (Basave Fernández del Valle, 2001); y en segundo término (Sen, 2010) afirma que el bienestar individual está representado por la utilidad individual y esta se identifica típicamente por la felicidad individual, por lo tanto, se asemeja al resultado de un acuerdo de mediación que no es más que la materialización de un interés particular, que tiene entre sus principales intangibles a la felicidad.

2.4.5. Eclécticos

El eclecticismo tiene como rasgo principal su adaptabilidad que se basa en múltiples estilos o ideas, como mismo sentido lo tiene la mediación en relación a su utilidad, se adapta a las circunstancias de la tipología del conflicto, al grado que un hecho ecléctico es aquel que se deriva de los diversos intereses de quienes lo componen, como lo es la construcción de una ciencia, como lo es el desarrollo epistemológico de una idea, el planteamiento disgregador de un paradigma (Porrás Vásquez, 2011) o bien también podría ser un acuerdo que está compuesto en el mismo sentido, por diversos elementos (intereses) pero un mismo fin (solución), resolver el problema, de ahí que consideremos a la mediación en razón de su función un procedimiento ecléctico.

2.4.6. Ecuménicos

El ecumenismo es un movimiento integrador (Kerber, 2013), entendiéndose este como procedimiento que tiene un sentido de generar

comunidades, cohesión entorno a una idea, a un propósito, procura la unidad, genera redes y responde a intereses específicos. Siempre se ha vinculado este concepto a un carácter religioso, por los objetivos que persigue, como la fe, las vocaciones, la espiritualidad, la moralidad, entre otros (Arboleda Mora, 2013).

Sin embargo, el ecumenismo significa también mediación y transformación de conflictos en procesos de paz, procura la cooperación y restauración (Salazar), que es básicamente la misión de los métodos alternos. El ecumenismo genera estrategias que a su vez generan sinergias para lograr sus objetivos, de ahí que los MASC, también siguen este apostolado, sumar adeptos al movimiento de la solución pacífica de los conflictos, no teniendo como figura al altísimo como su eje rector, si no a los intereses de las partes. Por lo tanto, su impronta de conciliación, su impacto social, su universalidad y su visión de paz hace de la mediación un movimiento ecuménico.

2.4.7. *Resilientes*

La resiliencia es una capacidad o una habilidad de adaptabilidad, es un proceso que facilita la adaptación exitosa, esto es, un sujeto resiliente es aquel que se sobrepone a la adversidad, conforme a tres componentes: a) el reconocimiento de la adversidad; b) la adaptación positiva y; c) la dinámica de hacer frente al conflicto (García-Vega & Domínguez-De la Ossa, 2013), se caracteriza por desarrollar confianza, desarrollar autonomía, genera iniciativa y desarrolla la identidad (Henderson Grobter, 2003), si analizamos estas características se asemejan a los efectos de la mediación.

La resiliencia se deriva de un término de la física, en el tema de resistencia de materiales, que ha sido adaptado a las ciencias sociales, y en este caso a la ciencia de la mediación, que permite sistematizar y poner en práctica los componentes o rasgos distintivos de una resiliencia al servicio del bienestar (Muñoz Garrido & De Pedro Sotelo, 2005), conforme una dinámica positiva que permite la reconstrucción en todos sus ámbitos.

Al respecto afirma Curuchelar que: *“la mediación es resiliente porque genera procesos de comunicación que favorecen a los protagonistas del conflicto, la habilidad social de resolver sus problemas, ac-*

tuando positiva y activamente, impulsando la capacidad de los seres humanos para sobreponerse a la adversidad y además construir sobre ella” (Curuchelar, 2014).

Y esta a su vez genera en quienes participan el proceso competencias específicas como la respuesta rápida; la desvinculación afectiva; búsqueda de información; obtención y utilización de relaciones; anticipación proyectiva positiva; decisión de tomar riesgos; la convicción de ser amado; idealización del rival; reconstrucción cognitiva del dolor; altruismo y por último el optimismo y la esperanza (Palomar Lever & Gómez Valdez, 2010). Todas ellas en función de resolver el conflicto.

2.4.8. *Disruptivos*

Esta característica es singular ya que surge en una primera instancia del cuestionamiento, en nuestro caso del proceso judicial, sitúa a prácticas y protagonistas de un sistema o proceso, a sus matrices de pensar, de ser y de hacer, con el fin de cuestionar sus logros, lo que da lugar a rupturas y en consecuencia a renaceres (Villamayor, 2014).

En una segunda instancia y concatenada a la anterior, disrupción significa transformación y en consecuencia de su función significa innovación surgida de la eclosión del cuestionamiento (Aguado, 2014), por lo tanto, una disrupción es una mejora, es perfeccionamiento. De ahí que cuando la ciencia habla de tensión disruptiva, es el rompimiento entre el pensamiento lineal y el pensamiento exponencial. El actual sistema judicial avanza en razón de un pensamiento lineal, la ciencia de la mediación avanza en razón de un pensamiento exponencial.

La mediación tiene todo este significado ya que rompe con el quehacer cotidiano del sistema tradicional de resolver sus conflictos y se sitúa en la innovación evolucionista de la gestión y transformación de los conflictos a través de técnicas diferenciadas, en donde el rol preponderante funcional es de los mediados y del mediador.

2.4.9. *Concertadores*

La concertación tradicionalmente se estudia en las ciencias políticas, ya que se identifica con vocablos tales como pactos sociales,

acuerdos macro, participación, pluralismo organizado o concertación social, sin embargo, derivado de la operatividad de ellos se entiende como una acción de articulación de intereses (Romero Bidegaray, 1998), que trae como consecuencia la generación del dialogo, la cooperación, la búsqueda de acuerdos satisfactorios basados en los intereses de las partes en disputa, basado en un principio de espontaneidad voluntaria (Gleitsmann, 2007).

Al respecto Dos Santos lo concibe como un mecanismo de toma de decisiones, para la solución de conflictos y concluye que es también un mecanismo de mediación entre la sociedad y el estado (Dos Santos, 1984), que actúa conforme a interés, esta definición es más que reveladora, ya que, es la función principal de los métodos alternos, ya sea en un contexto macro (conflicto social) en la búsqueda de pactos o en un contexto micro en la búsqueda de acuerdos (conflicto particular) de forma participativa y negociada.

2.5. PRINCIPIOS REDIMENSIONADOS DE LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La redimensión de los principios tienden más a una depuración de los señalados tradicionalmente en el normativismo de la instrumentalización de los MASC y del debate doctrinal del discurso operativo de la mediación, a los cuales no somos ajenos, a diferencia de las características que si introducimos innovaciones, sin embargo, y centrándonos es el quehacer de este capítulo nos ceñimos y los definimos sin alterar su visión actual, pero conforme a la idea y premisa de su funcionalidad y a su espíritu rector que marca cuando es posible administrarlos concienzudamente y desjudicializadamente. Al respecto los principios son: Voluntariedad; Imparcialidad; Justicia; Equidad y Legalidad.

2.5.1. *Voluntariedad*

La voluntariedad es un acto de responsabilidad que tiene como función que las personas actúen libremente con inteligencia suficiente para conocer y discernir, así como la capacidad de obligarse (Gómez Escalonilla & Al., 2009). Es un acto que tiene que ver con la esencia

de las personas, por ello su trascendencia para el logro de la funcionalidad de la mediación y de los demás MASC.

Este es el principio más importante de los MASC, con un amplio reconocimiento normativo y jurisprudencial, y ampliamente tratado en la doctrina especializada es el que da la pauta de inicio al procedimiento, entiéndase como la esencia de la mediación, ya que garantiza la libertad de las personas, la eficacia y su funcionamiento como sistema de solución de conflictos en razón de su capacidad legal de obligancia de las personas, principio movilizado por la autonomía conforme al *pacta sun senuanda* (usase el intangible de la autonomía).

La voluntad garantiza el desarrollo adecuado del procedimiento para que las partes arriben a un acuerdo satisfactorio, por libre decisión y no a través de la imposición de un tercero, juez, en el mismo sentido garantiza que el mediador no termine imponiendo su opinión personal, por lo que garantiza el cumplimiento del acuerdo, a través de la participación colaborativa de las partes (Tarud Aravena, 2013). Señala que para poder generar acuerdos exitosos implica que las partes asuman una actitud colaborativa, haciendo operativa a la voluntad dando apertura al protagonismo o autodeterminación de las partes, siendo esta la participación activa y directa de cada una de las partes durante la solución del conflicto.

2.5.2. *Imparcialidad*

Este principio está vinculado con la objetividad, en el ámbito del principio de legalidad, esto es que determinada acción, en este caso la intervención del mediador, del facilitador o del prestador de servicios de MASC en la solución de un conflicto, se desarrolle en una exacta ponderación de los intereses de las partes, lo que supone la ausencia de prevención a favor o en contra de alguien que les impida proceder con rectitud (García Acosta, 2013). La imparcialidad requiere que cualquier participante (mediador) no distorsione los valores, razones o preferencias (intereses) de alguien (mediados) ni que trate reemplazarlos (Rasmussen & Den Uyl, 2012).

En un espíritu meramente funcionalista significa la ejecución exacta de la misión del mediador. Al respecto es necesario diferenciar la imparcialidad con la independencia y la neutralidad por su gran nivel

de interacción, ya que suelen identificarse estas o como principios o como características. La misma doctrina o las normas no se ponen de acuerdo, ya que donde esta una, están presentes las otras, sin embargo, el origen o principio será la imparcialidad ya que está vinculado directamente a la validez del procedimiento, además de ser un principio rector de todo proceso judicial con pleno reconocimiento y las dos últimas son condiciones del mediador y del resultado del procedimiento.

DIFERENCIA ENTRE IMPARCIALIDAD, INDEPENDENCIA Y NEUTRALIDAD

Imparcialidad <i>Principio</i>	Independencia <i>Intangible</i>	Neutralidad <i>Intangible</i>
<p>La imparcialidad tiene que ver con la objetividad y legalidad de la solución y del procedimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetividad • Legalidad • Exacta ponderación de los intereses de las partes • Trato igualitario a las partes • Compromiso con la equidad del proceso 	<p>La independencia tiene que ver con el carácter del mediador en cuanto a su ajeneidad y la no existencia de nexos con las partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ve influenciado por alguna de las partes • Ajeneidad respecto de los intereses de las partes • No existen nexos de dependencia 	<p>La neutralidad tiene que ver con el resultado de la mediación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la ausencia de imposición por parte del mediador del resultado del procedimiento (García Villaluenga, 2010) • Capacidad del mediador de interactuar sin tener en cuenta sus propios sentimientos y valores (Nuñez Varon, 2008)

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3. Justicia

Existe un gran debate en el imaginario social sobre lo que es justicia, sin embargo, citando a (Del Vecchio, 1956) la justicia tiene un carácter bilateral, por lo cual una obligación tiene como correlativa una pretensión este es un juego de roles que se encuentra presente en la lógica funcionalista, podría decirse que es relevante ya que la esencia del utilitarismo está en la reivindicación de que la utilidad es el único criterio moral, tanto de agregación como de distribución

(Campbell, 2008), esto es una negociación asistida en base a intereses y no a posiciones.

Al respecto siguiendo el ensayo esclarecedor de Subijana contextualiza la justicia en razón de la validez de una solución autocompositiva a través de los métodos alternos, tomando como base el paradigma de la humanidad, que significa que el sistema judicial tiene al ser humano como eje referencial, lo que lo hace el criterio vertebral de la solución de controversias, en razón de sus intereses y del fin que persigue, afirmando que *“la justicia radica en el paradigma de la humanidad, por lo tanto, la justicia responde a una estructura heterocompositiva, en la que el juez resuelve una contienda entre partes confrontadas y en el mismo sentido como cuando descansa en un modelo autocompositivo en el que el juez homologa la solución conferida al conflicto entre partes... El modelo autocompositivo prioriza la construcción de un marco de dialogo que alimenta el respeto, la escucha, la comprensión y la recreación conjunta”* (Subijana Zunzunegui, 2012).

Lo anterior atiende a lo que (Barry, 2001) denomina la justicia de la negociación, ya que la concibe como un ejercicio de ventaja mutua en el contexto de una disputa de dos partes acerca de un problema único, que da como resultado para ambas partes una ganancia sobre lo que habrían adquirido si el conflicto continuara, teniendo entonces un resultado eficiente, en el sentido de que una parte no obtendría un mejor resultado en menoscabo de la otra, por lo que el resultado se funda en los intereses de las partes.

2.5.4. *Equidad*

Significa igualdad, en diversas dimensiones, en lo social y en lo legal, en ambos casos se fundamenta en los valores sociales, tomado en cuenta las circunstancias que rodean el conflicto a solucionar, procura el equilibrio en el momento de la toma de la decisión, la equidad es un principio de interpretación según los interés de las partes, por lo que tiene un sentido funcionalista, porque requiere que las partes estén de acuerdo y los derechos en discusión sean disponibles (Peñaranda Quintero, 2009), o bien se basa en principios que son compartidos por la conciencia común, según su ámbito de influencia o el área de

disgregación del conflicto, de ahí que el mediador tenga que ser especialista o conocedor del tipo de conflicto en disputa.

La equidad implica también cooperación, este valor creado debe ser distribuido, pero las disputas surgen cuando no se realiza la distribución en ausencia de este se desperdician recursos, de ahí que el mediador sea el facilitador para lograr la cooperación y en consecuencia la distribución. Entonces la equidad disminuye las disputas que se ocasionan por la distribución en este caso los intereses de las partes, en consecuencia, a más cooperación, mejor distribución y menos conflictos (Cooter & Eisenberg, 2011), lógica funcionalista pura, por lo tanto, igualdad más cooperación es igual a equidad.

2.5.5. *Legalidad*

Este principio de legalidad tiene su fundamento en una pluralidad de caracteres, al respeto ejemplifica (Arroyo Zapatero, 1983) que “*el principio de legalidad en materia penal tiene una doble fundamentación, por una parte, de carácter político, expresión de la idea de libertad y del Estado de Derecho. De la que deriva la exigencia de la ley formal y de la seguridad jurídica y, por otra, una fundamentación específica penal, expresión de la esencia o función social de la norma...*” En ambos contextos la norma tiene que ser observada y de la misma manera se aplica en específico a la mediación penal o en su caso en cualquier otro MASC ya que su naturaleza es eminentemente social que procura en ambos casos la seguridad jurídica, como idea primigenia del principio de legalidad.

Significa que los árbitros deberán ajustar el procedimiento y la resolución de la controversia a los parámetros establecidos en la ley, esto es porque si bien, el arbitraje se sustenta en la voluntad de las partes y esta ha de ser el instrumento que de forma a la manera de estructurar el arbitraje, no menos cierto es que esa voluntad no puede ir con contra de las leyes, lo anterior se encuentra respaldado por el C.Com en su artículo 1051 y de igual forma avalado por criterios jurisprudenciales según la Tesis *Arbitraje. Su Concepto Genérico y su Finalidad*. Tesis1ª CLXIV/2009.

Esta misma lógica la sigue la mediación y la conciliación, ya que no podrá de igual forma mediar aquello que transgreda el orden

público o que la ley señale como materia que no se puede mediar o conciliar. Por lo tanto, sería ilegal una mediación que trate un conflicto vinculado a una norma de efecto negativo, que prive el conflicto de no mediar. Esto viene a avalar la máxima de los MASC que señala que “el árbitro deberá dictar laudos válidos y ejecutables”, agregaría; legalmente válidos, lo mismo el mediador deberá de procurar que los acuerdos sean legalmente válidos y ejecutables.

Este principio nos da otra dimensión del tratamiento que debemos darle a los conflictos mediables o arbitrables, en el momento de su gestión y transformación, de ahí la importancia de la generación de los catálogos de conflictos mediables y arbitrables, derivados de las mismas normativas vigentes o derecho positivo, que hay que reconocer que varían en el tiempo y en el espacio, es por ello especialmente importante verificar la *lex fori* del lugar de la instrumentalización del procedimiento de gestión y transformación del conflicto, así como del lugar en donde se pretenda ejecutar el acuerdo de mediación o conciliación o el laudo arbitral.

En resumen, podemos afirmar que:

- La mediación se encuentra en una etapa de transformación, transitando de la instrumentalización a la cientificidad, generando sus propias prácticas, como ahora se señala en la revaloración de las características y principios en razón del valor intangible de los métodos alternos de solución de conflictos.
- La teoría del valor intangible de los métodos alternos se sustenta en transmitir el valor positivo y su impacto a todos los sectores de la ciudadanía.
- De igual manera significa hablar el mismo idioma de la sociedad y no técnico como hasta ahora se realiza, es necesario explicarles sencilla y prácticamente su valor, decirles directamente que van a ganar, destacando el aspecto positivo del intangible.
- La redimensión es igualmente provocada por el desorden legislativo que priva actualmente en las leyes MASC, que confunden principios con características y viceversa y omiten su valor intangible.
- La pirámide de la litigiosidad se encuentra coronada por los tribunales de justicia, debemos invertirla y debe estar coronada

por la sociedad, soportada por los métodos alternos y sus intangibles.

- La base del valor y de la redimensión se sustenta en el capital intelectual de todos los instrumentalistas y cientificistas de los MASC, como actores del cambio en el imaginario social.
- El capital intelectual se sustenta en sus tres dimensiones, capital humano representado por los mediadores; capital estructural representado por reglamentos, leyes e instituciones administradoras; y por el capital relacional representado por los mediados y clientes de servicios MASC.
- El capital intelectual incide en la clasificación tradicional o normativa de las características o principios, obligándonos a identificar cuando estamos en presencia de alguna característica, cuando ante un principio y cuando en presencia de un intangible, ya que su vocación instrumentadora evidentemente es diferente.
- Las características transmiten a los mediadores y los administradores de procedimientos MASC el conocimiento contextual de la definición técnica de los métodos alternos, mientras que los principios nos establecen sus condiciones operativas y los intangibles nos transmiten su valor como consecuencia de su uso.
- Las teorías del valor intangible de los MASC, la de la impetración de la justicia y la funcionalistas son el marco teórico *ad hoc* de la redimensión, teniendo en común su fin operativo y como eje rector los intereses de las partes, destacando que la de los intangibles y la de la impetración reafirman el valor positivo de la mediación y el rol protagónico de las partes en la solución de sus conflictos y la funcionalista destaca la contribución de los MASC como condición operativa de la conducta de los mediadores en la solución del conflicto, y en el accionar de todos los actores de la gestión del conflicto.

Capítulo III

Los intangibles de la mediación, de los métodos alternos de solución de conflictos y sus rasgos distintivos

Sumario: Introducción. 3.1. Activo de la paz. 3.1.1. Rasgos distintivos del activo de la paz. 3.2. Armonía. 3.2.1. Rasgos distintivos de la armonía. 3.3. Asociatividad. 3.3.1. Rasgos distintivos de la asociatividad. 3.4. Autonomía. 3.4.1 Rasgos distintivos de la autonomía. 3.5. Bajo Costo, 3.5.1. Rasgos distintivos de bajo costo. 3.6. Capital Social. 3.6.1. Rasgos distintivos del capital social. 3.7. Cláusula de estilo. 3.7.1. Rasgos distintivos de cláusula de estilo. 3.8. Competitividad. 3.8.1. Rasgos distintivos de la competitividad. 3.9. Confianza. 3.9.1. Rasgos distintivos de la confianza. 3.10. Confidencialidad. 3.10.1. Rasgos distintivos de la confidencialidad. 3.11. Creatividad. 3.11.1. Rasgos distintivos de la creatividad. 3.12. Empoderamiento. 3.12.1. Rasgos distintivos del empoderamiento. 3.13. Especialización. 3.13.1. Rasgos distintivos de la especialización. 3.14. Estabilidad, 3.14.1. Rasgos distintivos de la estabilidad. 3.15. Felicidad. 3.15.1. Rasgos distintivos de la felicidad. 3.16. Fidelización. 3.16.1. Rasgos distintivos de la fidelización. 3.17. Flexibilidad. 3.17.1. Rasgos distintivos de la flexibilidad. 3.18. Garantía. 3.18.1. Rasgos distintivos de la garantía. 3.19. Independencia. 3.19.1. Rasgos distintivos de la independencia. 3.20. Innovación, 3.20.1 Rasgos distintivos de la innovación. 3.21. Internacionalización, 3.21.1. Rasgos distintivos de la internacionalización. 3.22. Liderazgo. 3.22.1. Rasgos distintivos del liderazgo. 3.23. Mejora continua. 3.23.1. Rasgos distintivos de la mejora continua. 3.24. Modernidad. 3.24.1. Rasgos distintivos de la modernidad. 3.25. Monopolización del procedimiento por las partes. 3.25.1. Rasgos distintivos de la monopolización del procedimiento por las partes. 3.26. Motivación. 3.26.1. Rasgos distintivos de la motivación. 3.27. Neutralidad. 3.27.1. Rasgos distintivos de la neutralidad. 3.28. No trae consecuencia económico sociales. 3.28.1. Rasgos distintivos de no traer consecuencias económicas sociales. 3.29. Objetividad. 3.29.1. Rasgos distintivos de la objetividad. 3.30. Perdón. 3.30.1. Rasgos distintivos del perdón. 3.31. Prestigio. 3.31.1 Rasgos distintivos del prestigio. 3.32. Prevención del conflicto. 3.32.1 Rasgos distintivos de la prevención del conflicto. 3.33. Productividad. 3.33.1. Rasgos distintivos de la productividad. 3.34. Rapidez. 3.34.1. Rasgos distintivos de la rapidez. 3.35. Re asociación. 3.35.1. Rasgos distintivos de la re asociación. 3.36. Reparación del daño. 3.36.1. Rasgos distintivos de la reparación del daño. 3.37. Reputación corporativa. 3.37.1 Rasgos distintivos de la reputación corporativa. 3.38. Satisfacción. 3.38.1. Rasgos distintivos de la satisfacción. 3.39. Seguridad jurídica. 3.39.1. Rasgos distintivos de la seguridad jurídica. 3.40. Simplicidad. 3.40.1. Rasgos distintivos de la simplicidad. 3.41. Sinergia. 3.41.1 Rasgos distintivos de la sinergia. 3.42. Transparencia. 3.42.1. Rasgos distintivos de la transparencia. 3.43. Universalidad. 3.43.1 Rasgos distintivos de la universalidad.

Introducción

Los intangibles son una cuestión de valor, son una cuestión de percepción, los métodos alternos por propia naturaleza los provocan, los intangibles son consecuencia de su instrumentalización de la mediación y los MASC, su definición y la determinación de sus rasgos distintivos están vinculados a una estrategia de culturización, conforme patentizamos en el capítulo primero de esta obra, y que a su vez se encuentra estrechamente relacionada con el pensamiento positivo, el asertividad y la persuasión.

El pensamiento positivo radica en la psique de las personas, ya que existen ideas capaces de expresarse como conductas constructivas (Febre, 2006). Es el caso de los intangibles son ideas materializadas constructivamente y resaltan lo positivo y no lo destructivo, señala la autora que *“los sujetos de dominancia positiva atraen hacia sí a personas semejantes, al igual que circunstancia o negocios”*, entiendo entonces que si actuamos positivamente tendremos un efecto duplicador con los terceros vinculados a nuestras áreas de influencia, si eres positivo, los demás lo serán, entonces el ser positivo es una actitud de vida, si nosotros fincamos una estrategia de vida en lo positivo, en consecuencia nuestra vida mejorara, por lo tanto, el uso de la mediación y de los métodos alternos son una estrategia positiva de vida, que se duplicara con quienes los practiquemos. **“LOS INTANGIBLES SON VALORES POSITIVOS”**.

(Febre, 2006) igualmente señala que *“a lo largo de la vida, el dominante positivo logra desarrollar conductas que transforman sus conflictos internos en claras propuestas para vencer”*, lo que significa gestionar los conflictos certeramente en razón de una realidad visible y conveniente, es una acción de culturización, lo que implica según la autora *“la decisión de vivir en positivo, es simplemente una opción personal. El derecho a lograr lo que se desea es propiedad de todos los individuos”*. Por lo tanto, las acciones positivas se duplican, los intangibles son consecuencia de acciones positivas.

Sin embargo, para transmitir estas ideas y que permeen verdaderamente en la sociedad es necesario ser asertivos, el asertividad según (Cargenie, 2012) *“Es la aptitud para hablar y actuar de manera que consigamos de forma natural la respuesta atenta y positiva de los demás”*. Es entonces una estrategia de comunicación de interacción

social a través de hechos reales y consumados, como lo es la solución de un conflicto a través de la mediación y los MASC y la difusión de su excelso resultado.

Un hecho evidente de la asertividad y su vínculo directo con los MASC es que *“todo ser humano desea que lo traten con justicia y para que eso se logre debemos de expresar de forma clara, simple y eficaz, nuestras preferencias, necesidades, opiniones, quejas y otros sentimientos”* continúa señalando el autor que *“Ser asertivo significa en realidad establecer parámetros razonables para que nos traten de forma justa”*. Siendo entonces los métodos alternos la herramienta idónea para lograrlo asertivamente, es en este punto en donde empataremos el principio ganar —ganar, con el de justicia y equidad. Siguiendo a (Covey, 2014) señala que: *“Ganar-ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar-ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar-ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se toma, y se comprometen con el plan de acción. Ganar-ganar ve la vida como un escenario cooperativa, no competitivo”*.

Recordemos entonces que los intangibles de los métodos alternos son una estrategia de comunicación, por lo tanto, lograr comunicar los intereses asertivamente ante la existencia de un conflicto sin impedir que los otros también lo hagan, tendrá un efecto positivo y en consecuencia la solución del conflicto y una mejor vida, comunicar eficazmente el efecto positivo de los métodos alternos y sus intangibles generará éxito en la tarea de la culturización que nos hemos propuesto, por lo tanto, deberemos ser lo más claros y concretos y fijar en la mente de nuestros lectores el mensaje que les queremos proporcionar (Zúñiga Ramírez, 2012), que es *“la vida es más simple y beneficiosa a través de los métodos alternos”*.

Es en este punto en donde la persuasión toma un papel preponderante en el desarrollo de la cultura de los MASC, ya que lo que pretendemos es transmitir a la sociedad el poder de los intangibles de los MASC y su credibilidad en el proceso de transformación de los conflictos. *“Persuadir es un proceso mediante el cual es posible modificar actitudes, creencias, opiniones o comportamientos de una persona o*

un grupo hacia determinado resultado, la persuasión es la habilidad para inducir creencias y valores en otras personas mediante la influencia de sus pensamientos y acciones a través de estrategias específicas” (Madero, 2010). Para lograrlo la persona debe de estar convencida de sus resultados, entonces debemos fijar en la mente de la sociedad lo que ganará y los beneficios que obtendrá a través del uso de los métodos alternos y como mayor prestancia transmitir sus intangibles como principal estrategia, y así transitar del sistema adversarial al sistema conciliar, alternativo y restaurativo que nos ofrecen los MASC.

La persuasión igualmente tiene que ver con el respeto mutuo y los intereses de las partes, elementos igualmente sustanciales de los métodos alternos. Para lograr una persuasión eficaz se debe transmitir la “intención”, misma que satisficiera nuestras necesidades e intereses, por lo que tenemos que comprender los deseos de las personas, comprender los criterios que la obligan a actuar en determinada dirección, por lo que es necesario presentarle información que sea congruente con los deseos que las personas han manifestado, por lo tanto, se debe de crear un terreno común en el que podamos unir formas de pensar y convicciones (Lakhani, 2005). Siguiendo esta lógica de persuasión, la solución del conflicto a través de los MASC, pero con mayor puntualidad, su valor intangible, será el terreno común en donde podremos influir y persuadir a la sociedad en el uso de los métodos alternos de solución de conflictos y en consecuencia crear una cultura de su implementación, tanto en su constructo instrumental como en su constructo de científicidad (Gorjón, 2015).

La persuasión tiene un doble efecto, para con quien la práctica y para con quien se pretende convencer al respecto (Madero, 2010) señala: *“La persuasión es recíproca ya que cuando influimos en una persona, en cualquier sentido, ella también genera el mismo efecto en nosotros. Cuando ganas a una persona para estar en condiciones de influir en ella, en realidad se están ganando mutuamente, y se desarrolla un intercambio de cultura que refleja lo mejor de la manera de pensar de ambas partes”*. Que es el verdadero objetivo que pretendemos con la promoción y difusión de los intangibles de los MASC, generar una sinergia colectiva.

Los intangibles de la mediación y de los métodos alternos son:

1. Activo de Paz
2. Armonía
3. Asociatividad
4. Autonomía
5. Bajo costo
6. Capital Social
7. Cláusula de Estilo
8. Competitividad
9. Confianza
10. Confidencialidad
11. Creatividad
12. Empoderamiento
13. Especialización
14. Estabilidad
15. Felicidad
16. Fidelización
17. Flexibilidad
18. Garantía
19. Independencia
20. Innovación
21. Internacionalización
22. Liderazgo
23. Mejora continua
24. Modernidad
25. Monopolización del procedimiento por las partes
26. Motivación
27. Neutralidad
28. No trae consecuencias económico sociales
29. Objetividad
30. Perdón
31. Prestigio
32. Prevención del Conflicto
33. Productividad
34. Rapidez
35. Re asociación
36. Reparación del daño
37. Reputación Corporativa
38. Satisfacción
39. Seguridad Jurídica
40. Simplicidad
41. Sinergia
42. Transparencia
43. Universalidad

Fuente: Elaboración propia.

3.1. ACTIVO DE LA PAZ

Los MASC en específico las mediaciones son consideradas herramientas para la paz, pero desde la perspectiva de su intangibilidad y su valor proactivo, es considerado un activo de la paz, desde mi perspectiva son sinónimos, porque en ambos contextos a través de su

aplicación y uso provocan bienestar en las personas y en la sociedad en general, por ser un medio para el desarrollo pleno de una cultura de la no violencia, la prevención y la solución de conflictos.

El respeto Fisas señala “*Que el proyecto de construir una cultura de paz en buena medida no es otra cosa que el reto planetario de abordar los conflictos desde otra mirada, con otros utensilios y con otros propósitos...*”, asegura que “... *la alternativa a la violencia ha de sustentarse en la negociación, el dialogo, la mediación, el empoderamiento, la empatía y la capacidad de manejar nuestros propios conflictos...*” (Fisas V., 2001), considerando en todo momento las características mensurables de la sociedad, para generar estrategias de desarrollo más asertiva de la cuales partir para la implementación de los MASC.

La cultura la podemos entender como aquello que han ido construyendo los seres humanos a lo largo de su historia, “*es todo lo que se aprende y se transmite socialmente*” (Besalú, 2004) y su principal característica es que esta se aprende a través de procesos de socialización, a través de la relación de cada individuo con el medio social y natural en el que se desenvuelve y da sentido y significado a la realidad.

Esta definición de cultura nos permite prever de *lege feranda* que la universalidad de los principios en que se sustentan los MASC, y el valor intrínseco de sus intangibles, así como el reconocimiento de la necesidad de paz en el mundo, darán paso a su instrumentación e implementación como una realidad latente e inexorable.

Los MASC tienen su fundamento en el principio de autonomía de la voluntad de las partes reconocido internacionalmente, es un derecho universal presente en la mayoría de las sociedades y un sustento legal reconocido a nivel mundial que les otorga una seguridad jurídica a sus resultados (acuerdos, convenios, laudos) los hace vinculantes a las partes, en un esquema multidisciplinario, interdisciplinario y multidimensional. Es por ello que son los principales aliados de la paz considerando que su desarrollo necesita de un marco legal porque la oposición a la violencia requiere de una adecuada comprensión de los límites en los que puede moverse lícitamente las distintas actividades humanas (Ballesteros, 2006).

Existen básicamente dos conceptos de paz, el de la paz positiva y la paz negativa, el primero se caracteriza por la ausencia de guerra y violencia directa, junto con la presencia de la justicia social en un esquema de proactividad, significa hacer por, y el segundo por la simple ausencia de guerra y violencia directa (Harto de Vera, 2004). Ambos conceptos son compatibles con la misión de los MASC que pretenden en todo momento el desarrollo de esquemas de justicia y paz en todo tipo de conflicto (Gorjon & Saenz, 2009), con participación directa de las personas. Al respecto (Güel, 2005) considera que la adecuada satisfacción de las necesidades de las personas favorece en todo momento a la paz, esta está ligada necesariamente a la convivencia en un entorno socio-político-económico, con consecuencias a terceros.

Sin embargo y para los efectos del presente estudio considero que el concepto de paz positiva u holístico es más compatible y amplio ya que involucrar directamente a las personas como actores sociales, y que no se requiere necesariamente la posibilidad de una guerra para su desarrollo, ya que lo que pretendemos es que la sociedad misma rompa el paradigma del estado paternalista de la justicia y se adecue al nuevo paradigma jurídico que es resolver nosotros mismos nuestras controversias.

Entendiendo entonces que *“El estado de paz vendría a coincidir con una situación de justicia en el que las relaciones intergrupales son de tipo cooperativo y se encuentran vigentes en su plenitud los derechos humanos. Por tanto se trataría de un modelo ideal en el que el concepto de paz se asocia con otros valores considerados deseables, como la justicia, la libertad y la ausencia de cualquier conflicto”* (Harto de Vera, 2004), agregando que también es considerada un factor de desarrollo (Fisas V., 2004), en consecuencia un intangible, con valores propios.

3.1.1. Rasgos distintivos del activo de la paz

- Paz positiva;
- Proactividad;
- Produce bienestar al hombre en sus relaciones sociales y espirituales y serenidad mental;

- Promueve el Respeto, la vida en democracia y alientan la convivencia provocando la participación activa de la sociedad en la solución de sus conflictos;
- Reduce el temor de la gente, reduce el resentimiento social y promueve el perdón;
- La promoción del arreglo pacífico de los conflictos, el respeto y el entendimiento mutuo y la cooperación en todos sus estadios de concertación;
- La posibilidad de que todas las personas en todos los niveles desarrollen aptitudes para el diálogo, la negociación, la formación de consensos y la solución pacífica de conflictos;
- Desarrolla competencias para que la sociedad acceda a una vida más justa a través del conocimiento, la investigación, la docencia y la cooperación.

3.2. ARMONÍA

Entender la armonía como valor es una cuestión innovadora, ya que el sentido último de esta es de generar certeza en las cosas o relaciones que se encuentran en un *status* de control, esto es, saber que las cosas se están haciendo bien conforme a parámetros determinados por un sistema, por la sociedad o por la simple costumbre generada por una sociedad determinada según su espacio y tiempo. De igual manera hay algunos autores que la consideran un sinónimo de paz (Schoenberg, 1974), por los efectos que produce a mediano y largo plazo, esto es que da una estabilidad a las relaciones de cualquier índole, pueden ser interpersonales, grupales, de conveniencia, que se pueden ver afectadas por un conflicto, que, al resolverse de buena manera vía los métodos alternos, producirá un efecto de proporcionalidad y en consecuencia un efecto de estabilidad.

La entendemos de igual manera como una regla de vida social, porque estabiliza las relaciones de las personas y a la sociedad, generando las asociativos fuertes y le da la justa dimensión a los intereses de las partes, equilibrándolos, ya que la solución generada al conflicto coordina y adapta las diversas visiones de las partes a situaciones determinadas, que permite no solo evitar el rompimiento de la relación,

sino que la fortalece y permite su crecimiento constante, efectivo y afectivo, ya sea como una relación personal o una relación de negocios. En consecuencia genera un ambiente de convivencia, ya que todos están sintonizados en un mismo canal, en una misma frecuencia energética, esto significa un reacomodo de intereses, en donde dos ideas se conforman en una, se sincronizan (Romero Bedregal, 2006), que debidamente reguladas, en este caso por los métodos alternos, rompe con el problema típico de la convivencia en sociedad, sociedad que permanentemente está colapsada, en lo que los conflictos están a la orden del día y en que la convivencia es difícil y en ocasiones no es precisamente armoniosa (Ares, 2008).

3.2.1. Rasgos distintivos de la armonía

- Genera estabilidad y entendimiento entre los miembros de un grupo o de forma particular bis a bis y hace a las relaciones duraderas;
- Promueve acciones conjuntas y equilibradas, crea unidad entre las partes y entre grupos;
- Equilibra el poder entre las partes, que al igual que otros intangibles empodera a las partes;
- Vivir en armonía favorece no solamente a quien la práctica sino a los demás;
- Genera paz interior y en consecuencia controla la ira, produce calma y autocontrol;
- No promueve la confrontación entre las partes y genera un ambiente de confianza, que permite la igualdad entre las partes y la no imposición de soluciones entre ellas.

3.3. ASOCIATIVIDAD

La asociatividad tiene un sentido de generar uniones positivas, esto es generar alianzas entre las personas, este tipo de alianzas son de todo tipo, para un negocio, para lograr un objetivo social, o un objetivo familiar, o un objetivo político, o resolver un conflicto. Es la unión de personas que fundan su relación en diversos acuerdos

que deciden integrarse para compartir esfuerzos y conocimientos para materializar un objetivo común (Maldovan & Dzembrowski, 2009). Esta asociatividad no se podría lograr sin la mediación, ya sea para integrarse o para resolver un conflicto que ponga en riesgo la alianza, por ello ante la existencia de una desavenencia esta podrá resolverse positivamente, evitando se rompa el vínculo, por lo que se debe de considerar como una estrategia de permanencia de la asociación en forma colectiva y no individual, coligando esta acción “el uso de los métodos alternos” a un esquema evolutivo, de sobrevivencia y de perfeccionamiento (Castellanos M., 2010).

Es de igual manera considerada una convicción, una actitud que genera alianzas estratégicas en pro de un fin común, esto es, conforme a los intereses reales de las personas involucradas en la relación. Podría pensarse que la asociatividad por los términos de referencia sea aplicable solo a las relaciones de negocios, sin embargo, su espectro es mucho más amplio, ya que como mencionamos anteriormente su efecto impera en cualquier tipo de relación. La asociatividad está estrechamente unida al igual que los métodos alternos a la voluntad como principio rector, ya que cada quien decide bajo un esquema de autonomía qué hacer con los beneficios obtenidos generados por la asociación que los vincula, por lo tanto, es un mecanismo de cooperación con un objetivo común (Sánchez Otero & Et.al, 2014).

También es entendida como una estrategia encaminada a resaltar la competitividad de una empresa o de una persona o grupo de personas mediante la cooperación, a través de acuerdos de asociación para la realización de una serie de acciones dentro de un proceso de producción determinado, ya sea de negocios, industrial, económico, financiero, jurídico o político. En consecuencia, la asociatividad rompe paradigmas organizacionales y reorienta la forma de hacer, introduciendo nuevos elementos a la relación que favorecen su potencialización, esto significa mayores ganancias en tratándose de un negocio, mejorar la relación personal en tratándose de un grupo de personas, familias, comunidades, etc. En resumen, une fuerzas.

El intangible de la asociatividad es tan relevante que la da su nombre a un modelo de mediación, conocido como mediación asociativa (Pesqueira & Ortiz, 2010) que tiene como fin encontrar elementos de unión y correspondencia originados en la naturaleza misma de la

relación, teniendo como premisa que en todo comportamiento existe un vínculo asociativo, que relaciona la actitud con las acciones y que incluye el contenido histórico, el cultural, el sistema de creencias y la misma naturaleza compleja del ser humano, en concreto un sistema generador de alianzas no solo de solución de conflictos, que busca un interés común.

Un claro ejemplo de la asociatividad es este modelo, que integra todos sus elementos, a lo que (Pesqueira & Ortiz, 2010) define a la mediación asociativa como un proceso vivencial en el que los protagonistas del conflicto guiados por un tercero experto, descubren y comprenden sus cualidades positivas y desarrollan habilidades socio cognitivas para sinérgicamente y en el contexto de su relación fortalecen y alcanzan auto positivamente beneficios mutuos.

3.3.1. Rasgos distintivos de la asociatividad

- Provoca que las partes generen sinergias de apoyo a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tipo de relación, en busca de un bien común;
- Permite eficientizar la producción y las habilidades en una relación, potencializando habilidades y competencias asociativas de las personas como la complementariedad, cooperación y el compromiso mutuo;
- Mejora la calidad de servicios y la competitividad de las personas, reforzando sus posiciones en su ámbito de competencia;
- Aumenta el poder de negociación sumando esfuerzos y fomentando la unión, compartiendo ideales;
- Pronto respuesta a las necesidades generadoras de la asociación, agiliza tramites y enfrenta los cambios propuestos de manera más eficiente;
- Considera la integración de las partes, provocando que se ubiquen en la posición del otro, genera empatía durable y durante el procedimiento de mediación;
- Alienta la cooperación inter-empresarial con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad.

3.4. AUTONOMÍA

La autonomía tiene una vocación eminentemente funcionalista, entiéndase como la capacidad para desarrollar y funcionar según criterios propios, es una actitud en el cual las personas ejercen su libertad pensando por si mismos de manera crítica, sensible, consiente y responsable, por lo que este intangible incide directamente en los mediados o arbitrados.

Esta es una definición *ad hoc* de la autonomía en cuanto a su vinculación a los MASC y a la capacidad de las personas, porque es a través de ella como se construye adecuadamente una relación, un procedimiento de mediación, porque se logra un acuerdo voluntario y de libre ejecución, que la da propiedad absoluta del acuerdo a la persona, legitima sus decisiones y asegura el cumplimiento de los compromisos asumidos.

En un sentido legalista podemos afirmar que la autonomía es quien la da sentido al principio *pacta sun servanda*, aunque en este se radica la voluntariedad, es la autonomía quien lo moviliza, ya que la voluntad da forma al derecho y a su operatividad.

Al respecto (Gorjon & Sánchez, 2016) señalan que “*la autonomía se traduce en la libertad del individuo para establecer relaciones con otros particulares. Así todos están en posibilidad de contratar con quien quiera y de la manera que quieran, siempre y cuando con ello no se vulneren los límites impuestos en las leyes imperativas, ni atenten contra el orden público.*” Esta definición amplia nuestra visión de entender a la autonomía como un intangible más que en un principio derivado de los beneficios que esta otorga, ya que se traduce significativamente en *libertad*, por lo que no puede haber un valor más significativo que la libertad misma.

3.4.1. Rasgos distintivos de la autonomía

- Otorga libertad;
- Las partes deciden libremente la solución del conflicto en razón de sus propios intereses;
- Determinan someterse libremente al procedimiento de solución del conflicto, nadie los puede obligar;

- En el momento que lo decidan las partes pueden dar por terminado el procedimiento de mediación o conciliación, incluso el arbitraje si ambas partes están de acuerdo;
- En el caso de la mediación penal tendrán que acudir al procedimiento, pero ello no implica que tengan que mediar;
- El consentimiento de someterse a un procedimiento MASC tendrá que ser expreso;
- La autonomía les otorga seguridad jurídica a las partes;
- Facilita el cumplimiento del acuerdo de mediación o conciliación y del laudo;
- Garantiza la longevidad del acuerdo asegurando su cumplimiento en el tiempo y en el espacio.

3.5. BAJO COSTO

Evidentemente, aunque en algunos países como el caso de México la justicia es gratuita por principio, tiene altos costos para el ciudadano, principalmente por el largo tiempo de recuperación de lo reclamado, no compensando la inversión en el proceso judicial ante el alto nivel de prácticas del litigio que encarecen el proceso, sin embargo, cuando de salidas alternas hablamos, estos bemoles se reducen y tienden a desaparecer, lo que impacta directamente en el costo del procedimiento. Al respecto (Pacheco Pulido, 2004) señala que la mediación es más ágil y económica que el proceso judicial, para ciertas contiendas, no en todos los casos ya que una no sustituye a la otra.

Es importante destacar que este intangible no es producto del simple hecho de que una mediación sea más barata que un proceso judicial, ello atiende al proceso de producción que implica tiempos y costos endógenos y exógenos de los métodos alternos, que comparativamente a la vía judicial hay menos factores a considerar en la administración de una mediación que en un litigio, derivado lo anterior de una teoría económica sobre los costes de un proceso que se determina por servicios, inversión, material o mano de obra (Cabrera Martínez & Et.al, 2011), si contabilizamos estos factores, obviamente redundan en un impacto del costo de la mediación a favor del usuario, por lo tanto, el factor económico potencia a la mediación como pro-

cedimiento de solución de conflictos, impactando de igual manera en la reputación corporativa, que analizaremos más adelante como otro intangible de referencia, en la satisfacción del cliente, que este puede verla como una inversión y no como un gasto, en las emociones positivas que te hace más productivo y sobre todo en la confianza del procedimiento, generando con ello su uso frecuente en la solución de sus conflictos, redundando en una economía a largo plazo.

Esto también se ve reflejado en la calidad del procedimiento de mediación, entendiéndolo que esta se asocia a conceptos como la mejora continua, que al fin de cuentas es un intangible más de los MASC, que reduce costos, eleva la productividad de las personas, no solo en el sentido empresarial sino también en el social, una persona productiva en cualquier profesión reditúa más a las instituciones en donde labore o en beneficio personal dentro de su propio negocio o comunidad, siendo entonces más eficaces y eficientes en razón de la pronta solución del conflicto, que normaliza la situación y en la mayoría de los casos impacta en los costos (Romero-Fernández & Fabian, 2015).

3.5.1. Rasgos distintivos de bajo costo

- Tratándose de una mediación privada sus costos son inferiores radicalmente a un procedimiento judicial y menores significativamente a un procedimiento arbitral;
- Acceso a la justicia en condiciones de igualdad, ya que se genera la oportunidad de acceso al procedimiento de mediación por cuestiones económicas o de valores reducidos;
- Aumenta la posibilidad de solucionar el conflicto más rápido y de forma menos gravosa, no afectándose el patrimonio personal;
- Las partes conocen cuanto les va a costar el procedimiento, elimina la incertidumbre económica, por lo que la defensa de sus derechos es a menor costo:
- Se eliminan los costos de representación en el caso que no requieran ser asistidas por un abogado externo;
- Los servicios de centro públicos que administran procedimientos de métodos alternos son gratuitos, aumenta la posibilidad de beneficiar a un mayor número de personas;

- Las recuperaciones de los activos en juego por motivo del conflicto se recuperan en menor tiempo y en consecuencia se da una recapitalización.

3.6. CAPITAL SOCIAL

Es importante considerar al capital social como un esquema transformativo dentro de los MASC, porque genera condiciones sociales que antes no se habían considerado como observables dentro del devenir social, sus efectos generan cambios, generan condiciones no previstas en la organización de un grupo social determinado, por ello cuando se identifican elementos de capital social, identificamos cambios y por lo regular positivos, ya que su efecto tiene ese sentido, si es capital social es bienestar.

3.6.1. *Rasgos distintivos del Capital Social*

- Genera vínculos fuertes entre la sociedad genera redes y en consecuencia alianzas que dan paso a la normativización con impacto social;
- Genera reciprocidad entre las personas, por lo tanto eleva los niveles del equilibrio entre las personas y sus clases sociales;
- Impulsa la confianza como primer elemento generador del vínculo entre las personas, no podríamos hablar de generación de vínculos o de reciprocidad sin la confianza entre las personas;
- Facilita la vida en común, esto quiere decir que, al encontrar un punto de intersección entre las personas, su vida en común se mejora y se facilita, esto es logra que la persona se encuentre en el nivel de entendimiento de sus intereses y no de sus posiciones como suele ocurrir y es un esquema en el cual trabaja la acción de la gestión de los conflictos, visualizar los intereses y no las posiciones, factor de éxito de toda mediación;
- Fortalece la identidad, que es una sociedad sin identidad, nada, podría afirmarse, el capital social la genera como elemento de cohesión;

- Genera solidaridad, esto es que, al momento de contar con una identidad, de tener intereses comunes, de facilitar la vida en común;
- Crea puentes, es este tal vez el rasgo más importante de hasta los ahora mencionados, hemos afirmado que el capital social produce solidaridad, fortalece la identidad, facilita la vida en común, genera confianza, provoca redes en un entorno de reciprocidad, a través de puentes, para que una sociedad sea considerada pacífica es necesario la existencia de puentes entre ellos, esta teoría es tan contundente, que para que se dé un proceso de paz son necesarios los puentes, empero esta dinámica no solo es aplicable a sociedades conflictuadas, sino que también es aplicable y factible a relaciones micro, entre personas, sin puentes no hay comunicación y para construirlos se requiere un esfuerzo grupal, empero lo más importante de esto es que no basta de un esfuerzo de grupo, se requiere de una gran coordinación, ya que un puente no se construye por el centro, se construye desde las orillas, más aun cuando esa coordinación puede darse entre miembros de la misma comunidad o con personas fuera de nuestro entorno, desde mi perspectiva esta alegoría es la máxima de la sana convivencia, y de la vida con capital social;
- Alienta que la sociedad enfrente sus problemas de forma compartida, ya que los mueve un mismo interés;
- Fomenta el entendimiento entre los miembros de la misma comunidad;
- Promueve la tolerancia, sin ella, los puentes no podrían construirse, el andamiaje de este sería débil, para que un puente de capital social sea fuerte es necesario la tolerancia, y esta se encuentra en los cimientos de toda edificación o sistema social exitoso, de larga vida, es un elemento *sine qua non* de la evolución social, no solo del capital social.

3.7. CLÁUSULA DE ESTILO

Significa que son considerados de manera recurrente y constante en diversos tipos de contratos, lo que nos obliga a observarlos y aplicarlos como es el caso de las cláusulas med/arb, también reconocidas

como cláusulas escalonadas o mixtas que aseguran que la solución del conflicto se resuelva vía MASC (Gorjón & Melissa, 2015), en el caso de solo la mediación, la normativa vigente, por lo menos en México, no le reconoce un carácter vinculante, pero en el caso del arbitraje si, según lo establece el Código de Comercio en sus artículo 1416 fracción I que define que: *El acuerdo arbitral, es el acuerdo por el que las partes deciden someterse a arbitraje todas o ciertas controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de una determinada relación jurídica, contractual o no contractual. El acuerdo de arbitraje podrá adoptar la forma de una cláusula compromisoria incluida en un contrato o la forma de un acuerdo independiente.*

En el mismo sentido el artículo 1423 señala que: *El acuerdo de arbitraje deberá constar por escrito, y consignarse en documento firmado por las partes o en un intercambio de cartas, télex, telegramas, facsímil u otros medios de telecomunicación que dejen constancia del acuerdo, o en un intercambio de escritos de demanda y contestación en los que la existencia de un acuerdo sea afirmada por una parte sin ser negada por la otra. La referencia hecha en un contrato a un documento que contenga una cláusula compromisoria, constituirá acuerdo de arbitraje siempre que dicho contrato conste por escrito y la referencia implique que esa cláusula forma parte del contrato.*

Técnicamente son consideradas un contrato independiente del contrato principal, ya que fija el sistema de solución de conflictos, el derecho aplicable y las reglas procesales de la solución del conflicto, la nulidad del contrato principal no implica la nulidad de la cláusula de estilo (Merino Merchán & Chillón Medina, 2006). Estas cláusulas son más frecuentes en el arbitraje, más que en la mediación, ya que obliga a las partes a someterse al arbitraje una vez que ellas suscribieron una cláusula o convenio de arbitral, reconocido por convenciones internacionales y leyes modelo, como lo es la Convención de New York del 58 en su artículo segundo.

Podrían de igual manera considerarse un contrato de adhesión, en el sentido que obliga a las partes a someterse a un sistema de solución de conflictos, ya que por adhesión las partes se someten al procedimiento MASC, estos contratos no son privativos únicamente de contratos internacionales, sino también de contratos más coloquiales como los de prestación de servicios de tintorería, que tiene un rango

de validez vinculante según lo dispone la Ley Federal de Protección al Consumidor en su artículo 85.

3.7.1. *Rasgos distintivos de la cláusula de estilo*

- Asegura la participación de las partes en el procedimiento de método alterno, aún que alguna de ellas no quiera tratándose del arbitraje;
- El compromiso tendrá que ser expreso de forma escrita;
- Se fija la competencia y el lugar donde se celebrará el procedimiento y de igual forma fija el idioma;
- Permite fijar el derecho procesal o determinación del reglamento;
- Permite determinar el derecho aplicable al fondo del asunto;
- Se excluye al juez de conocer del asunto, teniendo las partes que resolver su conflicto vía mediación o arbitraje obligatoriamente;
- Personaliza la solución y otorga seguridad jurídica.

3.8. COMPETITIVIDAD

Porque satisfaces expectativas y necesidades de los involucrados en un conflicto y como resultado de la solución genera oportunidades de acción o de gestión. La competitividad es un factor de éxito que se encuentra presente en todos los niveles, en los países, en las instituciones, en las organizaciones empresariales y en los individuos, teniendo su origen y soporte en estas últimas, ya que son ellas las responsables de la operatividad diaria, de ahí la importancia de la mediación y los demás métodos alternos, ya que si un conflicto distrae a la persona impactara directamente en su efectividad y en consecuencia en su competitividad y generara un efecto escalonado en toda la organización.

Esto lo podemos ver con frecuencia en las empresas, cuando dos o más miembros de ellos se encuentran enfrascados en un conflicto no inherente a su actividad profesional o derivado del ejercicio de este, e impacta directamente en la productividad, en sus procesos organiza-

cionales, además de contaminar a terceros no vinculados directamente con el conflicto, generando un ambiente contradictorio al deseado por la empresa, de ahí la importancia de la mediación empresarial (Ortemberg, 2006).

Este mismo efecto lo identificamos como una actitud, habilidad o competencia cuando hablamos de gestión de carrera, el contar con las habilidades que los métodos alternos nos proporcionan y te hacen más competitivo que otros profesionales, que al fin de cuentas serán tu competencia. La competitividad es una consecuencia natural del cambio y del aprendizaje por buscar un mejor desempeño personal o institucional que te obliga a cambiar tus estrategias en la búsqueda de mejores resultados. Estos resultados no son solo económicos, son igualmente sociales, que impactan en tu comunidad o en tu familia, haciéndote más proclive al cambio y al entendimiento de los intereses de los demás.

Al respecto (Berumen & Palacios Sommer, 2009) señala: *Que la competitividad es más que un grupo de indicadores: es un modo de vivir y de pensar; esto se refiere a la intensidad con la que cada uno es capaz de vivirla*. Es importante asimilar que al ser más competitivo, somos más demandantes o más exigentes de nuestro propio trabajo, del desempeño y de los demás. En la medida en que sea posible generar una cultura de competitividad se podrá pensar en una sociedad inconformista consigo misma y deseosa de aspirar a mejores niveles de vida. Y el modo de llegar a ella o de estar en sintonía con ella es vía la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

3.8.1. Rasgos distintivos de la competitividad

- Creación de conocimiento que da lugar a la innovación y la mejora continua, ambos intangibles de los MASC y estimula el aprendizaje y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos;
- Mejora los niveles de desarrollo de las instituciones y de las comunidades sociales en general, ya que renueva sus procesos de producción o de interrelación;
- Provoca la calidad en los servicios, renueva imagen y genera estrategias productivas optimizando sus servicios;

- Genera adaptabilidad de las necesidades de las partes y de los intereses de grupo, rompe barreras, genera una cultura de desarrollo, maximiza las opciones y genera una sinergia evolutiva, integrando factores exógenos;
- Se obtienen resultados positivos y ofrece mayor satisfacción para quienes prestan un servicio y para quienes lo reciben;
- Crea prosperidad, construye nuevos caminos y genera éxito, beneficios y crecimiento;
- Compite con otros sistemas de solución de conflictos los supera en rapidez y capacidad de respuesta, es bidimensional ya que se aplica en sectores públicos como privados y ofrece un mayor número de opciones;
- Hace de las personas profesionistas más competentes y destacados diversificando sus servicios.

3.9. CONFIANZA

Este intangible tiene varias vertientes en relación al procedimiento de solución de conflictos en el nuevo sistema acusatorio, por la confianza que el procedimiento genera en su conjunto a las partes, por la confianza que se le tiene al mediador y por la confianza del cumplimiento del acuerdo, por lo tanto, en los tres casos la confianza es entendida como un valor de credibilidad que genera efectos positivos sobre las relaciones haciéndolas más duraderas (Covey & Merrill, 2010), por consiguiente, un acuerdo de mediación sustentado en la confianza será más efectivo y, para el caso de los acuerdos de tracto sucesivo, será más eficiente asegurando su observancia, en razón de sus intereses personales para que se ejecute, en tiempo y debidamente (Brogan & Smith, 2013).

En el mismo sentido, podemos apreciar otro elemento de la confianza que es la credibilidad personal en dos perspectivas, como principio generador del acuerdo, así como resultado del acuerdo, ello significa que si no se encuentra presente este elemento un acuerdo no podrá lograrse o, en caso de hacerse, no será duradero, por tanto, la credibilidad es un elemento *sine qua non* de la mediación en todas sus facetas. Así como también la confianza puede entenderse como un

sentimiento hacia tu persona o un sentimiento hacia otra persona ya sean física o moral, este efecto se conoce como las cinco ondas de la confianza que radica en la confianza personal, en la confianza en la relación, en la confianza organizacional, en la confianza del mercado y en la confianza social (Covey S. M., 2011).

En el mismo sentido la confianza es un factor de éxito en el procedimiento de solución del conflicto, ya que si las partes no confían en el negociador o en el mediador o en el árbitro, fracasara, es lo mismo que sucede en un procedimiento de coaching ya que sin la confianza el Coach no podrá educar a su pupilo en un estilo de pensamiento eficaz que garantice una maduración personal ante temas sobre los que primaba el desorden y la improvisación (Villa & Caperán, 2010), a esto mismo se enfrenta el prestador de servicios MASC, si las partes no confían en él, estará destinado al fracaso.

Como corolario de esta idea y siguiendo a (Brogan & Smith, 2012) nos presentan lo que para ellos es la fórmula de la confianza, que de *lege ferenda* podemos decir que son los mismos factores operativos que hacen de los métodos alternos exitosos, que deriva igualmente en las competencias específicas del mediador o del prestador de servicios MASC.

$$\text{Credibilidad} + \text{Fiabilidad} + \text{Intimidad} + \text{Interés personal} = \text{CONFIANZA}$$

La credibilidad se refiere a las cosas que dices que están realmente avaladas por tus referencias. La fiabilidad es lo que ocurre cuando haces lo que dices que vas hacer. La intimidad comprende todos los niveles de proximidad entre los individuos que influyen sobre tus decisiones y por último el interés personal es el multiplicador de fuerza para lograr el o los objetivos trazados.

3.9.1. Rasgos distintivos de la confianza

- Confidencia y fiabilidad, nos hace sentir cerca de alguien o de algo;
- Credibilidad;
- La integridad del procedimiento y en consecuencia de las partes y del acuerdo;

- La validez y la durabilidad del acuerdo de solución del conflicto;
- La generación de lealtad y presentación de resultados sobre una realidad tangible;
- La inducción de las partes a una mayor responsabilidad;
- El mantenimiento de los compromisos adquiridos;
- La recuperación del *status quo* y la predisposición al arreglo permanente;
- La fiabilidad, la intimidad e interés personal que se invierte en el procedimiento de solución del conflicto.

3.10. CONFIDENCIALIDAD

La información confidencial es de suma importancia en el sostenimiento de las relaciones ya que esta genera equilibrio y poder de uno sobre otro (Otamendi, 2010). En el caso de los MASC esta se refleja en el acuerdo al que llegan las partes, así como lo ventilado durante el procedimiento es privado y no podrá usarse en otro juicio, al igual que un mediador no podrá comparecer en un juicio donde haya intervenido como prestador del servicio, este es un parámetro de operatividad de los métodos alternos inalienable, ya que protege a la institución de la mediación, protege al mediador y le otorga seguridad jurídica a los mediados. Está debidamente reglamentada en las diversas leyes de justicia alternativa, la consideran un principio al señalar que la confidencialidad es un efecto sobre la información tratada durante el procedimiento de mediación y que no deberá ser divulgada y no podrá ser utilizada en perjuicio de los Intervinientes dentro del proceso penal, salvo que se trate de un delito que se esté cometiendo o sea inminente su consumación y por el cual peligre la integridad física o la vida de una persona, en cuyo caso, el Facilitador lo comunicará al Ministerio Público para los efectos conducentes (Cabello Tijerina & Et.al., 2015).

Esta denominación como principio atiende a la importancia superlativa que se le otorga también en la vía civil o familiar, ya que su fin último es que la información derivada del procedimiento no podrá ser divulgada, por lo que es intransferible e indelegable, a menos que

exista una petición de la autoridad judicial o ministerial, esto conforme lo señala la Ley de Justicia Alternativa del estado de Jalisco.

Para nuestro caso la consideramos un intangible por el valor que otorga a los procedimientos MASC, en razón de sus rasgos distintivos, es una consecuencia favorable, ya que al guardarse la secrecía del procedimiento no se afecta la fama pública de las partes. Más aun como lo explicamos en capitulo anterior un principio es un regla, es un propósito, con lo cual sin ellos no es posible operar técnicamente un sistema, un modelo, una idea, condiciona operativamente al procedimiento y en este caso la confidencialidad condiciona operativamente a la mediación, ya que su vulnerabilidad afecta la validez del procedimiento, por lo tanto, es un intangible entendida como un elemento distintivo del procedimiento y que la hace útil, atractiva, benéfica y valiosa. Un ejemplo contundente de la confidencialidad y de sus efectos es durante el caucus, ya que como señala (Caivano, Gobbi, & Padilla, 1997) esta es decisiva para la suerte del proceso.

Es una cuestión de intimidad de las personas e implica fundamentalmente una cuestión de respeto a los mediados, siendo entonces un aspecto clave en la relación entre mediados y mediador operativamente hablando, convirtiéndose entonces en una cuestión de ética profesional (Valois-Nuñez, 2011).

3.10.1. Rasgos distintivos de la confidencialidad

- Preserva la imagen de las partes y les proporciona libertad, y contrarresta el efecto de la estigmatización, en determinados conflictos;
- Garantiza la legal protección de la información, es un deber de custodia de los mediadores y de las partes en el procedimiento;
- Genera reciprocidad ya que es una obligación recíproca entre las partes, su incumplimiento generaría efectos negativos en la materialización del acuerdo de método alterno;
- Es un procedimiento privado que avala el acceso exclusivo a un determinado circulo de personas y protege la información;
- Es un procedimiento discreto, evita efectos sociales o económicos respecto de una empresa o de una persona, solo determinado número de personas puede tener acceso a esa información;

- Se puede determinar quién o quienes pueden tener acceso a determinada información;
- En una obligación legal de determinadas profesiones así con sus clientes como puede ser el médico o el abogado, que bien es aplicable este criterio a la profesión de la mediación;
- Es un secreto profesional ya que no debe de usarse para deseos personales;
- Genera una mayor comunicación y apertura de las partes y es un parámetro de calidad porque otorga seguridad recíproca a las partes en conflicto para poder apertura y manifestar sus verdaderos intereses;
- Implica un compromiso de reserva sobre determinadas situaciones, es una propiedad del ciclo de la información facilitando su flujo;
- Es el puente de la confianza entre el mediador y las partes para lograr la solución del conflicto.

3.11. CREATIVIDAD

Para llegar a una solución se requiere de la creatividad como elemento central, el mediador deberá de promoverla, sin ella, estará destinada a fracasar la mediación, esto en razón de que para resolver un conflicto se requieren de opciones y en la mayoría de los casos estas opciones surgen de la creatividad, de quienes?, de las mismas personas involucradas en el conflicto. Recordemos que el mediador es un representante de la realidad, pero también es un promotor de la creatividad. Según (De Bono E., 2012) ser creativo significa confeccionar algo que antes no existía, sin embargo cuando de forma específica nos referimos a la creatividad como consecuencia de esa confección, se producen ideas nuevas, que surgen de un momento, de un estadio de tiempo derivado de una situación motivante, para el caso de los métodos alternos, la situación motivante es el conflicto, que nos da pautas que nos permite en la lógica de la creatividad generar un sistema de construcción de ideas, salidas, soluciones antes no vistas.

Continúa explicando (De Bono E., 2012) que para que surja la creatividad se requiere de una motivación, de un interés que la mue-

va, que mayor interés que el del resolver el conflicto, es la disposición de una persona para detenerse y enfocar su atención sobre un determinado punto y solo después dedicarse al pensamiento lateral. El pensamiento lateral se ocupa directamente de cambiar las cosas y las percepciones, en consecuencia, el cambio de percepciones y conceptos es la base de la creatividad que implica la obtención de ideas nuevas, a través de elementos como la novedad, la creación y el valor. El pensamiento lateral se basa en el comportamiento de sistemas de información que aflora en el momento de la mediación, recordemos que entre las técnicas de la mediación esta la generación de ideas o brainstorming (Gorjon & Sanchez, 2015), en consecuencia la creatividad unida a la mediación se ocupa del cambio de conceptos y percepciones, es en este punto en el que los intereses subyacentes surgen, cambia la percepción, cambia lo que (Covey S. R., 2014) denomina cambio de paradigma. Por lo que si representáramos gráficamente a la creatividad y a la mediación sería a través de círculos concéntricos en el que la creatividad se encuentra en el centro, la mediación en el exterior y en el área circundante de los círculos el conflicto.

Regularmente cuando pensamos en resolver un problema prima lo que los psicólogos denominan fijación funcional, que consiste en buscar la solución en la rutina, que prevalece la autocensura, solo vemos la manera obvia de resolver el problema, que confina el pensamiento creativo dentro de los límites de lo que juzgamos aceptable (Goleman, 2010), es lo que en los sistemas de calidad se conoce también como ceguera de taller.

Sin embargo, la mediación y los métodos alternos ayudan a descomprimir a las personas y las aleja de la rutina, de la autocensura y la manera obvia de ver el problema, surgiendo entonces la creatividad, a través de 4 pasos que priman en la creatividad y se adapta a los diversos procedimientos de solución de conflictos. Primero, se requiere de una preparación, implica sumergirte dentro del problema, buscar información relevante, dejas volar tu imaginación, te abres a cualquier cosa apenas pertinentes respecto al problema, reúnes entonces una amplia gama de datos, de modo que elementos insólitos e improbables puedan comenzar a encajar una con otra, en esta etapa es de crucial importancia, ser receptivo, poder escuchar abiertamente y bien. Segundo, asumir la frustración, ya que esta surge en el momento en que la mente analítica, racional, en busca de una solución, alcanza

el límite de sus habilidades, es entonces, cuando surgen las opciones. Tercero, la etapa de la incubación, en que digieres todo lo que has reunido y das forma al conocimiento, en consecuencia, esas opciones se traducen en la solución. Cuarto, tomas la decisión basada en la intuición que se alimenta de la información reunida (Goleman, 2010).

3.11.1. Rasgos distintivos de la creatividad

- Cambia paradigmas, mejora procesos y funciones durante el procedimiento de mediación y en los de origen del conflicto;
- Ordena ideas y resuelve el conflicto con originalidad;
- Genera asombro, propicia el dialogo y rompe con la resistencia al cambio;
- Crea adaptación y aceptación ante un sinnúmero de posibilidades, generando una sensación de libertad en las partes;
- Activa a los mediados, enfoca y es eficiente al mediador;
- Emplea diversas estrategias, no se limita solo a las que el mediador los pueda orientar, las partes son proactivas durante todo el procedimiento del método alternativo;
- Redefine el conflicto, lo transforma, mejora la situación en la que se encontraban previamente al conflicto;
- Produce opciones y alternativas nuevas;
- Produce un modelo de gestión de abordaje y administración del conflicto, no tiene límites más los que se pongan las partes.

3.12. EMPODERAMIENTO

Una de las grandes ventajas de los métodos alternos y que lo diferencia sustancialmente de la vía judicial es el equilibrio de las partes, pero, este equilibrio no es liso y llano, significa que el efecto que esto tienen sobre las partes es infundir confianza, al sentir los niveles de igualdad en el procedimiento y sobre todo sentir la posibilidad de la resolución del conflicto y que el ánimo de la persona con la cual se encuentran conflictuadas, es igualmente optimista y quiere resolver el conflicto, su reacción es salir del ensimismamiento que el problema les produce.

El concepto de empoderamiento está ligado íntimamente al concepto de legitimación, ya que impacta directamente en el corazón de este, ya que el mediador trabaja con cada persona para reposicionarla de manera positiva frente a sí misma y con los demás mediados, ya que en la dinámica inicial del procedimiento suele posicionar a unos y otros negativamente, por lo tanto, hace que las partes se reconozca y en consecuencia se legitimen durante la mediación (Novel Martí, 2010).

El empoderamiento nace del énfasis en los aspectos positivos del comportamiento humano, como son la identificación y fomento de las capacidades y la promoción del bienestar, analiza las influencias del contexto en vez de culpabilizar. El mediador tiene un rol de colaborador, de facilitador y de proporcionador de recursos, de esta manera el mediado se convierte en un participante activo en el procedimiento de su propio desarrollo (Silva & Loreto Martínez, 2004). La ideología del empoderamiento consiste en la creencia de que las personas y/o grupos son capaces de resolver sus conflictos paradójales y multifacéticos en mayor medida que un experto externo, que aplica un programa de forma centralizada, ya que una variedad de personas en cuenta una variedad de soluciones. Por lo que podemos definir al empoderamiento como un proceso cognitivo, afectivo y conductual, que implica un mecanismo en el que las partes, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. Las partes aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y sus logros. Es un constructo que relaciona fortalezas individuales y capacidades o competencias, sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos de cambio social e individual (Silva & Loreto Martínez, 2004).

3.12.1. Rasgos distintivos del empoderamiento

- Genera equilibrio entre las partes y refuerza la autoestima
- Genera un ambiente de corresponsabilidad, por lo tanto, genera mayor correspondencia entre las partes;
- Se diferencia de otros procesos al ser intencional, continuo y centrado en las partes, analizando y trabajando el conflicto constructivamente;

- Alienta el respeto mutuo, la reflexión crítica y la participación grupal;
- Las partes ganan mayor acceso y control sobre sus recursos a partir de un compartir equitativo;
- Desarrollo conjunto de capacidades para controlar el conflicto.

3.13. ESPECIALIZACIÓN

La especialización es un rasgo distintivo de una profesión, hemos argumentado un sinnúmero de veces que la mediación es una profesión derivado de la alta especialización del mediador, argumento que esgrimimos en la ciencia de la mediación (Gorjón, 2015), el cual replico textualmente. Al respecto (Marquez Cebola, 2013) da un giro a la tradicional manera de identificar o definir la mediación como una disciplina auxiliar, identificando de la misma manera al mediador, por lo que señala que *se debe de considerar como un profesional especializado en la resolución de conflictos, y consecuentemente con formación adecuada en este ámbito, denominado técnicas específicas*. Distinguiéndolo de otros profesionistas como el juez o los abogados, destacando que *solamente al mediador le es exigido el dominio especializado de técnicas de resolución de conflictos*, lo que lo transforma en un profesional de la mediación.

A mayor abundamiento podemos afirmar que actualmente la mediación al igual que los demás MASC son ya una profesión, esto en razón de analizar el génesis de profesiones como la medicina o la abogacía, que surgieron como una respuesta a dar cobertura a una necesidad social, y la generación de un conocimiento especializado, para ello se requiere que este conocimiento se derive de una cierta actividad realizada por algunos sujetos en lo particular —en nuestro caso los mediadores— y en función de ello ha creado una base de ideas, conceptos y teorías, que surgen a partir de necesidades sociales y por consecuencia se modifica en tanto cambian estas necesidades o demandas de la sociedad, por lo tanto, el conocimiento profesional es un conocimiento experto en un campo científico y técnico que aborda y propone soluciones a problemas que un campo particular plantea (Benavides Martínez, 2014).

Los autores de referencia continúan explicando que para que una actividad determinada sea considerada una profesión es necesaria la especialización del conocimiento y de su propio desarrollo, las relaciones de trabajo y las necesidades concretas de la sociedad, en la medida en que aparecen intereses y similitudes profesionales y laborales que determinan el *status* ocupacional y define papeles sociales y que recibe un reconocimiento social, como es el caso actualmente de los mediadores y de los demás prestadores de servicios de métodos alternos, como el negociador, el conciliador o el árbitro, ante el reto de la transformación de nuestro sistema judicial, en el cual el rol principal yo no es solo de abogados.

Esto aunado a una necesidad ocupacional que da cabida a profesionales que surgieron con otra vocación, pero que al estar inmersos en una dinámica conflictual, surge la oportunidad de incorporarse a una nueva fuerza laboral, proactiva a la solución de conflictos, al uso de nuevos métodos y nuevas técnicas, al uso de conocimientos noveles en proceso de expansión y consolidación, a la necesidad de una alta especialización que favorece a nuevas formas de trabajo reafirmando con ello, la necesidad social y la creación de una profesión (Gan & Soto, 2007) como una nueva dimensión del conocimiento, que tiene su piedra angular en la creación de ciencia nueva en el contexto de la mediación, como movimiento insurgente racional y como punto medular la profesión del mediador. Por lo tanto el mediador tendrá que ser un experto en cuanto al procedimiento en sí de la mediación, pero, también tendrá que ser un experto en el tipo de conflicto.

3.13.1. Rasgos distintivos de la especialización

- Conocen ampliamente el conflicto, sus componentes y consecuencias;
- Conocen los elementos generadores del conflicto, dependiendo su tipo;
- En relación a experiencias anteriores pueden orientar sus técnicas para la solución del conflicto;
- Los mediadores generan un sentimiento de seguridad en las partes al saber ellas que son expertos en el tema;

- La certificación es un rasgo distintivo del mediador capacitado, por lo que las partes reciben un mejor servicio;
- Se asegura que el procedimiento de mediación se centre el conflicto motivo de la controversia;
- El mediador podrá visualizar escenarios futuros, por lo que le permitirá genera estrategias de contención, en caso de que surja alguna vicisitud;
- Las técnicas utilizadas por el mediador serán *ad hoc* a la situación.

3.14. ESTABILIDAD

La estabilidad es una consecuencia directa que impacta en la psique de los mediados, así como de todos los terceros involucrados en el conflicto, genera equilibrio económico, profesional y emocional. Estabilidad es de igual manera entendida como una relación sin sobresaltos, sin movimientos o cambios bruscos que logra que las partes se relación entre si y se conjuguen de tal manera para que las condiciones que determinan su relación se den de forma natural y voluntaria (Montoya Melgar, 2001). Este entorno que genera la estabilidad es el ideal para que las relaciones entre las personas se solidifiquen, y les permita vivir en paz. Este efecto es de consecuencias alentadoras, ya que al saber que el acuerdo al que llegues te asegurara permanencia, indiscutiblemente el mediado buscara que así sea, e intentara replicar la experiencia en otros contextos de su vida diaria y profesional. Lo mismo sucede en el sector comercio o empresarial, la estabilidad es fundamental para el buen funcionamiento de sus negocios. La estabilidad de igual manera se aplica en lo social, en lo económico y en lo político, estabilidad es igual a crecimiento sostenido (Dos Santos, 2012) y proporciona el desarrollo de aspectos vitales de la relación. Genera tolerancia a la frustración y evita respuestas impulsivas para el cumplimiento del acuerdo, ya que al momento en que el mediado reconoce su rol en el conflicto y las consecuencias que genera, tomara conciencia de las causas que con mayor frecuencia lo arrastran a generar conductas que impulsan el conflicto, por lo que será de manera más simple prever escenarios conflictivos de él hacia los demás y de los demás hacia él (Santiago López, 2001).

Estabilidad también la podemos visualizar en el entorno legal como principal consecuencia de las normas, de las leyes, si no se cuenta con un marco legal *ad hoc*, no hay estabilidad, en el caso de los métodos alternos estos se encuentran tutelados por las leyes y en consecuencia se asegura una estabilidad en su uso y en su interpretación legal en cuanto a las consecuencias del acuerdo de mediación o del laudo, por la tanto, las leyes aseguran el cumplimiento, y por lo tanto proporcionan estabilidad a las partes y al proceso de los métodos alternos.

3.14.1. Rasgos distintivos de la estabilidad

- El cumplimiento del acuerdo será permanente, de mayor duración y de amplia firmeza;
- Asegura que el acuerdo no cambie y estimula la relación entre las partes y de su comunidad en general;
- Alienta el crecimiento de la relación y alienta su potencial de crecimiento;
- Se aminoran los riesgos de incumplimiento o de rompimiento de la relación, sea cual fuere su tipo;
- Es un concepto homologado a nivel planetario, al igual que los demás intangibles, no importa el tipo de conflicto, una vez mediado exitosamente la estabilidad asegura su cumplimiento;
- Se adapta a cualquier materia;
- Tiene un efecto generador de conciencia positiva a la instrumentalización de los métodos alternos;
- En el caso de acuerdos de tracto sucesivo es un mecanismo de aseguramiento, constancia y de control de adversidades.
- Las leyes otorgan certeza a las partes y seguridad jurídica.

3.15. FELICIDAD

Este es uno de los intangibles de mayor impacto social, ya que el concepto de la felicidad es un concepto contemporáneo que está siendo adoptado por diversas disciplinas, en todos los ámbitos de la ciencia, por sus resultados relevantes y positivos. Para ejemplificar esto,

se están generando indicadores que permiten medir países y ciudades en sus índices de felicidad para recibir apoyos económicos, y en finanzas, un estado feliz es preponderante para invertir en él, en relación a otros menos felices (Dianer, 2012). Por la tanto, el análisis de que la felicidad genera bienestar en las partes derivado de un acuerdo de mediación o derivado de un laudo arbitral no podría ser la excepción. El significado y el impacto de la felicidad ha sido estudiada antes aun que los métodos alternos y al unísono de la normatividad del estado. Es un concepto, un parámetro, un indicador de bienestar. El impacto de la felicidad en las relaciones humanas ha sido a tal grado que existen autores que la consideran una ciencia, por el sinnúmero de teorías que la avalan, por la existencia de paradigmas conductuales que la potencian, por el desarrollo de métodos para lograr sus efectos y mayormente por sus resultados positivos (Lyubomirsky, 2008).

En el mismo sentido se habla de la alta rentabilidad de la felicidad, ello por el impacto que genera en las diversas relaciones comerciales, de negocios, de finanzas, políticas, económicas, culturales, familiares, en las comunidades, en cualquier tipo de asociación o grupo de personas. Actualmente no está a discusión si la felicidad produce bienestar o no, o si es rentable o no, el tema es como lograr que el mayor número de personas sea feliz (Fischman, 2011). Para responder esta interrogante tenemos que abordar la felicidad desde la psicología positiva, como el área de la ciencia que más ha estudiado los efectos de la felicidad sobre la sociedad en general, ya que su fin es estudiar el funcionamiento óptimo de las personas y las fuentes de la salud psicológica, enfatiza el potencial creativo de las personas y las maneras en la que la sociedad puede construir una buena vida, de ahí que consideren a la felicidad como una área preponderante en el bienestar de la sociedad.

Al respecto (Seneca, 2010) afirmaba que *“la vida feliz es por tanto lo que esta conforme a su naturaleza. Lo cual no puede suceder, más que si primero el alma está sana y en constante posesión de su salud; en segundo lugar, si es enérgica y ardiente, magnánima y paciente, adaptable a las circunstancias, cuidadosa sin angustia de su cuerpo y de lo que le pertenece, atenta a las demás cosas de la vida, sin admirarse de ninguna; si usa de los dones de la fortuna, sin ser esclava de ellos”*.

En este contexto felicidad significa “*Sentir gozo, estar satisfecho, y vivir un estado de bienestar, combinado con la sensación de que nuestra vida en buena, tiene sentido y vale la pena*” este concepto a su vez tiene dos componentes el afectivo y el cognitivo. El afectivo tiene que ver con la frecuencia con que sentimos emociones positivas y negativas. El componente cognitivo es la satisfacción de la vida, la manera que evaluamos nuestra propia satisfacción con las diferentes áreas de nuestra existencia (Tapia Vargas & Et.al., 2012).

Si nosotros transmutamos este silogismo a los métodos alternos, es fácilmente asimilable y empático, ya que el fin último del acuerdo o del laudo es resolver el conflicto “*satisfactoriamente*” para las partes, en el nivel afectivo podemos decir que los métodos alternos nos alejan de sentirnos mal de una manera pronta y efectiva y nos hace sentir emociones positivas con mayor frecuencia. Y en relación al componente cognitivo, nosotros decidimos la solución que se ve reflejada en el acuerdo, resultado de una evaluación de nuestros intereses, que se basan en nuestra propia existencia.

Siguiendo esta misma lógica los estudiosos de la felicidad proponen una fórmula para explicar los factores que constituyen la felicidad.

$$F = PF + C + V$$

La felicidad (F) está compuesta por un punto fijo (PF) más las circunstancias de la vida (C) más nuestra voluntad o volición (V). (Tapia Vargas & Et.al., 2012).

Al respecto y siguiendo el ejercicio que hicimos en párrafo anterior afirmamos, (PF) será la relación existente entre las partes que generan obligaciones entre ellas, esto es cualquier tipo de contrato o vínculo relacional; (C) está representada por las circunstancias en el que el conflicto surge entre las partes y altera su bienestar y por último la (V) será la voluntad de las partes que las mueve para resolver satisfactoriamente el conflicto.

3.15.1. Rasgos distintivos de la felicidad

- Genera un estado emocional de satisfacción, ya que es una condición interna y subjetiva que provoca bienestar, según la visión y necesidades de cada persona;

- Percepción del bienestar subjetivo;
- Asegura el cumplimiento de las obligaciones pactadas en el acuerdo de mediación o en el laudo arbitral;
- Apoya la autoestima de las partes reconstituyendo su visión de las cosas y de la vida;
- Autorrealización;
- Resiliencia;
- Afirma la autodeterminación sobre lo que es suyo, tomar decisiones sobre a lo que a uno le pertenece, lo hace feliz, aumentando su autonomía e independencia de los demás y equilibrio;
- Liberación de emociones negativas, que afecta sus relaciones, esto significa vivir sin miedo, en un ambiente de paz y sin conflictos;
- Evidentemente genera equilibrio y satisfacción derivada del acuerdo, esto es estar bien con uno mismo;
- Alienta las emociones positivas con uno mismo y con los demás;
- Contribuye a la realización personal, te hace positivo y te ayuda a superar problemas vitales de la vida diaria que exigen la convivencia, así como aquellas más graves;
- Aumento de bienestar y eficiencia, aumento de resultados y mejora la calidad de vida.

3.16. FIDELIZACIÓN

La fidelización evidentemente es un efecto de la mediación y de los demás métodos alternos, ya que una vez que alguna persona o institución usa los métodos alternos, posteriormente procuraran resolver todos sus conflictos por esta vía, sin embargo, más que un efecto se considera una estrategia, en el caso del poder judicial y de la procuración de justicia, el uso de la mediación se ha convertido en punta de lanza para la modernización de ambos sistemas, permitiéndole con ello lograr sus verdaderos objetivos y generar credibilidad en la sociedad.

En el mismo sentido lo observamos en el sector empresarial o comercial (Rodríguez del Bosque Rodríguez & Et.al., 2009) señala

que, las estrategias dirigidas a construir y consolidar la lealtad de los clientes se han concretado en el creciente desarrollo y difusión de los denominados programas de fidelización, habitualmente sustentados en sistemas de incentivos. Este tipo de iniciativas tienen por objeto de provocar un cambio en su comportamiento que, primero favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad.

El punto de partida según observamos de la definición anterior coincide con el espíritu de los intangibles de los métodos alternos, que es la generación de incentivos para nuestros clientes, en este caso la sociedad, los futuros usuarios de los MASC, ya que hemos afirmado que los intangibles se constituyen en una estrategia de culturización que destaca su valor positivo y en consecuencia la sociedad podrá adoptarlos a su forma de vida (Gorjon Gómez, 2013). Es claro que buscamos adeptos al uso de los MASC, pero no por la simple idea de dar a conocer sus beneficios, sino por la generación de una paz positiva continua en todos los ámbitos del haber humano. Estos incentivos son cada uno de los intangibles aquí señalados en conjunto con sus rasgos distintivos, ellos generaran un cambio de comportamiento de la sociedad y una cultura de paz. Que tienen su punto de partida en el capital intelectual en general que suele ser medido principalmente en base a la lealtad de los clientes (Edvinsson & Michael S, 1999).

Sin embargo, el punto medular de la fidelización no es hacia la mediación, es con las personas mismas, que sigue la misma lógica, se pretende que la fidelización tenga un efecto directo sobre ellas, que se sean fieles, que sean leales entre ellas, hace que las personas se comprometan entre ellas, con sus socios, con instituciones, con su entorno y generen lasos fuertes, afectivos y duraderos y que mejor manera de lógralo que resolviendo sus conflictos pacíficamente y con convicción, en razón de su intereses.

3.16.1. Rasgos distintivos de la fidelización

- Genera prescriptores;
- Tiene un efecto de atracción une a las personas entre sí, une a las personas con las instituciones, une a las personas con una idea.
- Permanencia y crecimiento, genera continuidad en el tiempo;

- Mantiene relaciones estables y duraderas, genera relaciones a largo plazo;
- Genera lealtad, compromete a los mediados a volver nuevamente a resolver sus conflictos vía MASC;
- Aumenta la confianza entre las partes;
- Reconoce la calidad del servicio y de los mediadores;
- Fortalece relaciones interpersonales y sociales;
- Aumento de compromiso en las causas comunes entre asociados, socios, familiares, amigos, vecinos, etc.

3.17. FLEXIBILIDAD

La flexibilidad es una condición humana que no necesariamente es privativa de la mediación como efecto, sin embargo, el procedimiento de método alternativo permite a las partes ejercerla, con el fin de satisfacer una necesidad, en este caso resolver satisfactoriamente un conflicto. Este intangible impacta de forma directa en el procedimiento y se identifica con los intereses de las partes, y no con las posiciones, ya que estas últimas marcan rigidez y por ende las partes no pueden llegar a ningún acuerdo, si el mediador no logra que salgan de ellas. Por lo tanto, la flexibilidad es una estrategia multidimensional que representa la habilidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, a las necesidades de procesos y de las personas sin incurrir en grandes desafíos que vayan en contra de sus propios intereses (Man-yoma, 2011).

Se define como la disposición del individuo de plegarse según su voluntad y la susceptibilidad que este tiene de adaptarse según las circunstancias. La adaptación es su mayor virtud, ya que no estamos hablando de un objeto, nos referimos a la voluntad de las partes, que mueve en todo momento el procedimiento de métodos alternos, generando un sinnúmero de transformaciones, es por tanto una estrategia operacional que influye directamente en el ánimo de las partes. Lo que algunos autores han denominado flexibilidad de ruta, que tiene vías alternas que introducen diversos elementos que te facilitan el acuerdo, ya que, si los recursos asociados para todas las rutas posible es el

mismo, entonces la decisión es trivial (Manyoma, 2011) y destinada al desencuentro.

Es también considerada una aptitud del mediado de cambiar, es una competencia complementaria que genera equilibrio que lo hace proclive al acuerdo, competencia *sine qua non* del mediador y del mediado (Gorjon & Steele, 2012), ya que operacionalmente aplica también al mediador, ya que si este en su estrategia no es flexible entonces el mismo motivara el no acuerdo, fomentara el desequilibrio. Sin embargo, si su actitud es de adaptación a las circunstancias e intereses de las partes lograra su objetivo, que las partes resuelvan su conflicto. Por lo tanto, la flexibilidad es una fortaleza de la mediación y de los métodos alternos.

3.17.1. Rasgos Distintivos de la flexibilidad

- El procedimiento de mediación y de MASC, se adapta a las necesidades de las partes;
- El procedimiento no es rígido, las reglas cambian y se adaptan según el conflicto;
- Ayuda a hacer frente a la incertidumbre, la minimiza;
- Genera opciones, ya que elimina los contrastes y la rigidez que impiden el acuerdo;
- Es una ventaja competitiva, ya que redefine posturas y genera más opciones o variables;
- Capacidad de respuesta a las circunstancias del momento;
- Posibilidad de elección.

3.18. GARANTÍA

Tiene diversas ópticas, como factor de permanencia de una determinada relación, como procedimiento de solución de conflictos o como elemento estabilizador de una relación, otorgando certeza a las personas del logro de sus objetivos. Los MASC en general han sido considerados una garantía para el arreglo pacífico de conflictos, al ser contemplados como un elemento *sine qua non* en las negociaciones

para la firma de tratados comerciales internacionales, ya que su inclusión como forma de solución de controversias entre partes representa una garantía de que el arreglo entre particulares o entre sectores no se verá tergiversado por algún interés de tipo político o de cualquier otra índole vinculado con el país de origen, en el mismo sentido se considera una garantía de equidad, de justicia, de prontitud, así como una garantía expedita, principios básicos de la justicia, un ejemplo de ellos es la inclusión de la mediación penal en el nuevo sistema acusatorio, asegura el debido cumplimiento de la vocación de la reforma y de la celeridad de todos sus procesos orales.

El concepto de garantía tiene diversas ópticas, como factor de permanencia de una determinada relación, como procedimiento de solución de conflictos o como elemento estabilizador de una relación, otorgando certeza a las personas del logro de objetivos, pero principalmente de la solución de su conflicto en los márgenes de su propia conveniencia.

Esto es que la garantía es un sistema, que genera eficiencia, el sistema en sí, es el procedimiento de negociación que se aplica a la mediación, esto es un modelo probado que da resultados, que busca la mayor obtención de beneficio posible para las partes en función de lo alcanzable en el acuerdo. La garantía es un valor relativo y no absoluto ya que los beneficios deben ser factibles para ambas partes, generándose entonces un final *ad hoc* plasmado en el acuerdo de mediación, ya que, si éste no se diera, entonces no hay acuerdo.

3.18.1. Rasgos distintivos de la garantía

- Es de fácil acceso asegura a las partes su participación directa en la solución de conflicto;
- Certeza del resultado, igualmente se evitan excesos en la forma de abordar el conflicto;
- Se facilita el cumplimiento del acuerdo y la ejecución del mismo, ya sea de forma voluntaria o de forma obligada;
- En un grado superlativo, se asegura una solución *ad hoc* a las partes;
- Hay generación de confianza en las partes y en el procedimiento de resolución;

- Aseguramiento a las partes del logro de sus objetivos y del cumplimiento de sus intereses.

3.19. INDEPENDENCIA

La independencia es una condición *supra* de los árbitros y de los mediadores, identificada mayormente en los árbitros, entendiéndose que en el caso de los mediadores, la decisión del conflicto dependerá completamente de las partes, sin embargo, esto no les exime de la obligación de mantenerse al margen en cuanto a sus facultades de tercero facilitador, ya que aun que recae en las partes la decisión final, no obsta que el mediador pueda influir positiva o negativamente sobre los mediados y en el desenlace del conflicto, de ahí la importancia en que en ambos casos no deben tener preferencia por ninguna de las partes.

El punto de partida de la radicalidad de que el árbitro deberá respetar absolutamente el contexto de la independencia es porque puede afectar su imparcialidad, al habersele otorgado las partes sus *potestas* para juzgar, para decidir plenamente la controversia, entendemos a la imparcialidad como la ajeneidad que debe tener un árbitro respecto de los intereses de las partes, si no se podrá anular el laudo o en su caso la mediación, y rompería con el efecto de la rapidez de los métodos alternos, pero mayor aun, causaría la fatal falta de credibilidad de los métodos alternos (Gorjón Gómez F., 2001).

Existen mecanismos para evitar una injerencia en el conflicto por parte del mediador o por parte del árbitro, que es la posibilidad de recusarlo y de tacharlo para que no participe en la mediación y el arbitraje, esto está previsto en las diversas normativas, aplicando las mismas causas que para un juez, pudiendo ir más allá, ya que no solo aplican las causas señaladas en la ley, si no cualquier motivo que genere desconfianza en las partes.

Para entender aún más la condición de independencia es necesario seguir a (Clay, 2012) cuando señala que *“la independencia es indispensable para el poder del ejercicio del poder jurisdiccional, o como el fundamento mismo de esta función de juzgar, dicha independencia se ha convertido en mucho más, porque constituye la esencia del poder jurisdiccional y no solamente una de las cualidades del árbitro. La*

afirmación es clara, no se trata ya del régimen de la función jurisdiccional, si no de su sustancia, o más exactamente, de su esencia” en consecuencia “este status excluye por naturaleza todo nexo de dependencia”.

Esto nos lleva a un segundo cuestionamiento, no porque las partes hayan nombrado al árbitro o al mediador deberán hacer caso a ellos, deberá entonces garantizarse que no exista esta influencia. Al respecto debemos observar la postura de (González De Cossío, 2008) que se decanta por una teoría dualista que le otorga un doble contenido a la independencia, en primer término, como obligación de neutralidad y segundo como una obligación general que la engloba en tres elementos, la neutralidad, la imparcialidad y la objetividad. En el primer caso debemos entender la neutralidad como la distancia del árbitro para con la cultura jurídica, política y religiosa de las partes. El desligamiento del ambiente jurídico, económico y político de donde proviene la disputa o las partes. En segundo término, la imparcialidad, significa la ausencia de una preconcepción favorable o desfavorable, sin examen previo del fondo de la controversia, y tercero la objetividad que radica en la aprensión fiel de la realidad. Estos tres elementos esclarecen contundente la independencia del árbitro y en consecuencia le son aplicables al mediador, como bien define (Sánchez García, 2015), cuando declara que el mediador debe de abstraerse de todo vínculo con las partes.

3.19.1. Rasgos distintivos de la independencia

- Rompe con la subordinación y es una disrupción en la relación entre el mediador o el árbitro con quien lo nombro;
- Las partes no están subordinadas a ningún órgano jurisdiccional al momento de decidir, sin embargo, se limitan a lo disponible y a lo que no sea contrario al orden público;
- Al no existir imposiciones, se da una mayor aceptación de la solución y se asegura su cumplimiento, ya que están libres de presiones más que las que ellos asumieron;
- Genera una adaptabilidad de los procesos a las circunstancias del caso;

- Las partes están seguras que el mediador no esta influencia por laguna de las partes;
- Las partes están seguras que el mediador o el prestador de servicios de MASC es ajeno al conflicto y los intereses de las partes, por lo tanto no existen nexos que puedan afectar sus intereses.

3.20. INNOVACIÓN

Significa alternativas, significa transformación, significa generación de nuevas propuestas, basadas en ideas o factores que anteriormente no habían sido considerados y que van a dar a las partes una visión diferente del conflicto. La innovación es altamente adaptable, a cualquier circunstancia o disciplina, es convertir ideas en acciones, en valor según una necesidad, según los intereses de las personas involucradas en un proceso de creación, que le produce satisfacción, utilidad o emoción (Cornella, 2007) y la solución de un conflicto es un proceso de creación, que produce satisfacción, le es útil a los involucrados en su vida diaria. La innovación según (Peña Cedillo & Petit, 2013) tiene un alto sentido social, afirman que la innovación es producir y poner en práctica con incidencia social y/o económica nuevo conocimiento, porque está fuertemente asociada con habilidades individuales y colectivas para aprender, estar alerta ante las oportunidades y poner en práctica las ideas generadas. Esta capacidad de idear y hacer cosas nuevas tiene un efecto a largo plazo (Ordóñez, 2010), de ella depende la posibilidad de alcanzar o mantener una relación o de mantener un *status* de liderazgo tratándose de relaciones colectivas, bajo la premisa de la utilidad que todo líder explota en su periplo de reconocimiento.

La innovación y la solución del conflicto tienen tres elementos simbióticos, compartir una idea, generar aliados y generar objetivos claros y graduales. El primero de ellos compartir una idea, es que la solución de un conflicto se convierte en una meta que se comparte con los demás involucrados es más fácil de alcanzar que de forma aislada, este mismo proceso es característico de la innovación, por lo que es necesario socializar una idea, compartirla y ponerla sobre la mesa, ello implica aceptar opiniones que enriquezcan esa idea, o

que den opciones a la solución del conflicto. El segundo elemento es generar aliados, para lograrlo se requiere de negociación teniendo como punto de partida el beneficio mutuo, tu aliado es con quien tienes el conflicto. Y como tercer elemento, generar objetivos claros y graduales de mejora, lo que genera resultados concretos, ello incrementa la confianza entre las partes y en consecuencia longevidad y permanencia de la solución del conflicto (Ordóñez, 2010), esto permite una nueva visión de la situación o del problema, y por ello los elementos transformativos surgen como alternativas o conceptos ejerciendo una función disgregadora del horizonte del momento, en ambos casos en un estadio retrospectivo, sin embargo, la innovación y la creatividad exigen procesos progresivos, hacia delante, que puedan aplicarse a la concepción de nuevas ideas, al respecto (De Bono E., 1998) señala que ambas posturas son necesarias para solucionar un conflicto o para crear, ya que para ser original se requiere de algo ya existente o una nueva idea. En consecuencia, pensar progresivamente o retrospectivamente es compatible, ya que en el primer caso se tiene como efecto la creación de ideas y en el segundo caso la explicación del proceso, ambos elementos son considerados necesarios en las estrategias para la gestión y transformación de los conflictos.

3.20.1. Rasgos distintivos de la innovación

- Transforma los modelos de solución de conflictos en modelos gestión y transformación de conflictos;
- Aceptación de nuevas ideas que se generan en el momento de la gestión y transformación del conflicto;
- Adapta a circunstancias y cambios que surgen durante el procedimiento de solución del conflicto;
- Individualiza ideas, genera opciones y adaptación, cambiando o modificando situaciones;
- Maximiza la utilización de recursos en la gestión del conflicto abordándolo de manera diferente, de forma creativa;
- Introduce novedades en la visión general de la relación que genera el conflicto, sin contravenir reglas y normas legales;

- Potencializa el desarrollo de las partes y las hace capaces de cambiar y mejorar;
- Genera liderazgo, contextualizando a las partes en otro nivel.

3.21. INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es un efecto de sinergias, es parte del movimiento planetario en pro de la paz del mundo, que genera permanente políticas públicas y acciones que procuran la homologación de acciones en pro de la pacificación, también es parte de un proceso judicial muy depurado con reglas rígidas y estrictas que regulan el tránsito de relaciones, servicios, personas o cosas a nivel mundial. En ambos universos los métodos alternos se encuentran presentes, como señalamos anteriormente son herramientas de paz, lo que nos contextualizada en un entorno equiparado e internacional, ya que el procedimiento y su validez están homologados, conforme a convenciones internacionales y leyes modelo regulado por políticas sociales y por las normas. Se les vincula igualmente a un tercer escenario, el de generar conocimiento aumentativo, esto es que acrecenta el acervo conceptual de los métodos alternos introduciendo nuevas fórmulas, en este caso de autocomposición derivado de mejores prácticas garantizando su sostenibilidad (Pérez Suárez, Bustelo, & Francisco, 2014).

El valor de este intangible radica en que el procedimiento y su validez legal están regulados en un mismo sentido, conforme a convenciones internacionales y leyes modelo de las que México forma parte o de cualquier otra nación, ejemplo de ello es el sistema penal acusatorio que opera en diversos países con gran éxito, que introduce dimensiones interculturales de otros sistemas jurídicos similares, o aunque no lo sean se adecúan conforme a parámetros del derecho comparado como principal regla de adaptabilidad (Pizzorusso, 1987: 84), que vienen a transformar nuestra manera de hacer respecto a la administración y procuración de justicia, con un beneficio social evidente, destacando como principal elemento innovador a la persona a través de su participación activa en el procedimiento de mediación, que desarrolla habilidades nuevas e incrementa su experiencia.

3.21.1. Rasgos distintivos de la internacionalización

- La homologación de procedimientos con otras entidades planetarias, garantizando un trato procesal igualitario;
- Estrategia de crecimiento y de expansión de los métodos alternos;
- Rompe con la diversificación geográfica y homologa prácticas considerando las mejores;
- La observación de normas internacionales establecidas en convenciones y tratados internacionales, con amplio reconocimiento interestatal;
- La consideración de usos y costumbres de la *lex mercatoria*, *ius mercatorum* y del *communi consensus*;
- El reconocimiento internacional de acuerdos y, en su caso, tratándose de la materia mercantil, laudos arbitrales extranjeros;
- La reversión de procedimientos polisémicos;
- La consideración del orden público internacional y no el orden público interno por ser este más flexible y restrictivo.

3.22. LIDERAZGO

Existen diversas definiciones de líder vinculadas a un número igual de actividades, que condicionan el liderazgo, sin embargo, después de diversos intentos de conseguir una definición unificadora consideramos que líder es aquella persona que logra reunir u orientar los esfuerzos particulares de las personas que buscan un objetivo que produce satisfacción en todos los involucrados y que obtiene los resultados esperados de metas establecidas, en razón de los recursos que se encuentran a su alcance (Reza Trosino, 2010).

Si pensamos en el mediador como un líder y en su liderazgo como consecuencia de su intervención en la solución de un conflicto reúne los mismos elementos de la definición anterior y por ende genera un liderazgo, para ser más explícito, cuando un mediador interviene en la solución de un conflicto reúne y orienta los esfuerzos de las partes en conflicto que buscan como objetivo resolver su problema y ante el liderazgo del mediador obtienen la solución del mismo como meta

principal del procedimiento de mediación, logrando que las partes concilien sus intereses y en consecuencia obtienen como resultado satisfacción. En consecuencia el liderazgo es el proceso de influir en las actitudes de un individuo con el fin de lograr un objetivo determinado. Que en nuestro caso es lograr que las partes se pongan de acuerdo y resuelvan su conflicto, entendiéndose como una cualidad del mediador.

Es por ello que debemos observar el liderazgo desde dos frentes como efecto consecencial de los procedimientos de métodos alternos que le otorga un valor a los mediados, esto es entender el liderazgo como un intangible, quien logra mediar es reconocido y es considerado un líder por su visión de futuro como estrategia, por que logra que las cosas sucedan, por su capacidad de gestión y desarrollador de capital humano en pro de la conciliación como efecto de los métodos alternos y como cualidad o competencia del mediado (Ulrich & Et.al., 2009).

Y como segundo efecto, las acciones del mediador o del facilitador de métodos alternos hacia el interior del procedimiento en razón de la autoridad que las partes les otorgan (Heifetz & Et.al., 2012), ya que asume el rol de líder y orienta a las partes, las guía en pro de sus objetivos y metas y logra que ellas se pongan de acuerdo y resuelvan su controversia, orientando e identificando el verdadero problema, dando orden al procedimiento de solución y protegiendo el procedimiento de amenazas externa que puedan boicotear la mediación o cualesquiera otro método alterno, cuando las partes o sus abogados pretenden replicar prácticas de otros sistemas de solución de conflictos. Un líder que ejerce liderazgo hace pensar a las personas (De Bono E., 2011) y dependiendo de los factores conflictuales les ayuda a generar opciones que se traduce en la solución.

Para materializar un buen acuerdo duradero, es esencial que las partes estén plenamente convencidas de ello, y el que el mediador haya influido en ellas positivamente y logrado que las partes se comunicaran y pensarán correctamente, asumiendo posturas propositivas y objetivas, para lograrlo tanto las partes como el mediador debieron ejercer su respectivo liderazgo en razón de principios, que según (Covey S. R., 2015) son leyes naturales propias de la dimensión humana, que forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas y que

constituyen las raíces de toda familia e institución. “*Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos. El que las personas avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, hacia la desintegración y la destrucción depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza*”. Principios que definen a un líder y en consecuencia su liderazgo hacia los demás. Estos principios aquí señalados coinciden igualmente con los que rigen los métodos alternos.

3.22.1. Rasgos distintivos del liderazgo

- Libera el potencial de las capacidades humanas;
- Otorga poder a las personas y a las instituciones;
- Genera una mayor plenitud y realización personal, revalorizándolas, genera cambios en las personas;
- Capacidad para guiar y dirigir, crea empatía y aceptación;
- Influencia social que beneficia la culturización de los métodos alternos, genera seguidores;
- Influencia positiva sobre los demás, genera satisfacción y reconocimiento ante la solución;
- Produce la durabilidad del acuerdo;
- Genera confianza entre las partes y en el procedimiento de solución del conflicto;
- Quien es negociador, mediador o conciliador y resuelve sus conflictos de forma voluntaria y equilibrada, es considerado un líder;
- Cuando una persona o institución resuelve sus conflictos, asume una postura de valor que la sociedad aprecia positivamente y las distingue de las demás.

3.23. MEJORA CONTINUA

La mejora continua es un procedimiento de reflexión continua (Villanueva Alonso, 2011), que se basa en las percepciones de las partes

del entorno, en este caso en el entorno del conflicto, pero más allá de él, en el entorno posible de la solución y de la materialización de los intereses, generando una disposición al cambio, representada esta por la solución, teniendo como base la creatividad y la flexibilidad de las partes, ambos elementos igualmente intangibles de la mediación.

En el mismo sentido la mejora es un proceso de eficientización, en nuestro caso de la relación entre las personas en conflicto. Por lo regular la mejora continua es un concepto ampliamente utilizado en los sistemas de calidad, tal vez el más importante, ya que no solo establece sinergias colaborativas en pro de mejorar sistemas de producción o de interacción, si no que transforma instituciones y las hace más eficientes. Esta experiencia es fácilmente extrapolable a los resultados de la mediación, ya que su objetivo es el mismo, impulsar sinergias colaborativas entre las partes para resolver sus conflictos, mejorar su relación y hacer sus relaciones más eficientes.

Si observamos la fórmula de (Windsor, 2007) cuando explica la mejora del Six Sigma, señala que “*las fases de la mejora radica en el cambio de entradas del proceso con el fin de determinar el efecto sobre las salidas óptimas de este, efectuadas a través del DDE (diseño de experimentos)*”, comprendiendo la operatividad de esta fórmula cuando hablamos de las entradas del proceso en nuestro caso son los enfoques sobre el conflicto, por lo que cambiando nuestra percepción sobre el conflicto, podemos transformarlo, en consecuencia la salida, el resultado, será satisfactorio, en consecuencia estamos ante un proceso de mejora continua.

Reconfirmando lo anterior (Tennant & Geoff, 2013) señala que la mejora continua es también una estrategia de calidad, que mejora indiscutiblemente las relaciones entre las personas y en consecuencia de la producción de sistemas y procesos, reposiciona la relación aumentando su valor, o en su caso las utilidades de un empresa, esto implica hacer saber a las partes, enseñarlas a resolver sus conflictos a través de la mediación y no depender directamente de un sistema adversarial mucho más complejo y difícil de entender y sistematizar por ellas, esto irradiara el conocimiento adquirido en el ámbito de influencia de las partes, por ende, generara las mismas sinergias, el procedimiento se esparcirá exponencialmente y en consecuencia se implantara un proceso de mejora continua a través de la mediación en la sociedad,

como si de un sistema de calidad estuviéramos hablando al interior de una empresa.

3.23.1. Rasgos distintivos de la mejora continúa

- Es un proceso de aprendizaje;
- Es un proceso de adaptación a entornos cambiantes;
- Comparten valores y generan sinergias;
- Hace a las personas y a los procesos más eficientes y genera confianza entre ellos;
- Reinventa la relación;
- La creatividad y la flexibilidad son elementos sustanciales para que se pueda generar la mejora continua y la transformación de la rutina de la relación;
- Genera que las partes sean mejores, que las partes crezcan a nivel personal y social, que la relación de perfeccione, une a las personas;
- Genera apertura entre las partes, les da seguridad en que su interacción no se verá comprometida.

3.24. MODERNIDAD

Modernidad es sinónimo de cambio, es sinónimo de adaptación y actualización. Significa igualmente el seguimiento de tendencias, de movimientos pro mejora de procesos, de sistemas de *modus vivendi*. La modernidad se marca por épocas (Valdés Gutiérrez & León del Río, 2013), esto es un espacio de tiempo determinado, la época que vivimos actualmente en relación a nuestros sistemas políticos y jurídicos da paso a los métodos alternos como una vía de solución de los conflictos con una tendencia diferente, en base a un paradigma distinto, al que actualmente prevalece en la impartición y procuración de justicia, esta nueva época está marcada por la participación ciudadana en la solución de sus conflictos con base en la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

La modernidad es también consecuencia de los saberes científicos, de la evolución y el progreso de las ciencias (Valdés Gutiérrez & León

del Río, 2013), el conocimiento no es estático se adapta y mejora, es el caso de la mediación y de los métodos alternos se adaptan a un contexto y lo mejora, es por ello que son actualmente considerados una ciencia social emergente (Gorjón, 2015), porque motivan el cambio, porque generan ciencia nueva, por que desarrollan sus propias prácticas e implementan mejoras en el actuar cotidiano de la población en general conforme un acto de modernidad.

Al respecto (Daza, 2010) Señala que *“la modernidad se entiende como crecimiento material, avance y progreso social ilimitado, de modo que representó nuevas formas de pensamiento. Escuelas y lugares desde los cuales se levantaría la realidad social. La modernidad se consideraba el resultado de la superación de formas anacrónicas de vida; se trataba de un nuevo escalón en la evolución de la sociedad humana frente a la sociedad tradicional”*. Si analizamos la anterior definición de modernidad encontramos como elementos preponderantes la creación de escuelas de pensamiento, siendo estas las responsables del desarrollo ideológico e intelectual de las sociedades, que abandonan causas científicamente y proponen el cambio, esto lo sigue lo que el autor denomina *“la superación de formas anacrónicas de vida”* esto implica dejar a un lado la forma de resolver los conflictos conforme los parámetros anacrónicos del sistema adversarial, y en consecuencia los MASC generan evolución, elemento definitorio de la modernidad.

Encontramos de igual forma un elemento preponderante de la modernidad, en el que se basan la mediación y los demás métodos alternos, la *“negociación”*, señala (Daza, 2010) que *“En la sociedad moderna, las relaciones sociales cotidianas son crecientemente complejas, debido a que responden a su constante diferenciación social; por ello se establecen normas previamente concebidas a los fines de garantizar la integración de la sociedad. En ella están avanzadas las prácticas políticas de negociación...”*. Afirmación reveladora en cuanto que la negociación se convierte en un eje rector de la modernidad, como lo es en cuanto a sus técnicas a los métodos alternos.

La modernidad igualmente se considera como *“un proceso que influye como instrumento de activación económica, crecimiento y desarrollo, así como la manipulación y control dentro de las relaciones sociales existentes, como instrumento de trabajo dentro de la construcción social”*. Esta definición nos hace pensar en el impacto que implica la adopción de los métodos alternos por la sociedad como

proceso de adaptación social y de activación del sistema de procuración e impartición de justicia, esto es, la reconstrucción de un sistema, no precisamente como una manipulación como menciona el autor (Peñalver, 2003), pero si como una reorientación fundada en los intangibles de los MASC que aportan valores positivos, con beneficios directos para los usuarios y para los administradores. Convirtiéndose estos en un sistema de autocontrol de la sociedad sobre sus conflictos. En consecuencia, no podemos considerar a una institución moderna si no aplica los MASC, lo mismo un profesional que no resuelva sus conflictos o ayude a los demás, evidentemente esta desactualizado y que decir de la sociedad misma que se erige ante la necesidad y ante el reto de vivir mejor y en paz, bajo el auspicio de los MASC en un acto de modernidad.

3.24.1. Rasgos distintivos de la modernidad

- Actualización constante, se transforma la realidad como proyecto de vida;
- Cambio de actitud de adaptación. Marca una diferenciación y superación personal y social;
- Es un movimiento social, es la capacidad de pertenencia de las personas a una sociedad moderna;
- Es una emancipación social del sistema de procuración e impartición de justicia;
- Proceso crítico de aprendizaje y adaptación como efecto de la globalización;
- Acto de madurez social con un abordaje diverso de los problemas, gestionando y transformando los conflictos;
- Potencial creador y transformador mediante prácticas basadas en conocimiento científico.

3.25. MONOPOLIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO POR LAS PARTES

Las partes en todo momento determinan el curso del procedimiento de mediación, desde sus esquemas operativos hasta el acuerdo mis-

mo, ellos determinan el derecho aplicable, el idioma, el lugar y designación de las reglas procedimentales, en consecuencia monopolizan positivamente el procedimiento de mediación o de cualesquiera de los otros métodos alternos, a diferencia de lo que sucede con el procedimiento adversarial, que quien lo monopoliza es el juez y conforme a un esquema rígido y generalista.

El concepto operativo de monopolización tiene dos sentidos, el primero que tiene que ver con un esquema de exclusividad, exclusividad en la venta de un producto, exclusividad en el uso de una marca, exclusividad en el control de una zona comercial, exclusividad en la sanción, exclusividad coercitiva; y segundo como un rasgo distintivo en un determinado sector, como es el caso de los japoneses en el tema de la electrónica que ofrece productos y servicios sin competencia. Ambos se basan en un efecto fenomenológico de necesidades humanas (Enrique Hamel, 2013).

En ambos casos se encuentra presente la insustituibilidad, es decir que no existe un producto o proceso que lo mejore o sea superior a este, que pueda remplazarlo. Si analizamos esta definición, el proceso adversarial puede ser fácilmente sustituido por cualquier método alternos, y en el caso de los MASC, son difícilmente sustituibles, ya que los resultados que aportan no los puede otorgar el sistema adversarial de la justicia retributiva, por lo tanto, estamos presentes ante un efecto de monopolización de la justicia alternativa, presente en los dos sentidos, como un producto único y de características relevantes, especiales e insustituible y como un rasgo distintivo de resultados exclusivos, los métodos alternos son un producto sin competencia, teniendo como fin último, que el consumidor “las partes en conflicto” prefieran el producto o marca “los métodos alternos de solución de conflictos” (Torrico T, 2005) en razón de sus intangibles, que al sistema adversarial.

3.25.1. Rasgos distintivos de la monopolización del procedimiento

- Es un esfuerzo coyuntural de sinergia con quienes participan en el procedimiento, para solucionar el conflicto;

- No hay una influencia por un tercero sobre la decisión del conflicto las partes deciden exclusivamente;
- Las partes deciden la designación de los prestadores de servicios MASC, no hay un tercero que incida en ello;
- Las partes controlan el procedimiento en todo momento, aún en el arbitraje;
- Facilita la comunicación y el entendimiento de las pruebas y del proceso mismo;
- Reduce las confusiones terminológicas, provoca integración y aumenta el compromiso de las partes en la solución del conflicto, ya que la solución es exclusivamente suya;
- Es una decisión estratégica, es una decisión de sobrevivencia, tiene un efecto de oferta y demanda entre el procedimiento adversarial y el procedimiento alternativo.

3.26. MOTIVACIÓN

Cuando uno está inmerso en un conflicto, prevalece un sentido de desaliento, no se encuentra motivado, y se requiere de un acto, un hecho o un suceso para reactivarse, esta reactivación es un efecto de la mediación y de los métodos alternos cuando a través de ellos se resuelve el conflicto que tenía a la persona inmersa en el desánimo, por consecuencia el acuerdo de mediación logrado o la solución dada motiva e impulsa a la persona a retornar a su *status quo*, o mejor aún ubicarla en un estadio de bienestar diferente o superior.

La motivación es considerada un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, para que una sociedad evoluciones requiere estar motivada, conformándose está, en el elemento central que conduce lo que las personas realizan y hacia qué objetivos se dirigen, (Naranjo, 2009) define que la motivación es “*el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido*”, es por ello transcendental la motivación para transitar a nuevos estadios, y generar cambios sostenibles en nuestra forma de vida, resolviendo nuestros conflictos de forma consensada y motivada, evo-

lucionando de forma vigorosa, dirigida y sostenida en un entorno de mejora continua, como doble efecto.

El conflicto inhibe la motivación, en ella radica la importancia de su solución. De ahí que (Naranjo, 2009) continúe señalando “*la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte*”, por lo tanto, el efecto es singular cuando igualmente afirma que “*la motivación es el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta*”, en este caso la solución del conflicto, transformándolo en una oportunidad de mejora, a través de los métodos alternos que representan “los recursos adecuados” que alientan la motivación, que está, al fin de cuentas la visualizamos en dos sentidos: a) como el motor para resolver el conflicto y b) como efecto de la solución del conflicto.

Para que pueda darse la motivación se requieren de tres elementos la voluntad, la conducta y la necesidad, la voluntad radica en la intención de resolver el conflicto y arribar a una solución, la conducta es “una respuesta significativa ante una situación”, la necesidad se entiende como “una relación requerida con ciertos objetos para el funcionamiento óptimo del individuo”. En consecuencia, la motivación según el autor (Vásquez, 2009) es “*un proyecto y estructura de medios y fines, que pretenden satisfacer o cumplir un objetivo, haciendo que la necesidad se convierta en un motivo y en un nuevo punto de partida*”. Estos tres elementos se encuentran igualmente presentes en todo procedimiento de MASC, la voluntad como principio, la conducta como la acción que impulsa la solución y la necesidad como móvil de la solución, que logran nuestra satisfacción y la solución del conflicto como un nuevo punto de partida.

3.26.1. Rasgos distintivos de la motivación

- Genera ideas y metas;
- Produce intensiones positivas;
- Trae aparejadas acciones proactivas;
- Disposición positiva. Las partes encuentran la mejor solución de forma conjunta;

- Satisfacción;
- Reconstitución del ánimo, incentiva el desarrollo personal;
- Es un estímulo que se refleja en la capacidad de esfuerzo;
- Interpretación y valoración de resultados;
- Produce reacciones efectivo emocionales antes, durante y después del procedimiento de MASC;
- Competencia percibida con uno mismo y con los demás;
- Valoración personal y autorregulación.

3.27. NEUTRALIDAD

La neutralidad conceptualmente hablando se encuentra muy cercana el principio de la imparcialidad, así como al intangible de la independencia, sin embargo, después de un largo análisis decidimos ubicarla como intangible, ello en razón de entenderla como una consecuencia de la imparcialidad, así como de sus efectos sobre la mediación y los mediados que aseguran el cumplimiento y la longevidad del acuerdo reparatorio o el acuerdo de mediación, como principal ganancia, como el valor que obtienen las partes al ejercerla, durante el procedimiento de mediación o de cualesquiera otro método alterno.

Entendemos por neutralidad la capacidad que tiene el mediador de administrar el procedimiento de mediación o de arbitraje, tiene que ver con el resultado del método alterno no con el acuerdo mismo, “con el respeto que el mediador tiene que tener por aquello que las partes acuerden según sus legítimos intereses” (Redorta Lorente, 2004).

En el mismo sentido expresa (García Villaluenga, 2010) “*Que la neutralidad es hablar del respeto del mediador a lo que son y traen las partes y del lugar del tercero ha de ocupar respecto del conflicto que presentan*”, explica el autor que “*la mediación ha de permitir a las partes alcancen por si mismas un acuerdo, recogiendo un mandato de prohibición para el mediador, respecto de cualquier tipo de imposición de solución o de medida para que lleguen a un acuerdo*”.

DIFERENCIA ENTRE IMPARCIALIDAD, INDEPENDENCIA Y NEUTRALIDAD

Imparcialidad <i>Principio</i>	Independencia <i>Intangible</i>	Neutralidad <i>Intangible</i>
<p>La imparcialidad tiene que ver con la objetividad y legalidad de la solución y del procedimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetividad • Legalidad • Exacta ponderación de los intereses de las partes • Trato igualitario a las partes • Compromiso con la equidad del proceso 	<p>La independencia tiene que ver con el carácter del mediador en cuanto a su ajenidad y la no existencia de nexos con las partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ve influenciado por alguna de las partes • Ajeneidad respecto de los intereses de las partes • No existen nexos de dependencia 	<p>La neutralidad tiene que ver con el resultado de la mediación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la ausencia de imposición por parte del mediador del resultado del procedimiento (García Villaluenga, 2010) • Capacidad del mediador de interactuar sin tener en cuenta sus propios sentimientos y valores (Nuñez Varon, 2008)

Fuente: Elaboración propia.

3.27.1. Rasgos distintivos de la neutralidad

- Es una cualidad innegable del proceso y del mediador, ya que no hay factores que condicionen el acuerdo más que los que determinen las partes;
- La solución se ajusta más a la práctica y a los intereses de las partes;
- Control de las propias acciones y de su determinación, potencializando la toma de decisiones asertivamente;
- Se genera una interacción de confianza de las partes con el mediador o prestador de servicios MASC.

3.28. NO TRAE CONSECUENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES

Este intangible es eminentemente práctico y tiene que ver con las relaciones con terceros y con la comunidad, tiene que ver con la ima-

gen y la construcción de relaciones futuras. Una consecuencia económica es la afectación que un conflicto puede generar a tu patrimonio, a su peculio o a sus negocios, ante el hecho de exponerte o limitarte con futuros socios. Una persona problemática o generadora de problemas no es bien vista y se le cierran las puertas, y ese es un hecho generado por el uso de la vía judicial porque te expone públicamente, cuando estas utilizan la vía judicial para salvaguardar su postura en contra de los demás, en contraste, si uno resuelve sus conflictos por la vía de los métodos alternos, el efecto es divergente, se encuentra en una esfera privada y limitada, en el caso de saberse que se encuentra en un procedimiento de este tipo es bien visto por su disposición de conciliar a resolver su conflicto, por lo tanto, revierte las expectativas que se puedan generar sobre él, y entonces es una persona proclive al acuerdo y en consecuencia a la aceptación.

En el mismo sentido el efecto se da en la parte social, cuando este es rechazado, ya que las soluciones por vías adversariales son contrarias a los MASC y a la paz, una persona radical en cuanto a sus posturas de resolver sus conflictos por estas vías, lo desvincula de los demás, lo aísla, genera heridas de difícil cicatrización.

Entiéndase también este intangible como un esquema de prevención por el beneficio que genera a las partes, y evita consecuencias negativas, ya que los métodos alternos procuran la igualdad y la justicia social, en consecuencia, su afectación a terceros es mínima y no solo a terceros si no a la persona misma generadora del conflicto o a la promotora del método alternativo, cubriendo las necesidades básicas de cada persona ante el acuerdo de mediación.

3.28.1. Rasgos distintivos de no traer consecuencias económicas sociales

- Implica que la solución del conflicto no traerá mayores problemas como sucede con la vía judicial, esto es negación de créditos o mala fama;
- Revierte la imagen en positivo de las personas que acuden a la vía judicial;
- No afecta la imagen de los mediados a terceras personas ante entes sociales, Vgr. El buró de crédito o relaciones interpersonales presentes o futuras.

- Mejores relaciones futuras;
- Te convierte en una persona confiable;
- Proyectas una imagen positiva a la sociedad como una persona sensible, responsable y comprometida con los demás;
- Genera un beneficio mutuo y consensado;
- Amplia el campo de acción de las partes para resolver sus conflictos.

3.29. OBJETIVIDAD

La objetividad tiene un significado realista, de ahí que cuando de un mediador se habla o de un prestador de servicios MASC, o un facilitador según la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Mateira Penal, se le refiere como un representante de la realidad. Ser objetivo significa evaluar una situación exclusivamente a los hechos, a lo que existe realmente, fuera de lo que un sujeto conoce o presupone, sin embargo según (Morales de Barbenza, 2001) esto varía en razón de la percepción del sujeto, sin embargo, en el caso de los MASC, esta percepción se limita no está influenciada por el *status* o *introitos* del conflicto, ya que se disminuye radicalmente el elemento de la subjetividad causada por las posiciones, necesidades y en su caso de los intereses de las partes en conflicto, el tercero parcial, no se ve afectado por ellas, rompe con este efecto al centrarse efectivamente en la realidad y en hacérsela ver a las partes, a través de las técnicas de la negociación.

La objetividad de la solución tiene que ver de igual forma con el conocimiento del tipo del conflicto, esto es la especialidad del facilitador, del mediador o de cualquier prestador de servicios MASC, el conocer te da opciones, te permite analizar más concienzudamente las causas generadoras del conflicto, por lo que entonces, la orientación del uso de las técnicas de mediación del ZOPA o BATNA, las podrás enfocar objetivamente y hacerles saber a las partes la realidad de su situación y facilitará entonces que ellas encuentren la solución de una forma más rápida y objetiva. Al respecto señala (Mieles Barrera & Et.al., 2012) *“la objetividad del conocimiento se funda en la especialización del saber y esta abstrae al conocimiento, es decir extrae*

el objeto de su contexto y de su conjunto” y lo inserta en un sector conceptual realista, proporcionando entonces nuevas implicaciones o formulas, bajo una óptica diferente de cómo surgió, aislando el conflicto, para lograr su gestión y en consecuencia su transformación.

3.29.1. Rasgos distintivos de la objetividad

- Las partes toman en consideración los hechos del conflicto y no otras circunstancias;
- Da certeza a las partes;
- Da fundamentos sólidos a la solución;
- Genera nuevas concepciones sobre el conflicto y la realidad de las partes;
- Toma de decisiones sin emociones;
- Evita la subjetividad;
- Prevalece la realidad constante;
- Las partes pueden valorar el conflicto en su justa dimensión;
- Destaca los intereses de las partes.

3.30. PERDÓN

Es el resultado intrínseco de los MASC que evita resentimientos futuros, recomponiendo verdaderamente la relación interpersonal o social en un ámbito moral y legal. El perdón es el hilo conductor de la reforma del 2008, es la justificación de la instrumentalización de la mediación penal principalmente al igual que de los demás métodos alternos, ya que a través de ella se logra el perdón y, con ello se logra la inacción de la acción penal, en consecuencia, es el resultado taxativo de los MASC que evita resentimientos futuros, recomponiendo verdaderamente la relación interpersonal o social en un ámbito moral y la recomposición del tejido social. El perdón lo podremos considerar la puerta de la justicia restaurativa, ya que el fin último del perdón es la restauración, no solo personal sino también social, por lo tanto, el perdón se define como una decisión consciente de dejar atrás una liga que se tiene de dolor con alguna persona o grupo. (Ramos Morales &

Sáenz López, 2015), significa desprendimiento del hecho que trastoca la relación.

Al respecto (Casullo, 2005) señala que *“la esencia del perdonar implica cambios de tipo prosocial en las motivaciones personales hacia la persona, grupo o situación que ha lastimado o injuriado”*, y cumple con el fin que persiguen los intangibles, resaltar el valor positivo del acuerdo; al respecto el mismo autor señala en una acción sincrética que *“todas las definiciones psicológicas formuladas sobre el perdonar parecen centrarse en un factor común: La capacidad para perdonar desde una perspectiva psicológica cuando los sujetos perdonan, sus comportamientos (pensamientos, sentimientos, acciones) hacia quien es objeto del perdón se transforman en más positivos”*.

Esta definición es el corolario de la búsqueda intangible del perdón como producto del acuerdo de mediación y la postura de destacar su valor positivo como consecuencia del procedimiento, es evidente que la solución transforma las posiciones de las partes cuando sus intereses se ven favorecidos armoniosamente y se materializa el perdón entre las partes conflictuadas, en consecuencia impacta directamente en la calidad de la relación, la fortifica y la reconstituye (Guzman, 2010).

3.30.1. Rasgos distintivos del perdón

- Humaniza a las personas como proceso interpersonal;
- Genera de un estado de ánimo de serenidad que nos permite valorar nuestra vida presente y mejorar nuestra vida futura
- Autoconocimiento y desarrollo personal;
- Mejora de cualquier tipo de relación;
- Calidad de vida efectiva y reconciliación con la realidad;
- Eliminación de los resentimientos generando tranquilidad y felicidad;
- Motivación de la compasión;
- Desapego de la culpa y reconciliación del rencor (Ramos, 2016);
- Olvido selectivo y control de la memoria natural;
- Expiación del conflicto a través de la remoción de la culpa y queda absuelto;

- Sublimación del conflicto al transformar la postura de las personas y genera jubilo.

3.31. PRESTIGIO

El prestigio debemos entenderlo en dos sentidos, por el efecto que produce cuando eres mediador, facilitador o prestador de métodos alternos, ya sea como conciliador, negociador o árbitro; y por el efecto que produce cuando resuelves tus conflictos vía la mediación o por alguno de los demás métodos alternos. Al igual que la reputación este se ve identificado en acciones personales en pro de los MASC, traducándose en logros específicos de reconocimiento social, derivado del resultado positivo y asertivo de la solución del conflicto, impactando en las personas físicas.

El prestigio es una cualidad, que en relación a nuestra teoría es un intangible, producto de la instrumentalización de la mediación y los MASC, el prestigio según (Gómez Bueno, 1996) *“tiene que ver con la evaluación del desempeño de una profesión que cuantifica su valor social, y mide su bondad y en consecuencia su deseabilidad por parte de la población, ya sea como operador de la profesión que genera deferencia, aceptación y respeto o en si la profesión misma que es igualmente aceptada por sus resultados globales, de sus atributos y/o propiedades”*. Evidentemente su valor social se entiende por la producción de capital social, igualmente un intangible, y su bondad en relación a la equidad y justicia que generan los acuerdos resultantes que solucionaron el conflicto y la evidente satisfacción de las partes.

Al prestigio también se le vincula directamente con el valor, elemento *sine qua non* de los intangibles, esto es que lo produce, hace de las personas y las instituciones un intangible referencial de alto impacto social, ya que según (Krueger & Et.al., 2008) nos indica que *“Estos términos muchas veces se utilizan indistintamente como si fueran sinónimos... Mientras el prestigio hace referencia a la capacidad de despertar admiración y estima entre los demás miembros de una comunidad, el valor es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite y en sentido económico, es considerado una cualidad”*.

Otro elemento importante radica en la confianza que las partes depositan tanto en el mediador como en la mediación o en los demás métodos alternos. Generando entonces un esquema de poder, al otorgar las partes al mediador o al árbitro sus *potestas*, por lo tanto, el mediador no solo es un representante de la realidad, sino que ejerce su influencia positiva sobre las partes motivándolas a resolver su conflicto y en el caso del arbitraje resolviendo el conflicto, evidenciando entonces un liderazgo, que implica que las personas en conflicto crean en ti y se dejen guiar y más aún considerar posibles fórmulas auto compositivas o la aceptación plena de la solución misma a través del arbitraje que se materializa con el cumplimiento voluntario del laudo.

3.31.1. Rasgos distintivos del prestigio

- Posicionamiento social (ranking) te destaca en el mercado, disminuye la competencia, ubicándote en un nivel superior en relación a otras profesiones;
- Proyección institucional y reconocimiento social positivo;
- Influencia social, te convierte en un líder de opinión;
- Es un parámetro de poder que se fundamenta en la voluntad de las partes;
- Consolida y fundamenta la imagen del mediador, de la mediación y de los demás métodos alternos;
- Asegura resultados positivos y justifica costos;
- Promueve el uso de los MASC, atrae adeptos, es un activo de construcción social;
- Se obtiene a través del tiempo y de los resultados, es un proceso de legitimación.

3.32. PREVENCIÓN DEL CONFLICTO

Prevención del delito en relación con los métodos alternos y la mediación significa que evitan primordialmente la escalada del conflicto, no significa que evita el nacimiento de los conflictos, más bien, evita su crecimiento o resurgimiento de ellos, los transforma en po-

sitivo, entendiendo que la prevención es una acción anticipada ante la posibilidad de que surja una controversia, lo que se traduce en un conjunto de tareas que generan un ambiente de cordialidad, a través de diversos métodos dirigidos a satisfacer las necesidades de las partes en una relación pre-existente, esto es la mediación y los demás métodos alternos, ante la presencia de circunstancias que no pueden advertirse o preverse, sin embargo, ante esta incertidumbre, y al ser detectadas, la mediación y los demás métodos alternos evitan la escalada del conflicto; siendo entonces su principal acción el abordaje de éste a la brevedad y evitarlo, el no hacerlo traería como consecuencia un hecho más difícil de resolver, un rompimiento de la relación y un hecho de difícil reparación.

La escalada significa un incremento de la tensión entre las partes en conflicto y genera una interiorización del conflicto, esto es que condiciona a las partes y hay una inversión de tiempo en ello, deteriorando la confianza y el equilibrio, en consecuencia una intervención inmediata evitaría modificar la imagen negativa de las personas, evitaría la desconfianza, los pensamientos obsesivos, el desarrollo de actitudes de rechazo o de expresión implícita de enfado, el aumento de la susceptibilidad y de la angustia (Vinyamata, 2006), siendo necesario señalar que mientras más pronto se actúe para contrarrestar la escalada del conflicto, se evitará también que los problemas se amplíen y se involucren más personas en el conflicto (Redorta, 2001) de ahí la importancia de la mediación y los demás métodos alternos en solventar los conflictos antes de que éstos aumenten y se vuelvan de imposible reparación.

Se genera entonces a través de la mediación una gestión y transformación del conflicto, entendiéndose éste como un esquema de eficiencia del proceso al ser más informal, pragmático y consensual que la vía judicial (Ferré Salvá, 2006), ya que el tiempo es vital, mientras más pronta sea la intervención y la solución, menos graves serán las consecuencias generadas por la escalada y en consecuencia la preocupación de la personas se transforma en positivo (Pérez Martell, 2013) y es entonces en donde se preverá el conflicto a futuro.

3.32.1. Rasgos distintivos de la prevención del conflicto

- Disminuye la preocupación de las partes en cuanto a la relación y aumenta su interés en mantenerla;
- Evita o disminuye la escalada del conflicto;
- Los acuerdos a los que llegan las partes son duraderos y aumenta la satisfacción de las partes;
- Genera credibilidad en las personas en la solución del conflicto y en su relación ya sea personal o de interés;
- Mejora la relación de las partes sabiendo que se puede evitar cualquier tipo de conflicto;
- Se incita a que la relación entre las partes sea más duradera generando estabilidad relacional y emocional;
- Se da el cumplimiento oportuno de las obligaciones de las partes;
- Fortalece las alianzas entre las partes y sus vínculos afectivos.

3.33. PRODUCTIVIDAD

Cuando una persona o núcleo de personas no tienen problemas, los evitan o resuelven sus conflictos de forma inmediata y evitan su escalada, se vuelven más más productivos, si logran identificar los factores que generan los conflictos que le impiden cumplir con sus metas se vuelve más eficientes y no afecta los procesos de producción en los que interviene o están involucrados, transformando el conflicto en un área de oportunidad que los hará mejores.

La productividad tiene un significado operativo que hace que las relaciones mejoren, se vuelvan más colaborativas, tiene una connotación de tiempo, significa que cuando se fija una tarea u objetivo o el desarrollo de una tarea determinada que necesariamente impacta en la elaboración de un producto o servicio, esta se realiza de forma puntual o en menor tiempo o esfuerzo de lo que fue planeada. De igual manera es un sistema de evaluación, si la persona o institución no cumple con un objetivo determinado por la que fue contratada o simplemente que le es fijado por su actividad profesional, el resultado

es negativo y afecta su relación con los terceros involucrados o con los receptores de ese servicio o producto.

Por lo tanto, la mediación es una cualidad que genera productividad, es la capacidad de alguien de ser más productivo, de ser útil y provechoso cuando resuelve sus conflictos y permite cumplir con su misión, independientemente del sistema de producción en el que interactúe, coincidiendo con la definición que hace la EPA (Agencia Europea de Productividad). *“La productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano”*. La productividad está basada en el conocimiento que las personas tienen en relación a su actividad profesional, técnica o artesanal, es la capacidad de aplicarlo y usarlo eficientemente en la elaboración de un producto o servicio. Por lo tanto, cuando a nivel personal se ve afectado por un conflicto, irremediablemente se ve disminuida su producción.

Continúa señalando (García & Nofal, 2006) que para lograr una verdadera productividad es necesario *“una capacidad de adaptación, una elevada agilidad y flexibilidad para desarrollar acciones efectivas y generar rápidamente respuestas ingeniosas y creativas a las dificultades y desafíos que plantea el escenario competitivo”*, podemos destacar que la capacidad de adaptación, la agilidad y la flexibilidad son atributos de la mediación, por lo tanto, la conjunción de la mediación y la productividad como intangible *“desarrolla la capacidad creativa y la habilidad para generar soluciones novedosas e innovadoras a los problemas y dificultades”* (García & Nofal, 2006), que se presentan en cualquier sistema o proceso de producción ejecutado por un grupo de personas o por una persona.

3.33.1. Rasgos distintivos de la productividad

- Es un valor agregado, aumenta la rentabilidad de la empresa, de los servicios o de la persona misma como unidad de producción;

- Potencia habilidades y capacidades diferentes en un proceso de producción determinado;
- Optimiza la aportación de todos los recursos humanos y materiales en una institución;
- Preserva el *status* de la institución y lo mejora;
- Es un factor de optimización y de rendimiento, eficientiza los insumos de una relación o de un servicio;
- Medida de rendimiento que se refiere a la relación entre lo obtenido (bienes y servicios) y lo ingresado (materiales usados y horas de trabajo);
- Resuelve los conflictos en menor tiempo ahorrando costos y tiempo;
- Influye en la capacidad de reacción de las personas;
- Es el resultado entre lo que se produce y los medios empleados para lograrlo, genera un impacto económico.

3.34. RAPIDEZ

Significa que el procedimiento es ágil e informal, siempre varía, no hay uno igual, por lo que podrá ser resuelto de forma inmediata en una sesión o varias a diferencia de un procedimiento judicial que sabemos en qué momento inicia pero no cuándo termina, para ejemplificar esta connotación positiva debemos observar el cambio radical en el proceso acusatorio al introducir la mediación penal, ya que es esta salida alterna la que descontextualiza la tradicional forma de resolver el conflicto turnando su solución al método alterno de forma obligatoria *lato*, generando efectos extremadamente positivos, resolviéndose por esta vía más del 60% de los asuntos en tiempos récord.

Esta rapidez puede variar dependiendo de los elementos del conflicto, por tanto, se define a la rapidez como una percepción sobre el movimiento de las cosas o de sistemas, siendo el presente caso sobre el procedimiento mismo de solución del conflicto; implica un estatus fenomenológico, es decir, toda acción está ligada estrechamente con los fenómenos de variación y cambio, esto es de los diversos elementos que componen el conflicto y de cómo podremos lograr su mutabilidad dependiendo de los intereses y de las posiciones de las partes, por con-

siguiente, la relación espacio-tiempo varía, sin embargo, es más rápida esta vía que la judicial, ya que ésta última no está condicionada a los elementos específicos del conflicto y su fenomenología, si no al *status quo* del proceso judicial en sí mismo, en el cual radica su lentitud.

Para entender la lógica de la rapidez es necesario observar la fórmula matemática que explica la rapidez de la variación en la enseñanza de las matemáticas, $R=D/T$, fórmula que señala que la rapidez está condicionada a la distancia y al tiempo. Si quisiéramos adecuarla a la mediación en su sentido fenomenológico, la distancia es el conflicto, y el tiempo es la inversión dedicada a su solución, en consecuencia, se reduce sustancialmente la distancia entre las partes a través de la mediación (Flores, Chable, Pech, Interian, & Solache, 2009).

3.34.1. Rasgos distintivos de la rapidez

- La garantía de que el procedimiento se realice sin demora y con la menor duración posible;
- El procedimiento es más ágil que el judicial;
- Hay disminución de costos al estado y a las partes;
- Los costos disminuyen en relación al tiempo invertido en las sesiones de mediación y/o de los demás métodos alternos, evitando el desgaste innecesario de las partes;
- Se favorece la resiliencia de las partes;
- Hay prevención de la re-victimización;
- El cumplimiento del acuerdo es más espontáneo;
- Hay limitación y eliminación de trámites innecesarios;
- La abreviación y simplificación del procedimiento.

3.35. RE ASOCIACIÓN

Permite que las partes restablezcan sus lazos o mantengan su relación, ya sea personal, social, económica, comercial. Genera un efecto de reintegración una lo que anteriormente se había separado, con una nueva perspectiva. Es una manifestación espontánea de la sociedad, la naturaleza humana nos obliga a vivir en comunidad y tendemos a

unirnos, de ahí la trascendencia de los métodos alternos, ya que facilitan esta unión o re unión, permitiendo entonces que la gente se adapte a sus circunstancias en razón de sus propias conductas y su ambiente conforme a una elección racional, siendo el tamiz la negociación en su sentido más amplio de cooperación, traduciéndose en una norma social que procura la credibilidad de las acciones humanas tendientes a lograr la vida en común o la asociatividad de requiere de una vida en común, como una consecuencia natural de la vida en sociedad (Elster, 2003) y de los diversos sistemas de producción.

3.35.1. Rasgos distintivos de la re asociación

- Proceso de rehabilitación, evita la recaída en los conflictos y fortalece los vínculos;
- Restablecimiento de las relaciones familiares, sociales y colaborativas;
- Restablece equilibrio social, a través de la interacción;
- Reconciliación que implica negociación de valores, aptitudes y comportamientos;
- Manifestación espontánea de la naturaleza humana;
- Elimina las barreras de la comunicación;
- Asegura el respeto entre las partes y la comunidad;
- Optimiza la comunicación de las partes y la confianza entre ellas;
- No se pierde la relación comercial se fortalece.

3.36. REPARACIÓN DEL DAÑO

Este intangible se erige como uno de los más importantes ya que la reforma establece a la mediación como el mecanismo ideal para lograr la reparación del daño efectivamente, siendo el perdón legal la vía, logrando con ello la satisfacción real de las partes, y recuperando de esta manera lo perdido a través de acciones de hacer, no hacer o de dar. De igual forma, la reparación del daño se entiende como el restablecimiento de la situación anterior a la comisión del daño o el pago

de daños y perjuicios cuando sea imposible dicho restablecimiento (Martínez Alfaro, 2005).

La ventaja del uso de la mediación en cuanto a reparación del daño es significativamente más sustanciosa puesto que son las partes quienes deciden los márgenes de reparación, partiendo del perjuicio que se generó para que la reparación sea proporcional a él, es necesario para que se de este proceso agotar tres etapas: Primera, cesar el comportamiento que genera el conflicto; segundo, tomar las medidas necesarias para que no se vuelva a repetir; y tercero, reparar de forma completa la infracción provocada, (Amaya Villarreal & Et.al., 2006) el daño ocasionado o la afrenta expuesta, derivándose se esto la reparación moral.

En concomitancia a lo anterior y reafirmando la importancia de la mediación en cuanto a la reparación del daño y sus esquemas de cuantificación (Solarte Rodríguez, 2005) señala que *“el propósito primario de la reparación debe ser colocar a la víctima en una situación similar a la que tendría si el hecho dañoso no se hubiera presentado, para lo cual, si fuere posible, se deberá restablecer el equilibrio patrimonial perdido o se deberán dictar las medidas encaminadas a restaurar la situación personal afectada o el componente espiritual lesionado. Es importante precisar que el propósito de la reparación deberá ser acercarse “a la situación que, según los cálculos de la experiencia humana y las reglas de lo probable, existiría de no haber acontecido el daño” y no simplemente “volver las cosas al estado anterior” ... es todo aquello que el damnificado hubiera podido desarrollar administrando su patrimonio con posterioridad al daño, claro está dentro de una sucesión normal u ordinaria de acontecimientos”*. Y la única manera de lograrlo es por propia determinación del afectado, en razón de sus intereses y ello solo se logra más que a través de la mediación, fijando las partes sus parámetros de negociación, pudiendo ser el acuerdo de inmediata acción o de tracto sucesivo.

Existen diversos tipos de reparación del daño, pero el que más se ajusta a la intervención de los métodos alternos para lograrlo es la reparación del daño *in natura*, (Solarte Rodríguez, 2005) explica que *“la reparación in natura implica restaurar la situación de la víctima a la que tendría de no haber existido el hecho dañoso. Como se puede observar, la restauración no se realiza a la situación que se tenía en*

un momento y lugar dados, sino a la que se tendría de no haberse presentado el daño... la reparación se deberá realizar identificando un estado de cosas hipotético, el que existiría si el daño no hubiera acaecido, luego de lo cual se deberá ordenar que se ejecuten las acciones necesarias para crear esa situación ideal. Por lo anterior, es claro que la reparación in natura no se concreta simplemente en cumplir una obligación de dar, entregando o transfiriendo bienes, sino que se concreta, en realidad, en un facere que, ‘no consiste meramente en el deber de eliminar ciertos obstáculos, sino que tiene un contenido positivo, puesto que obliga a crear un estado de cosas que de momento no existe’. Para estos efectos, el concepto de reparación debe partir de una noción ‘dinámica’ de patrimonio, con el fin de que la restauración de la situación del damnificado tome en cuenta las circunstancias del caso particular y no se termine realizando una simple sustitución ‘estática’ de activos. Por ello, es claro que la reparación, adicionalmente a colocar al damnificado en la situación que tenía al presentarse el hecho dañoso, deberá compensarle los otros perjuicios que se le hayan ocasionado”.

Estableciendo entonces las partes un imaginario posible para reparar el daño y en su caso el vínculo roto, no requiriendo de la fuerza coactiva del juez para materializarlo, en consecuencia *“Para lograr la reparación del daño se debe remover la causa que lo ha generado y, luego de que ello ocurra, se procurará realizar las actividades necesarias para que el sujeto afectado con el hecho dañoso quede en una situación similar a la que tendría si el hecho no se hubiere realizado”* (Solarte Rodríguez, 2005).

3.36.1. Rasgos distintivos de la reparación del daño

- Genera una prestación u obligación de dar, hacer o no hacer;
- Determinación proclive de expectativas reales de la reparación en un contexto proyectivo;
- La reintegración de las partes y la prevención del rompimiento de los lazos afectivos o de conveniencia;
- La sanación emocional de las partes y la prevención la re victimización;

- La restitución para volver una cosa o algo en abstracto en favor de quien lo tenía antes porque le pertenece;
- La facilitación de la determinación del individuo en cuanto a su responsabilidad;
- El reconocimiento de las personas en particular sobre quienes son titulares de derechos y obligaciones para hacer frente a sus actos;
- La caracterización del sentido moral y no solo legal que ostenta;
- La noción de un sentido duradero mayor sin generar resentimientos entre las partes.

3.37. REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación corporativa se enfoca a personas morales, la podemos analizar en dos sentidos, como el resultado del comportamiento institucional de quien resuelve sus conflictos por esta vía, o los beneficios que obtiene quien administra estos servicios y en consecuencia es proclive a ser requerido. La reputación tiene que ver directamente con los valores que una institución impulsa, por ejemplo “mediar”, “conciliar”, “convivencia pacífica”, entonces los valores condicionan la forma de hacer, esto es su dimensión funcional que tiene que ver directamente con su gestión, con sus aspectos procedimentales y operativos, por lo tanto, la reputación corporativa es la consecuencia de la relación eficaz y comprometida con los stakeholders (usuarios, clientes, socios, interesados) de la empresa y su estadio de consolidación con ellos (Villafañe, 2008), ya sea como prestador directo del servicio de método alterno o receptor de este, impactándole los mismos valores en su dimensión funcional.

La reputación corporativa está íntimamente ligada a la identidad corporativa y a la imagen corporativa. La primera de ellas se refiere a sus atributos, en nuestro caso la operación o administración de los MASC, eres una institución que media o eres proclive a mediar, esto es entonces parte de su esencia, por lo que eres reconocido, es parte de su cultura, que trasciende en el tiempo y en el espacio, como parte de una concepción dinámica de la evolución y ascenso de una insti-

tución; mediar se convierte en una filosofía como un valor asumido, como una orientación estratégica que son los principios de acción que rigen tu actuar cotidiano y por último es una política de gestión (Villafañe, 2004), está relacionada a la transformación de sus conflictos. En el mismo sentido y vinculando las acciones de sistematización de un método alterno, la imagen corporativa es la suma de experiencias que alguien tiene con una institución, comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo (Villafañe, 2004) en relación a un servicio que otorga o aun servicio que determinada institución es proclive a recibir.

3.37.1. Rasgos distintivos de la reputación corporativa

- Solida dimensión axiológica de sus valores;
- Filosofía de vida y operacional;
- Comportamiento corporativo comprometido;
- Estrategia corporativa y política de gestión;
- Estabilidad de las actividades de la corporación;
- Proactividad a la gestión reputacional;
- Identidad, integridad y buena fama;
- Recomendaciones de los clientes, como una institución solvente moral y técnicamente;
- Eficiencia y calidad;
- Compromiso con la comunidad, aceptabilidad;
- Institución innovadora;
- Percepción positiva, ventaja competitiva;
- Integración social, responsabilidad social.

3.38. SATISFACCIÓN

La satisfacción esta intrínsecamente ligada a la valoración que los seres humanos tenemos sobre la vida, la felicidad y sus capacidades afectivas, concebido como un bienestar subjetivo (Cuadra L., 2003), sustentado en características positivas de elementos generadores de acciones y consecuencias, entiéndase por ello, los intangibles, que son

productores de valor positivo, en razón de la percepción del bienestar subjetivo que nos proporciona la convivencia social, que se da en dos facetas una centrada en los aspectos afectivos-emocionales (referido a los estados de ánimo del sujeto) y otra centrada en los aspectos cognitivos valorativos (referido a la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su propia vida) aspectos que igualmente se pueden apreciar al momento de resolver un conflicto en un procedimiento de negociación, de mediación o de arbitraje, al impactar en su estado de ánimo y mejorando su *status* de vida.

La satisfacción está vinculada directamente con la calidad de los servicios y de las relaciones interpersonales, y tiene como elementos preponderantes la armonía y las pretensiones que se traduce en la percepción de un resultado positivo (Romero-Fernández & Et.al., 2015). La mediación y los métodos alternos siguen de igual manera estos parámetros ya que al fin de cuentas los MASC son un servicio prestado por un tercero (negociador, mediador, conciliador o árbitro), cuando alguno de ellos hace bien su trabajo provoca que las partes se sientan plenas y en armonía por los resultados del acuerdo, primando el principio de “que si la mediación es exitosa es gracias a las partes, si esta es un fracaso es culpa del mediador”, por lo tanto, se tendrá que esmerar en lograr la satisfacción de las partes, ayudándolos a comunicarse y resolver sus conflictos, y en consecuencias con las demás personas de su entorno, generando armonía entre ellas, según patentizamos cuando la definimos como un intangible específico. Armonía es un estado de calma, significa estabilidad, por eso el acuerdo de mediación produce satisfacción, el mismo efecto se da cuando las partes materializan sus pretensiones reflejadas en sus intereses, traducándose en una percepción del mediado sobre el acuerdo logrado o la solución del árbitro en el laudo como positiva, que deja de lado el hecho provocador del conflicto ante su evidente transformación.

La satisfacción se entiende de igual manera como la evaluación que el mediado hace sobre el servicio de métodos alternos, al haber respondido eficazmente a sus expectativas, ya que según (Mejías Acosta & Et.al., 2011) satisfacción es “*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*”. De ahí que cuando comparemos los resultados del sistema tradicional de solución de conflicto con la justicia alternativa, evidentemente el resultado es positivo, ya

que el parámetro de la satisfacción dista mucho de un sistema al otro, no es igual el resultado de un acuerdo de mediación o de MASC que se basa en los intereses de las partes a una sentencia dictada por un juez, en razón de normas rígidas e inflexibles.

3.38.1. Rasgos distintivos de la satisfacción

- Provoca un estado de bienestar personal y social;
- Bienestar subjetivo, basado en emociones;
- Optimismo, genera que las personas sean más perseverantes y exitosas;
- Armonía en las relaciones inter personales;
- Tiene efectos positivos emocionales;
- No es una acción imputada o predeterminada;
- Mejora el trato y las relaciones personales;
- Asegura el futuro de la relación;
- Eleva el desempeño de las partes y disminuye las disconformidades;
- Reconstituye los intereses y necesidades de las partes;
- Requisito esencial para la convivencia pacífica;
- La solución es placentera para ambas partes;
- Se logra la reparación del daño;
- Factor estratégico en el mantenimiento de la relación.

3.39. SEGURIDAD JURÍDICA

La seguridad jurídica opera conforme al principio de legalidad, esto es respeto al marco normativo en todos sus sentidos procesales y garantistas, teniendo como consecuencia que el acuerdo al que lleguen las partes sea vinculante conforme un sistema de aseguramiento, por lo tanto, podemos entenderla como el reconocimiento y la tutela judicial que le otorga seguridad jurídica al acuerdo de mediación, al acuerdo de conciliación y al laudo arbitral, lo que permite a las partes estar seguros de que el resultado será cumplido, aunque en materia

de la mediación penal estando dentro del proceso penal acusatorio, es una acción cautiva y se asegura el cumplimiento, otorgándose el perdón a través del acuerdo reparatorio, como lo mencionamos anteriormente o en su caso la inacción de la acción penal; al respecto existe un mecanismo de aseguramiento, que es el seguimiento al cumplimiento del acuerdo de mediación sobre todo en aquellos casos en los que su materialización es de tracto sucesivo, resolviéndose este tema a través de acciones de apercibimiento a los intervinientes para el caso de incumplimiento del acuerdo; visitas de verificación; llamadas telefónicas; recepción o entrega de documentos, pagos, bienes u objetos; citación de los intervinientes y demás personas que sean necesarias; envío de correspondencia o comunicación, pidiendo usar medios electrónicos; o cualquier otra medida que se considere necesaria para el cumplimiento del acuerdo (Cabello, Gorjón, & Et.al., 2015).

Abundando lo anterior la seguridad jurídica tiene un sentido muy lineal, significa protección del *status quo* de las personas, siguiendo a (López Oliva, 2011) afirma que *“la Seguridad Jurídica es la certeza que tiene el individuo de la permanencia de su situación jurídica y no será modificada sino por procedimientos regulares y conductos establecidos de manera previa y clara por el derecho. Derecho entendido no solo como el conjunto de normas, sino también principios como el de Seguridad Jurídica, así como valores que precisan una estructura reglamentaria cuya finalidad es el cumplimiento de tres aspectos fundamentales: garantizar la seguridad jurídica, garantizar el respeto a los derechos humanos y a la libertad y cooperar con el progreso, la justicia y la paz social”*. Principios e intangibles todos ellos de los métodos alternos y mecanismos de aseguramiento de los MASC.

3.39.1. Rasgos distintivos de la seguridad jurídica

- El reconocimiento y la tutela judicial que le otorgan seguridad jurídica al acuerdo de mediación o al laudo, lo que lo hace vinculante a las partes;
- Limita la responsabilidad de las partes y protege derechos;
- La prevención de incertidumbre, que en consecuencia genera certidumbre sobre el cumplimiento del acuerdo;

- La existencia de previsibilidad en el resultado y su cumplimiento efectivo, lo cual significa que genera certeza a las partes;
- Se propicia la equidad entre los involucrados en el asunto;
- Se fomenta la cultura de la legalidad y da claridad a las leyes;
- Se otorga confianza a las partes en el procedimiento de mediación;
- La toma de decisiones se suscita en un marco de tranquilidad y su cumplimiento es fluido.

3.40. SIMPLICIDAD

La esencia de la simplicidad se resume en la siguiente frase “Sería mejor simplificar un proceso que enseñar a la gente a hacer frente a la complejidad” (De Bono E., 2010), el proceso al que se refiere esta frase es el de la mediación y la complejidad está representada por el proceso adversarial.

Los procedimientos de métodos alternos en especial el de la mediación son tan sencillos, que a las partes les es suficiente el discurso de apertura para comprenderlo, subsumirse a él y visualizar sus beneficios, lo que facilita el acuerdo futuro, ésta es la esencia de la simplicidad, podemos entenderla como una abstracción mental, lo que en psicología se conoce como pregnancia, que es una coherencia estructural de carácter unitario del entorno, del hecho, de las cosas, esta abstracción nos permite acceder con facilidad a los datos, y de igual manera de fácil comprobación, por lo tanto, si el procedimiento es fácil, éste nos da esa claridad y nos permite concentrarnos en el conflicto y no en el proceder (Leonardo Oviedo, 2004) analizando sus elementos de la manera más básica posible, esto nos lleva a un segundo argumento en donde la simplicidad radica en la noción física de espacio y tiempo de lo que analizamos y como lo analizamos (Benítez Brovert, 2005), en este caso del procedimiento sobre el conflicto, la simplicidad de uno nos permite simplificar el fin del otro, esto de igual manera coincide con la regla de simplicidad de Dalton (Holton & Brush, 2004), que implica ver de forma real las diversas variantes generadoras del hecho o lo que él denomina elementos, que a su vez generan combinaciones, identificándolas la fórmula dará por sí mis-

ma un resultado sobre las variables reales, si ello lo interpretamos y la introducimos a la mediación, significa que debemos poner atención sólo a los hechos generadores del conflicto y a los intereses de las partes y no a los diversos elementos subyacentes que genera un conflicto, por lo tanto, tendremos menos combinaciones y será más simple arribar a la solución.

3.40.1. Rasgos distintivos de la simplicidad

- La mediación es un procedimiento fácil de controlar, evita la complejidad del procedimiento adversarial;
- Sencillez del procedimiento, de fácil acceso y comprensión;
- Practicidad del procedimiento, elimina barreras entre las partes, fomenta el dialogo;
- Potencia las ideas y las soluciones a través de la sencillez de las fórmulas de autocomposición;
- Los actos y peticiones son concisas;
- La generación de homogeneidad en el pensamiento de las partes y del facilitador;
- El interés de las partes de resolver el conflicto se vuelve simétrico, así como las acciones del facilitador, lo que conocemos como empatía de las partes en el procedimiento a través de la escucha activa;
- La generación de un ambiente de armonía, de equilibrio;
- Hay regularidad, no complica las cosas y se opone a lo complicado, a lo rebuscado, a lo excéntrico, la simplicidad está presente en todos los elementos y participantes de la mediación.

3.41. SINERGIA

La sinergia es una acción colaborativa, esta puede ser positiva o negativa, en favor o en contra de determinados intereses, por lo que ante un conflicto entre dos personas o una comunidad, si no se resuelve de forma inmediata o mediata puede generar sinergias negativas, que aglutinen posiciones contrarias entre grupos o personas. En el mismo sentido cuando la solución es satisfactoria, la sinergia

es positiva, transformando las posiciones igualmente particulares o colectivas. Por lo que la sinergia es un elemento preponderante en la culturización de los métodos alternos y su instrumentalización.

Entiéndase por sinergia como la vinculación transdisciplinaria entre personas o instituciones, implica coexistencia, que necesariamente se da cuando empatan los mismos intereses, por ello, la mediación y los métodos alternos se convierten en una herramienta sinérgica, que empata los intereses de las partes, y les permiten fluir en la misma dirección. Se basa en un paradigma de comprensión de la diversidad, implicando perspectivas diversas, que resultan de los intereses subyacentes de las partes dotando de una nueva postura a las partes reformando el pensamiento de las partes sobre un hecho o cosa (Inojosa, 2001).

3.41.1. Rasgos distintivos de la sinergia

- Efecto duplicador;
- Marca tendencia;
- Focaliza resultados y logros en metas;
- Evita la fragmentación;
- Alinea los intereses y diluye las posiciones;
- Genera transformación y cultura;
- Elemento *sine qua non* de la instrumentalización de los MASC;
- Elimina barreras ideológicas o sistémicas.

3.42. TRANSPARENCIA

El procedimiento es traslúcido y claro para las partes, ellas conocen plenamente todos los sucesos y el tratamiento que se les da, por parte del mediador o de la institución administradora, significa claridad, veracidad, sinceridad de todas las partes involucradas. Se basa en los principios de honestidad, franqueza, integridad y autenticidad. No se podría considerar un procedimiento de mediación o de cualquier otro método alternativo sin estos elementos, más aún que es un principio en el que se sustenta el procedimiento acusatorio, conforme a la reforma procesal constitucional penal que introduce la oralidad

como la base de ésta y, en consecuencia, de la transparencia (Martínez Garnelo, 2011).

Introduce de igual forma un segundo elemento que es la generación de velocidad, no hay pérdida de tiempo ni de energía tratando de mantener apariencias innecesarias; el aprovechamiento del tiempo, es decir, no se pierde tiempo ni energía emocional (Covey & Merrill, 2010) y evita el desgaste innecesario de las partes, al conocer información que le ayuda a normar criterios para la determinación de los parámetros de la solución del conflicto, generando una especie de Discovery.

El Discovery según (Gual Grau, 2011) *“es una de las figuras paradigmáticas del Derecho procesal de los países del common law y, más en particular, del Derecho procesal de los Estados Unidos de América. No en vano, el discovery, o descubrimiento —en traducción tan literal como, a primera vista, poco sugerente, tiene que ver con la aportación de los hechos al proceso, con la realidad que se representa ante el juez a fin de que tome una decisión sobre un determinado litigio y, por tanto, en última instancia, con el siempre fascinante asunto de la verdad procesal”*.

Si observamos el sentido que el *common law* le otorga al Discovery y su fin, podría decirse que se encuentra también este mismo principio presente en la mediación y en los demás métodos alternos, ya que las partes toman su decisión no solo en razón de sus intereses, sino también en razón de información, que desconocían o de escenarios que desconocían, claro está siempre y cuando la otra parte en el ánimo de resolver el conflicto quiera compartirla, en honor a la verdad legal y a su verdad.

3.42.1. Rasgos distintivos de la transparencia

- Apertura al considera a la mediación un procedimiento abierto, con reservas limitadas que genera información veraz para la toma de decisiones;
- Proporciona accesibilidad a las partes;
- Hay involucración de todas las partes en el procedimiento, vinculándolas en razón del conocimiento de todos los factores del conflicto;

- La generación de confianza con rapidez, se denota sinceridad;
- Hay aplicación del principio de inmediación, en el cual todas las partes presencian todos y cada uno de los actos del procedimiento;
- La disminución del conflicto de intereses y la construcción de relaciones sólidas;

3.43. UNIVERSALIDAD

El concepto de universalidad en los métodos alternos no tiene un sentido material, tiene un sentido subjetivo, esto es, entendemos que los métodos alternos tienen límites, que subjetivamente son operativos en cuanto a la prohibición expresa de que se puedan resolver conflictos de determinadas materias, en razón de que pertenecen a un catálogo de derechos de protección y tutela exclusiva del Estado, sin embargo, su sentido va más allá, no limitándonos solo a un espacio geográfico y a materias que pueden variar en el tiempo y en el espacio, aunado a ello, su operatividad depende de modelos aceptados técnicamente en todo el planeta.

Para aceptar esta dinámica de los métodos alternos debemos observar el principio del *multiculturalismo relativista* que se aplica en la determinación de los derechos humanos, entendiendo de igual manera que la mediación a partir de la reforma del artículo 17, se convierte en uno y en consecuencia este principio es fácilmente adaptable a su operación técnica; este principio radica en la existencia de una comunidad racional y natural entre todos los seres humanos, ya que la fuerza racional de lo justo por naturaleza atiende a principios universales que permite traducciones transculturales necesarias para formular alternativas en nuestro entorno en términos análogos (Legarre & Orrego, 2010), lo que hace que una solución sobre un conflicto determinado pueda ser aceptada en un estadio diferente en donde fue operativizada, o visto desde otra manera, la vía de solución es la que es aceptada legitimando causalmente la voluntad de las partes.

Este hecho es ejemplificado por (Legarre & Orrego, 2010) cuando señala “*la tesis clásica sobre la fuerza racional de lo justo por naturaleza, que se expresa ahora en la idea de la universalidad de los derechos humanos, para mostrar que la universalidad de los derechos*

humanos y de su raíz —los principios básicos de la razón práctica— permite las traducciones transculturales necesarias para formular, en términos análogos y por ende comparables, los problemas constitucionales básicos sobre los derechos humanos y las alternativas fundamentales para darles respuesta”. En concreto esta teoría radica en la aceptación de procesos y soluciones dadas en entornos diferentes, con interés similares reconocidos por diversos sistemas jurídicos, que nos hace arribar a un *status* social igualitario, que bien es adaptada y asumible por los métodos alternos, en su intangible de universalidad.

3.43.1. Rasgos distintivos de la universalidad

- Su aplicación se da en la solución de todo tipo de conflicto teniendo como límite el orden público y a la *lex fori*;
- Funciona en todos los estadios sociales, no distingue ya que se basa en principios universales;
- Su ámbito de aplicación es público o privado, cuenta con un reconocimiento generalizado;
- El tiempo y el espacio varía el método alterno no;
- Da libertad como un hecho decisorio individual;
- Las técnicas de los métodos alternos se aplican indistintamente se adaptan a los entornos y las necesidades;
- Legitima el procedimiento y la solución al conflicto.

Bibliografía citada

- Aguado, J. M. (2014). Innovar cuando todo cambia. El valor disruptivo de la tecnología móvil en la industria de la transformación. *Sobre jornalismo*, 17.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado Salinas, H., & Et, a. (2011). Activos intangibles. Una perspectiva de precios de transferencia. *Colección práctica de la Comisión de precios de transferencia del Instituto Mexicano de Contadores Publicas*, 1-27.
- Álvarez Ledezma, M. I. (1999). *Introducción al derecho*. México: McGraw-Hill.
- Álvarez Villanueva, C. (2012). *Activos intangibles: catalogación de métodos de valoración*. Madrid: Fragua.
- Álvarez Villanueva, C. (2012). *Activos intangibles: catalogación de métodos de valoración*. Madrid: Fragua.
- Amaya Villarreal, Á. F., & Et. al. (2006). La toma del palacio de justicia: La reparación del daño en eventos de violación de los derechos humanos. *Universitas*, 317-349.
- Arboleda Mora, C. (2013). Medio siglo de ecumenismo: retos del futuro. *Cuestiones teológicas*, 202.
- Ares, S. (2008). La formación del profesorado para la convivencia social en armonía. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 1-4.
- Arroyo Zapatero, L. (1983). Principio de legalidad y reserva de ley en materia penal. *Revista española de derecho constitucional*, 9-46.
- Ayuso, M., & Guillén, M. (2009). Diseño de una pirámide de litigiosidad para Cataluña: el coste económico de la mediación. En P. Casanovas, & y otros, *Materiales del libro blanco de la mediación de Cataluña* (pág. 200). Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Ballesteros, J. (2006). *Repensar la paz*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Barry, B. (2001). *Teoría de la justicia*. Barcelona: Gedisa.
- Barry, B. (2001). *Teorías de la justicia*. Barcelona: Gedisa.
- Basave Fernández del Valle, A. (2001). *Filosofía del derecho. Fundamentos y Proyecciones de la filosofía jurídica*. México: Porrúa.
- Basave, A. (2001). *Filosofía del derecho. Fundamentos y proyecciones de la filosofía jurídica*. México: Porrúa.
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca*. Argentina: Granica.
- Benavides Martínez, B. (2014). *Contexto Social de la Profesión*. Monterrey, NL, México: CECSA.

- Bengoá Díaz, J. (2009). Capital Humano. *Estudios sobre el estado del arte de los intangibles de la empresa*, 70-79.
- Benítez Brovert, L. (2005). El argumento de la simplicidad y los conceptos de espacio y tiempo de Samuel Clarke. *Tópicos*, 1-17.
- Berumen, S. A., & Palacios Sommer, O. (2009). *Competitividad, clusters e innovación*. México: Trillas.
- Besalú, X. (2004). *Diversidad cultural y educación*. Madrid: Síntesis educación THE.
- Bistungorry, S. O. (2006). Investigación cualitativa en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios pedagógicos*, 199, 133.
- Bix, B. (2006). Teoría del derecho: tipos y propósitos. *ISONOMIA*, 65.
- Blanco, D. (2008). El rito de la misa como práctica significativa. *Rituales y mitologías. Tópicos del sumario* 20, 43-70.
- Bravo Peralta, M. V. (2002: 51). *El Arbitraje Económico en México*. México: Porrua.
- Brogan, C., & Smith, J. (2012). *La Fórmula del éxito*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brogan, C., & Smith, J. (2013). *La formula del éxito*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del milenio*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Brugué Torruela, Q. (1995). El análisis de las políticas públicas. En Q. Brugué Torruela, *Temas clave de la ciencia política* (pág. 317). Barcelona: Gestión 2000.
- Burrieta, B. (2011). *Los activos intangibles y sus retos. Horizontes para los próximos modelos productivos*. La Coruña: NetBiblio.
- Cabello Tijerina, P. A., & Et. al. (2015). *Comentarios a la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal*. México: Tirant Lo Blanch.
- Cabello, P., Gorjón, F., & Et.al. (2015). *Comentarios a la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en materia Penal*. México: Tirant Lo Blanch.
- Cabello, P., Gorjón, F., Gorjón, G., Sáenz, K., Sánchez, A., Steele, J., Zaragoza, J. (2015). *Comentarios a la ley nacional de mecanismos alternativos de solución de controversias en materia penal*. México: Tirant Lo Blanch.
- Cabrera Martínez, A. M., & Et.al. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Administración de empresas*, 8-54.
- Caivano, R., Gobbi, M., & Padilla, R. E. (1997). *Negociación y Mediación. Instrumentos apropiados para la abogacía moderna*. Buenos Aires: Ad-Hoc.

- Campbell, T. (2008). *La justicia. Los principales debates contemporáneos*. Barcelona: BEG Gedisa.
- Cargenie, D. (2012). *Las 5 habilidades esenciales para tratar a las personas. Como ser asertivo, escuchar a los demás y resolver conflictos*. México: Grijalvo.
- Casado Molina, A. M., Peláez Sánchez, J. I., & Méndiz Noguero, A. (2012). El Chief Reputation Officer (CRO); una dirección estratégica en el management corporativo del siglo XXI. En J. Villafañe, & C. M. José, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (págs. 165-193). Madrid: Pearson.
- Castellanos M., J. G. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 100-111.
- Casullo, M. M. (2005). La capacidad de perdonar desde una perspectiva psicológica. *Revista de Psicología de la PUCP*, 39-63.
- Cegarra Navarro, J. G., & Rodrigo Moya, B. (2003). Influencia de los componentes del capital humano en el proceso de aprendizaje relacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 159-182.
- Chávez Uribe, A. (02 de Septiembre de 2007). Que es un paradigma científico. *Cuadernos de trabajo*. Colima, México: Universidad de Colima.
- Chávez Uribe, A. (2007). *Que es un paradigma científico*. Colima: Universidad de Colima.
- Chiovenda, G. (2001). *Instituciones de derecho procesal*. México: Harla.
- Clay, T. (2012). *El árbitro*. Bogota: Ibañez.
- Concari, S. B. (2001). las teorías y modelos en la explicación científica: implicancias para la enseñanza de las ciencias. *Ciencia & Educacao*, 85-94.
- Cooter, R., & Eisenberg, M. A. (2011). Equidad, perfil y eficiencia en las sociedades. *De Derecho*, 25.
- Cordon Moreno, F. (1989). El acceso a la justicia civil de los derechos de los consumidores. *www.consumo-inc.gob.es*, 104-112.
- Cornella, A. (2007). Pensar desde la innovación. *Revista de contabilidad y dirección*, 13-35.
- Cortes González, A. (2007). *Cultura de paz. Publicidad Institucional. El estado en el fenómeno de la cultura de la paz a través de la publicidad televisiva*. Madrid: Alcalá.
- Covey, S. M. (2010). *El factor confianza*. Buenos Aires: Paidós.
- Covey, S. M. (2011). *El factor confianza. El valor que cambia todo*. Buenos Aires: Paidós.
- Covey, S. R. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Covey, S. R. (2015). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidós empresa.

- Covey, S., & Merrill, R. R. (2010). *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*. Argentina: Paidós.
- Cuadra L., H. (2003). El bienestar subjetivo. Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 86-93.
- Curuchelar, G. (2014). *Resiliencia en la mediación. Variables para su construcción*. La Plata: FEN.
- Daza, H. (2010). La sociedad moderna. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 61-83.
- De Bono, E. (1996). *Lógica fluida*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (1998). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. México: Paidós.
- De Bono, E. (2010). *Simplicidad*. México: Paidós.
- De Bono, E. (2011). *Piensa antes de que sea demasiado tarde*. Madrid: Paidós.
- De Bono, E. (2011). *Piensa, antes de que sea demasiado tarde*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (2012). *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (2012). *El pensamiento creativo, el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (2016). *Yo tengo razón, tú estás equivocado*. Málaga: Sirio.
- De Luna Noyola, A. G. (2011). *Capital humano. Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- Del Vecchio, G. (1956). Justicia divina y justicia humana. *De la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 16.
- Dianer, E. (2012). ¿Porqué las sociedades necesitan la felicidad y cuentas nacionales de bienestar? En F. Mantilla Prieto, *2012 Ranking de felicidad en México. ¿En que municipios viven con mayor calidad de vida los mexicanos?* (págs. 13-32). México: BUAP, Imagina México, UPAEP.
- Domingo de la Fuente, V. (2008). Justicia restaurativa y mediación penal. *Lex Nova*, 49-61.
- Domingo de la Fuente, V. (2010). *Conclusiones del I congreso mundial sobre justicia restaurativa y mediación penal*. Burgos: Mismo.
- Dos Santos, E. (2012). Estabilidad y crecimiento. *CIDOB d'afers internacionals*, 1-12.
- Dos Santos, M. (1984). Concertación social: Retribución del poder. *Nueva Sociedad*, 68.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2000). *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

- Edvinsson, L., & Michael S, M. (1999). *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Edvission, L., & Malone, M. S. (2000). *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión.
- Elster, J. (2003). *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Enrique Hamel, R. (2013). El campo de las ciencias y la Educación superior. Entre el monopolio del inglés y el plurilingüismo: Elementos para una política del lenguaje en Atrab. ling. aplic., campinas, n (52.2): 321-384, jul./dez. 2013 américa latina. *Trab. ling. aplic., Campinas*, 321-384.
- Febre, L. (2006). *El pensamiento positivo y su efecto en la comunicación*. México: Lumen.
- Ferré Salvá, S. (2006). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioefectivo*. Barcelona: Ariel.
- Fisas, V. (2001). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria Antrazys.
- Fisas, V. (2004). *Procesos de paz y negociación en conflictos armados*. Barcelona: Paidós.
- Fischman, D. (2011). *La alta rentabilidad de la felicidad*. México: Aguilar.
- Flores, C., Chable, A., Pech, E., Interian, C., & Solache, C. (2009). De las descripciones verbales a las representaciones gráficas. El caso de la rapidez de la variación en la enseñanza de la matemática. *Revista Iberoamericana de Educación Matemáticas*, 41-57.
- Galera, R. (2005). *Sistema europeo de justicia administrativa*. Madrid: Dykinson.
- Gan, F., & Soto, R. (2007). *Carrera profesional: Claves, competencias y vitaminas*. Madrid, España: Díaz Santos.
- García Acosta, F. M. (2013). Delimitación conceptual del principio de objetividad. Objetividad, neutralidad e imparcialidad. *Documentación Administrativa*, 30.
- García Jiménez, L. (2008). Aproximación epistemológica al concepto de ciencia: Una propuesta básica a partir de Kuhn, Lakatos y Feyserebend. *Andamios*, 190-197.
- García Jiménez, L. (2008). Aproximación epistemológica al concepto de ciencia: una propuesta básica a partir de Kuhn, Popper, Lakatos y Feyserebend. *Andamios*, 190-197.
- García Maynes, E. (1994). *Introducción al estudio del derecho*. México: Porrúa.
- García Villaluenga, L. (2010). La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del anteproyecto de ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles. *Revista general de legislación y jurisprudencia*, 717-756.

- García, N., & Nofal. (2006). Productividad: Una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Escuela de administración de negocios*, 87-105.
- García-Vega, M. C., & Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la resiliencia y su aplicación e situaciones adversas. Una revisión analítica. *Latinoamericana de ciencias sociales*, 65.
- Giusti, M. (2007). Autonomía y Reconocimiento. *Ideas y Valores*, 50.
- Gleitsmann, M. (2007). *La concertación social*. Madrid: Boletín Económico ICE.
- Goldschmidt, W. (1958). *La ciencia de la justicia*. Madrid: Aguilar.
- Goleman, D. (2010). *El espíritu creativo*. Barcelona: Zeta.
- Gómez Bueno, C. (1996). El género y el prestigio profesional. *REIS*, 215-233.
- Gómez Escalonilla, E., & Al., E. (2009). *Neurociencias y derecho. Alcalá de Henares: Suplementos Neurología*.
- Gómez, X. (09 de 10 de 1999). *La oracion de Jesús en el evangelio de Lucas*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de www.laicosop.dominicos.org
- González Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de un sector de alta tecnología. *Pensamiento y gestión*, 113-138.
- González De Cossío, F. (2008). *El árbitro*. México: Porrúa.
- Gonzalvez Pérez, V. (2012). Educación para la autonomía de las sociedades mediáticas. *Análisis*, 3.
- Gorjón Gómez, F. (2001). *Arbitraje comercial y ejecución de laudos*. México: McGraw-Hill.
- Gorjón Gómez, F. J. (2013). El valor Intangible de los Métodos Alternos de Solución de Conflictos. Estrategia de Culturización de los MASC en el marco de la Reforma Procesal Penal. *Nuevos Sistemas de Justicia Penal*, 48.
- Gorjón Gómez, F. J. (2014: 129). Ranking de Expertos. En K. Sáenz López, & G. Tamez González, *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (págs. 116-144). México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F. (2001). *Arbitraje comercial y ejecución de laudos*. México: McGraw-Hill.
- Gorjón, F. (2001). Medios alternativos de solución de controversias. Solución a la impetración de la justicia. *Revista latinoamericana de mediación y arbitraje*, 40-61.
- Gorjón, F. (2002). Arbitraje solución a la impetración de la justicia. *HE-LIAIA*, 54-60.
- Gorjón, F. (2004). El arbitraje de consumo y la defensa de los consumidores. *Revista del instituto de pesquisas e estudos*, 45-62.
- Gorjón, F. (2005). Creación de centros on line de mediación y arbitraje. Una verdadera alternativa de justicia. *Revista IUS*, 63-80.

- Gorjón, F. (2013). El valor intangible de los métodos alternos de solución de conflictos. Estrategia de culturización de los MASC en el marco de la reforma procesal constitucional penal. *SETEC*, 48.
- Gorjón, F. (2013). Estado del arte de la mediación en México. En F. Gorjón, & A. Lopez, *Estado del arte de la mediación* (págs. 27-48). Madrid: Thomson Reuters Aranzadi.
- Gorjón, F. (2014). Mediación y arbitraje civil. Aportación de México hacia el mundo. En F. Gorjón, & H. De León Batista, *Modernización de la justicia desde la perspectiva panameña y mexicana* (págs. 23-64). Panamá: Suprema Corte de Justicia de Panamá.
- Gorjón, F. (2014). Ranking de Expertos. En K. Sáenz, & T. Gerardo, *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a investigación en ciencias sociales* (págs. 116-144). México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F. (2015). De la instrumentalización a la científicidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos. En F. Gorjón, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (págs. 13-36). México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F. (2015). Teoría de la impetración de la justicia. Por la necesaria ciudadanía de la justicia y la paz. *Comunitaria*, 92.
- Gorjón, F. (2015). Teoría de la impetración de la justicia. Por la necesaria ciudadanía de la justicia y la paz. *Comunitaria international journal of social work and social sciences*, 113-131.
- Gorjón, F., & Karla, S. (2013). Los intangibles de la mediación. En F. Gorjón, & A. López, *Estado del arte de la mediación* (pág. 155). Madrid: Thomson Reuters Aranzadi.
- Gorjón, F., & Melissa, A. (2015). Cláusulas Med/Arb sistema de aseguramiento de la ciudadanía de la justicia. *Letras Jurídicas*, 1-27.
- Gorjón, F., & Morales, R. (2010). Lobbying: instrumento de negociación en la toma de decisiones de la democracia moderna. En K. Sáenz Lopez, *Elecciones, gobierno y gobernabilidad* (pág. 130). México: IFE.
- Gorjón, F., & Pesqueira, J. (2015). *La ciencia de la mediación*. México: Tirant lo Blanch.
- Gorjón, F., & Pesqueira, J. (2015). *La ciencia de la mediación*. México: Tirant lo Blanch.
- Gorjón, F., & Saenz, K. (2009). *Métodos alternos de solución de conflictos*. México: CECSA.
- Gorjón, F., & Sáenz, K. (2013). Los intangibles de la mediación. En F. Gorjón, & A. Lopez, *Estado del arte de la mediación* (págs. 147-177). Madrid: Thomson Reuters Aranzadi.
- Gorjón, F., & Sáenz, K. (2013). *Métodos alternos de solución de conflictos. Un enfoque basado en competencias*. México: CECSA.
- Gorjón, F., & Sáenz, K. (2014). *Métodos alternos de solución de controversias. Enfoque educativo por competencias*. México: Patria.

- Gorjón, F., & Salas, C. (2006). *Justicia Alternativa Médica*. México: Colegio de Bioética del Noreste.
- Gorjón, F., & Sanchez, A. (2015). *Las 101 preguntas de la mediación. Guía práctica para el abogado*. México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F., & Sánchez, A. (2016). *Vademecúm de mediación y arbitraje*. México: Tirant Lo Blanch.
- Gorjón, F., & Steele, J. (2012). *Métodos alternos de solución de conflictos*. México: Oxford.
- Gorjón, F., & Steele, J. (2012). *Métodos alternos de solución de conflictos*. México: Oxford.
- Gorjón, F., & Steele, J. (2015). *Métodos alternativos de solución de conflictos*. México: Oxford.
- Gual Grau, C. (2011). Breves apuntes sobre el Discovery. *Foro de actualidad*, 114-119.
- Güel, L. (2005). *Vivir en paz. Conflictología y conflictividad en la vida cotidiana*. Barcelona: Hacer.
- Guzman, M. (2010). El Perdón en Relaciones Cercanas: Conceptualización desde una Perspectiva Psicológica e Implicancias para la Práctica Clínica. *Psyche*, 19-30.
- Harto de Vera, F. (2004). *Investigación para la paz y resolución de conflictos*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Heifetz, R., & Et.al. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Hempel, C. G. (2005). *La explicación científica. Estudios sobre la filosofía de la ciencia*. Barcelona: Paidós.
- Henderson Grobter, E. (2003). *Nuevas tendencias en resiliencia*. Argentina: Paidós.
- Herreros Vásquez, F. (2002: 138). ¿Son las relaciones una fuente de recurso? Una definición de capital social. *Papers* 67, 129-148.
- Holton, G. J., & Brush, S. G. (2004). *Introducción a los conceptos de las ciencias físicas*. Barcelona: Reverte.
- Hormiga, E., & Batista, R. y. (2015). La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. En F. Gorjón, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (pág. 97). México: Tirant Lo Blanch.
- Iglesias Canle, I. C. (1995). El derecho a los recursos en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional. *Revista Xurídica da Universidade de Santiago de Compostela*, 259-294.
- Inojosa, R. M. (2001). Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade. *Cadernos FUNDAP*, 102-110.
- Jiménez, E. (2009). *Desafío del poder judicial en vinculación al acceso a la justicia en materia ambiental...* Buenos Aires Argentina: FARN, ITBA, UBA.

- Jurgmann, J. (2006). *Breve historia de la misa*. Barcelona: Cuadernos Phase 157.
- Kerber, G. (2013). Teología de la liberación y movimiento ecuménico: breve reflexión desde una práctica. *Horizonte*, 1814.
- Krueger, M., & Et. al. (2008). Valor, prestigio e intercambio. Los métodos ante la teoría. *Herakleion*, 7-19.
- Lakhani, D. (2005). *Persuasión, el arte de influir y obtener lo que desea*. Barcelona: PROFIT.
- Lakhani, D. (2005). *Persuasión. El arte de influir y obtener lo que desea*. Barcelona: PROFIT.
- Legarre, S., & Orrego, C. (2010). Los usos del derecho contitucional comparado y la universalidad de los derechos humanos. *Revista española de derecho constitucional*, 11-38.
- Leonardo Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría de Gestalt. *Revista de estudios sociales*, 89-96.
- Lev, B. (2003). *Intangibles. Medición, gestión e información*. Bilbao: Deusto.
- López Oliva, J. O. (2011). La consagración del principio de seguridad jurídica, como consecuencia de la revolución francesa de 1798. *Prolegómenos, derecho y valores*, 121-134.
- López, M. A. (s.f.). Interdisciplinariedad. *Perspectivas*, 10.
- Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la felicidad. Un método probado para conseguir bienestar*. Barcelona: Books4pocket.
- Madero, M. d. (2010). *Persuasión. El poder excepcional*. México: Vergara.
- Madero, M. d. (2010). *Persuasión. El poder excepcional. Convence, inspira, seduce*. México: Vergara.
- Maldovan, J., & Dzembrowski, N. (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones. *Margen* 55, 1-9.
- Manyoma, P. C. (2011). Medición de la flexibilidad en manufactura. *EIA*, 61-76.
- Márquez Algara, M. G. (2013). *Mediación penal en México, una visión hacia la justicia restaurativa*. México: Porrúa.
- Marquez Cebola, C. (2013). *La mediación*. Madrid: Marcial Pons.
- Martín Oliver, A. (2011). *Ensayo sobre activos intangibles y poder de mercado de las empresas*. Madrid: Fundación de las cajas de ahorro.
- Martínez Alfaro, J. (2005). *Teoría de las Obligaciones*. México: Porrúa.
- Martínez Garnelo, J. (2011). *Justicia alternativa y justicia penal para adolescentes en el sistema acusatorio*. México: Flores.
- Martínez-Freire, P. F. (2001). *Base empírica y teorías funcionalistas en las ciencias cognitivas*. Málaga: AGORA.
- Mazzuca, S. L. (2012). Legitimidad, Autonomía y Capacidad. *Ciencia Política*, 546.

- Meins Olivares, E. (2000). Derecho a la intimidad y a la honra en Chile. *Ius Et Praxis*, 308-315.
- Mejías Acosta, A. A., & Et. al. (2011). Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: Una aproximación mediante el análisis de factores. *Ingeniería Industrial*, 43-47.
- Membiola Pollán, M. (2011). *El capital social. El valor económico de la dimensión social*. Santiago de Compostela: Camiño do Faro.
- Merino Merchán, J. F., & Chillón Medina, J. M. (2006). *Tratado de Arbitraje*. Madrid: Thomson Civitas.
- Mieles Barrera, M. D., & Et. al. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas Humanistica*, 193-212.
- Montoya Melgar, A. (2001). La estabilidad en el empleo: recuperación de un principio. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 61-74.
- Morales de Barbenza, C. (2001). Consideraciones a cerca de la objetividad en evaluación psicológica. *Interdisciplinaria*, 169-178.
- Morales, V. (1998). Sobre la construcción de teorías: hacer ciencia es algo más que investigar. *Tribuna del investigador*, 92-103.
- Moreno Navarro, G. (1998). *Teoría del Derecho*. México: McGraw-Hill.
- Munné, M. (2006). *Los diez principios de la cultura de la mediación*. Madrid: Graó.
- Munné, M., & otros, y. (2009). Mediación ciudadana y comunitaria. En P. Casanovas, & y otros, *Materiales del libro blanco de la mediación en Cataluña* (pág. 73). Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Muñoz Garrido, V., & de Pedro Sotelo, F. (2005). Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social. *Complutense de educación*, 112.
- Naranjo, P. M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.
- Nava López, J. E., & Ortiz de Urbuna Criado, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, 163-171.
- Nicolescu, B. (2013). La evolución transdisciplinaria del aprendizaje. *Traspasando fronteras*, 12.
- Novel Martí, G. (2010). *Mediación organizacional. Desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid: Media.
- Novel Martí, G. (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Zaragoza: Media.
- Novel Martí, G. (2015). *La transdisciplinariedad y multidimensionalidad de la ciencia de la mediación. La ciencia de la mediación*. México: Tirant lo Blanch.
- Núñez Varón, J. (2008). *Manual práctico de mediación*. Bogota: LEGIS.

- Olea de Cardenas, M. (2009). Capital estructural. *Estudios sobre el estado del arte de los intangibles de la empresa*, 26-38.
- Olea de Cardenas, M. (18 de abril de 2017). *Capital estructural*. Obtenido de Estudios sobre el estado del arte de los intangibles de la empresa: www.institutointangibles.com
- Ordoñez de Pablos, P. (2006). El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: Un estudio de indicadores. *Economía industrial*, 128.
- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación*. Argentina: Granica.
- Ortemberg, O. D. (2006). *Mediación en empresas familiares*. Barcelona: Gedisa.
- Otamendi, J. (2010). *Los valores intangibles de la empresa*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Otamendi, J. (2010). *Los valores intangibles de la empresa*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Otamendi, J. (2010). *Los valores intangibles de la empresa*. Buenos Aires: Abeledo Perrot.
- Pacheco Pulido, G. (2004). *Mediación. Cultura de la Paz*. México: Porrúa.
- Pacheco Pulido, G. (2004). *Mediación. Cultura de la paz. Medio alternativo de administración de justicia*. México: Porrúa.
- Palomar Lever, J., & Gómez Valdez, N. E. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia en México (RESI-M). *De psicología y ciencias afines*, 9.
- Peña Cedillo, J., & Petit, E. E. (2013). Innovación y desarrollo social: ¿es posible la construcción de una relación estratégica? *Revista Venezolana de Gerencia*, 501-526.
- Peñalver, L. (2003). Modernidad, Medio Ambiente y Equidad. Una Propuesta para su Estudio en los Valles Altos de los Andes Venezolanos. *Fermentum*, 73-88.
- Peñalver, L. (2008). Modernidad, medio ambiente y equidad. Una propuesta para su estudio en los valles altos de los Andes Venezolanos. *Fermentum*, N° 36, 73-88.
- Peñaranda Quintero, H. R. (2009). Principio de equidad procesal. *Crítica de ciencias sociales y jurídicas*, 21.
- Pérez Chavarría, M. (2012). La gestión de los intangibles en México. En J. Villafañe, & M. J. Canel, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (págs. 75-102). Madrid: Pearson.
- Pérez Martell, R. (2013). *Un programa de prevención y solución de conflictos en la empresa*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Pérez Suárez, M., Bustelo, E., & Francisco. (2014). El proceso de internacionalización y los resultados de innovación en las empresas de economía social andaluza. *CIRIEC Revista de economía pública, social y cooperativa*, 65-95.

- Pesqueira, J. (2005). *Mediación: Menores infractores en el contexto de la seguridad pública*. Hermosillo: Universidad de Sonora.
- Pesqueira, J., & Ortiz, A. (2010). *Mediación asociativa y cambio social*. Sonora: UNISON.
- Pizzorusso, A. (1987: 84). *Curso de derecho comparado*. Barcelona: Ariel.
- Porras Vásquez, N. R. (2011). Del pluralismo al eclecticismo en la psicología de hoy: una reflexión epistemológica. *Tesis Psicológica*, 156.
- Quiroz, L. (2015). La construcción teórica de la ciencia de la mediación a partir de los modelos instrumentales existentes. En F. Gorjón, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (pág. 97). México: Tirant lo Blanch.
- Ramos Morales, M. L. (24 de Mayo de 2017). Los elementos del perdón en la mediación familiar. *Tesis de doctorado*. Monterrey, Nuevo León, México: UANL.
- Ramos Morales, M. L., & Sáenz López, K. (2015). La naturaleza del perdón como una forma efectiva en la resolución de conflictos en la cultura de la paz. En P. A. Cabello Tijerina, & J. Moreno Aragón, *Diversas miradas, un mismo sentir: Comunicación, ciudadanía y paz como retos del siglo XXI* (pág. 117). México: Plaza y Valdez.
- Ramos, L. (2016). *Los elementos del perdón en el procedimiento de mediación familiar*. Monterrey: Tesis doctoral en proceso UANL.
- Rasmussen, D. B., & Den Uyl, D. J. (2012). Justicia e imparcialidad en Amartya Sen. *Instituciones y Mercados*, 20.
- Rawls, J. (2006). *Teoría de la Justicia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Redorta Lorente, J. (2004). Aspectos críticos para implantar la mediación en contextos policíacos. *RCSP*, 29-45.
- Redorta, J. (2001). *Gestión de conflictos*. Barcelona: UOC.
- Redorta, J. (2009). La justicia del futuro. En C. C. GEMME, *Simposio sobre tribunales y mediación. Nuevos caminos para la justicia* (pág. 61). Barcelona: GEMME.
- Reza Trosino, J. C. (2010). *El gerente efectivo. Fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. México: Panorama.
- Rivera Hernández, P. (2015). *La mediación comunitaria como política pública y su impacto en la reparación del daño*. Monterrey, México: UANL.
- Rodríguez del Bosque Rodríguez, I., & Et. al. (2009). La influencia de la propensión a innovar del gestor en la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 7-36.
- Romero Bedregal, H. (2006). Caminando sobre dos mundos para construir un tercero en donde lo material y lo espiritual están en armonía. *Revista de ciencias sociales (CI)*, 69-85.
- Romero Bidegaray, I. (1998). Concertación para el desarrollo. *Themis Revista de Derecho*, 41.

- Romero Contreras, T., & Liendo Viera, I. (2003). La influencia de Durkheim en la Teoría funcionalista de Malinowski. *Ciencia Ergo Sum*, 149.
- Romero-Fernández, A., & Et. al. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de la calidad del proceso de restauración en la hostelería. *Retos Turísticos*, 5-10.
- Romero-Fernández, A., & Fabian, C. Y. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hostelería. *Retos turísticos*, 5-10.
- Rosaldo, R. (2004). Reflexiones sobre la interdisciplinariedad. *Antropología social*, 212.
- Sáenz, K. (2015). La epistemología de la ciencia de la mediación. En F. Gorrón, & J. Pesqueira, *La ciencia de la mediación* (pág. 21). México: Tirant Lo Blanch.
- Salazar, G. (s.f.). Compromisos ecuménicos e incidencia social en favor de la paz. *Cuestiones teológicas*, 482.
- Sánchez García, A. (2015). *Mediación y arbitraje. eficacia y proyección internacional*. México: Tirant lo Blanch.
- Sánchez García, A. (2015). *Mediación y Arbitraje. Eficacia y proyección internacional*. México: Tirant lo Blanch.
- Sánchez Medina, A., & Et. al. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 97-111.
- Sánchez Otero, M., & Et. al. (2014). Microemprendimientos, asociatividad y gestión de organizaciones sociales. *Sotavento*, 44-56.
- Santiago López, S. (2001). Programa de intervención para mejorar la estabilidad emocional. *Clínica y salud*, 367-390.
- Schoenberg, A. (1974). *Tratado de Armonía*. Madrid: Real Musical.
- Seleme Conicet, H. O. (2004). Puede el utilitarismo ser deontológico. Una respuesta de Kymlicka. *Hispanoamericana de Filosofía*, 45.
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Madrid: Taurus.
- Seneca. (2010). *Sobre la felicidad*. México: Alianza Editorial.
- Silva, C., & Loreto Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Procesos, nivel y contexto. *Psykhe*, 29-39.
- Solarte Rodríguez, A. (2005). La reparación in natura del daño. *Universitas*, 187-238.
- Soto Kloss, E. (1989). El derecho fundamental de acceso a la justicia. *Revista Chilena de Derecho*, 276-283.
- Subijana Zunzunegui, I. J. (2012). El paradigma de humanidad en la justicia restaurativa. *EGUZKILORE*, 144.
- Tapia Vargas, A., & Et.al. (2012). *Psicología positiva. Definición. Los pilares de la felicidad. Beneficios de las emociones positivas. Las personas sanas*. México: Trillas.

- Tarud Aravena, C. (2013). El principio de voluntariedad en la legislación de mediación familiar en Chile. *Opinión Jurídica*, 121.
- Tennant, & Geoff. (2013). *Six Sigma. Control estadístico del proceso y administración total de la calidad en manufacturas y servicios*. México: Panorama.
- Toral Moreno, J. (1970). *Ensayos sobre la justicia*. México: Jus.
- Torrice T, S. (2005). El discreto encanto del monopolio. Monopolios y derechos de propiedad. *Perspectivas*, 25-31.
- Ulrich, D., & Et. al. (2009). *El código del nuevo líder*. Madrid: Harvard Business Press.
- Valcare, A. (2010). El utilitarismo y la teoría moral de Adam Smith. *Empresa y Humanismo*, 272.
- Valdés Gutiérrez, G., & León del Río, Y. (2013). Pensar y actuar más allá de los sentidos de la modernidad. *Revista de filosofía*, 7-32.
- Valois-Nuñez, C. (2011). Intimidad, confidencialidad y dilema ético: a propósito de un caso. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, 105-114.
- Vásquez, S. M. (2009). Motivación y voluntad. *Revista de Psicología*, 185-212.
- Vazquez Gutierrez, R. (2012). *La mediación escolar como herramienta de educación para la paz*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Villa, J. P., & Caperán, J. Á. (2010). *Manual de Coaching. Como mejorar el rendimiento del personal*. Barcelona: PROFIT.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Piramide.
- Villafañe, J. (2008). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Piramide.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Piramide.
- Villamayor, C. (2014). Disrupción, comunicación y emancipación. *Oficios Terrestres*, 56.
- Villanueva Alonso, P. (2011). *Diversidad Innovadora*. Madrid: Netbiblio.
- Vinyamata, E. (2006). *Conflictología*. Barcelona: Ariel.
- Windsor, S. E. (2007). *Six Sigma transaccional*. México: Panorama.
- Zúñiga Ramírez, R. (2012). *El trabajador eficaz*. México: Zuñiga.

