



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN DERECHO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE DERECHO
DOCTORADO EN DERECHO

VISIÓN HOLÍSTICA DEL CONFLICTO Y LA APLICACIÓN DE LOS
MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN
LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

DOCTORA EN DERECHO

PRESENTA:

PAOLA JACKELINE ONTIVEROS VÁZQUEZ

TUTOR

DR. ESTRADA ADÁN GUILLERMO E.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS, UNAM.

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO, 2020



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN DERECHO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE DERECHO
DOCTORADO EN DERECHO

VISIÓN HOLÍSTICA DEL CONFLICTO Y LA APLICACIÓN DE LOS
MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN
LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

DOCTORA EN DERECHO

PRESENTA:

PAOLA JACKELINE ONTIVEROS VÁZQUEZ

TUTOR

DR. ESTRADA ADÁN GUILLERMO E.

COTUTORES

DR. BRITO MELGAREJO RODRIGO

DR. VARGAS MENCHACA JOSÉ MANUEL

DRA. VILLAVICENCIO AYUB ERIKA R.

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO 2020

AGRADECIMIENTOS

"Camina con los pies en la tierra pero teniendo la mirada y el corazón en el cielo."

Don Bosco

Durante este largo camino y esfuerzo dedicados en esta investigación he tenido la bendición de ser acompañada por personas maravillosas que me han reglado su tiempo, sus consejos, sus conocimientos para lograr concretar este sueño y que han marcado una diferencia en mi vida.

A mis tutores Guillermo, Erika, José Manuel y Rodrigo, a quienes admiro y agradezco todo el tiempo dedicado; las reuniones y los espacios para compartir ideas, sus conocimientos y sus aportaciones que han permitido nutrir todo el trabajo realizado.

A Hugo, quien ha sido siempre mi ejemplo de abogado apasionado y le agradezco todas las desveladas que compartimos en la revisión y debate de los temas, hoy soy una mejor abogada por todo lo que me has enseñado, apoyado y animado.

Jackie y Anyela este trabajo va dedicado a ustedes, aunque les prometía trabajar todas las noches hasta el amanecer para no robarles tiempo de juego y diversión, se que tuvimos que sacrificar muchos momentos juntas; esto simboliza el compromiso que tengo hacia ustedes para lograr que sean dos personitas de paz, seguras de sí mismas y capaces de lograr lo que se propongan en la vida.

A ti mamá, porque todo el tiempo que invertiste en hacerme mejor ser humano lo represento aquí, por ser mi ejemplo de mujer fuerte, resiliente e inteligente hoy he logrado concretar una de mis más grandes metas profesionales.

A mi papá, que me acompaña en la distancia siempre enseñándome a alcanzar mis objetivos, a cerrar ciclos y a superarme todos los días, empecé este sueño a su lado y hoy lo concluyo con una gran orgullo y satisfacción personal.

A mis hermanos Karen, Sofia, Luis, Tías y Abuelitos quienes son uno de mis pilares fundamentales en mi crecimiento y me motivan con sus palabras de aliento, compañía y comprensión.

A mis amigos Lilia, Jerry y Jaqueline, quienes además han sido mis colaboradores en el perfeccionamiento del formato de esta investigación.

A la UNAM por darme la oportunidad de formarme como abogada, como catedrática en la materia de Introducción a los Mecanismos Alterantivos de Solución de Controversias y ahora como investigadora.

Comparto en este trabajo de 5 años, mis experiencias, conocimientos y opiniones, los cuales no solo me llevaron a concluir un proyecto profesional, sino a un autoconocimiento, reflexión, crecimiento, a retarme día a día, a saber organizarme y a demostrarme que es posible ser lo que uno se propone.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE ANALÍTICO DE TEORÍAS

INTRODUCCIÓN	I
1. VISIÓN HOLÍSTICA DEL CONFLICTO	1
1.1. La guerra y la violencia cultural frente a la paz y la cultura de paz	3
1.2. Visión holística del conflicto	15
1.3. Antecedentes del conflicto	17
1.4. Marco conceptual.....	21
1.5. Teorías generales del conflicto	29
1.5.1. Teoría del conflicto de Burton	30
1.5.2. Teoría del conflicto de Galtung	31
1.5.3. Teoría realista del conflicto grupal	35
1.5.4. Teoría de la identidad social	37
1.6. Estructura del conflicto.....	39
1.7. Elementos del conflicto	40
1.7.1. Las partes y los terceros en el conflicto	41
1.7.2. El conflicto.....	43
1.7.2.1. La dinámica del conflicto	44
1.7.2.2. Comunicación	49
1.7.2.3. Espectro del conflicto.....	52
1.7.2.4. Ciclo del conflicto	53
1.7.2.5. Compromiso irracional	55
1.7.3. Percepciones, emociones, intereses y necesidades en un conflicto .	57
1.7.4. El poder.....	62

1.8. Fuentes del conflicto	68
1.9. Estilos de comportamiento ante el conflicto.....	74
2. APROXIMACIÓN DEL CONFLICTO DESDE DIVERSAS CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES	78
2.1. Visión multidisciplinaria e interdisciplinaria	78
2.2. Visión psicológica del conflicto	79
2.3. Teorías psicológicas del conflicto	88
2.3.1. Bases teóricas de la terapia conductual	89
2.3.2. Evolución de la terapia conductual	94
2.3.3. Aprendizaje social	96
2.3.4. Enfoque cognitivo-conductual	98
2.4. Visión sociológica del conflicto	101
2.4.1. Diversos enfoques del conflicto desde el punto de vista sociológico	105
2.4.2. Clasificación: conflictos latentes y manifiestos	109
2.4.3. Naturaleza y efectos del conflicto desde el punto de vista sociológico	111
2.4.4. Teorías sociológicas	114
2.4.4.1. El marxismo	115
2.4.4.2. El conflictualismo liberal	117
2.4.4.3. El funcionalismo.....	118
2.4.4.4. Nuevas teorías del conflicto desde el punto de vista sociológico	121
2.4.4.5. Elementos necesarios para el análisis de los conflictos en el sentido sociológico	124
2.5. Visión económica del conflicto	127

2.5.1. Teorías económicas para la solución de conflictos	128
2.5.1.1. Teoría de la utilidad esperada	129
2.5.1.2. Teoría de juegos	132
2.5.1.3. Estrategias del minimax o maximin	135
2.5.1.4. Equilibrio de Nash.....	137
2.5.1.5. Dilema del prisionero	139
2.6. Visión jurídica del conflicto.....	140
2.6.1. Derecho como argumentación.....	144
2.6.2. Acceso a la justicia	146
2.6.3. Debido proceso.....	148
2.6.4. Aproximaciones jurídicas de solución de conflictos.....	152
3. LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE	
CONTROVERSIAS (MASC).....	159
3.1. Arbitraje.....	162
3.1.1. Marco conceptual.....	164
3.1.2. Características	169
3.1.3. Requisitos para ser árbitro.....	173
3.1.4. Cláusula y acuerdo arbitral	174
3.1.5. Proceso de arbitraje.....	177
3.1.6. Recusación, impedimento, renuncia o remoción de árbitros	183
3.1.7. Efectos del laudo	184
3.1.8. Ejecución y recurso de laudos	189
3.2. Conciliación.....	192
3.2.1. Marco conceptual.....	193
3.2.2. Características de la conciliación.....	196

3.2.3. Requisitos para ser conciliador.....	197
3.2.4. Leyes y reglamentos que regulan la conciliación	200

3.2.5. Proceso de conciliación	203
3.2.6. Acuerdos en la conciliación	207
3.3. Mediación.....	208
3.3.1. Origen y evolución	209
3.3.2. Objeto	212
3.3.3. Definición	214
3.3.4. Características	217
3.3.5. Principales funciones del mediador	222
3.3.5.1. Requisitos	223
3.3.5.2. Perfil.....	226
3.3.5.3. Técnicas y herramientas de un mediador.....	230
3.3.6. Tipos de mediación: Pública y privada	234
3.3.7. La regulación mexicana en diversas áreas de la mediación: mercantil, familiar, civil, penal, escolar, comunitaria e internacional	235
3.3.8. Partes que intervienen en la mediación	238
3.3.9. Proceso de mediación	240
3.3.10. Conclusión de la mediación por acuerdo o convenio	248
3.3.11. Ratificación del convenio y su ejecución	252
3.3.12. La remediación	255
3.4. Negociación	256
3.4.1. Marco conceptual.....	258
3.4.2. Funciones y características de un buen negociador.....	260
3.4.3. Estrategias de negociación	265
3.4.4. Etapas de la negociación.....	270
3.4.5. Acuerdos a través de la negociación	274

4. GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	277
4.1. Marco conceptual.....	277
4.2. Modelos de gestión y resolución de conflictos.....	279
4.2.1 Análisis transaccional de resolución del conflicto	280
4.2.2 Modelo tradicional lineal de resolución de conflictos (Harvard).....	282
4.2.3 Modelo transformativo en la resolución de conflictos (Bush y Folger)	285
4.2.4. Modelo narrativo en resolución de conflictos (Sara Cobb)	288
4.2.5. Modelo estratégico.....	294
4.2.6. Hacia un modelo de gestión de conflictos integral: el modelo S.E.D.A.	296
4.3. Los modelos de gestión y resolución de conflictos en la práctica	298
4.4. Habilidades en la gestión y resolución de conflictos.....	301
4.4.1. Identificación de emociones y la inteligencia emocional.....	303
4.4.2. Habilidades cognitivas y lingüísticas.....	305
4.4.2.1. Economía conductual en la toma de decisiones	306
4.4.2.2. Conocimientos	308
4.4.2.3. Comunicación asertiva, constructiva y diálogo transformativo .	309
4.4.3. Pensamiento de la complejidad y el cambio de paradigma	312
4.4.4. Pensamiento sistémico	317
4.4.5. Creatividad, autoestima, autoconocimiento, autocontrol y actitud ...	319
4.4.6. Habilidad negociadora y mediadora	323
4.4.7. Empoderamiento, motivación y resiliencia.....	324
CONCLUSIONES	331
GLOSARIO	336
MESOGRAFÍA.....	348

ÍNDICE DE CONTENIDOS

GRÁFICOS

Gráfico 1. Violencia directa e indirecta.	8
Gráfico 2. Proceso del conflicto.	26
Gráfico 3. Aspectos influyentes en el conflicto.	27
Gráfico 4. Triángulo del conflicto.	34
Gráfico 5. Estructura del conflicto.	40
Gráfico 6. Elementos del conflicto.	41
Gráfico 7. Elementos de la comunicación.....	50
Gráfico 8. Ciclo del conflicto.	54
Gráfico 9. Pirámide de necesidades de Maslow.....	59
Gráfico 10. Ciclo de la emoción.	60
Gráfico 11. Bases del poder.	66
Gráfico 12. Círculo del conflicto	71
Gráfico 13. Estructuras, procesos y resultados cognitivos.	99
Gráfico 14. Conflictos sociales.....	107
Gráfico 15. Grupo social como unidad básica de análisis.	112
Gráfico 16. Conflictualismo social.....	118
Gráfico 17. Estructura funcionalismo.	121
Gráfico 18. Nombramiento de árbitros.....	178
Gráfico 19. Organigrama de las etapas del proceso de mediación.	244
Gráfico 20. Estructura profunda del modelo narrativo.	290

TABLAS

Tabla 1. Aspectos positivos y negativos del conflicto.	28
Tabla 2. Las emociones.	61
Tabla 3. Las relaciones de poder.	67
Tabla 4. Fuentes del conflicto.	72
Tabla 5. Actitudes ante el conflicto.	76
Tabla 6. Comparativo entre revalorización y reconocimiento.	287
Tabla 7. Modelo S.E.D.A.	297

IMÁGENES

Imagen 1. El cerebro.	81
Imagen 2. Sistema reptiliano.	82
Imagen 3. Cerebro límbico.	83
Imagen 4. Composición de la amígdala.	84
Imagen 5. Sistema neocortical.	84

ÍNDICE ANALÍTICO DE TEORÍAS

1. Teorías generales del conflicto.....	29
2. Teoría de conflicto de John Burton.....	30
3. Teoría de conflicto de Johan Galtung	31
4. Teoría realista del conflicto grupal.....	35
5. Teorías de la identidad social.....	37
6. Teorías que han tratado de explicar la relación del cerebro con la emoción.....	80
6.1. Teoría del circuito de Papez.....	80
6.2. Teoría del cerebro triuno.....	80
7. Teorías psicológicas del conflicto.....	88
7.1. Terapia conductual.....	88
7.2. La reflexología rusa y las leyes del condicionamiento clásico.....	88
7.3. El conexionismo Edward Lee Thorndike.....	89
7.4. El conductualismo John Broadus Watson.....	90
7.5. Neoconductismo de Clark L. Hull, Edwin R. Guthrie, Orval H. Mowrer y Edward C. Tolman.....	90
7.6. Burrhus F. Skinner y el análisis experimental de la conducta	93
7.7. Aprendizaje social.....	96
7.8. Enfoque cognitivo conductual.....	98
8. Teorías sociológicas del conflicto.....	113
8.1. El marxismo.....	114
8.2. El conflictualismo liberal.....	116
8.3. El funcionalismo.....	117
8.4. Nuevas teorías desde el punto de vista sociológico.....	120

8.4.1. Teoría de la elección racional.....	120
8.4.2. Teoría de la movilización de recursos y de las oportunidades política.....	120
9. Teorías económicas para la solución de conflictos.....	127
9.1. Teoría de la utilidad esperada.....	127
9.2. Teoría de juegos.....	130
9.2.1. Teorema del minimax.....	133
9.2.2. Equilibrio de Nash.....	135
9.2.3. Dilema del prisionero.....	136
10. Teoría de la argumentación.....	142
11. Teorías de la negociación.....	249
12. Teoría de la comunicación de Gregory Bateson y Paul Watzlawick.....	282
13. Teoría sistémica.....	282
14. Teoría del observador de Humberto Maturana.....	282
15. Teoría del construccionismo social de Kenneth Gergen.....	282
16. Teoría del conocimiento.....	285
17. Teoría del caos.....	285
18. Teoría del pensamiento complejo.....	285

INTRODUCCIÓN

El conflicto es un fenómeno inherente a la persona con el cual logra su transformación, crecimiento y desarrollo humano. Desde el momento del nacimiento, el individuo comienza a tomar una serie de elecciones que lo llevarán a confrontarse con una o más personas y, la mejor manera de solucionar sus problemas será a través de la construcción de comunicación para manifestar sus intenciones y necesidades a otros.

Con base en esta idea, la presente investigación pretende, en primer lugar, aportar elementos que permitan conocer el conflicto, su naturaleza, tipos y elementos integrales, las actitudes de las partes, y la dinámica para su solución. El principal objetivo es mostrar una visión integral del conflicto que sirva de guía a los futuros abogados al momento de buscar diversas soluciones a las controversias de sus propios representados en un juicio o, incluso, antes de acudir a una autoridad judicial.

En esta investigación recepcional se emplearon métodos¹ como el deductivo, inductivo, histórico, de análisis, de síntesis, dialéctico, descriptivo, sistemático, comparativo, estructural, sincrónico, fenomenológico y sociológico.

Como técnicas se aplicó, primordialmente, la documental al apoyarse en investigación bibliográfica, hemerográfica, legislativa y cibergráfica; pero también se empleó el conocimiento empírico, al analizarse casos concretos relacionados con conflictos en el ámbito social, psicológico, jurídico y económico.

En el primer capítulo, se revisan varias teorías generales del conflicto para establecer los efectos de la evolución del mismo y, los recursos necesarios para

¹ “El método consiste en el conjunto de pasos o etapas vinculadas entre sí para la consecución de un fin. Se distingue del término técnica, en tanto que el método es el camino a seguir, la técnica es la manera en la cual se hará la investigación.” VARGAS Menchaca, José Manuel. *Manual para la elaboración de TESIS*, México, Centro Universitario de Estudios Jurídicos, 2020, p. 13. Para efectos de las ciencias sociales, básicamente pueden emplearse dos técnicas: una consistente en investigación documental (alude a la investigación a través de impresos y electrónicos, donde el tesista identifica las fuentes, procede a su lectura, las analiza, toma ideas, prepara notas, identifica partes del documento para hacer en la tesis citas textuales o citas de resumen) y otra denominada empírica o de campo mediante la cual el tesista conoce de manera directa el objeto de estudio. *Cfr. Ibidem*, p.21.

identificarlo y resolverlo, tanto en el ámbito individual como en el grupal; con el objetivo específico de identificar los diferentes niveles del conflicto desde el nivel intrapersonal hasta el intergrupar, las diversas formas de interacción y de satisfacción de necesidades en la resolución del conflicto.

En el segundo capítulo, tiene como objetivo inicial establecer una visión multidisciplinaria e interdisciplinaria para el estudio del conflicto en algunas áreas sociales y humanas como lo son la psicología, la sociología, la economía y el ámbito jurídico, las cuales permiten conocer al ser humano desde sus procesos internos hasta la regulación de sus comportamientos, derivado de sus interacciones sociales, que afectan o dependen del aspecto económico.

En el tercer capítulo, se estudian y revisan los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias (MASC), con el objetivo de identificar los diferentes procesos para resolver un conflicto, desde la negociación entre dos personas a las cuales les afecta directamente el conflicto, hasta la intervención de un tercero que funcione como autoridad para la toma de decisión en la resolución del problema. Lo anterior, permite a los actores darse cuenta de cómo las necesidades e intereses divergentes están sujetas a un punto de encuentro, ya sea a través de la negociación, mediación, conciliación o arbitraje –principales figuras reguladas en los diferentes Estados de la República Mexicana para la solución pacífica de conflictos—.

Por último, en el capítulo cuatro se contemplan algunos modelos de gestión y resolución de conflictos desde la postura de la satisfacción de intereses, hasta la búsqueda de la transformación de las relaciones humanas y de la creación de una historia alternativa que permita la empatía y la colaboración para la solución del conflicto. Es en este apartado, se busca la aplicación y desarrollo de las habilidades enfocadas en la identificación de emociones, desarrollo de una comunicación asertiva, creatividad, autoconocimiento, pensamiento sistémico, cambio de paradigma, empoderamiento, motivación y resiliencia, las cuales ayudaran al desarrollo de la inteligencia emocional y a las bases neurológicas de

programación neurolingüística en el actuar ante los diversos problemas presentes y futuros en la vida del ser humano.

Como hipótesis de esta investigación se busca comprobar cómo a través del conocimiento de una visión holística, desde una visión multidisciplinaria e interdisciplinaria y la implementación de los MASC, el conflicto puede ser resuelto, con el uso de las técnicas, herramientas adecuadas y el desarrollo de habilidades necesarias en los abogados.

1. VISIÓN HOLÍSTICA DEL CONFLICTO

Un hombre debe ser cauto con las palabras, las cuales, además del significado que imaginamos que es el suyo natural, también tienen otro que proviene de la naturaleza, disposición e interés de quien habla.

Thomas Hobbes, 1648.

El conflicto como parte de la naturaleza, desarrollo y crecimiento del ser humano, surge desde la adaptación del ser mismo y de su interacción con los demás seres humanos, cuando existe incompatibilidad de ideas, objetivos, necesidades, intereses y metas.

El conflicto tiene una dinámica, puede escalar hasta convertirse en un conflicto internacional que genere guerra; en uno o más conflictos donde se involucre la violencia cultural dentro de las estructuras internas de una sociedad, como lo son las comunidades, las organizaciones e instituciones o; en un conflicto entre individuos con la intervención de violencia directa (entre personas) o indirecta (injusticias sociales).

El objetivo principal del análisis de estos conflictos es establecer los elementos para la búsqueda de una cultura de paz que permita a los individuos, sociedades y naciones evitar las injusticias sociales y promover la paz positiva entre los ciudadanos.

Así mismo, el conflicto puede ser manejado como: una cuestión interna (conflicto intrapersonal); una diferencia entre las posiciones, los intereses y las necesidades de dos o más personas (conflicto interpersonal); posturas e ideas encontradas entre diferentes personas que conforman un grupo (conflicto intragrupal) o; diferencias entre diversos grupos o instituciones (conflicto intergrupala).

Las causas que hacen surgir un conflicto pueden ser variadas, desde la perspectiva de la realidad que cada ser humano tiene en relación con su entorno, como en su educación, cultura, grupo social, religión, principios, etc., o en cuestiones de comunicación, actitud, relación y poder.

Para entender el conflicto es indispensable identificar los elementos que intervienen en él y la forma en que lo afectan, entre los que se encuentran: las personas que intervienen en él, el proceso, el problema en sí, las cuestiones de poder con sus consecuentes, las posiciones, los intereses, las necesidades, las emociones, los valores y los principios que están involucrados. Estas acciones contribuirán a encontrar las herramientas más adecuadas que ayuden a la gestión o resolución del conflicto.

Existen teorías generales del conflicto, como las establecidas por John Burton y Johan Galtung²; así como teorías en relación al conflicto grupal³ y a la identidad social⁴, que abordan el análisis del conflicto en sus aspectos más amplios y sus posibles soluciones desde diferentes puntos de vista. Estas teorías se analizarán en el presente capítulo.

La visión holística del conflicto busca gestionar y resolver los conflictos desde un punto en el que se tomen en cuenta sus diversos elementos, las necesidades humanas, la forma de ver el conflicto y los estilos de comportamiento ante él. A ello debe agregarse la búsqueda de objetivos, las percepciones y los intereses que tienen las partes que intervienen en él, las fuentes que los generan, los elementos que lo influyen, y las diversas alternativas para la solución del mismo.

Además, dentro de esta visión del conflicto, se debe contemplar la multidisciplinariedad e interdisciplinariedad, porque el conflicto no es una

² Cfr. ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*, España, Universidad del País Vasco, 1998, pp. 20-30.

³ Cfr. SHERIF, M. y Sherif, C. W., *Groups in harmony and tension: an integration of studies of intergroup relations*, E.U.A., Harper & Brothers, 1953, pp. 159-162.

⁴ Cfr. TAJFEL, Henri y Turner, J. C., *The social Identity Theory of Intergroup Behavior*, 2ª ed., E.U.A., Nelson-Hall, 1986, pp. 7-24.

situación aislada de aspectos jurídicos, sociales, económicos o psicológicos. Es importante analizar los efectos que se pueden obtener para favorecer la gestión del conflicto y su resolución con la satisfacción de los intereses y las necesidades en cada una de estas áreas.

1.1. La guerra y la violencia cultural frente a la paz y la cultura de paz

Josep Redorta indaga sobre la cuestión ¿por qué la guerra? Si bien es cierto que, en muchas ocasiones, cuando se sigue el instinto primitivo, los conflictos de intereses, se llegan a resolver mediante la violencia, también hay otras donde los conflictos de ‘opinión’ alcanzan la abstracción y llegan a resolverse de otra forma, a través de herramientas culturales. Normalmente las armas suplen la fuerza muscular en la batalla, el objetivo es que el otro abandone su postura; existe un proceso de competitividad, así si se mata al oponente, se destruye la oposición para siempre y se desanima a otros. A veces, en lugar de matarlos se les esclaviza con una finalidad económica, pero esto a costa de perder seguridad y de arriesgarse a volver a la confrontación. Sin embargo, en una sociedad se debe pasar de la violencia al derecho, siendo éste el poder de la comunidad.⁵

La comunidad se institucionaliza y crea leyes para evitar la rebelión o establecer sanciones. Se instaura una jerarquía donde existen diferentes grados de poder que generan tensión; los poderosos quieren estar por encima de la ley y los oprimidos desean variar su situación. Todo ello vuelve a generar conflictos en el seno de la comunidad y la lucha se convierte en un medio apropiado de resolución de conflictos. Es así como la violencia se institucionaliza en la ley.

El profesor William James McKenzie define la violencia como el “ejercicio de la fuerza física con la finalidad de hacer daño o de causar un perjuicio a las

⁵ REDORTA, Josep, *El poder y sus conflictos o ¿quién puede más?*, España, Paidós, 2005, p. 176.

En este sentido, no hay que perder de vista que el empleo del derecho también implica el ejercicio de la violencia, violencia que como sociedad se ha aceptado usar (la coercitividad del derecho).

personas o la propiedad; acción o conducta caracterizada por tender a causar mal corporal o por coartar por la fuerza la libertad personal.”⁶

Para Alain Joxe la violencia se relaciona con el intento de controlar a la sociedad mediante la centralización del saber.⁷

La violencia no solo implica un determinado acto, sino también una determinada potencialidad. No es solo hacer, sino también un no dejar hacer. Ahora bien, no es suficiente librarse de las inclinaciones agresivas del hombre; es preciso desplazarlas a objetivos menos destructivos que la guerra, a cualquier cosa que incremente los lazos emocionales, como el amor, la identificación (la sociedad humana se basa en alto grado en ella), la jerarquía (a través de una autoridad) y la educación.

Si se realiza un análisis de lo que actualmente se vive en nuestra sociedad, es posible percibir hechos tales como las constantes manifestaciones, paros en las escuelas, secuestros, robos, corrupción, falta de educación para el uso de los carriles exclusivos de ciclistas y del metrobús; situaciones de mayor gravedad como la muerte de 43 estudiantes normalistas en Ayotzinapa donde aún no se han encontrado a los verdaderos culpables⁸ o; los últimos atentados en diferentes lugares del mundo, por ejemplo París⁹ en 2015, Bruselas¹⁰ en 2016, Londres¹¹ en 2017 o Barcelona¹² en 2017. Todo esto permite concluir *a priori* que se vive

⁶ MACKENZIE, W. J. M., *Power, violence, decision*, E.U.A., Penguin, 1975, p. 39.

⁷ *Ídem*.

⁸ MARTÍNEZ Ahrens, Jan, “Encargué que mataran a los estudiantes y destruyeran todo”. *El País*, 28 de enero de 2015, https://elpais.com/tag/matanza_estudiantes_normalistas_igualala [Consultado: 10 de agosto de 2017, a las 12:34 hrs.].

⁹ OSSORIO, Jesús, *et al*, “Al menos 130 muertos en la masacre de París: lo que sabemos y lo que no sabemos”, *El Español*, 13 de noviembre de 2015, http://www.lespanol.com/mundo/20151113/78992157_0.html [Consultado: 10 de agosto de 2017, a las 12:40 hrs.].

¹⁰ ABELLÁN, Lucía y Pérez, Claudi, “Atentado en Bruselas: al menos 30 muertos en el aeropuerto y el metro”, *El País*, 23 de marzo de 2016, https://elpais.com/internacional/2016/03/22/actualidad/1458631407_286826.html [Consultado: 23 de noviembre de 2017, a las 13:59 hrs.].

¹¹ FRESNEDA, Carlos, “Ataque terrorista en Londres: Cuatro muertos, entre ellos el atacante, y 40 heridos”, *El Mundo*, 23 de marzo de 2017, <http://www.elmundo.es/internacional/2017/03/22/58d28f57e5fdea6d448b4579.html> [Consultado: 10 de agosto de 2017, a las 12:45 hrs.].

¹² GUIMAR del Ser, “Lo que se sabe del atentado en Barcelona y Cambrils”, *El País*, 22 de agosto de 2017, https://politica.elpais.com/politica/2017/08/17/actualidad/1502984144_099524.html [Consultado: 23 noviembre de 2017, a las 13:59 hrs.].

en una cultura de violencia, donde el bienestar de los demás no es una prioridad, ni tampoco la búsqueda del bien común; lo que genera ausencia de un crecimiento óptimo en nuestro entorno.

Asimismo, las diferencias producen invariablemente confrontaciones agresivas en lugar de diálogos constructivos; falta escuchar y entender al otro, ser más solidarios y respetuosos ante la ley y las autoridades, falta asumir completamente la responsabilidad de nuestros actos. En esencia hace falta impulsar efectivamente una cultura de paz, tanto a nivel sociológico en donde exista empatía hacia los demás seres humanos, exista una diversidad de inclusión, una perspectiva de género; como a nivel jurídico en donde se implementen herramientas que faciliten el acceso y la impartición de la justicia.

Para fines de este apartado, se analizarán las razones del ¿por qué de la guerra? y se estudiarán los conceptos de ‘violencia cultural’ y ‘cultura de violencia’, que ayudarán a entender el origen de los conflictos en una sociedad y prepararán el campo para estar en posibilidad de ensayar una definición sobre la ‘paz’, ‘paz cultural’ y ‘cultura de paz’; que son indispensables, no solo para vivir en armonía, sino también para cambiar la mentalidad sobre la forma de enfrentar los diversos conflictos surgidos con respecto a las ideologías o culturas existentes y, finalmente, para funcionar como sociedad.

Johan Galtung quien realizó importantes estudios sobre la paz y los conflictos sociales, fue el introductor de conceptos como ‘paz positiva’, ‘paz negativa’ y ‘violencia cultural’, de ésta última se derivaron los términos de ‘violencia directa’ y ‘violencia estructural’ que serán expuestos a continuación.¹³

a) Violencia cultural y cultura de violencia

¹³ GALTUNG, Johan, “Cultural violence”, *The Journal of Peace Research*, núm. 27, agosto 1, 1990, pp. 291-305.

En principio, Johan Galtung afirma que: “la violencia está presente cuando los seres humanos se ven influidos de tal manera que sus realizaciones efectivas, somáticas y mentales, están por debajo de sus realizaciones potenciales.”¹⁴

Por su parte, Josep Redorta¹⁵ sostiene lo siguiente:

La violencia cultural es definida como los aspectos de la cultura, esfera simbólica de nuestra existencia –ejemplificada por la religión, la ideología, el lenguaje y el arte, la ciencia empírica y las ciencias formales (lógica y matemáticas)- pueden ser utilizados para justificar o legitimar la violencia, tanto en su forma estructural, como en la directa. En una sociedad donde hay ‘violencia cultural’ se legitima la violencia directa y la *violencia estructural*, a través de su potenciación, recreación o impulso.¹⁶

Al respecto, se entiende que la violencia se ejerce cuando existe opresión sobre lo que se piensa o se siente y, se justifica a través de los sistemas culturales o estructurales de una sociedad.

Es así como, por ejemplo, en la sociedad mexicana se prohíbe el uso de la violencia, pero se faculta a los individuos a solicitar a los jueces su aplicación en las ejecuciones de sentencia, en los desalojos o en las órdenes de aprehensión.¹⁷

Otro caso más específico en donde se observa la violencia cultural es con la falta de señalamientos y facilidades en la accesibilidad de las personas con discapacidades en escuelas, centros comerciales, vialidades, igualdad de oportunidades laborales, etc.¹⁸

¹⁴ *Ídem.*

¹⁵ REDORTA, Josep, *op. cit.*, p. 176.

¹⁶ GALTUNG, Johan, “Violencia, paz, e investigación sobre la paz”, en *Sobre la paz*, España, Fontamara, 1985, pp. 27-72.

¹⁷ Cfr. ENTELMAN, Remo F., *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, España, Gedisa, 2009, p. 23. De acuerdo con Remo Entelman, no es coincidencia que Max Weber y Hans Kelsen describieran al derecho como un monopolio de la violencia en manos de la comunidad que delega su administración y ejercicio en los jueces, porque constituyen una clase experta, dentro de la división del trabajo social, en donde la comunidad organizada le confía para garantizar el no uso arbitrario de la fuerza.

¹⁸ Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Organización Mundial de la salud, *Discapacidad*. Disponible en:

Johan Galtung continúa explicando que:

...la violencia estructural se refiere a las injusticias sociales, al entorno físico donde se desarrollan diversos tipos de violencia, a las condiciones de vida, a los ordenamientos jurídicos, a los sistemas políticos y económicos, y ésta se proyecta sobre las relaciones personales, estableciendo relaciones de dominación en cuestiones de género, raza, clase social, etc.¹⁹

La violencia estructural, por ejemplo, se configura en un país donde no hay igualdad de género, donde la mujer es sometida u obligada a ciertas labores, cuando no es reconocida con los mismos derechos que un hombre.

En cuanto a la violencia directa, Johan Galtung indica que ésta se lleva a cabo de manera personal de forma verbal, física, psicológica o moral y patrimonial o económica.²⁰ Está enfocada al daño de una persona hacia otra: un hombre golpeador, un adolescente haciendo *bullying* en la escuela, o hermanos peleando por el mismo juguete.

Al efecto, es necesario tener en cuenta lo establecido en el Código Penal Federal²¹ relacionado con el concepto de violencia:

Artículo 373.- La violencia a las personas se distingue en física y moral. Se entiende por violencia física en el robo: la fuerza material que para cometerlo se hace a una persona.

Hay violencia moral: cuando el ladrón amaga o amenaza a una persona, con un mal grave, presente o inmediato, capaz de intimidarlo.

<https://www.who.int/topics/disabilities/es/>. Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. Artículo 1, segundo párrafo de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, firmada el 30 de marzo de 2007, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de mayo de 2008.

¹⁹ GALTUNG, Johan, "Violencia, paz, e investigación sobre la paz", *op. cit.*

²⁰ *Cfr. Ídem.*

²¹ Código Penal Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de agosto de 1931, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_240120.pdf [Consultado: 23 de junio de 2020, a las 04:12 hrs.].

Por último, Johan Galtung infiere que, a diferencia de la violencia cultural, existen culturas de violencia donde una cultura posee no un aspecto, sino un conjunto de aspectos violentos, extendidos y diversos impregnando todo su espectro.²²

Las culturas de violencia están sostenidas por una gama de creencias individuales, normas sociales y valores que enfatizan el uso de la violencia como medio para alcanzar poder, seguridad, riqueza, prestigio, autoestima, estima grupal y dominación social, que a su vez permiten llevar a cabo prácticas para la vida en términos de necesaria violencia y bajo objetivos de dominación-violencia, conjunto de aspectos violentos impregnados en todo el ámbito cultural. Ejemplo de ello es una sociedad en donde hay machismo, homofobia, racismo, discriminación, terrorismo, etc. En resumen, véase el siguiente gráfico.

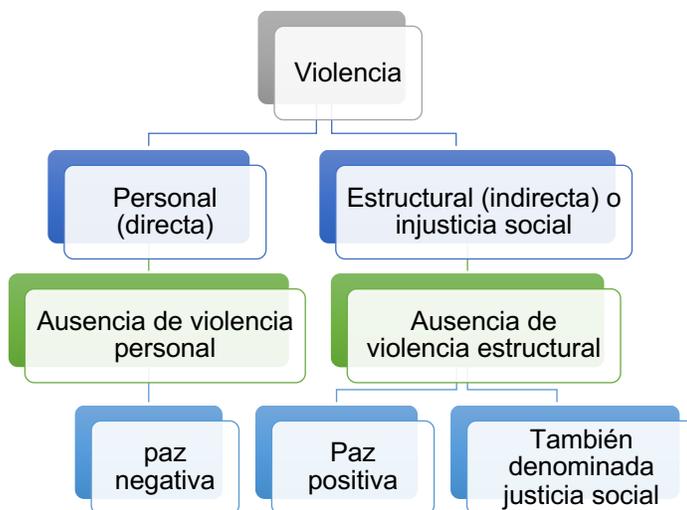


Gráfico 1. Violencia directa e indirecta.²³

Tanto la ausencia de violencia personal, como de violencia estructural, generan diversos tipos de paz.

²² Cfr. *Ídem*.

²³ Gráfico 1. Violencia directa e indirecta. Elaboración propia con información de Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER), *Material de apoyo: teoría del conflicto, concepto y análisis*, Maestría en línea de Resolución de conflictos y mediación, abril de 2015 a abril de 2017.

En el primer caso se origina la paz negativa (ausencia de guerra), donde puede seguir existiendo violencia en los alrededores que, además, se permite sin decir nada y deja solo de existir la capacidad de indignación ante dichos casos.

En el segundo tipo de ausencia de violencia estructural se hace referencia a una paz positiva, donde existe una sociedad con justicia social. Esto no quiere decir la no existencia de violencia en su totalidad, sino la reducción de la violencia directa y la existencia de un elevado nivel de justicia, proclamación y defensa de los derechos humanos e integración de la sociedad. Se busca la armonía social, la igualdad, un sentido de pertenencia con intereses comunes entre los ciudadanos para lograr un cambio positivo en la sociedad.

b) Paz y cultura de paz

La 'paz', 'paz cultural' y 'cultura de paz', son conceptos que han sido estudiados, con el fin de evitar la guerra y el conflicto. Emmanuel Kant concibe el concepto de paz como un término que acuña no solo la ausencia de guerra, sino la ausencia de violencia.²⁴ De igual forma, se considera a la paz un fenómeno no estático, sino dinámico y está sujeto a los cambios conceptuales según el momento histórico.

Emmanuel Kant se refiere a la paz, al caracterizar el estado de naturaleza como un estado de 'ausencia de guerra'. La idea de paz permanente no es una idea vana porque existe el deber racional de realizar el derecho público –en cada Estado y en las relaciones interestatales- para superar finalmente el estado de naturaleza en los hombres y en las relaciones entre los Estados. El resultado de esta realización del derecho público será la paz. En ese sentido, es además de una esperanza, una tarea a realizar.²⁵

²⁴ KANT, Emmanuel, *La paz perpetua*, 8ª ed., España, Tecnos, 2014, pp. XXVIII y LVII.

²⁵ *Ídem*.

Más aún, para Emmanuel Kant, la racionalidad como condición distintiva de la naturaleza del hombre y su condición social son la fuente primigenia del derecho, inclusive cuando los seres humanos no quisieran reducirse al imperio de las leyes.²⁶

De acuerdo con María Dolores Mirón, al pronunciarse sobre este tema, sostiene que la palabra *eirene*²⁷ iba más allá de la representación de paz en su limitada acepción tradicional de ‘ausencia de guerra’ o ‘paz negativa’, ya que abarcaba un sistema conceptual y simbólico mucho más amplio, inextricablemente unido a la organización del mundo en todos sus aspectos. *Eirene*, era la consecuencia lógica de la justicia y el buen gobierno, al mismo tiempo posibilitaba la existencia de ambos. Por tanto, eran interdependientes. Así concluye diciendo: “No hay paz sin justicia y buen gobierno, no hay buen gobierno sin paz y sin justicia, no hay justicia sin paz y buen gobierno.”²⁸

La palabra paz, era usada en la tradición romana indistintamente como *pak*, *pax* o *pag*, tiene su origen etimológico en la acción del género femenino de la raíz *pak*, y era empleada para “fijar por una conversación, resolver mediante un acuerdo entre dos partes.”²⁹ También *pag*, define sobre todo un acto físico. La *pax* en Roma era un concepto útil para gestionar la problemática, la conflictividad del grupo de procedencia, adquiriendo una enorme potencialidad discursiva y normativa para definir el horizonte hacia el cual debe orientarse la sociedad; hacía referencia a la ley, el orden interno y los Estados soberanos.

²⁶ KANT, Emmanuel, *La paz perpetua; de la garantía de la paz perpetua*, México, Porrúa, 2004, p. 266.

²⁷ MIRÓN Pérez, María Dolores, “Eirene: Divinidad, género y paz en Grecia antigua”, *Dialogues d'Histoire Ancienne*, Francia, vol. 30, número 2, julio-diciembre de 2004, pp. 9-31. *Eirene*, palabra griega que significa la paz, e *Eirene* era también el nombre de la diosa que personificaba este concepto.

²⁸ MUÑOZ, Francisco A., “Caos, Gea y Eros. Desde el desorden a la armonía de la Paz”, *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales* 16, no. 2009, p. 132, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10512244006> [Consultado: 28 de agosto de 2017 a las 10:54 hrs.]

²⁹ MUÑOZ, Francisco A., “La pax romana”, en MOLINA Rueda, Beatriz y Muñoz, Francisco A. (coord.), *Cosmovisiones de paz en el Mediterráneo antiguo y medieval*, España, Universidad de Granada, 1998, pp. 191-128, <http://www.ugr.es/~eirene/eirene/eirene10cap6.pdf> [Consultado: 29 de agosto de 2017 a las 17:20 hrs.]

En el siglo XX, Johan Galtung y Adam Curle establecieron que el concepto de paz tiene tres componentes:

- Un sentido de orden jurídico asociado a la palabra latina *pax*: Se desarrollaba en la ley internacional y adquiría formas como la mediación y el arbitraje. Se transformó en la idea de una liga de Estados. Debe ser un principio organizado de las relaciones internacionales.
- Un sentido de relaciones sociales éticas, expresado por la palabra griega *eirene*: Se basaba en una filosofía de justicia social defendida por los economistas liberales creyentes en que la guerra y la economía de guerra ahogaban la prosperidad, exacerbaban el malestar social y frustraban la evolución de unas relaciones sociales armoniosas. El libre mercado de bienes e ideas llevaría a una distribución igualitaria del poder.
- Un sentido de bienestar emanado de la plenitud espiritual por la palabra hebrea *Shalom*: Principio de no participación en la violencia organizada.³⁰

Johan Galtung en su trabajo sobre la cosmología de la idea de paz, establece la diferencia entre estos conceptos en Oriente y Occidente. Al repasar el significado de conceptos como el *shalom* hebreo (paz con Dios), *Salaam* árabe (vinculación con Alá), *pax* romana (orden y autoridad), *eirene* griego, *shanto* y *ahimsa* hindú, *hépíng* chino (paz), y los conceptos de *heiwa* y *chowa* japoneses (armonía); resulta que en Occidente el concepto de paz es extrovertido, dirigido hacia afuera, y se refiere a una arquitectura global. Por el contrario, los conceptos de paz en Oriente son más introvertidos e implican estar en armonía primero con uno mismo y luego con los demás.³¹

En general, el concepto de paz se ha entendido como una relación entre individuos, grupos, naciones o incluso unidades mayores, basada en la armonía y la cooperación.

³⁰ Cfr. Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER), *op. cit.*, *passim*.

³¹ Cfr. GALTUNG, Johan, "La cosmología social y el concepto de paz", en *Sobre la paz*, *op. cit.*, pp. 73-99 (publicado previamente en *Journal of Peace Research*, vol. 18, núm. 2, 1981, pp. 183-199).

Sobre el concepto de cultura de paz, la UNESCO estableció que ésta consiste en valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida basados en la no violencia, el respeto a los derechos humanos, el entendimiento intercultural, la tolerancia, la solidaridad, el libre acceso y flujo de la información, así como el fortalecimiento y participación plena de la mujer.³²

Ramón Alzate, Itziar Fernández y Cristina Merino, en su artículo sobre mediación comunitaria, han definido la ‘cultura de paz’, de la siguiente forma:

Conceptualmente, una cultura de paz debería entenderse no como una utopía libre de conflicto, sino como una cultura en la cual los individuos, los grupos y las naciones tienen relaciones cooperativas y productivas unas con otras, y en dónde los conflictos, que surgen inevitablemente, se manejan de forma constructiva.

La cultura de la paz es el tratamiento del conflicto compartiendo el desarrollo. La clave de la cultura de la paz es la transformación de la competición en cooperación, con lo que el conflicto se trata de manera que todos los involucrados se benefician. Requiere que las partes en conflicto trabajen juntas a lo largo del proceso.

En una cultura de paz, los individuos asumen una identidad global que no reemplaza otras identidades, sino que se construye sobre ellas –género, familia, comunidad, grupo étnico, nacionalidad, etc.- Y en el caso de existir contradicciones entre estas identidades, estas se resuelven de forma no violenta. Esta cultura rechaza la xenofobia, el racismo, y la designación del otro como enemigo.³³

Para crear una ‘cultura de paz’ se debe realizar un movimiento social, basado en el aprendizaje de la cooperación y la interdependencia, donde se generen procesos de socialización y se evite la violencia, una campaña con fuerte impacto sobre el conocimiento y respeto de los derechos humanos, de valores como la igualdad, el respeto a la diversidad y la justicia social, a través de la educación positiva, de la inclusión y de un lenguaje no violento.

Ramón Alzate, Itziar Fernández y Cristina Merino refieren que, en las V

³² ADAMS, David (ed.), *UNESCO and a Culture of Peace. Promoting a global movement*, Francia, UNESCO, 1995, p. 15.

³³ ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *et al*, “Desarrollo de la cultura de la paz y la convivencia en el ámbito municipal: La mediación comunitaria”. *Política y Sociedad*, España, vol. 50, núm. 1, 2013, p. 179, http://dx.doi.org/10.5209/rev_POSO.2013.v50.n1.39350 [Consultado: 20 de agosto de 2016, a las 21:00 hrs.].

Jornadas Internacionales de Cultura y Paz de Guernica, Federico Mayor Zaragoza expresó lo siguiente:

La transición de una cultura de guerra a una cultura de paz quiere decir transición de las sociedades en las que el poder es garante de la seguridad a una sociedad que respalda pautas de comportamiento que tratan los desacuerdos y conflictos sin el recurso a la violencia. Esto significa una cultura de democracia que alienta y promueve la participación ciudadana, tanto en cuestiones nacionales, como internacionales; que reemplaza una autoridad jerárquica dominada por hombres por una igualdad entre hombres y mujeres en todos los niveles y define al poder como cooperación. Construye la "paz en las mentes de los hombres" y mujeres enlazando las personas en redes globales de intereses compartidos y comunidades locales con la internacional.³⁴

Con esta doctrina es posible analizar un caso resuelto por la Corte Interamericana de Derechos Humanos, llamado Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, donde 11 mujeres fueron detenidas ilegalmente, sin haber sido informadas sobre las razones de su detención, ni de los cargos contra ellas; quienes además sufrieron actos de tortura, violencia física y psicológica, incluyendo violación sexual, por parte de los agentes estatales que las detuvieron.³⁵

El conflicto tuvo lugar en San Salvador de Atenco el 3 de mayo de 2006 cuando un grupo de floricultores se estaban manifestando debido a una reubicación que les habían hecho.³⁶ Tradicionalmente, cada año los floricultores se colocaban en el mercado Belisario Domínguez por el día de la Santa Cruz, pero ese año se llegó a una negociación para la reubicación de los comerciantes en el Centro de Abasto de Productos de Campo y Flores de Texcoco. El día 3 de abril de 2006, 8 floristas no se habían reubicado y siguieron vendiendo frente al mercado, por lo que el Director de Regulación Comercial del municipio de

³⁴ MAYOR Zaragoza, Federico, en *ibidem*, p. 180.

³⁵ Cfr. CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS, *Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México*, https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/resumen_371_esp.pdf [Consultado: 3 de agosto de 2020, a las 16:51 hrs.].

³⁶ RAMÓN, René, *et al*, "Un muerto y decenas de heridos al enfrentarse ejidatarios y policías", *La Jornada*, 4 de mayo de 2006, <http://www.jornada.unam.mx/2006/05/04/003n1pol.php> [Consultado: 24 de agosto de 2017, a las 14:20 hrs.].

Texcoco inició un expediente administrativo y solicitó apoyo del Jefe de la Unidad Departamental de Vía Pública e Inspectores. No obstante lo anterior, el 24 de abril de 2006, floristas y miembros del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT) instalaron puestos de venta frente al mercado. El día de la Santa Cruz, la Policía Municipal de Texcoco, reforzó el dispositivo de seguridad en el mercado para evitar que floriculturistas pusieran sus puestos, lo que provocó un enfrentamiento entre los policías y el grupo de floristas y miembros de la FPDT.³⁷

El enfrentamiento fue escalando al punto de necesitar la intervención de la policía estadual, por medio de las Fuerzas de Apoyo y Reacción. Un grupo de 200 personas, con el fin de protestar por los eventos suscitados frente al mercado, bloquearon la carretera Los Reyes-Lechería haciendo uso de armas blancas.³⁸

Desde un inicio la gente del pueblo de Atenco quiso ser escuchada, era una tradición anual vender flores en el Mercado Belisario Domínguez. Se intentó negociar con las autoridades municipales, no obstante, se dejó a personal policiaco protegiendo el lugar para que los floricultores no pudieran vender en las

³⁷ Cfr. CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS, *op. cit.*, p. 21-26

³⁸ SALINAS, Javier, *et al*, "No queremos que nos agredan, dice Del Valle", *La Jornada*, 4 de mayo de 2006, <http://www.jornada.unam.mx/2006/05/04/006n1pol.php> [Consultado: 25 de agosto de 2017, a las 12:40 hrs.].

1. Ignacio del Valle. "No es justo que muchos de nuestros hermanos (floricultores) hayan sido retirados de las banquetas. ¿Es un delito ponerse ahí a vender? Eso no es robar, es ejercer un derecho. No voy a ceder ante ninguna injusticia y presión. Nuestras armas son la razón y la justicia. Quisimos dialogar con el gobierno, pero no nos escucharon y no queremos que agredan a nuestro pueblo".

2. Héctor Guevara, subsecretario de Gobierno en la región de Texcoco. "Utilizaremos la fuerza pública para garantizar la defensa de la vida y la dignidad. Se debe utilizar la fuerza pública para instaurar el estado de derecho que se ha perdido".

3. Ulises del Valle, hijo de Ignacio del Valle. "Lo que hicimos fue defendernos, tenemos muchos compañeros heridos y a los policías también les tocó. Exigimos la libertad de los presos que se llevaron; no nos vamos a mover de aquí hasta las últimas consecuencias, porque el trato que nos están dando es deplorable".

4. Margarita Flores, habitante de San Salvador. "Mi casa está junto a la carretera y les dije a los policías que siguieran caminando, pero me gritaron que me callara y comenzaron a lanzar piedras".

5. Azucena Valdivia, habitante de San Salvador Atenco. "Dicen que éste es un movimiento comprado por Ignacio del Valle, pero eso no es cierto, lo que pasa es que aquí hay muchos a los que les faltan huevos".

aceras del mercado. El conflicto se convirtió en una guerra entre la gente del pueblo y las autoridades policiacas, dando como resultado violaciones a los derechos humanos, violencia institucional, una serie de delitos y daños irreparables. Lo anterior conduce a analizar el conflicto desde una visión holística, multidisciplinaria e interdisciplinaria, que permita entender la situación desde la estructura del conflicto, sus elementos, sus fuentes, así como las visiones jurídicas, psicológica, económica y sociológica del mismo.

1.2. Visión holística del conflicto

El 'holismo' es una postura metodológica y epistemológica que asume al objeto como una totalidad organizada, de modo que el estudio del 'todo' permite distinguir y comprender sus 'partes'.

En este orden de ideas, el 'holismo' aplicado a la 'teoría del conflicto', presupone al conflicto como una unidad. Así, su estudio conlleva una visión integral de su estructura, naturaleza, implicaciones y teorías generales. La visión holística implica comprender al conflicto de modo global pero también de forma particular, en cada una de sus partes, de lo contrario sería imposible transformarlo o resolverlo.

Este apartado, se propone abordar al conflicto desde los diferentes contextos en los cuales se da su desarrollo. En el conflicto del Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, la presencia de intereses particulares y generales en las posiciones de las partes generó identidad en ellos y a su vez un choque de opiniones.

Los floriculturistas defienden su tradición y su derecho a vender sus productos como cada año lo han venido haciendo, mientras que los representantes del municipio buscan proteger y defender la seguridad, la propiedad y hacer efectivo el derecho de uso de suelo de los locales establecidos conforme a ley. Los floriculturistas formaron su grupo de defensa y el pueblo se

sintió identificado con ellos, al afectarse a este grupo, la comunidad decide defenderlos. Por otro lado, está el municipio donde los policías estatales, al verse agredidos y al tener que cumplir con su función de defensa y seguridad, conforman un grupo de 400 miembros para sentirse fortalecidos.

Se originaron dos posiciones encontradas: el grupo de floriculturistas, que tiene como uno de sus objetivos vender sus productos para la obtención de recursos que coadyuven a su producción y a sostener el nivel económico para cubrir sus necesidades; y por el otro el de la protección a la propiedad privada de la gente que cuenta con permiso de uso de suelo, cubre sus impuestos y paga renta, preservando el sistema económico de la entidad que representa.

De esta manera, a través de la visión holística se puede entender el conflicto como una generalidad, además se hace un análisis multi e interdisciplinario del conflicto en relación con ciencias sociales y humanitarias como los son: la psicológica, la jurídica, la sociológica y la económica.

El conflicto en su dimensión psicológica no puede estudiarse solo desde el segmento emocional, o bien a partir de necesidades e intereses, toda vez que esto provocaría resultados con desequilibrios y, por ende, inconsistencias.

Tampoco es recomendable el estudio de un conflicto originado sólo en una comunidad, o en una escuela, o en una familia, o en una empresa sin analizar aspectos como la multiculturalidad, la diversidad, la identidad, las cuestiones étnico-raciales, la intergeneracionalidad y el etnocentrismo, porque carecería de fundamentos y difícilmente se podrían poner en práctica soluciones para una sana convivencia y salud comunitaria.

Respecto a la visión jurídica, el conflicto no se relaciona exclusivamente con normas, leyes o principios; dentro de esta dimensión existen motivos, reglas de la lógica y hermenéutica jurídica, así como la subjetividad de quien determina lo 'jurídico' y lo no 'jurídico', esto último comprende elementos trascendentales en cuanto a los ámbitos de validez y eficacia jurídica relacionados con la conducta humana y el desarrollo social.

La visión sociológica percibe al ser humano dotado de cualidades de convivencia y con deseo de participar con otros individuos para conformar una sociedad, por lo que las conductas de un miembro pueden afectar la relación con los demás y generar conflictos. Los conflictos en este apartado pueden desarrollarse desde diferentes niveles, ya sea entre dos personas, dos grupos o de manera interna en los grupos conformados, o a nivel internacional.

Finalmente, está la visión económica que permite distinguir entre un sistema social o capitalista. En el primero se tiene como fin la igualdad política, social y económica de todas las personas, siendo la clase trabajadora quien determine la propiedad y la administración de la producción; y en el segundo, existe la propiedad privada y la asignación de recursos a través del mercado. Dependerá de qué clase de sistema se tiene en una sociedad, para entender desde este punto de vista el tipo de conflicto.

La propuesta del presente trabajo es analizar estas cuatro dimensiones para permitir la comprensión y el análisis del conflicto, y así estar en posibilidad de aplicar adecuadamente métodos de transformación o resolución del mismo. Al propio tiempo este planteamiento puede ayudar tanto a los operadores jurídicos, como a estudiantes de Derecho, a tener un entendimiento integral del conflicto, permitiéndoles desarrollar mecanismos y conocimientos apropiados para comprenderlo, participar en su transformación y lograr acuerdos satisfactorios para las partes.

1.3. Antecedentes del conflicto

El conflicto está presente desde los orígenes del hombre, es característico de la humanidad, proviene de sus pasiones, de cómo construye su relación con los demás, y de las diferentes percepciones y formas de vida.

Josep Redorta retrocede a la antigüedad clásica, a la época de los presocráticos, donde Heráclito, sostenía que “toda forma proviene de un conflicto,

de una lucha entre situaciones antagónicas³⁹, y concluye que el conflicto preexistía a la forma.

Con Platón, se puede apreciar en varios de sus diálogos, la preocupación que tuvo por diversos aspectos del conflicto. Él pensaba que la desunión y el subsecuente conflicto entre clases sociales, no permitía la libertad en una comunidad, al ser incapaz de coordinarse y realizar tareas en conjunto.⁴⁰

Aristóteles sostuvo que en las *polis* donde prevalecía el disenso, los ciudadanos no eran capaces de realizar sus funciones, lo que ponía en peligro su capacidad de autosuficiencia.⁴¹

Quentin Skinner⁴² cita a Cicerón para hacer referencia a su creencia de que el funcionamiento de una ciudad dependía de la unidad entre todos los ciudadanos.

Empiristas como Nicolás Maquiavelo, Jean Bodin, Thomas Hobbes, David Hume, Adam Ferguson y Anne Turgot –en Francia, con influencia de Montesquieu–; fisiócratas⁴³ como: Du Pont de Nemours, François Quesnay y Mercier de la Rivière; Adam Smith y Thomas Malthus, mencionan en principio, que los conflictos sociales derivan de la lucha por el poder, de la falta de leyes y organización social para lograr la paz.⁴⁴

Según Joseph Redorta, Thomas Hobbes reducía a tres las causas principales de disenso: La primera, es la competencia; en segundo lugar, la desconfianza y, en tercer lugar, la gloria.⁴⁵

³⁹ REDORTA, Josep, *Entender el conflicto. La forma como herramienta*, España, Paidós, 2007, p. 56.

⁴⁰ Cfr. PLATÓN, *La República*, México, UNAM, 1963, pp. 351 d-35.

⁴¹ Cfr. ARISTÓTELES, *La política*, México, UNAM, 1963, t. IV, pp. 1296b13-18.

⁴² Cfr. SKINNER, Quentin, "Machiavelli's Discursi and the pre-humanistic origins of republican ideas", en *Machiavelli and the Republicanism*, E.U.A., Cambridge U. Press, 1993, pp. 127-131.

⁴³ La *fisiocracia* es el sistema económico que vincula el origen de la riqueza de los países con la explotación de sus recursos naturales.

⁴⁴ Cfr. ENTELMAN, Remo F., *op. cit.*, p. 38.

⁴⁵ Cfr. REDORTA, Josep, *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, 2ª ed., España, Paidós, 2007, p. 36.

Remo Entelman refiere algunos antecedentes con respecto a la concepción y estudio del conflicto en su aspecto sociológico. Cita a varios autores como Augusto Comte, quien pensaba que una sociedad autoritaria y con una organización de castas, evitaría el temido conflicto; a Herbert Spencer, que sólo reconoció el conflicto en el militarismo del pasado, su confianza en el bienestar hacia el desarrollo industrial le imponía descartar el conflicto bélico y; hace referencia también a Émile Durkheim quien describió al conflicto como una anomalía social.⁴⁶

En cuanto al aspecto biológico, a partir del siglo XVIII se encuentran perspectivas evolucionistas referentes al conflicto, en pensadores como: Alexander von Humboldt, Georges de Buffon y John Ray, Étienne Geoffroy Saint-Hilaire, Jean-Baptiste Lamarck y Erasmo Darwin.

Para Jean-Baptiste Lamarck “la adaptación del organismo dependía de las condiciones de su lucha con el medio, el organismo se adapta a su medio en un acto de voluntad; para Darwin la adaptación está referida, sobre todo, a la lucha de un organismo contra otros similares.”⁴⁷ En otras palabras, en la explotación de un mismo medio, donde hay competencia entre vecinos, el mejor adaptado sobrevive.

Víctor Hernández explica de acuerdo con ‘El origen de las especies’ de Darwin, lo siguiente: la selección natural sería, entonces, una consecuencia de la interacción entre la variación heredable intrapoblacional y las condiciones ambientales. La selección natural, evidentemente, sólo puede ocurrir en poblaciones con variación (conjunto de diferencias). La variación en una población biológica son las diferencias que hacen único a cada individuo.⁴⁸

⁴⁶ ENTELMAN, Remo F., *op cit.*, p. 31.

⁴⁷ BARAHONA, Ana, “Darwin y el concepto de adaptación”, *Ciencias*, México, núm. 3, enero-marzo de 1983, <http://www.revistaciencias.unam.mx/es/138-revistas/revista-ciencias-3/1059-largo-2.html> [Consultado: 30 de agosto de 2016, a las 11:11 hrs.].

⁴⁸ Cfr. HERNÁNDEZ Marroquín, Víctor y Noguera Solano, Ricardo, “Variación: el universo infinito de las entidades biológicas”, *Revista Digital Universitaria*, México, vol. 10, núm. 6, 10 de junio de 2009, <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num6/art35/int35-3.htm> [Consultado: 30 de agosto de 2016, a las 11:00 hrs.].

Por tanto, Ana Barahona expresa que: “la selección natural es el proceso mediante el cual toda variación que aparezca, por ligera que sea, se conserva; si, en algún grado es provechosa a los individuos de la especie en su relación con otros individuos y tienden a la conservación de la especie, se heredará.”⁴⁹

Así, la competencia entre individuos de la misma especie —más que la competencia entre grupos y la lucha por la existencia— es la noción indispensable para la construcción de la ‘teoría darwiniana’.

Posteriormente aparecen otras concepciones del conflicto surgidas desde el idealismo romántico hasta el socialismo marxista. En el primero, se habla de la lucha de lo ideal con lo real. En cuanto al segundo, se resalta la lucha de clases sociales, se explica su motivación derivada de la represión y competencia. A esta última corriente del pensamiento se sumaron Georg Simmel y Max Weber al ampliar la ‘teoría del conflicto’ de Karl Marx⁵⁰ y argumentar que el poder y el privilegio forman parte de la lista de los escasos recursos que provocan competencia y conflicto entre los grupos en una sociedad.⁵¹

De lo anterior se desprende que el estudio del conflicto proviene de tiempo atrás, y no ha sido privativo de occidente, incluso es objeto de análisis en distintas disciplinas, tanto en el área de las ciencias económicas, como en las matemáticas donde se emprendieron las siguientes: Investigaciones sobre la Paz (*Peace Research*), Investigaciones sobre la Guerra (*War Research*), Ciencia de la Paz (*Peace Science*), Estudios sobre la Paz (*Peace Studies*) y Polemología, estudios sobre la Teoría del Juego y la Teoría de la Utilidad de la negociación y de la inteligencia, y estudios sobre la prevención o anticipación del conflicto, así como la resolución/transformación del mismo.

⁴⁹ BARAHONA, Ana, *op. cit.*

⁵⁰ En la teoría del conflicto de Marx se establece que el conflicto y la tensión entre las clases sociales es inevitable.

⁵¹ Cfr. TEJERINA Montaña, Benjamín, “Las teorías sociológicas del conflicto social. Algunas dimensiones analíticas a partir de K. Marx y G. Simmel”, *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, España, núm. 55, 1991, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/758600.pdf> [Consultado: 22 de agosto de 2016, a las 23:00 hrs.].

Es posible concluir que el estudio del conflicto ha tenido relevancia histórica desde la biología hasta las formas sociales de interacción, por ello se considera necesario fundar un marco conceptual con respecto al tema, donde se observen las diversas definiciones del conflicto y los aspectos tanto positivos como negativos de este.

1.4. Marco conceptual

Es común que las personas –inclusive profesionistas— vinculen el término ‘conflicto’ con palabras negativas, tales como guerras, peleas, diferencias, controversias, disputas, problemas, discusiones, crisis, etc. Es más, el Diccionario de la Real Academia lo define como:

- a) Combate, lucha, pelea;
- b) Enfrentamiento armado;
- c) Apuro, situación desgraciada y de difícil salida; y
- d) Problema cuestión, materia de discusión.⁵²

Inclusive se señala que la palabra conflicto proviene de la voz latina *conflictus*, que significa “lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Implica, por posiciones antagónicas y oposición de intereses.”⁵³

Es una realidad la existencia de definiciones como la establecida por Guillermo Cabanellas quien proporciona el concepto de conflicto entendido como

⁵² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Real Academia Española*, 23^a. ed., España, 2014, <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk> [Consultado: 31 de agosto de 2016, a las 9:00 hrs.].

⁵³ SÁNCHEZ, Minora y Chávez, Wilmer, “Mediación educativa como estrategia para la resolución de conflictos en el aula”, *REDINE-UCLA*, vol. 1, núm. 2, mayo de 2011, p. 19, http://bibvirtual.ucla.edu.ve/db/psm_ucla/edocs/REDINE/Vol3Nro1/redine030102.pdf [Consultado: 31 de agosto de 2017, a las 11:25 hrs.].

“guerra, lucha; oposición de intereses en las cuales las partes no ceden, o bien se traduce en un choque o colisión de derechos o pretensiones.”⁵⁴

Consecuentemente, el principal objetivo de este apartado es realizar aproximaciones sobre la definición del conflicto, de su origen y función; para contar con una visión renovada sobre el tema, escondiéndolo de la carga negativa con la que se le relaciona comúnmente, y a su vez, lo sitúa como una cuestión difícil de afrontar⁵⁵.

En este sentido, Morton Deutsch refiere que “un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en una persona, entre dos o más personas o entre dos o más grupos.”⁵⁶

⁵⁴ Cfr. CABANELLAS, Guillermo, *Diccionario jurídico elemental*, Argentina, Heliasta, 2006, t. II, p. 285.

⁵⁵ Como bien se mencionó anteriormente, existen varias palabras utilizadas para referir al conflicto; sin embargo, existen diferencias entre cada una de ellas, que permiten tener un panorama más claro sobre la relación hacia el conflicto. Es decir, cuando se expresa: el ‘conflicto’ se presenta “cuando existen diferencias”, en realidad se intenta transmitir que son fuente del mismo, mas no son su causa. Por ejemplo, la causa puede venir derivada de la propiedad de dos personas que no pueden compartirla, las fuentes del conflicto derivan del valor de esa casa para cada uno de ellos y de lo que cada uno de ellos quisiera hacer con ella como venderla, rentarla, destruirla, etc. Existen otras palabras ligadas al conflicto de las cuales me gustaría establecer su diferencia:

a) El ‘desacuerdo’, éste se deriva de la expresión de preferencias o prioridades de cada una de las partes, la cual genera que las pretensiones de cada parte estén enfocadas en distintos aspectos.

b) El ‘problema’ relacionado con el conflicto surge como consecuencia para cada una de las partes, en virtud de los desacuerdos y diferencias que se tengan.

c) La ‘disputa’ ocurre cuando hay un reconocimiento por una de las partes sobre las diferencias, el desacuerdo o el problema frente a la otra parte, por lo que se le conoce como la parte pública del conflicto.

Por tanto, el ‘conflicto’ aparece cuando ambas partes perciben sus intereses o necesidades incompatibles. En este caso, si existe una escalada en el conflicto y en la respuesta al mismo se pueden dar casos de violencia, y si ésta es utilizada como método para ganar, entonces sí, ‘guerra’ sería la palabra correcta para definir esta situación.

⁵⁶ DEUTSCH, Morton, *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, E.U.A., Yale University Press, 1973, p. 199.

Por su parte, Oscar Peña lo visualiza como “la relación entre dos o más personas que realizan conductas tendientes a obtener metas incompatibles o en la que alguno de ellos lo percibe como incompatibles.”⁵⁷.

Conforme a lo anterior, se puede trazar una evolución simbólica de la definición de conflicto, que podría ser percibido simplemente como una guerra o lucha de intereses, derechos o pretensiones, o bien entenderse como una incompatibilidad de actividades, metas o percepciones en donde no necesariamente debe existir una lucha o guerra.

En suma, es de explorado derecho que la palabra ‘conflicto’ se emplea para señalar posiciones antagónicas; por tanto, éste es un fenómeno social que expresa una oposición de intereses.

Algunos autores como Morton Deutsch, Joseph Folger, Marshall Scott Poole y Randall K. Stutman han establecido ciertos parámetros que han contribuido a la imagen destructiva de los conflictos, como lo son:

- El conflicto conlleva metas competitivas de ganar o perder. Las partes compiten entre sí, su interdependencia es tal que las metas son opuestas y ambos no pueden alcanzar sus objetivos al mismo tiempo.
- Existe percepción errónea y parcialidad. Cuando se intensifica un conflicto, las percepciones se distorsionan. Las personas llegan a percibir las cosas de acuerdo con su propia perspectiva del conflicto. Por tanto, tienden a calificar a las personas o los sucesos como algo en su favor o en su contra. Además, estas ideas se vuelven estereotipos y prejuicios y, por ende, las partes apoyan a las personas y sucesos que son afines a su postura y rechazan por completo lo opuesto.
- Está relacionado a las emociones. Las emociones tienden a dominar el pensamiento, en algunos casos impiden pensar con claridad, y las partes se vuelven más irracionales conforme aumenta el conflicto.

⁵⁷ PEÑA Gonzáles, Oscar, *Mediación y conciliación extrajudicial. Medios alternos de solución de conflictos. Teoría y práctica*, México, Flores Editor y Distribuidor, 2010, p. 13.

- Hay disminución de comunicación. La comunicación productiva disminuye con un conflicto. Las partes se comunican menos con quienes no están de acuerdo y más con quienes coinciden. La comunicación suele ser un intento por vencer, degradar o desprestigiar la opinión de los demás o por fortalecer los argumentos propios.
- Pueden generar problemas confusos. Los principales problemas en discusión pierden claridad y definición. Abundan las generalizaciones. Las partes olvidan cómo comenzó la disputa, el 'tema principal' o lo que se requiere para resolverlo.
- Se crean compromisos rígidos. Las partes se aferran a posiciones, se comprometen cada vez más con su punto de vista y están menos dispuestos a ceder.
- Provoca diferencias ampliadas y semejanzas reducidas: Se exageran las diferencias y se minimizan las similitudes. Esta distorsión lleva a las partes a creer que están más lejos entre sí de lo que realmente están y, por lo tanto, se esfuerzan menos por encontrar bases comunes.
- Genera un aumento del conflicto. Conforme éste avanza, cada parte se atrinchera más en su propia opinión, tolera menos a la otra, se comporta de manera más defensiva, menos comunicativa y más emocional. El resultado neto es que ambas partes intentan ganar al aumentar su compromiso con su posición, incrementar los recursos que están dispuestos a gastar para ganar, y reforzar su tenacidad para defender su territorio bajo amenaza.⁵⁸

El conflicto conlleva una carga positiva o una negativa que depende en gran medida de la actitud de cada persona al afrontarlo; sin duda la percepción sobre éste como algo positivo o negativo es puramente cultural. Si las personas asumen

⁵⁸ Cfr. DEUTSCH, Morton, *op. cit.*, p. 199.

un conflicto como una cuestión de lucha de intereses, donde uno debe ganar y el otro perder, se está frente al aspecto negativo.

En este mismo sentido se expresa Kenneth Boulding al explicar el conflicto como “una situación de competencia en donde las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones potenciales, y donde cada una de ellas desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra.”⁵⁹

Sin embargo, cuando se considera al conflicto como un proceso de cooperación en el cual ambas partes pueden ganar algo, entonces éste se percibe como una oportunidad transformadora y de crecimiento. En esta cosmovisión, se cambia el paradigma de lo que se ha venido pensando por mucho tiempo.

Como lo establece Marinés Suares, “el conflicto no es algo que se da de una vez para siempre, sino que es un proceso”⁶⁰ con ciertas características:

- Es un proceso interaccional: nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer relativamente estacionario.
- Se da entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos pequeños, grandes grupos; la interacción puede darse entre dos o más grupos, entre una persona y un grupo, etc.
- En él predominan las interacciones antagónicas sobre las interacciones atrayentes.
- Interacciones en las cuales los participantes lo hacen como seres totales con sus acciones, sus pensamientos, sus afectos, y sus discursos.

⁵⁹ BOULDING, Kenneth E., *Conflict and defense: A general theory*, E.U.A., Harper & Row, 1962, p. 5.

⁶⁰ SUARES, Marinés, *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Argentina, Paidós, 2012, p. 74.

- Algunas veces, pero no necesariamente, pueden ser procesos conflictivos agresivos.
- Se caracteriza por ser un proceso co-construido por las partes, hay involucramiento y no necesariamente consentimiento.
- Puede ser conducido por ellas o por un tercero.⁶¹

Por ello es posible sostener que alrededor del conflicto se pueden encontrar varias funciones y valores positivos, tales como: promover el cambio, exteriorizar emociones, poner a las partes en relación, provocar la empatía, mejorar la comunicación, estimular el interés, la curiosidad y generar diferencias. Así al reflexionar sobre la función del conflicto se puede comprender el porqué de su existencia.⁶²

Lo anterior se representa de la siguiente forma:



Gráfico 2. Proceso del conflicto.⁶³

También se observa que el conflicto deriva de ciertas cuestiones desencadenantes como la diferencia de intereses, las luchas de poder, la diferencia cultural, la falta de información y algunas otras que se analizarán más adelante con el fin de fomentar un cambio y generar consecuencias para entender la razón de ese conflicto.

⁶¹ *Ibidem*, pp. 74-78.

⁶² Cfr. REDORTA, Josep, *Entender el...*, *op. cit.*, p. 89.

⁶³ Gráfico 2. Proceso del conflicto. Elaboración propia para la explicación de las funciones del conflicto.

Existen tres aspectos que influyen en el origen del conflicto: el simbólico, el ideológico y el conductual; mismos que se pueden representar de la siguiente manera:⁶⁴

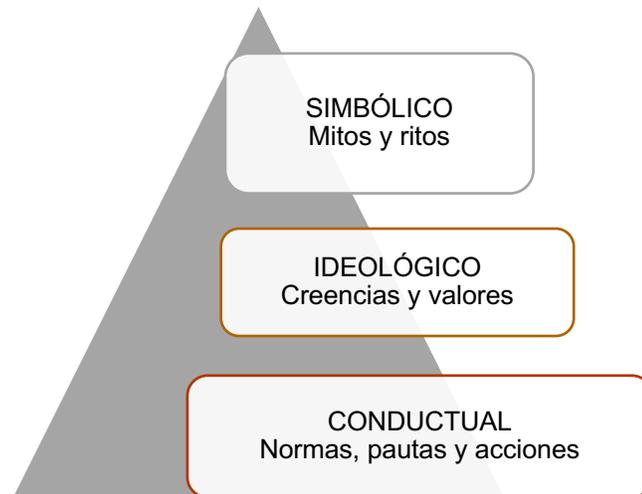


Gráfico 3. Aspectos influyentes en el conflicto.⁶⁵

De la gráfica anterior, se desprende primero, que las normas, pautas y acciones son el aspecto influenciado en el origen del conflicto. A partir de ellas se deriva la regulación del caso específico y la actitud hacia él.

En segundo lugar, se encuentran las creencias y los valores, los cuales afectan las percepciones y decisiones de los conflictuantes, en este caso puede tratarse de alguna situación de tradiciones en donde hay diversidad de creencias religiosas o valores como la cooperación y la autosuficiencia.

En tercer lugar, se encuentran los simbolismos, que dan sentido a la realidad de cada ser humano; así cada uno da una imagen a las cuestiones intangibles de su mente y, por ende, influye en la forma en que se interiorizan los conflictos.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 90.

⁶⁵ Gráfico 3. Aspectos influyentes en el conflicto. Elaboración propia con base en REDORTA, Josep, *Entender el...*, *op. cit.*, p. 90, en el que se establecen los aspectos que influyen en el conflicto.

Como parte medular de esta investigación es indispensable asentar los aspectos positivos y negativos del conflicto:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Es un generador de cambio.	El cambio se rechaza y se produce una ruptura.
Estimula la curiosidad y el interés de las partes.	La intensidad del conflicto puede generar emociones muy intensas y reacciones imprevisibles.
Cohesiona grupos enfrentados, fomenta la unidad y la solidaridad entre las partes.	Una vez cohesionados los grupos, puede iniciarse un ciclo destructivo de enfrentamiento.
Produce energía creativa para mejorar las situaciones y resolver el conflicto.	Origina un gasto innecesario de energía.
Puede mejorar las relaciones, si existe empatía entre ambas partes.	Se puede generar una actitud hostil que incrementa las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes, afectando de manera negativa las relaciones.
Fomenta la comunicación abierta y la sinceridad en temas importantes para las partes.	La comunicación a partir de cierto nivel se reduce haciéndose más insegura y distorsionada.
Permite reconocer como legítimos los intereses de otras partes.	Se estimula la idea de que la solución es una cuestión vinculada a las relaciones de poder.
Puede mejorar la confianza como resultado del conflicto si hay un consenso posterior.	Se producen juicios erróneos sobre los otros, estrés, tensión, aparición de estereotipos y prejuicios, pensamiento polarizado y reducido, lo que puede afectar más las relaciones.
Es una oportunidad de crecimiento y enriquecimiento personal.	Puede llevar a un callejón sin salida.

Tabla 1. Aspectos positivos y negativos del conflicto.⁶⁶

El modo de enfrentar al conflicto puede tomar un curso destructivo o uno productivo. Así entonces, se trata, no de eliminar el conflicto, sino de aprender a manejarlo de tal manera que se puedan controlar los elementos destructivos y dar vía libre a los productivos.

⁶⁶ Tabla 1. Aspectos positivos y negativos del conflicto. Elaboración propia en la que se establecen los aspectos positivos y negativos del conflicto, con base en REDORTA, Josep, *Entender el..., op. cit.*, pp. 89-96.

Retomando el análisis del Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, que inició como un desacuerdo entre los floricultores y la policía que acordonaba todo el mercado. Esta situación se convirtió en un problema en el que cada uno tenía diferentes posturas y choques de intereses. La discusión entre el representante de los floricultores y el edil del municipio de San Andrés sufrió una “escalada” entre la pretensión (lo que se quiere) y el interés (protección) de las partes. Se transformó el conflicto en una guerra originada por la ideología de creencias y valores de los floriculturistas y por el otro lado, el aspecto conductual de los policías. De esta forma, el conflicto se volvió destructivo, se generaron confusiones, hubo falta de comunicación, violencia, se perdió el objetivo principal y en vez de que el conflicto fuera un generador de cambio (un conflicto positivo), se volvió una cuestión negativa en donde se transgredieron derechos humanos, hubo violaciones físicas, heridos y hasta el fallecimiento de una persona.

1.5. Teorías generales del conflicto

Dentro del análisis del conflicto existen varias teorías que han generado grandes aportes al estudio de la conducta humana ante las controversias, las cuales, en su generalidad, buscan describirlo, realizar un análisis de sus elementos, formas y procesos. Abarcan, no solo la problemática de la resolución de estos, sino también su conducción, manejo y prevención.

En este sentido, existen teorías generales a tomar en cuenta para la resolución/transformación del conflicto. Estas son: la teoría del conflicto de John Burton, que menciona elementos de control de los conflictos a través de la atención satisfactoria de las necesidades e intereses, de manera colaborativa; la teoría del conflicto de Johan Galtung, que se enfoca en la resolución de los conflictos mediante el cambio de actitudes, patrones de comportamiento e incompatibilidad de objetivos para la satisfacción de necesidades; la teoría realista del conflicto grupal, que orienta su estudio en grupos con características similares, donde se deben establecer metas supraordenadas para lograr la

colaboración y alcanzar objetivos benéficos para ambos; y la teoría de la identidad social, que plantea que los individuos se identifican cuando sienten pertenencia a un grupo social en el cual es necesaria la creatividad y competición social produciendo distintividad positiva para evitar conflictos.

1.5.1. Teoría del conflicto de Burton

Esta teoría de John Burton se centra en el control y resolución del conflicto, y no en su eliminación. Estima que el conflicto es un elemento necesario en las relaciones humanas. No se ocupa de los conflictos cotidianos, sino de aquellos donde los seres humanos están dispuestos a morir y matar, pues éstos al propio tiempo afectan a los valores fundamentales. Se busca que la resolución vaya enfocada al análisis de las necesidades humanas⁶⁷ –que serían aquellas asociadas al desarrollo, la identidad y la seguridad- y de los intereses de los implicados en él, así como en su satisfacción.⁶⁸

Aplicando los principios de esta teoría al Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, en donde el caso se hubiera resuelto en un nivel de disputa, los asuntos de divergencia pudieron ser negociables, el compromiso asumido, sin la necesidad de alterar las instituciones y estructuras. Sin embargo, al convertirse en un conflicto de violación de derechos humanos, uso excesivo de la fuerza policiaca y violencia institucional, fue necesario el establecimiento de ciertas reparaciones⁶⁹, que conforme a esta teoría, se encuentran destinadas a la satisfacción de necesidades humanas. En cuanto al desarrollo de las víctimas

⁶⁷ BURTON, J. W., *Conflict Resolution: its language and process*, Australia, Ed. Lanham, Md. Scarecrow Press, 1996, p. 45. Establece que existen 3 tipos de motivaciones humanas:

a) Necesidades: son motivaciones universales, primordiales y genéticas; son necesarias para el desarrollo de la especie humana. Las necesidades son impulsos fundamentales compartidos por todos los organismos desarrollados. No cambian, como los valores e intereses, ni son escasos.

b) Valores: son motivaciones culturalmente especificadas, son las costumbres y creencias peculiares de una cultura particular.

c) Intereses: son motivaciones que cambian conforme a las circunstancias, son las aspiraciones sociales, políticas y económicas de los individuos y grupos de identidad de una sociedad. Se relacionan con los roles sociales y los bienes materiales.

⁶⁸ Cfr. ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *Análisis y Resolución de conflictos... op. cit.*, p. 20.

⁶⁹ CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS, *op. cit.* p. 122-137.

se determinó el tratamiento médico y psicológico, becas de estudio para la finalización de su autorrealización profesional; en tanto al reconocimiento, se solicitó la publicación de la sentencia, así como el ofrecimiento de disculpas públicas en relación con los hechos. Asimismo, en la atención de los intereses de las víctimas se creó el Mecanismo de Seguimiento de Casos de Tortura Sexual en México, el cual deberá dar monitoreo, análisis y diagnóstico del fenómeno de tortura a mujeres en el país, con el fin de formular propuestas de políticas públicas de manera periódica.

Así también, en algunos casos como la violencia juvenil, el terrorismo y el sistema internacional; el autor establece mecanismos de prevención. “La prevención es un enfoque del conflicto en el cual se adopta los pasos para eliminar sus fuentes y se promueven condiciones en las que el control del comportamiento sea realizado por relaciones cooperativas y cargadas de valor.”⁷⁰

Conforme a lo anterior, es que los municipios, ayuntamientos, gobiernos estatales y federales deben decretar políticas públicas para la prevención de conflictos y erradicación de la violencia. En el ejemplo ya mencionado, es posible considerar una reubicación y modelos de toma de decisión compartida para que sean valoradas todas las necesidades de los grupos que tienen diferentes posturas y así evitar actos de vandalismo, violencia y crimen.

1.5.2. Teoría del conflicto de Galtung

Como complemento de la teoría anterior, y en el mismo sentido de la resolución de los conflictos a través de la satisfacción de las necesidades humanas, Johan Galtung habla sobre dos tipos de conflictos:⁷¹

- Conflictos directos: Ocurren sobre valores claramente articulados entre actores conscientes y planificadores de estrategias.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 21.

⁷¹ *Ibidem*, pp. 22-23.

- Conflictos estructurales: Ocurren entre partes sobre intereses empotrados en la estructura social, en relaciones humanas opresivas y donde muchas veces las partes no pueden saber lo ocurrido. Es decir, el “conflicto estructural se define como aquella situación en la que disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos o medios más allá de nuestras posibilidades personales.”⁷²

En un conflicto directo, por ejemplo, el caso de dos personas que recurren a mediación con el objetivo de rescindir un contrato de compra-venta de un inmueble. Una de las partes, el señor Jorge solicita la cantidad de \$1,000,000.00 para firmar las escrituras del bien inmueble. La otra parte, conformada por Susana y Alex (los compradores) han realizado depósitos para juntar la cantidad de \$800,000.00. Sin embargo, no quieren entregar la cantidad restante porque no se les ha entregado el bien inmueble, ni se les han mostrado los documentos que acreditan al señor Jorge como propietario del bien inmueble. El señor Jorge pidió liquidar un lunes, la cantidad de un millón, Susana y Alex no realizaron el pago en virtud de que su petición no había sido cumplida.

En la sesión de mediación el señor Jorge dice necesitar la cantidad completa para finiquitar el crédito de la casa y así podérselas entregar, situación de la cual no tenían conocimiento Susana y Alex. Por otro lado, los compradores habían planeado la entrega de la casa dos meses antes del nacimiento de su primer hijo para poderlo hacer con calma y contar con un espacio más cómodo, lo cual no sucedió.

Derivado de lo anterior y del nacimiento del bebé, decidieron rentar un lugar mientras la situación se resolvía. La percepción de uno y otro se origina en la falta de honestidad, compromiso y responsabilidad. Le reclaman al señor Jorge la devolución de su dinero, él comenta que la devolución no es posible porque la utilizó en el pago de los trámites de la casa y que en todo caso les devolvería

⁷² REDORTA, Josep, *Cómo analizar...*, op. cit., p. 180.

\$500,000.00. Susana y Alex quieren la devolución de, por lo menos, \$600,000.00 o sino prefieren irse a juicio porque ya perdieron tiempo, no se les hizo la entrega del inmueble como lo habían acordado y además ya están rentando un departamento.

En el caso anterior, se da un conflicto directo, en virtud de que han sido transgredidos valores, complicando la comunicación y el cumplimiento de la obligación. De haber sido asertivos y compartido la información completa desde un principio, el cumplimiento y la relación hubieran sido diferentes.

Otro ejemplo de un conflicto estructural sería el caso citado con anterioridad, Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, en el cual la resolución ya llevó más de 10 años. La Corte Interamericana de Derechos Humanos, instancia internacional de la cual México aceptó su competencia contenciosa ha dictado sentencia el 28 de noviembre de 2018, estableciendo una serie de reparaciones⁷³, a nivel estructural enfocadas a actos de reconocimiento de responsabilidad del Estado y disculpas públicas, la adecuación del marco normativo para evitar el uso arbitrario de la fuerza en contextos de protesta social, mediante la creación de un órgano especializado en materia de supervisión y mejora institucional policiaca, la sensibilización de cuerpos policiales en asuntos de género y la creación de un mecanismo para medir la efectividad de las instituciones o políticas implementadas por el Estado.

El conflicto analizado por Johan Galtung, desde esta perspectiva supone tres elementos que conforman el 'triángulo del conflicto':

- Aspectos actitudinales: El cual cuenta con dos aspectos, uno emotivo y el otro cognitivo. En el emotivo se simboliza el yo-amado, otro-odiado. En el cognitivo se construye la imagen de uno-otro con sus diferencias.
- Aspectos comportamentales: Se construye sobre el aspecto actitudinal y lleva a la polarización comportamental y, a la facilidad y disponibilidad de adoptar comportamientos destructivos.

⁷³ CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS, *op. cit.* p. 122-137.

- Conflicto o situación de conflicto: Incompatibilidad en la persecución de objetivos. Estos objetivos incluyen las necesidades, valores, e intereses, aunque “los conflictos básicos implican necesidades humanas básicas”.⁷⁴



Gráfico 4. Triángulo del conflicto.⁷⁵

En resumen, en ambos conflictos tanto estructurales como directos, los elementos como la actitud, el comportamiento basado en la toma de decisiones y los objetivos contrarios entre ambas partes generaron la situación ya analizada en cada caso.

Según Johan Galtung, a través de su teoría se establece que para lograr la resolución de conflictos se debe corregir el excesivo gradiente actitudinal uno-otro de ambas partes, cambiar los patrones de polarización comportamental, así como la eliminación de la maquinaria de destrucción y la incompatibilidad en los objetivos.⁷⁶

En el caso del conflicto directo presentado, tanto el señor Jorge como Susana y Alex deberán cambiar la imagen que tienen uno sobre el otro, proporcionarse la información suficiente para aclarar dudas, establecer sus necesidades y los intereses que cada uno busca. Para lograr la satisfacción de sus necesidades, deberán tomar en cuenta el tiempo que les llevaría iniciar un

⁷⁴ Cfr. ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *Análisis y...*, op. cit., p. 22.

⁷⁵ Gráfico 4. Triángulo del conflicto. Elaboración propia con información de *idem...*

⁷⁶ *Ibidem*, p. 23.

juicio, entender los motivos que cada uno tuvo para actuar de cierta forma y permitir la colaboración, logrando así la resolución del conflicto.

En el Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México deberán intervenir los representantes (legitimados) que tengan la posibilidad de negociar los acuerdos. Se deben tomar en cuenta los aspectos ideológicos (creencias y valores), y respetar el Estado de Derecho, permitir el diálogo y, buscar la empatía, así como el entendimiento de los objetivos que cada una de las partes tiene, para contrarrestar las incompatibilidades y resolver la situación.

1.5.3. Teoría realista del conflicto grupal

La teoría realista del conflicto grupal tiene como principal precursor a Muzafer Sherif, quien sostiene que esta teoría se encuentra basada en la existencia previa de objetivos incompatibles reales o percibidos que provocan la competición intragrupal, como base existen la hostilidad y las distorsiones perceptivas con enfoque psicológico.⁷⁷

Esta teoría sólo es aplicable a las relaciones entre grupos similares (por ejemplo, dos grupos de jóvenes adolescentes que se enfrentan), de lo contrario, si las características de los grupos son muy diferentes, el poder explicativo de la teoría se ve disminuido.

Al existir competencia entre grupos por recursos limitados o metas incompatibles (que un solo grupo puede lograr) se genera el conflicto intergrupal; por ejemplo, el nombrar a los líderes del equipo o determinar quién participa primero en la carrera, son actividades de suma-cero⁷⁸, donde cada grupo puede desarrollar estereotipos negativos y, por ende, genera enemistad hacia el otro

⁷⁷ Cfr. SHERIF, M. y Sherif, C. W., *op. cit.*, pp. 159-162.

⁷⁸ En los juegos de suma cero participan dos personas que realizan elecciones entre alternativas diferentes, en las que puede existir pura cooperación o puro conflicto. Si los intereses de las partes son opuestos y no hay cooperación, solo una de las partes puede ganar si el otro pierde. En cuanto a los juegos de no suma cero o suma variable, reflejan situaciones mixtas de cooperación y conflicto. Ejemplo: juego de la moneda, cara yo gano, cruz tú pierdes.

grupo. Este conflicto sólo se podría reducir, tanto psicológicamente, como conductualmente, mediante metas supraordenadas, donde los grupos deben de colaborar para lograr un objetivo común.

Por tanto, es posible resumir la teoría realista en lo siguiente:

- Se considera al ser humano como un ser egoísta que trata de obtener los mayores beneficios posibles.
- El conflicto surge cuando están en juego intereses incompatibles.
- Los procesos psicosociales que acompañan el conflicto (actitudes negativas, hostilidad hacia el grupo rival, etc.) surgen de la existencia de intereses contrapuestos y no al revés.
- Las situaciones de enfrentamiento y conflictividad intergrupales pueden reducirse a partir del establecimiento de metas supraordenadas, para las cuales se necesita la cooperación de los grupos enfrentados.
- El pensamiento de grupo debe ir enfocado a lograr los objetivos que los beneficien a todos.
- Para evitar la competición, se deben buscar metas supraordenadas que permitan la colaboración de los grupos.

Por ejemplo, si dos grupos similares se enfrenten, como en el caso de dos grupos de niños que compiten por ver quién es el mejor en la feria de ciencias. El grupo A empieza a robar piezas de los proyectos del otro grupo B. El grupo B se da cuenta y empieza a publicar en redes sociales fotos burlándose de los integrantes del grupo A. El conflicto empieza a contaminar a todos los alumnos de la generación. En este caso la maestra decide llevar a los alumnos ante la dirección por las quejas de los padres de familia sobre el comportamiento de los compañeros de sus hijos. La directora analiza la situación y decide que ambos equipos trabajen para ser los representantes de la escuela en la feria de ciencias internacional (meta supraordenada), por lo que ambos equipos acudirán a clases

extraescolares para trabajar en equipo y mejorar su relación, y elegir cuál será el proyecto que los representará. Esta meta logró que ambos equipos colaboraran y aportaran ideas entre ellos. Se logró un resultado mejor en su comportamiento, evitando que el conflicto escalara entre ellos a una situación de violencia.

1.5.4. Teoría de la identidad social

Por último, la teoría de la identidad social de Henri Tajfel quien fue el estudioso más relevante de ella. A través de sus estudios experimentales estableció el 'paradigma del grupo mínimo', donde el mero hecho de reconocerse como miembro de un grupo social generará preferencia endogrupal y asimetría perceptiva entre el propio grupo y los ajenos, sin requerirse ni conflicto de intereses ni predisposiciones personales.⁷⁹,

Asimismo, Henri Tajfel define la identidad social como el conocimiento del individuo acerca de su pertenencia a ciertos grupos sociales, acompañado de la significación emocional y valorativa resultante de tal pertenencia. Se refiere a aquellos aspectos de la identidad de una persona relacionados con la pertenencia a una categoría, clase o grupo social determinado.⁸⁰

Esta teoría⁸¹ afirma que todas las personas tratan de alcanzar y mantener una identidad social positiva e identificarse con los grupos a los que se pertenece. La identidad social positiva se consigue realizando comparaciones favorables entre el propio grupo y otros grupos relevantes. No se busca tanto maximizar beneficios propios como diferenciarse positivamente del grupo de comparación.

En cuanto a la identificación en el grupo, se buscan las categorizaciones sociales que generaran las diferentes divisiones dentro de las organizaciones y sociedades, así se crea la polarización entre los grupos con la consiguiente estereotipación del otro, lo que puede generar los conflictos.

⁷⁹ Cfr. TAJFEL, Henri y Turner, J. C., *op. cit.*, pp. 7-24.

⁸⁰ *Ídem.*

⁸¹ Cfr. Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER), *op. cit.*, *passim*.

Conforme a lo anterior, es relevante hacer mención sobre la movilidad y el cambio social de los miembros de un grupo. La movilidad social surge cuando las personas están convencidas de que pueden cambiar de grupo o categoría social con cierta facilidad cuando su grupo de origen no logra satisfacer su necesidad de una identidad social positiva. El cambio social se refiere, a que las personas perciben que el abandono de su grupo de pertenencia es casi imposible.

Cuando una persona no puede abandonar su grupo de origen, entonces puede adoptar dos estrategias para salvaguardar su identidad social positiva: la creatividad y la competición sociales:

- Mediante la 'creatividad social' la persona puede buscar una dimensión de comparación nueva que le permita salir favorecida con respecto al exogrupo (los afroamericanos son mejores que los blancos en el deporte).
- La 'competición social' se produce cuando los miembros de un grupo deciden buscar su distintividad positiva tratando de superar al exogrupo en aquella dimensión en la que era inferiores a él (las mujeres tratando de ser más competentes que los hombres).⁸²

Regresando al Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, había una clara identidad social en el grupo de los floriculturistas, el Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra y la gente de San Salvador Atenco, sin embargo, fueron estereotipados y discriminados por su propio municipio.

La teoría de la identidad social establece la posibilidad de un resultado distinto al poner en práctica la creatividad y la competición social enfocada a la distintividad positiva, cuestión que no fue considerada por sus líderes, en virtud de que la gente del grupo se sintió identificada y al ver que quien los protegió, comenzó con el enfrentamiento, el grupo se sintió preocupado y decidió actuar

⁸² Cfr. MONTES Berges, Beatriz, "Principales enfoques teóricos en el estudio de las relaciones intergrupales", *Revista electrónica de la Universidad de Jaén*, núm. 3, 2008, p. 13, <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/201/182> [Consultado: 31 de agosto de 2017 a las 9:24 hrs.].

en consecuencia de manera violenta.

Tanto en la teoría del conflicto de Johan Galtung, como en la de John Burton, coinciden en que el conflicto es un elemento necesario en las relaciones humanas, para lo cual es indispensable analizar las mismas necesidades buscando su satisfacción para llegar a una solución.

La teoría de Johan Galtung se enfoca en los aspectos actitudinales, comportamentales y en la situación de conflicto que persigue objetivos. La teoría realista del conflicto grupal se refiere a los objetivos incompatibles que llevan a la competición intragrupal por recursos escasos. La teoría de la identidad social al enfrentarse a la competición busca generar movilidad individual y creatividad social.

En dicha tesitura, estas teorías ayudan a entender que el conflicto no sólo encontrará su resolución en la satisfacción de necesidades, sino también se debe enfocar el esfuerzo en generar comportamientos positivos hacia él, en cambiar los estereotipos sobre los demás y en buscar intereses compatibles y metas supraordenadas que ayuden al trabajo como equipo en el logro de un objetivo en común, así como a obtener una identidad siendo creativos, a través de la distintividad positiva.

1.6. Estructura del conflicto

La segunda fase del análisis de la visión holística del conflicto se dirige a identificar claramente la estructura del conflicto, sus elementos y sus fuentes.

La estructura del conflicto se conforma por tres partes: La comunicación que, con independencia de la causa o raíz del conflicto, es a través de ella como los conflictos escalan, se intensifican o caminan hacia su resolución/transformación; las emociones, positivas o negativas que pueden transmitirse por medio de la comunicación (las emociones negativas pueden adquirir un papel más o menos protagonista y llegar a ser destructiva generando así el conflicto). Las necesidades psicológicas, si las personas no pueden

expresar su necesidad, el conflicto es improbable que se resuelva, incluso si se alcanza una solución mecánica sobre lo material, el conflicto a menudo reaparecerá, expresado de alguna otra manera.

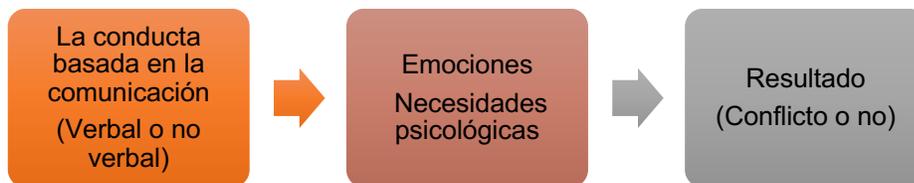


Gráfico 5. Estructura del conflicto.⁸³

A menudo los problemas se resuelven o transforman cuando se reconoce y respeta que cada persona ve el mundo y las situaciones de diferente manera. El hecho de resolver conflictos que implican diversidad de valores no comprende necesariamente una reestructuración de los valores de las partes. Los seres humanos tenemos diferentes necesidades psicológicas que expresamos a través de nuestras emociones. Si se logra una comunicación asertiva a través de las emociones será posible comprender cuáles son las necesidades psicológicas, lo que facilitará la solución del conflicto.

1.7. Elementos del conflicto

Otro aspecto del análisis del conflicto, son sus elementos: las partes, sus etapas (proceso), el problema, el poder, las posiciones, los intereses, las necesidades, las emociones, los valores y los principios que se encuentran en interacción.

La relación del conflicto con sus elementos se puede asimilar a aquella que existe entre los electrones girando alrededor de su núcleo, donde todos forman una unidad interconectada, debido a que el conflicto no puede ser analizado sin

⁸³ Gráfico 5. Estructura del conflicto. Elaboración propia para explicar la estructura del conflicto.

las personas que intervienen en él, sin la parte interna de cada uno de ellos o, sin identificar la etapa en la que se encuentra el conflicto.

Una representación de los elementos del conflicto puede ser la siguiente:

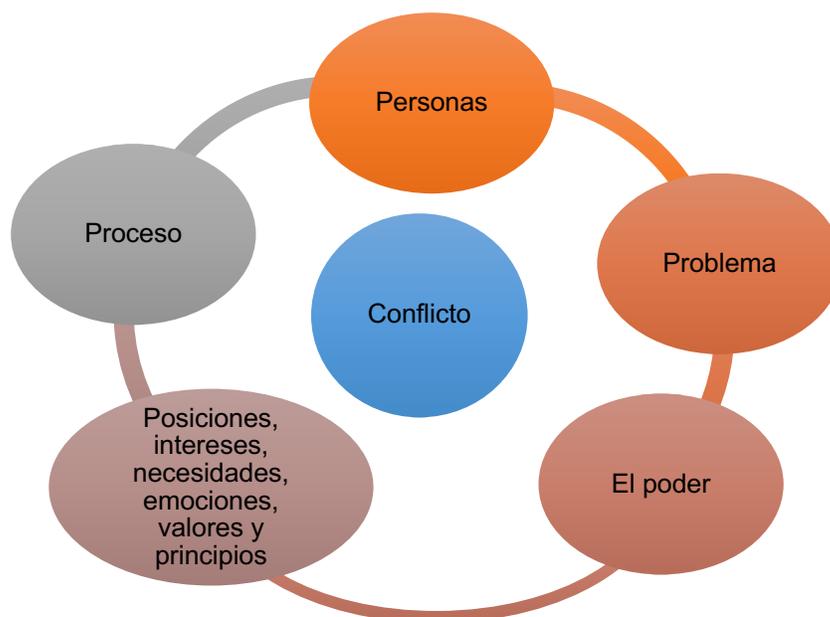


Gráfico 6. Elementos del conflicto.⁸⁴

Para comprender mejor cada elemento del conflicto y su interacción, en los siguientes apartados se hará un análisis de ellos, especialmente de sus características, funciones y formas de gestión para evitar, transformar o resolver las diversas problemáticas que se presentan entre los individuos.

1.7.1. Las partes y los terceros en el conflicto

Es necesario resaltar quiénes serán las personas que intervendrán en el conflicto. Primero, se deben identificar a los grupos y a las partes involucradas, es decir, reconocer a las personas implicadas: si tienen interés o pueden influir

⁸⁴ Gráfico 6. Elementos del conflicto. Elaboración propia en el cual se establecen los elementos del conflicto.

en el resultado, el papel que tiene dentro del conflicto, el tipo de liderazgo que siguen, si hay un equilibrio de poder en la relación, si esas partes son personas físicas o colectivas.

En segundo lugar, está la percepción del problema, cada persona involucrada en un conflicto tiene una perspectiva de él, que la motiva y encauza en sus acciones, por lo tanto, es necesario saber la manera en que interiorizan el problema y lo describen, tanto en la forma en que les ha afectado, así como en los sentimientos que les ha provocado; el nivel de intensidad que sienten; las soluciones que sugieren y; las necesidades e intereses que representan.

Tercero, se debe promover la comprensión, facilitar el reconocimiento de necesidades humanas, escuchar y mostrar respeto, apoyar la autoestima, profundizar en las percepciones y conceptualizaciones de la situación, ayudar e identificar la manera en que el comportamiento de los otros les ha afectado y generar empatía.

En cuanto a los actores del conflicto, se puede dividir en dos grupos: los individuales, y los colectivos. Los individuales son personas o partes enfrentadas por tener objetivos incompatibles, por ejemplo, A vs. B, los cuales también pueden estar influenciados por terceras partes; A y C vs. B o A vs. B y C o, ambas partes estar influenciadas por terceros A y C vs. B y D. En este caso, el conflicto, sólo está basado en los objetivos incompatibles sobre los que se busca tener un consenso.

Los colectivos pueden conformarse por países o grupos sociales en donde cada uno de los participantes puede tener una percepción diferente del conflicto y esto es consecuencia de tener grupos organizados o no. Tienen como característica el nivel de liderazgo, lo que permite la cohesión o fragmentación del grupo, así el conflicto no sería solo entre un país y otro, sino también dentro de sus mismos integrantes y habrá que lograr la conciliación de objetivos dentro de un mismo grupo para poder responder a las necesidades de la generalidad (es decir del país o grupo) y no solo a la de los individuos en particular.

En cuanto a los terceros en el conflicto, Remo Entelman reconoce al sociólogo Georg Simmel como el primer autor moderno que trató el tema de los terceros. Dentro de sus aportaciones, distingue tres clases de terceros:⁸⁵

- Los imparciales: no están implicados en el conflicto, pero se les pide que lo juzguen o le pongan fin.
- Los *tertius gaudens*, a quien los autores franceses llaman *tiers larron*, expresión que se traduciría como 'tercero ventajista' o 'tercero en discordia': Se trata de aquel no implicado en el conflicto, pero que obtiene de él beneficios para sí mismo.
- El tercero interesado, que a diferencia del anterior se encuentra involucrado de alguna forma en el conflicto y busca dividir al tener ciertas ventajas o una posición dominante.

A esta clasificación, se debe agregar una cuarta: los 'terceros afectados', que no participan directamente en el conflicto, pero a quienes les perturba la escalada o resolución del mismo.

En resumen, los terceros serán aquellos que están indirectamente implicados, toda vez que tienen interés, o bien pueden influir en el resultado, o pueden verse afectados por el resultado del conflicto.

1.7.2. El conflicto

Otro punto importante para comprender el conflicto es su proceso, para ello será necesario saber cómo se desarrolla el conflicto y la forma en que se toman las decisiones para resolverlo, asimismo, se debe conocer lo que sienten las partes sobre ello.

⁸⁵ Cfr. ENTELMAN, Remo F., *op. cit.*, pp. 133-134.

El conflicto es dinámico y cambiante, puede escalar, estancarse o llegar a la etapa de soluciones (desescalada); deriva del tipo de comunicación que se emplee; se externa de cierta manera (espectro del conflicto); conlleva situaciones internas en las personas involucradas (ciclo del conflicto) y se puede o no continuar en él (compromiso irracional).

1.7.2.1. La dinámica del conflicto

Respecto de la dinámica del conflicto, Remo Entelman sostiene lo siguiente:

...el conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos.⁸⁶

Jeffrey Rubin refiere que el conflicto se desarrolla en tres actos: En el primer acto, el conflicto escala, se van produciendo una serie de transformaciones incrementales, a pesar de ocurrir separadamente en cada parte, afectan al conflicto en su totalidad, habitualmente son reflejadas por la otra parte. En el segundo acto, el conflicto llega a su clímax, se produce un estancamiento, el conflicto no escala más, incluso en las circunstancias en donde todavía no existe voluntad de generar un proceso de acuerdo. En el tercer acto, se dan los movimientos hacia el acuerdo donde las partes comienzan a desescalar el conflicto.⁸⁷

En realidad, el conflicto no forzosamente cumple con el ciclo en su totalidad, en muchas ocasiones se puede resolver antes de que escale, en otros no pasa por el punto de estancamiento o bien, el conflicto se estabiliza por el dominio de una de las partes, por el abandono o por inactividad.

⁸⁶ ENTELMAN, Remo F., *op. cit.*, p. 173.

⁸⁷ Cfr. RUBIN, Jeffrey, Pruitt, D. y Hee, S. *Social conflict: escalation, stalament and settlement*, E.U.A., McGraw-Hill; 1986, pp. 21-25.

Una situación conflictiva totalmente estática no existe, aunque el conflicto pueda tener períodos de estancamiento en donde aparentemente un *status quo* perdura. Incluso ese período de aparente inmovilidad produce cambios en las percepciones de los actores, en sus imágenes del adversario y del conflicto mismo y, anticipa decisiones futuras distintas de las que se hubieran emprendido de no haber mediado su *status quo*.⁸⁸

A continuación, se analizarán estas etapas derivadas del comportamiento de las partes en el conflicto.

a) Escalada del conflicto

Se refiere a la intensificación del conflicto, cuando éste se agrava o se complica porque cada parte trata de hacerse prevalecer o de imponer su criterio de vencer al otro.

La escalada del conflicto tiene lugar por las siguientes transformaciones:

- Aumentan o se modifican los temas de litigio: Un enfrentamiento con una causa puede transformarse en un conflicto de diversas causas, también puede deberse a que las partes recuerdan o agregan hechos del pasado. Por ejemplo, en una relación de pareja donde se genera una discusión por la impuntualidad, esta se extiende a 'el mes pasado me dejaste plantada', etc.
- Aumentan las partes involucradas: Una disputa entre dos partes se complica involucrando a más gente (familia, compañeros de trabajo, etc.), ya sea que las partes perciben su impotencia para conseguir sus objetivos por sí mismos y empiezan a buscar aliados o grupos de apoyo.
- Se traslada el problema específico a la crítica de la persona: Si la parte en disputa fracasa en un hecho o acción, éste se transforma en un defecto de la personalidad o se pasa de caracterizar o criticar un comportamiento

⁸⁸ Cfr. ENTELMAN, Remo F., *op. cit.*, p. 173.

concreto a acusaciones contra la persona. Un ejemplo sería la falta de pago de la colegiatura se trasladaría a 'eres un irresponsable'.

- Paso de tácticas suaves a tácticas duras: El cambio de promesas a amenazas, de intentar persuadir a coaccionar, de realizar afirmaciones construidas contingentemente (si no te comes la verdura no podrás comer helado de postre) a afirmaciones no contingentes (hoy no comerás helado de postre).
- Se da una transformación motivacional: de ir a una postura individualista (beneficio propio) a una postura competitiva (hacerlo mejor que el otro y para beneficio personal) y si continua su escalada, se llega a dañar al otro para que no consiga sus objetivos. Se pasa de satisfacer las propias necesidades a tratar de prevalecer o ganar al otro, perjudicándolo, y, finalmente, si se va a perder, que el otro pierda más.

Lo anterior se puede resumir de la siguiente forma: A medida que el conflicto se intensifica, se traspasa a una orientación competitiva en donde solo interesa vencer al otro. Para lograr este objetivo, se necesita derrotar al oponente.

Dentro de las causas que también pueden provocar la escalada del conflicto, se encuentran las siguientes:

- Ambas partes tienen altas aspiraciones.
- Falta de confianza entre las partes.
- No existen lazos entre las partes.
- Ambas partes se autoperciben como fuertes.
- Los vínculos entre las partes son de antagonismo o beligerancia.
- Los puntos de vista se polarizan.
- Se busca la justicia por propia mano.
- Se involucran subgrupos.

- Se suscitan agravios entre las partes.
- Se esgrimen argumentos ilógicos y no hay suficiente información.
- Las partes se mantienen inflexibles.
- Se profieren palabras e insultos que hieren los sentimientos.
- Las partes 'juegan sucio'.

En este punto es útil reflexionar sobre las causas que originaron el conflicto, los problemas que se añadieron a él, el grado de polarización que existe entre las partes y si las actividades realizadas por ellas han aumentado el conflicto.

b) Estancamiento

El estancamiento es el momento en donde las partes se quedan sin energía o determinación para continuar la lucha, puede que hayan tomado conciencia de la inutilidad de su comportamiento o que empiecen a perder las esperanzas de conseguir el objetivo.

De acuerdo con lo expuesto por Ramón Alzate, Jeffrey Rubin, Dean Pruitt y Sung Hee Kim⁸⁹ hay cuatro razones por las cuales se puede producir el estancamiento del conflicto:

- El fracaso de las tácticas competitivas porque se ha abusado, tanto de las amenazas, como de los chantajes, y estos dejan de ser creíbles, o el otro anticipa las tácticas.
- El agotamiento de los recursos necesarios, los sujetos pueden quedarse sin los recursos físicos, psicológicos o económicos.
- La pérdida de apoyo social.

⁸⁹ *Ibidem*, p. 67.

- La inaceptabilidad de los costes, el cual puede ser tan alto que debe ser evitado por todos los medios.

Al respecto es necesario tomar en consideración la comunicación entre las partes para identificar la manera en que la llevan a cabo, y quién es el primero en comunicarse, así como las razones que llevaron a las partes a comunicarse o las opciones que pueden establecerse para mejorar esta acción.

c) Desescalada

Surge cuando las partes toman consciencia del problema y buscan opciones para solucionarlo. Ambas partes se dan cuenta que para la solución dependen una de la otra, y ambos están en la misma situación. Se pueden emplear diversas técnicas para restablecer la comunicación y posterior resolución del problema que afecta a las partes en conflicto como las siguientes⁹⁰:

- Incrementar el contacto: reducir prejuicios y estereotipos, explicar mejor las acciones y propuestas, percatarse de las distintas perspectivas, sentimientos y motivaciones de cada uno.
- Trabajar las habilidades de comunicación: la escucha activa, leer entre líneas, entender no sólo lo que se dice, sino lo que se quiere decir, emisión de mensajes claros, sin ambigüedad. En este caso se debe cuidar mucho el incremento de comunicación, ya que en conflictos intensos puede generar intercambios explosivos.
- Construcción de momentos: comenzar con problemas de fácil solución o manejables para utilizar positivamente el entrampamiento y así mantener comprometidos a las partes en la desescalada del conflicto. Es decir, se debe buscar que las partes hagan pequeñas concesiones, que no las debilite, sino que las haga sentir comprometidas. Así, las partes en el

⁹⁰ *Ibidem*, p. 68.

proceso de concesiones y contraconcesiones, se percatarán de su estado en el proceso de desescalada.

- Introducción de metas supraordenadas: se busca que las partes establezcan objetivos comunes a ambos y darse cuenta de que van más allá de la capacidad individual para alcanzarlos, así que se necesitan mutuamente para lograrlos.
- Iniciativas conciliatorias unilaterales: en caso de que las partes no quieran saber nada una de otra. Una de las partes puede hacer concesiones unilaterales, sin la aprobación del otro, con el objetivo de mostrarle que ha llegado el momento de cooperar y comunicarse.

1.7.2.2. Comunicación

Para contar con un buen proceso comunicativo, es necesario fijar la definición de comunicación. Susan E. Jackson, John W. Slocum y Don Hellriegel, la definen como:

...la comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y/o compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La comunicación requiere que haya un emisor (quien inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación).⁹¹

En la comunicación surge la transferencia de información entre un emisor y receptor, que se codifica a través de un contexto y un sistema socio-cultural, se transmite el mensaje haciendo un intercambio de símbolos y significados, que se entienden por ambas partes.

⁹¹ JACKSON, Susan, Slocum, John W. y Hellriegel, Don, *Administración: Un enfoque basado en competencias*, 11ª ed., México, Cengage Learning Editores, 2009, p. 531.

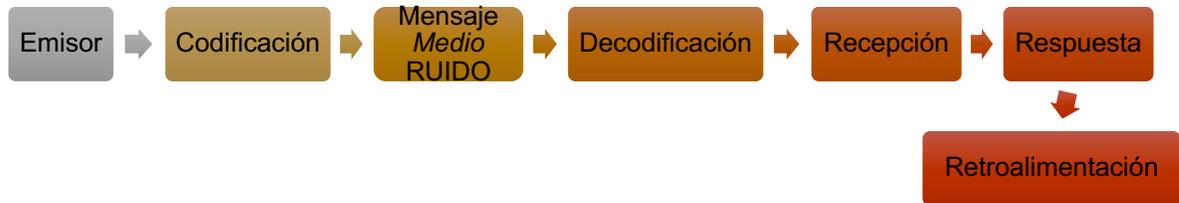


Gráfico 7. Elementos de la comunicación.⁹²

La caracterización de cada elemento que conforman la estructura del proceso de comunicación se resume en:

- Emisor: Es la fuente de comunicación, quien transmite un pensamiento o idea.
- Codificación: Se prepara el mensaje para ser comprendido, pensando en su marco de referencia y su sistema socio-cultural, es decir, toma en cuenta las exigencias del público, las peculiaridades del lenguaje, los estados de ánimos y condiciones favorables para aceptar el mensaje.
- El mensaje: Es el producto real de la fuente codificadora, el cual es aceptado y entendido por el receptor. La forma en que se transmiten las percepciones puede influenciar el accionar del receptor. Se debe tomar en cuenta el campo común de experiencias, hablar de forma clara y concisa, exenta de ambigüedades, el emisor debe analizar lo que dirá, la forma y, prever posibles distorsiones del mensaje.
- El canal: Indica el medio por el cual viaja el mensaje, debe tener en cuenta el tipo de información, quiénes la recibirán y las condiciones para el mejoramiento del mismo. Un ejemplo puede ser a través de circulares, comunicados, anuncios, etc.
- Decodificación: Forma en que el receptor percibe el mensaje, se comprenden e interpretan los signos y símbolos que contiene.

⁹² Gráfico 7. Elementos de la comunicación. Elaboración propia donde se establecen los elementos de la comunicación.

- El receptor: Será el público al que se dirige el mensaje.
- Dentro de este proceso de comunicación puede existir la retroalimentación, esto permite verificar si el mensaje ha sido interpretado en su sentido original y determina si la comunicación fue o no exitosa, por lo que una de las recomendaciones es preguntar lo que se piensa respecto del mensaje y qué fue lo que se entendió. El ciclo de la comunicación termina en el momento que el emisor recibe la retroalimentación del receptor y ésta debe cumplir con ciertas funciones como ser útil, constructiva, específica y oportuna.

La comunicación puede ser de diferentes formas: verbal (es el lenguaje hablado, lo que se dice), el no verbal⁹³ (kinestésico) relacionado a los gestos, movimientos corporales, expresiones faciales, ademanes, posturas, mirada, el tacto; la proxémica enfocada a la distribución y los desplazamientos en los espacios físicos, su uso y distancia, proximidad y cercanía; la paraverbal que estudia los mensajes no verbales producidos por la voz: matices de la voz como la entonación, timbre, intensidad, acento, ritmo, pausas; y, el simbólico relacionado a los mensajes contenidos en cada cultura que se transmiten a través de imágenes, íconos, indicios, señales, símbolos de representación social, conductas sociales como las costumbres, modas, tradiciones y los usos sociales, es decir saludos y fórmulas de cortesía.

Derivado de lo anterior, se observa la importancia de la comunicación para evitar conflictos o entender cómo se generó alguno. En la comunicación existen diversas barreras que pueden entorpecer el mensaje, entre las que se encuentra el ruido, que puede ser cualquier factor que perturbe, interfiera, o cree una situación confusa en el proceso de comunicación, dificultando o limitando su exactitud; los prejuicios, estereotipos, mala escucha (cuestiones personales) o

⁹³ Cfr. PALANDRI, Edith, *Manual de formación básica en mediación*, Argentina, Alveroni Ediciones 2015, pp. 66-67.

paredes, distancia (cuestiones físicas o técnicas), diversas interpretaciones de palabras o, hasta una mala traducción (cuestiones semánticas).

Para evitar estas barreras es recomendable tomar un momento para estructurar las ideas antes de expresarlas, regular el flujo de información (no sobresaturar de información), establecer prioridades en la información, propiciar la retroalimentación para saber si el receptor ha comprendido su mensaje, simplificar el lenguaje no usando tecnicismos y hacer enunciados concisos, fomentar la escucha activa, frenar las emociones negativas y los prejuicios, expresar de forma verbal lo mismo que de forma oral, fijarse un objetivo en la comunicación, analizar el entorno en donde se está dando la comunicación, el estado emocional del emisor y receptor y, no emitir juicios.

Cuando la comunicación es efectiva, permite el crecimiento y la satisfacción personal, mejora las relaciones, contribuye a un mayor entendimiento en los objetivos o deseos de la otra parte y a un buen funcionamiento de las relaciones humanas.

1.7.2.3. Espectro del conflicto

Roque J. Caivano⁹⁴ explica que el espectro del conflicto viene a ser aquel amplio resultado de comportamientos y situaciones en las cuales las personas difieren de otras. Está compuesto básicamente por seis estadios:

- Leves diferencias: Cuando las divergencias entre las personas se inician por pequeñas diferencias, con una limitada colisión de intereses.
- Desacuerdos: Al quedar las leves diferencias no resueltas, estas se focalizan en desacuerdos, caracterizados por la búsqueda de elementos para defender, apoyar o justificar actitudes y lograr concesiones.

⁹⁴ Cfr. CAIVANO, Roque J., *et al*, *Negociación y mediación: instrumentos apropiados para la abogacía moderna*, Argentina, Ad Hoc, 1997, p. 140.

- Disputas: El fracaso en resolver los desacuerdos usualmente produce una interacción más intensa entre las partes. Las discusiones se tornan más acaloradas y la polarización más patente.
- Campañas: Si las partes no llegan a una resolución en las etapas anteriores, se puede comenzar a expandir el conflicto y a intentar involucrar más participantes en él.
- Litigios o adjudicación: En esta fase las partes, continuando con sus posturas adversariales, deciden o son forzadas por la ley o por la autoridad a derivar la solución en manos de un tercero parcial.
- Peleas y/o guerras: La nota característica de esta etapa es la presencia de la violencia –física o psicológica- y los comportamientos inspirados en dañar o destruir al otro (por ejemplo, las huelgas, las sanciones económicas y los conflictos armados).

Si cada uno de estos estadios se maneja inadecuadamente el conflicto puede escalar al siguiente espectro o saltar etapas, hasta llegar al último escalón.

1.7.2.4. Ciclo del conflicto

El espectro del conflicto se refiere a la forma en la cual el conflicto escala externamente. En cuanto al ciclo, éste se encuentra enfocado a las cuestiones internas que se generan en las personas involucradas en el conflicto.

Así entonces en principio, el conflicto surge por la diversidad de creencias y actitudes tomadas ante él, posteriormente las partes establecen sus objetivos; tiene lugar la confrontación entre ellas donde cada uno tiene una respuesta, y finalmente se encuentra el resultado, que son las consecuencias derivadas de la solución o transformación del conflicto.

A continuación, se explica de manera esquemática:

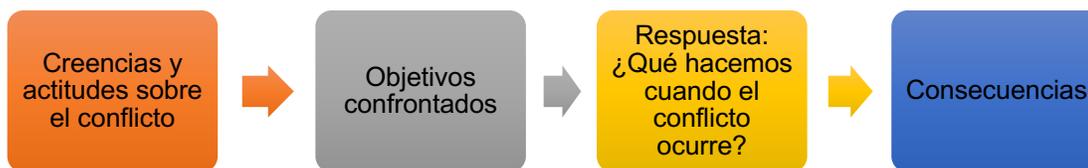


Gráfico 8. Ciclo del conflicto.⁹⁵

Fases del conflicto

Fase 1. Actitudes y creencias, las cuales tienen su origen en diversas fuentes y afectan la forma en que respondemos al conflicto, por ejemplo:

- Los mensajes que hemos recibido en la infancia sobre los conflictos
- Los modelos de conducta de padres, profesores y amigos
- Las actitudes y conductas vistas en los medios de comunicación (televisión, películas, etc.); y
- Nuestras propias experiencias con los conflictos

Fase 2. El conflicto ocurre, en este periodo se presentan las fuentes y objetivos que generaron el conflicto;

Fase 3. La respuesta: Es el punto donde se empieza a actuar; y

Fase 4. El resultado o consecuencias que refuerza nuestro sistema de creencias y lleva a la perpetuación del mismo patrón.

⁹⁵ Gráfico 8. Ciclo del conflicto. Elaboración propia basado en información de Fundación Universitaria Iberoamericana, (FUNIBER), *op. cit., passim*.

1.7.2.5. Compromiso irracional

Consiste en el hecho de continuar invirtiendo nuestros recursos en aparentes situaciones desfavorables e incluso en contra de nuestros propios intereses, ya sea por presión social, económica, amenazas, por compromiso o por alguna cuestión estructural (basada en la cultura o el entorno).

Un claro ejemplo es la ‘subasta por un dólar’ juego de suma no nula⁹⁶ creado por el economista Martín Shubik⁹⁷, donde se subasta un billete de un dólar a la persona que ofrezca el valor más alto, quien gane debe pagar lo ofrecido para llevarse el dólar. Al mismo tiempo, el segundo ofertante más alto también debe pagar lo ofrecido, sin obtener nada a cambio.

En el Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, el desarrollo del conflicto se puede observar desde su dinámica, al comenzar, existieron razones que generaron la escalada del conflicto: aumento en el número de personas involucradas; aumento de los temas de conflicto, siendo al inicio la reubicación de los floriculturistas, posteriormente el bloqueo de las carreteras y después los agravios cometidos durante la pelea entre las fuerzas armadas y los ciudadanos donde cada quien buscaba hacer justicia por propia mano.

Este conflicto llegó a la siguiente etapa de estancamiento por falta de recursos necesarios y por confrontación de la autoridad con los pobladores; sin embargo, no hubo una desescalada del conflicto en virtud de la mala representación de los floriculturistas y la mala comunicación entre autoridades, tampoco existieron alternativas para resolver los conflictos que les beneficiara a ambos.

En cuanto a la comunicación, desde un inicio hubo ‘ruido’ en ella, factores que la dificultaron y limitaron, mensajes que no fueron adecuadamente

⁹⁶ En este tipo de juegos de suma no nula, los jugadores tratan de maximizar sus beneficios sin importar que los demás participantes ganen o pierdan en el intento.

⁹⁷ Cfr. AMSTER, Pablo y Pinasco, Juan Pablo, *Teoría de juegos: Una introducción matemática a la toma de decisiones*, México, Fondo de Cultura Económica, 2014, p. 40.

transmitidos y ausencia de información. Lo anterior generó distancia entre las partes, malos entendidos y confrontaciones armadas. No se pudieron fijar prioridades ni lograr una escucha activa que evitara el escalamiento del conflicto.

La construcción del espectro del conflicto inició mediante leves diferencias entre las partes, por un lado los floriculturistas quienes no comprendieron la razón por la que el Mercado se encontraba rodeado de policías y por otro, las autoridades. Las negociaciones implementadas por cuatro 'líderes representantes de los floriculturistas' con el gobierno para la reubicación de los comerciantes y la intervención de la FDPT dio como resultado un conflicto armado.

Por lo que respecta a la cuestión interna del conflicto, éste se derivó de las diferentes creencias que cada una de las partes tenía. Los floriculturistas actuaban conforme a una costumbre que cada año realizaban en el pueblo de San Salvador Atenco para festejar el día de la Santa Cruz. Por su parte, el municipio tomaba esta costumbre como una violación al derecho del pueblo y de la gente que trabajaba en el mercado.

Esta discrepancia provocó que los objetivos de cada una de las partes fueran contrarios, dando lugar a una postura de lucha y confrontación para defender la razón que creían justa, las consecuencias de ambas posturas provocaron un enfrentamiento con uso de armas, lesiones y violencia.

La mala representación de los floristas que comerciaban frente al Mercado Belisario Domínguez, la poca comprensión de la situación por parte de los habitantes del municipio, la mala comunicación entre las autoridades, las diferentes posturas de cada parte hicieron que el conflicto se volviera un compromiso irracional, las autoridades por su parte, ejercieron presión para el control social y se dio un excesivo uso de la fuerza entre ambos frentes, posteriormente, en la escalada del conflicto se generó un mayor nivel violencia institucional, violación a derechos humanos, al punto de conseguir 11 mujeres agredidas físicamente e incluso, torturadas.

1.7.3. Percepciones, emociones, intereses y necesidades en un conflicto

Las percepciones, emociones, intereses y necesidades hacen referencia a las diferencias y asuntos que enfrentan las personas internamente. Por esta razón es importante comprender las raíces 'reales' del conflicto con las cuales la gente tiende a desarrollar posturas. Dichas raíces van enfocadas a los siguientes términos:

- **Asunto:** Se refiere a las distintas áreas de discrepancia o incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema.
- **Percepción:** Es la realidad que una parte tiene con respecto a otra, es decir, la forma de recibir o dilucidar el conflicto, sus causas e interpretaciones. En la percepción se integran los datos de la experiencia sensorial. "Es un proceso que consiste en la integración significativa de los datos de la experiencia sensorial, donde intervienen diversos factores de conocimientos como la sensación, el pensamiento, la memoria y la afectividad".⁹⁸
- **Las emociones y sentimientos:** Son los estados de ánimo producidos por impresión de los sentidos, ideas, recuerdos, que con frecuencia se traducen en gestos, actitudes y otras formas de expresión.

Referente a la emoción, Rafael Bisquerra la define como "un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a la acción. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno".⁹⁹

La emoción es un fenómeno de duración breve (segundos o minutos o a veces horas); muy pocas veces una misma emoción dura días. En cambio, un sentimiento es el componente cognitivo¹⁰⁰ de la emoción y con la

⁹⁸ ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, "La dinámica del conflicto", en OTERO Parga, Milagros y Soletto Muñoz, Helena (coords.), *Mediación y Solución de Conflicto, Habilidades para una necesidad emergente*, España, Editorial Tecnos, 2007, p. 40.

⁹⁹ BISQUERRA, Rafael, *Educación emocional y bienestar*, España, Praxis, 2000, p. 61.

¹⁰⁰ REDORTA, Josep, *et al, Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*, España, Paidós, 2011, p. 27.

participación de la voluntad, puede durar semanas, meses, años e incluso toda la vida. “Los sentimientos son experiencias que informan cómo se están comportando nuestros proyectos o deseos en su enfrentamiento con la realidad”.¹⁰¹

- Posiciones: Son las pretensiones que en principio reclaman cada una de las partes, con las que creen que deben quedar satisfechas, hacen referencia a los comportamientos y actitudes concretas adoptados para resolver el conflicto. “Es la tribuna o plataforma donde el agente pronuncia sus exigencias y define su postura”.¹⁰²
- Intereses: Son los beneficios potenciales que se quiere obtener, sirven para alcanzar un objetivo particular, el ¿por qué le importa? (la causa) y el ¿para qué? (la finalidad de su conducta), se encuentran por debajo de las posiciones.
- Necesidades: Son las condiciones fundamentales e indispensable para vivir, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico y al proceso seguido para resolver el problema. De acuerdo con las condiciones básicas del ser humano, Abraham Maslow¹⁰³ ha establecido una jerarquía de las necesidades humanas que se utiliza para fines de comprender mejor el tema (sin embargo, esta clasificación no se pretende asentarla como una generalidad).

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 53.

¹⁰² ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, “La dinámica...”, *op. cit.*, p. 40.

¹⁰³ *Cfr.* MASLOW, Abraham H., “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 370-396.

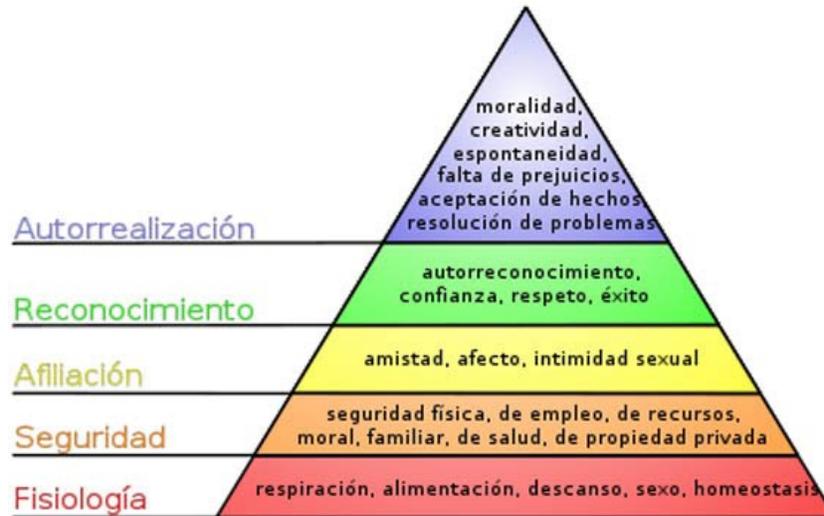


Gráfico 9. Pirámide de necesidades de Maslow.¹⁰⁴

En consideración a lo anterior, Josep Redorta establece que, el estado emocional de una persona determina la forma en que percibe el mundo. Sólo esta razón hace imprescindible acercarnos al mundo de las emociones para comprendernos mejor.¹⁰⁵

Una emoción se produce a partir de la información sensorial, la cual llega a los centros de procesamiento afectivo del cerebro, donde se produce una respuesta psicofisiológica que prepara al organismo para emitir una conducta o series de ellas.¹⁰⁶

Las emociones dentro del cerebro son ocasionadas por diferentes circunstancias del ser humano (conscientes o inconscientes) éstas influyen en lo que se piensa y se hace. En otras palabras, existe una interacción continua entre emoción, pensamiento y acción.

¹⁰⁴ Gráfico 9. Pirámide de necesidades de Maslow, tomado de *Ibidem*.

¹⁰⁵ *Cfr.* REDORTA, Josep, *et al*, *Emoción y...*, *op. cit.*, p. 23.

¹⁰⁶ *Ídem*.

Al propio tiempo, los pensamientos median en la forma de experimentar las emociones y las acciones. En consecuencia, las acciones repercuten en el pensamiento y en la emoción. Lo anterior se puede ver graficado de la siguiente forma:

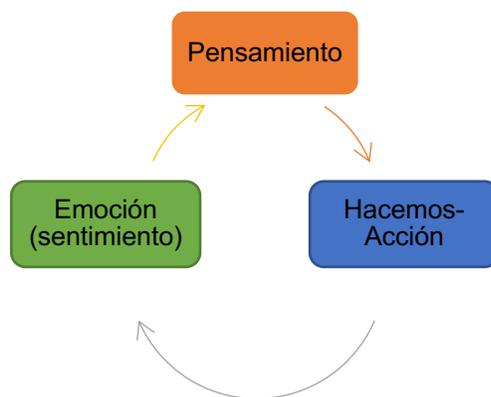


Gráfico 10. Ciclo de la emoción.¹⁰⁷

Desde que se genera una emoción hasta que se transmite existen varios componentes, tales como: el cognitivo-subjetivo, el fisiológico, el funcional y el expresivo, los cuales contribuyen en diferente forma a la emoción.

El cognitivo-subjetivo se da en las estructuras cerebrales y representa la experiencia subjetiva que le da razón y significado a la emoción; en el neuroendócrino se prepara el cuerpo para la respuesta motora y se involucra al sistema músculo-esquelético; en el funcional se seleccionan las respuestas a la situación con el fin de manifestar un propósito; y por último el expresivo que se manifiesta a través de gestos faciales, corporales, vocalizaciones y el comportamiento social comunicado a los demás.¹⁰⁸

Existen diversas emociones, que generan ciertos pensamientos y llevan a actuar de determinada forma, como se establece en el siguiente cuadro:

¹⁰⁷ Gráfico 10. Ciclo de la emoción. Elaboración propia para explicar el ciclo de la emoción.

¹⁰⁸ Cfr. Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER) *op. cit.*, *passim*.

Emoción (sentimiento)	Pensamiento	Acción
Ira/enojo	Pienso que alguien me está tratando de forma injusta. Alguien abusa de mí. Me siento ofendido, insultado, maltratado, etc.	Atacar, oponerse, asaltar, herir, insultar.
Miedo	Tengo un peligro real e inminente ante mí o la vida de mis seres queridos o mis intereses.	Huir, protegerse de algo o de alguien. Gritar.
Ansiedad	Pienso que puedo estar en peligro por algo con pocas probabilidades de que suceda. Pienso en la forma “¿y si...?”. ¿Y si se cae el avión?, ¿y si me quedo en blanco mientras hablo en público?, ‘¿y si este dolor es un infarto o un cáncer...?’	No hay concentración u orden en los pensamientos.
Tristeza	Pensamientos de pérdida, rechazo sentimental, la muerte de un ser querido, la pérdida de un puesto de trabajo, la pérdida de la oportunidad de conseguir alguna meta importante.	Llorar. Querer estar solo. No hacer nada.
Vergüenza	Creer que no se ha estado a la altura de lo que se esperaba de uno. Creer que se ha hecho el ridículo. Cometer un error, “meter la pata”. Herir a alguien. No estar a la altura de las propias exigencias morales.	Rubor, ganas de desaparecer. Inhibición. Paralización.
Frustración	Pienso que los acontecimientos no satisfacen mis expectativas. No he logrado lo que deseaba.	Querer hacer algo, pero sentirse incapaz de hacerlo. Sentirse indefenso.
Desesperanza	Me digo a mí mismo que mis problemas no se solucionarán nunca, no mejorarán, sino que irán peor. Hay desánimo.	No hay interés. Apatía. desanimo.
Alegría	Surge cuando nos ocurren acontecimientos positivos, cuando consigue alguna meta u objetivo deseado, cuanto tenemos una experiencia placentera, cuando se produce en situaciones que nos confirman el concepto de autovalía de la persona, satisfacciones básicas (comer, beber, sexo).	Moverse, estar exuberante, cantar, saltar, emprender algo. Reírse.
Envidia	Se desea intensamente algo poseído por otro. La base de la envidia es el afán de poseer, y no el deseo de privar de algo al otro.	Desear o querer lo que el otro tiene.
Interés	Se trata de la emoción que se encuentra en la base de la curiosidad, de la exploración del entorno y de la aportación de información al ser humano para que regule sus acciones.	Observación. Curiosidad. Ganas de aprender

Tabla 2. Las emociones.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Tabla 2. Las emociones. Elaborada con información de REDORTA, Josep, *et al*, *Emoción y...*, *op. cit.*, p. 30.

Desde un punto de vista funcional, las emociones preparan al individuo para la acción. Sus funciones son:¹¹⁰

- La adaptación: Donde su activación pretende una respuesta inmediata a situaciones diversas para relacionarse en su ambiente, por ejemplo, ante un peligro se activa la emoción del miedo, que comporta una predisposición a huir para preservar la vida;
- De motivación: Donde la emoción predispone a la acción;
- De información: Que a través de una expresión emocional informa sobre las intenciones, por ejemplo, una cara amenazadora, triste, de miedo, etc., informa lo que probablemente vaya a hacer la persona. La función informativa puede tener dos dimensiones: información para el propio sujeto (la emoción presente me dice 'tengo miedo') y la información para otros individuos con los que convive, a los cuales les comunica intenciones personales;
- La función social: Que comunica a través de la emoción cómo nos sentimos frente a los demás, se da información sobre uno mismo y esto permite influir en la respuesta de los demás. También facilita las interacciones sociales y promueven la conducta prosocial.

1.7.4. El poder

Como último elemento para analizar el conflicto, se encuentra el poder. Al respecto Thomas Hobbes expresa que "...el poder de un hombre son los medios de que disponen en el presente para alcanzar un bien aparente en el futuro".¹¹¹

¹¹⁰ *Ibidem*, pp. 37-38.

¹¹¹ HOBBS, Thomas, *Leviathan*, 2ª. ed., trad. de Manuel Sánchez Sarto, México, Fondo de Cultura Económica, 1980, p. 69.

En este sentido, para Harold Lasswell y Abraham Kaplan, el poder es “el proceso por el cual se influye sobre los cursos de acción de otros imponiéndoles privaciones (reales, o la amenaza de ellas) en caso de no acatamiento a los cursos de acción intentados”.¹¹²

El poder es un fenómeno complejo, nace con la vida misma. Al respecto Alfred Adler¹¹³, desde un enfoque psicodinámico, trató de explicar la conducta como una lucha por el poder, sostiene que el hombre nace con un complejo de inferioridad que necesita compensar y esto, como un mecanismo básico, le mueve a superarse diariamente respecto a los retos de la vida.

Como se mencionó con anterioridad, el ser humano al vivir en sociedad se enfrenta con diversas percepciones de la realidad que en ocasiones lo hacen entrar en conflicto. En varios de estos conflictos existe el concepto de poder, como el núcleo del conflicto mismo. A través del poder se busca conseguir lo deseado de forma directa o a través de los demás, cambiar la situación o a la persona. En ocasiones es necesario la aplicación del poder para resolver un conflicto o el uso del poder para determinar los recursos¹¹⁴ que permitan lograr el objetivo final.

Para una mejor comprensión, el poder tiene algunas características entre las que destacan las siguientes:

- Es relacional: El poder siempre es recíproco y constitutivo de una relación más o menos desequilibrada.
- Es intencional: El poder se concibe en ejercicio, orientado a la acción, a conseguir algo de alguien.
- Es gradual: Se ejerce de forma dosificada.

¹¹² LASSWELL, Harold D. y Kaplan, Abraham, *Power and society*, E.U.A., New Haven, Yale University Press, 1950, p. 76.

¹¹³ Cfr. ADLER, A. *Le sens de la vie*, Francia, Payot, 1991, p. 31.

¹¹⁴ Los recursos serán aquellas “armas de construcción masiva” con lo que se cuenta para resolver el conflicto.

- Es expansivo: El poder tiende a llenar todos los huecos de la interacción social. El poder llega hasta que encuentra un límite.
- Es atribuido: Lo que los demás atribuyen o piensan de una persona.
- Es multiforme: Estando el poder incrustado en la relación social adopta las mil formas vinculadas a la manera de relacionarnos. Esto conlleva que a veces no se reconozcan como relaciones de poder situaciones que, efectivamente, lo son.
- Es un producto social: El poder se encuentra en todos los niveles de la relación humana, por ejemplo, en las relaciones interpersonales, en los grupos y en los procesos sociales más amplios, que se pueden llamar denominación.
- Es un recurso: Se convierte en el medio por el cual su ejercicio se usa para resolver conflictos concretos.¹¹⁵

En una negociación, en donde se busca una situación de intercambio, puede existir una relación de poder, lo ideal sería la búsqueda de equidad entre lo que ambas partes desean, conocer a la persona con la que se va a negociar, sus intereses, los beneficios de la relación y cuál es el máximo o mínimo por ofrecer en ese momento. De lo contrario, cuando la relación es desequilibrada (se atribuye más poder a una parte en detrimento de otra) el acuerdo a negociar no será efectivo y en caso de incumplimiento afectará más la relación, a las futuras cuestiones de intercambio que se quieran realizar, hasta llegar a una situación de inconformidad que provoque, no solo un incumplimiento, sino un conflicto mayor.

Por esta razón es relevante conocer las situaciones de negociación donde una de las partes es dominante de la otra, se debe conocer el tipo de poder y de qué manera puede afectar a la negociación.

¹¹⁵ Cfr. REDORTA, Josep, *El poder y...*, op. cit., p. 34.

Lo anterior con el fin de buscar un equilibrio entre las opciones de negociación, donde no existan imposiciones, amenazas o dependencia de una de las partes hacia la otra para tomar una decisión. Así el resultado no será desequilibrado y ambos podrán obtener un nivel de igualdad en cuanto a los acuerdos.

De esta manera, se puede observar que el poder se presenta de diversas formas, como: influencia social, donde prevalece la voluntad de uno sobre otro y que puede ser ejercida a través de la coerción (miedo, castigo o amenaza) o de la palabra (a través de la persuasión) y/o como una relación de dependencia donde hay conformidad entre la voluntad de un hombre y los actos de otro.¹¹⁶

El poder no solo busca la influencia social, la coerción y la persuasión sobre una sola persona, sino el control y el reconocimiento de los demás. Es por esta razón que el poder tiene su origen en diversas fuentes y bases.

Las fuentes del poder son:

- La fuerza: El discurso del poder del más fuerte en la situación concreta (El príncipe por Nicolás Maquiavelo).
- La palabra: Si todas las formas de poder se basan en la capacidad de comunicar, la palabra ocupará un enfoque central en las fuentes del mismo.
- La incertidumbre: No puede haber influencia entre dos partes seguras de sus juicios. El aumento de la incertidumbre fomenta directamente la influencia.
- La disponibilidad de recursos: Tener la propiedad de los recursos es la fuente de poder, ya que éstos pueden ser usados en el intercambio de la negociación.
- La construcción de ideologías: Se vincula a la formación de creencias. Determinadas culturas organizativas condicionan a sus miembros de forma muy poderosa (sectas, militares, etc.).

¹¹⁶ Cfr. REDORTA, Josep, *El poder y...*, op. cit., p. 30.

- El amor: La estimación confiere poder a uno respecto de otro, al que se desea satisfacer, y origina dependencia, a su vez tiene que ver con los primeros efectos de la relación poderosa.
- La motivación al poder: Consiste en el interés por dominar y controlar el comportamiento de los demás.¹¹⁷

Aunque la distinción entre las bases del poder y sus fuentes no está del todo clara en la literatura, es oportuno establecerla. Así, la fuerza entendida como fuerza física es una fuente de poder.¹¹⁸ Sin embargo, aquello en lo cual se apoya la fuerza física sería una base de poder. Obsérvese el siguiente gráfico:

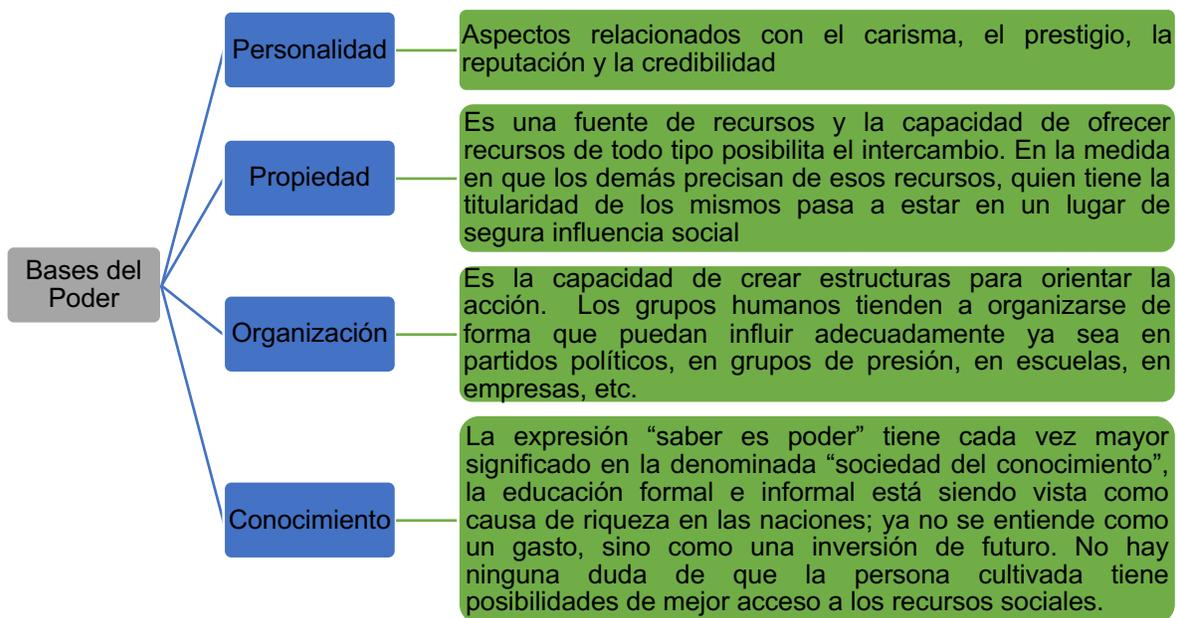


Gráfico 11. Bases del poder.¹¹⁹

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 37.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 40.

¹¹⁹ Gráfico 11. Bases del poder. Elaboración propia basado en REDORTA, Josep, *El poder y...*, *op. cit.*, p. 40.

Existen diferentes relaciones de poder e influencia que se presentan en algunos conflictos. La siguiente clasificación ayudará a entender cómo manejar estas relaciones y de dónde provienen:

Clase	Definición	Característica	Como manejarlo
Poder amenazador	La función de la amenaza es producir la emoción de miedo y la función de éste es generar protección.	Poder de destruir. El castigo como posibilidad. Se obtiene sumisión por amenaza. Debe ser visible.	Darle valor y hacerlo sentir indispensable para el acuerdo, evitar términos como pido, quiero o 'exijo', usar formas matizadas de pedir: sugiero, recomiendo o propongo.
Poder compensatorio	Es la capacidad de premiar y castigar con recursos que son deseados por la otra parte.	Poder de producir e intercambiar. El premio como posibilidad. Se obtiene sumisión por recompensa.	Hacer preguntas respecto a lo que se quiere ganar, mantener distancia sobre el problema, utilizar técnica de analogías.
Poder integrador	Se trata de una forma de poder que permite construir organizaciones, grupos, busca unir a las personas.	Poder de producir influencia desde el afecto, el amor, el respeto, la amistad, la legitimidad. El afecto como posibilidad.	No abusar de la propia fuerza y dejarle negociar e involucrarse en el proceso. Pedir opiniones u opciones para resolver el conflicto.
Poder condicionado	A medida que se construye una creencia, ésta rige nuestras vidas y se convierte en fuente de obligaciones.	Se obtiene sumisión modificando la creencia. La identificación como posibilidad. Iglesias, sectas, etc.	Conocer e investigar las creencias, prevenir y exponer minuciosamente lo que se busca. Hacer preguntas cortas y precisas, evitar la crítica.
Poder de los flujos de información.	Las comunicaciones virtuales, desde los teléfonos móviles hasta Internet, ocupan un lugar cada vez más amplio en nuestras vidas, por lo que acceder o no a la información pasa a ser crítico.	Se tiene poder estando en un punto crítico de los flujos de información.	Conocer la información que se presenta, estar actualizado en el tema o pedir asesoría, escuchar y proponer acuerdos basados en cuestiones comprobadas.

Tabla 3. Las relaciones de poder.¹²⁰

¹²⁰ Tabla 3. Las relaciones de poder. Tabla sobre los tipos y relaciones de poder con información de REDORTA, Josep, *El poder y...*, op. cit., sobre las bases del poder, pp. 43-47 y CABANA, Guy., *Los 10 secretos del negociador eficaz*, España, Sirio, 2007, pp. 100-120.

1.8. Fuentes del conflicto

Otra de las cuestiones a analizar dentro de la visión holística del conflicto, son sus fuentes, es decir, existen causas subyacentes, conscientes o inconscientes que producen diversos tipos de conflicto, entre las cuales se encuentran:

- Las relaciones: Las dificultades en la relación pueden surgir de cargas emocionales negativas, percepciones falsas o estereotipos, incomunicación o comunicación deficiente, o conductas negativas repetitivas.
- La información: Se origina cuando a las personas les faltan los datos necesarios para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es importante, la interpretan de un modo o tienen criterios discrepantes.
- Los intereses: Son antagónicos o excluyentes, ocurren sobre cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo), de procedimiento (como debe ser resuelta la disputa) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto), por lo que se deben satisfacer estos aspectos para lograr el acuerdo (triángulo de satisfacción).¹²¹
- Las estructuras: Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas, pueden provenir de patrones destructivos de comportamiento o interacción, desigualdades en el control, la propiedad o la distribución de recursos, desigualdades de poder y autoridad, factores físicos, geográficos o ambientales que restringen la cooperación; o restricciones de tiempo.
- Los valores: Son causados por sistemas de creencias incompatibles, pueden ser provocados por el empleo de diferentes criterios para evaluar ideas o comportamientos, por la presencia de metas exclusivas entre sí, o por factores como ideologías, religiones y estilos de vida diferentes. “Las

¹²¹ El conflicto de intereses y los intereses en conflicto son dos conceptos diferentes, el primero se refiere a la falta de imparcialidad del sujeto en lo que busca, en cuanto al segundo va enfocado a los beneficios que se buscan obtener al resolver el conflicto.

disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.”¹²²

- Cuestiones de identidad: Son aquellas situaciones vividas como una amenaza para la identidad. En este sentido tan amplio, toda agresión física sería una amenaza para la identidad, porque está en peligro el ‘yo físico’. Se disputa porque el problema afecta a mi manera íntima de ser quien soy.¹²³
- Cuestiones normativas: Hay colisión de leyes, normas, principios, derecho internacional, en general se refiere a situaciones en las que una norma jurídica debe ser interpretada, puede o no ser aplicada o se contradice. Sin embargo, el propio ordenamiento jurídico ofrece reglas para resolver estos conflictos; así, una norma jurídica de rango inferior no puede contradecir a otra de rango superior, etc. También puede deberse al incumplimiento de normas sociales y quebrantamiento de mandatos.

Jon Elster sostiene que el conflicto normativo no se refiere tanto al ejercicio mental de cómo interpretar una norma o cuál sea la norma aplicable,¹²⁴ como al hecho de que “las personas se hallan sujetas a sentimientos de embarazo, ansiedad, culpa y vergüenza que se experimentan en la perspectiva de violarlas o, al menos, en la perspectiva de que nos sorprendan violándolas (las normas).”¹²⁵

A continuación, se refiere al conflicto normativo diciendo “Si las normas pueden coordinar expectativas, ello se debe únicamente a que se sabe que la

¹²² Cfr. ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *Análisis y...*, op. cit., p. 42.

¹²³ Cfr. REDORTA, Josep, *Cómo analizar...*, op. cit., p. 192.

¹²⁴ De igual forma, ya existe un sistema de control de constitucionalidad y convencionalidad para que los jueces revisen la normatividad mexicana vigente, y dado el caso, determinen la no aplicación de una norma contraria a la Constitución y/o contraria a los tratados internacionales, igualmente para caso de los principios en conflicto con las leyes.

¹²⁵ ELSTER, Jon, *El cemento de la sociedad: las paradojas del orden social*, España, Gedisa, 1997, p. 122.

violación de normas desencadena intensas emociones negativas, tanto en el propio violador como en otra gente”.¹²⁶

- Conductas evitativas:¹²⁷ Por ejemplo un trabajo que nadie quiere hacer, un familiar mayor al que nadie quiere cuidar, dar una noticia mala que nadie desea dar, funcionarios deslindándose de responsabilidades, etc. Se deriva la responsabilidad al otro(s), a quien le corresponde la solución, hay un bloqueo en la acción¹²⁸.
- Cuestiones de legitimación: La idea de legitimación se asocia a la del ‘reconocimiento’ en un sentido amplio. Francisco Díez y Gachi Tapia la define como “la ubicación positiva de todas las partes en el proceso”¹²⁹ y establecen a continuación los siguientes tres pasos: en la mediación la legitimación iría enfocada al reconocimiento de las partes hacia del mediador, entre ellas mismas (reconocimiento y aceptación como interlocutores válidos) y de cada una de ellas frente a sí mismas (*empowerment*). En este tipo de conflictos, se disputa la falta de reconocimiento y legitimación del otro.

Al respecto, Moore representa el círculo del conflicto de la siguiente forma:¹³⁰

¹²⁶ *Ídem*.

¹²⁷ *Ibidem*, pp. 271-278.

¹²⁸ Al respecto, *Josep Redorta* menciona: “La gestión vinculada al conflicto de inhibición deberá considerar siempre que el factor tiempo es crítico en tanto que la mayoría de tácticas que utilizan los contendientes son dilatorias. Una gestión adecuada del ciclo temporal (poner fechas para control de avances, avanzar en informaciones críticas simultáneamente, etc.) ayudará a la resolución.” En la misma página señala: “Se dan pasos para no implicarse en la solución y, al propio tiempo, tratan de darse pasos para asegurarse de que las otras partes están poniendo medios en la solución; como esto no sucede, el conflicto tiende a cronificarse y la solución a avanzar de forma muy lenta.” REDORTA, Josep, *Cómo analizar...*, *op. cit.*, p. 271.

¹²⁹ *Ibidem*, p. 279-288.

¹³⁰ *Cfr.* MOORE, C., *Negociación y mediación*, E.U.A., Gernika, 1994, p. 4.



Gráfico 12. Círculo del conflicto¹³¹

Existen causas probables y remedios posibles en la solución de los anteriores conflictos, como se establece en el siguiente cuadro:¹³²

FUENTES DE CONFLICTOS	CAUSAS PROBABLES	REMEDIOS POSIBLES
SOBRE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información. • Información incorrecta. • Percepciones diferentes respecto de lo relevante. • Diferente interpretación. • Diferente evaluación de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar qué información es relevante. • Acordar cómo se coleccionará información. • Utilizar criterios comunes de evaluación. • Opiniones externas.
DE INTERESES	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontación. • Necesidades básicas. • Procedimiento. • Aspectos psicológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No focalizar en posiciones. • Criterios objetivos. • Opciones creativas e interactivas. • Generar intercambios entre intereses de diferente grado.

¹³¹ Gráfico 12. Círculo del conflicto. Elaborado con información de *idem*.

¹³² PEÑA Gonzáles, Oscar, *op. cit.*, p. 18.

ESTRUCTURALES	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento destructivo. • Recursos desiguales. • Poder y autoridad desiguales. • Factores geográficos o físicos que obstaculizan la cooperación. • Limitaciones de tiempo. • Cómo se estructura una situación • Definiciones de los roles • Condicionamientos temporales 	<ul style="list-style-type: none"> • Clara definición de los roles. • Proceso justo de toma de decisiones. • No negociar por posiciones. • Menos coerción, más persuasión. • Ampliar los plazos temporales.
DE VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes ideologías, culturas y religiones. • Objetivos exclusivamente ideológicos o valorativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No definir el problema de términos de valores. • Permitir desacuerdos. • Buscar valores superiores compartidos.
DE RELACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte emotividad. • Estereotipos. • Pobre o nula comunicación. • Reiterados comportamientos negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las emociones (reglas, cauces, etc.). • Clarificar percepciones. • Permitir expresar emociones. • Mejorar la comunicación. • <i>Problem-Solving</i>.
DE IDENTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos tipos de violencia hacia el otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía. • Respeto hacia lo que el otro es o quiere ser. • Reconocimiento de la personalidad.
DE NORMATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto entre leyes. • Conflicto entre normas jurídicas o sociales. • Mala interpretación. • Inequidad jurídica. • Conflicto entre normas y principios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio y análisis de las leyes o normas en conflicto. • Lógica y argumentación jurídica. • Control de constitucionalidad, o en su caso de convencionalidad.
DE INHIBICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Sumisión. • Evitación. • Negación del conflicto. • Bloqueo de la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento. • Establecimiento de responsabilidades. • Cooperación entre las partes.
DE LEGITIMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de autoridad. • No hay reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento. • Establecer facultades y funciones. • Aceptación de autoridad y reconocimiento

Tabla 4. Fuentes del conflicto.¹³³

Si bien los conflictos pueden derivarse de diversas fuentes, no necesariamente debe ser una sola la que se encuentre en el origen del conflicto. Es de observarse un conflicto de información, es el caso de la compra-venta de

¹³³ Tabla 4. Fuentes del conflicto. Elaborada con información de PEÑA Gonzáles, Oscar, *op. cit.*, p. 18.

inmueble entre el Sr. Jorge y el matrimonio de Susana y Alex, el no contar con la información completa, ni con las escrituras correspondientes. Por lo anterior el Sr. Jorge debía tramitar el finiquito del crédito sobre la vivienda, cuestión que no fue comentada con la pareja y que derivó en la demora de la entrega y el deseo de la pareja de rescindir el contrato.

Otro ejemplo es el conflicto de relación, podría ser el caso de una pareja, Sara y Daniel, que acuden a la mediación. Tienen dos hijos que se han quedado al cuidado de la madre. Daniel no cuenta con los recursos para dar una pensión alimenticia. Además de que se ha quedado sin trabajo, ya tiene otra pareja y es su deseo continuar viendo a los niños y comprarles alimento como cuando estaban con él. También tiene sentimientos de impotencia, este angustiado por no ayudar económicamente y se siente culpable. Sara es profesionista, trabaja, pero apenas le alcanza para el mantenimiento de la casa, tiene muchas deudas en la escuela de los hijos, viven en casa del suegro y ella se siente frustrada, triste y decepcionada, buscan resolver la cuestión del divorcio de la mejor manera, para no afectar a sus hijos.

En este ejemplo existen además cuestiones de identidad, de legitimación, de intereses y estructurales puesto que ha existido violencia emocional en ambos, la relación ha ido en detrimento, no se escuchan, hay muchas emociones entre ellos que generan actitudes negativas, además existen intereses en juego, como aspectos económicos, educacionales y psicológicos. Por otro lado, está la cuestión normativa, en relación con la pensión alimenticia, la guarda y custodia, y el régimen de visita de los menores para lograr una sana convivencia.

Por último, se puede comentar el multicitado Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México, que comenzó como una cuestión de valores, creencias, identidad, donde también se involucraron intereses de ambas partes por un lado económicos y por otro lado de seguridad y propiedad privada, lo que afectó de manera estructural tanto al sindicato y grupo de floriculturistas como a un municipio y autoridades federales; derivó en un conflicto normativo,

donde hubo violación a derechos humanos, una pérdida humana, confrontamientos armados y escaló a nivel internacional.

1.9. Estilos de comportamiento ante el conflicto

Dentro del análisis del conflicto, es importante explicar la existencia de diversas actitudes adoptadas por las partes al enfrentarse a una situación determinada, dependiendo de sus características (personalidad y experiencia pasada) o de su interés por uno mismo o por el otro; o bien, del elemento de 'conducción', es decir, cómo se gestiona el conflicto que puede ser de forma destructiva o constructiva.

En cuanto a la primera clasificación, se tienen las formas mostradas en el siguiente cuadro. Se recomienda emplearlas en momentos específicos y tomar en cuenta sus desventajas.

Formas de enfrentar el conflicto	Cuándo elegirla	Desventajas	Ejemplo
---	------------------------	--------------------	----------------

<p>Evitación</p> <p>Actitud básica que se caracteriza por no afrontar, huir de los problemas, no hacer nada, retirarse o postergarlo. Existe un bajo interés por parte de ambas partes, buscan no ser molestadas y pasar desapercibidas.</p> <p>No importa ni lo que “yo deseo”, ni lo que “el otro quiere”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el tema o la relación no es importante. • Si se valora que hay más posibilidades de aumentar el conflicto que de hallar una solución (no hay un resultado positivo). • Cuando la otra parte tiene un poder mayor significativo. • Cuando una o todas las partes necesitan tiempo para pensar o calmarse. • Cuando es adecuado dejar que otros resuelvan el conflicto. 	<p>Ejemplo: “Mejor lo dejamos para el mes que viene o para otra ocasión”.</p>
<p>Acomodación</p> <p>Supone ceder habitualmente a los requerimientos del otro para satisfacerla renunciando a sus propios intereses y preocupaciones, busca conservar la “buena relación” dando la razón al otro. Hay bajo interés por uno mismo y alto interés por el otro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando hay un deseo de armonía en la relación. • Cuando la relación o estabilidad es más importante que los temas del conflicto. • Cuando el tema es más importante para los demás que para uno mismo. • Cuando las pérdidas pueden ser minimizadas. • Cuando una parte necesita “salvar la cara”. • Cuando una parte quiere tener más influencia/poder en el futuro. 	<p>Ejemplo: “Supongo que tienes razón y quizá deberíamos hacer lo que dices”.</p>
<p>Competición</p> <p>Se basa en el dominio y en el poder, busca lograr los objetivos a costa de las pérdidas del otro, trata de ganar siempre, sin detenerse a pensar en los demás. Existe un alto interés en uno mismo y bajo interés en el otro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el estilo es recompensado. • Si se estima que están en juego principios propios que es imprescindible defender. • Cuando no hay una relación valiosa. • Cuando los asuntos o temas del conflicto son más importantes que la relación. • Cuando una parte quiere probar su influencia o poder. • Cuando se requiere una acción decisiva e inmediata. 	<p>Ejemplo: “Si esta negociación se rompe, terminamos en el juzgado”</p>

<p>Compromiso</p> <p>Se lleva a cabo una concesión parcial, las personas que lo practican mantienen un buen nivel de defensa de sus propios intereses y objetivos, y comprenden perfectamente los intereses de los demás, por lo que ambas partes buscan ceder algo de su posición originaria para mantener una buena relación y buscar una solución que satisfaga parcialmente a ambos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando es fundamental una acción decidida e inmediata. • Cuando se requiere una solución temporal • Si se valora que llevar las cosas al límite romperá la relación o no se conseguirán los objetivos. • Si la racionalidad puede tener un rol importante. • Si no desean estropearse oportunidades de negociación, a pesar de que hay fuertes diferencias. • Cuando las partes tienen una influencia o poder similar. • Cuando las partes quieren ahorrar tiempo y energía. • Cuando es posible ceder en alguna de nuestras necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo quedan asuntos subyacentes sin resolver • Requiere que las partes cedan o abandonen en algo • Una o ambas partes pueden no estar enteramente satisfechas con el resultado 	<p>Ejemplo: “Si rectificas en este punto, estaría dispuesto a reconocerte al menos una parte de los que pides”.</p>
<p>Colaboración</p> <p>Se busca conseguir objetivos mutuos y mantener la buena relación, por lo que implica incorporar los deseos de ambas partes, explorar el desacuerdo para generar alternativas comunes que satisfagan a ambos. Hay interés del uno por el otro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la relación es valiosa o importante. • Cuando es posible un resultado mutuamente satisfactorio. • Cuando se requiere tratar asuntos subyacentes. • Cuando los intereses son demasiado importantes para ser comprometidos. • Cuando se requieren soluciones nuevas y creativas. • Si el objetivo que se pretende es aprender de la experiencia. • En supuestos en que es muy necesario alcanzar acuerdos. • Si lo que se pretende es conseguir aceptación. • Si la otra parte utiliza el mismo estilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere más tiempo y energía. • Requiere que ambas partes tengan voluntad y estén comprometidas con el proceso. 	<p>Ejemplo: “Vamos a buscar un experto que nos ayude en esto”.</p>

Tabla 5. Actitudes ante el conflicto.¹³⁴

¹³⁴ Tabla 5. Actitudes ante el conflicto. Elaboración propia con información de PEÑA Gonzáles, Oscar, *op. cit.*, pp. 29 y 31; y, REDORTA, Joseph, *No más conflictos...*, *op. cit.*, p. 56.

En relación con la forma de conducirse, existe la destructiva, en la cual se utilizan diversas estrategias como la dominación, la concesión, la inactividad, la retirada y la competición. Por otro lado, cuando se gestiona el conflicto de manera constructiva se emplean estrategias como la colaboración y el compromiso.¹³⁵

Además, cuando las personas en conflicto buscan resolverlo se debe tomar en cuenta las actitudes, la forma de conducirse, así como los medios que se pueden emplear para su solución.

Los involucrados en la negociación son los que establecen la comunicación para resolver su conflicto. Ésta puede ser a través de una negociación distributiva (donde se divide la cosa en forma equitativa, por ejemplo, uno se queda con el coche y paga el valor del coche al otro) o una negociación integrativa (en el cual las dos partes pueden salir ganando, por ejemplo, si uno quiere la cáscara de la fruta y el otro el jugo);

También pueden intervenir en la resolución del conflicto terceras partes, donde un individuo o grupo, que no es parte del conflicto, facilita la comunicación para ayudar a identificar el problema y avanzar hacia un acuerdo. Se puede llevar a cabo a través de la mediación, el arbitraje, la conciliación o la judicatura. Cada uno de estos modelos es útil en diferentes circunstancias, y debe saberse cuál es más conveniente para usar en cada situación.

Es decir, cualquiera de las actitudes tomadas frente al conflicto puede tener sus ventajas y desventajas, se debe considerar el tipo de relación, los objetivos, el poder que uno tiene sobre el otro, el tiempo para emplear los medios que faciliten la comunicación, ya que de ésta dependerá la gestión, transformación o solución del conflicto.

¹³⁵ PEÑA Gonzáles, *op. cit.*, p. 31.

2. APROXIMACIÓN DEL CONFLICTO DESDE DIVERSAS CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

“El ser humano tiene miedo a lo que desconoce.”

*Dra. Erika Villavicencio Ayub*¹³⁶

2.1. Visión multidisciplinaria e interdisciplinaria

El estudio del conflicto desde las diversas ciencias sociales propuestas en esta investigación se construye desde una visión multidisciplinaria e interdisciplinaria en relación con algunas ciencias sociales y humanitarias, como la psicología, la sociología, la economía y la jurídica.

La multidisciplinaria¹³⁷ va enfocada a las diversas áreas de las ciencias sociales establecidas, que marca su individualidad como ciencia autónoma en su percepción hacia el conflicto.

La interdisciplinaria¹³⁸, se refiere a la colaboración que existe entre cada ciencia social para el análisis y estudio del conflicto con sus diversos elementos, teorías, presupuestos y efectos, que enriquece la presente investigación para lograr una visión complementaria y colaborativa entre las ciencias sociales y el enfoque holístico del conflicto.

En consecuencia, esta investigación tiene como una de sus finalidades, el establecer los elementos necesarios de cada una de las áreas antes

¹³⁶ VILLAVICENCIO, Erika, *El impacto emocional en el aislamiento*, Liminal, la ciencia en movimiento, Entrevistadora: Karen Rivera. 17 de julio de 2020 [fragmento de audio], <https://www.facebook.com/DraErikaVillavicencioAyub/videos/277879846810606> [Consultado: 06 de agosto de 2020, a las 00:51 hrs.].

¹³⁷ “Es un modelo que se presenta como la relación o participación de diversas disciplinas en la que cada una mantiene su propio método, lenguaje y perspectiva.” GIL Ávila, Claudia, “Hacia la renovación de las Ciencias Sociales”, *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, núm. 99, <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/issue/view/1474/showToc> [Consultado: 15 de julio de 2019, a las 23:11 hrs.].

¹³⁸ “Conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas a fin de que sus actividades no se produzcan de forma aislada, dispersa y fraccionada, tienen una axiomática común, definida a un nivel o subnivel jerárquico inmediatamente superior, lo que produce una noción de finalidad”. TAMAYO y Tamayo, Mario, *El proceso de investigación científica*. 4ª ed., México, Limusa, 2004, pp. 73-75.

mencionadas, para que a través de su integración y debido funcionamiento se pueda concretar el análisis holístico del conflicto con el fin de prevenirlo, gestionarlo y resolverlo desde estas diferentes visiones.

Se pretende validar que el análisis del conflicto no se debe efectuar por conducto de una sola unidad de conocimiento, sobre todo en aquellos casos que involucre problemas complejos en donde se tengan que aplicar conocimientos de cada ciencia social.

2.2. Visión psicológica del conflicto

Los aspectos psicológicos van enfocados a cómo reacciona el cerebro ante un conflicto, el procesamiento de las emociones que impacta en las conductas y comportamiento del ser humano.

Aunado a lo anterior, Herbert Kelman, establece que los ‘factores psicológicos’ contribuyen a la perpetuación y escalada de los conflictos, y no pueden ser separados de las condiciones objetivas subyacentes. Así, es necesario y deseable estudiar estos aspectos, que al propio tiempo ayuden a superar barreras psicológicas y, por ende, lleven a resoluciones estables.¹³⁹

El conocimiento de la función del cerebro, de las emociones y, la respuesta fisiológica en relación con éstas ayuda a entender y en su caso a mejorar conductas, relaciones y formas de afrontar el conflicto. En virtud de que cada persona al encontrarse en una situación de conflicto tiende a percibir la ‘realidad’ de manera diferente.

Al respecto, Luis Aguado comenta lo siguiente: “Los estados emocionales varían en diferentes aspectos, como la intensidad del evento desencadenante, su duración, su modo de inicio o el contexto social en que ocurre.”¹⁴⁰ Así “las emociones son estados mentales y subjetivos que afectan profundamente a

¹³⁹ Cfr. KELMAN, H. C., *An international approach to conflict resolution*, en WHITE, R. K. (ed.), *Psychology and the prevention of nuclear war*, E.U.A, New York University Press, pp. 171-193.

¹⁴⁰ AGUADO, Luis. *Emoción, afecto y motivación*. España, Alianza Editorial, 2010, pp. 81 y 93.

nuestro bienestar psicológico [...] pueden ejercer una importante influencia tanto positiva como negativa, sobre nuestra salud física.”¹⁴¹

Existen teorías que han tratado de explicar la relación del cerebro con la emoción de manera general, como la de Papez y Paul MacLean. En la primera ‘El circuito de Papez’ se establece cómo la información sensorial llega al tálamo y se distribuye hacia tres direcciones: la corteza sensorial, los ganglios basales y el hipotálamo.¹⁴²

En la corteza se analiza el estímulo de manera perceptivo-cognitivo; en los ganglios basales se genera la acción, que permite responder activamente a la estimulación ambiental y; por último en el hipotálamo se pone en marcha la respuesta endócrina, en donde a través de las distintas estructuras cerebrales interconectadas se genera un estímulo dotado de propiedades afectivas, el cual pone en marcha todo el complejo de reacciones fisiológicas características de la activación emocional (emociones o parte del sentimiento), a través de su control sobre el sistema autonómico.

Por otro lado, se encuentra la teoría de ‘el cerebro triuno’, que fue creada a partir de los estudios de Roger Sperry¹⁴³ y Paul MacLean¹⁴⁴, donde se analiza la función del cerebro en cuanto al comportamiento humano y el control de las emociones; ellos señalan que el mismo se encuentra conformado por tres estructuras diferentes¹⁴⁵:

¹⁴¹ *Ídem*.

¹⁴² *Cfr. Ibídem*, p. 190.

¹⁴³ Doctor en zoología por la Universidad de Chicago. En 1981 fue *Premio Nobel de Fisiología y Medicina* por sus investigaciones sobre la división del cerebro.

¹⁴⁴ El *Dr. Paul D. MacLean*, fue neurólogo y psiquiatra, plantea la *teoría del cerebro triuno*, donde divide al cerebro en tres áreas que conforman un todo y están interconectados, pero a su vez pueden operar independientemente, ya que cada una tiene una inteligencia especial, su propia subjetividad, sentido de tiempo y espacio, así como funciones.

¹⁴⁵ VELÁSQUEZ Burgos, Bertha Marlén, *et al*, “Teorías neurocientíficas del aprendizaje y su implicación en la construcción de conocimiento de los estudiantes universitarios”, *Tabula Rasa* Colombia, julio-diciembre de 2006, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600512> [Consultado: 7 de septiembre de 2016].

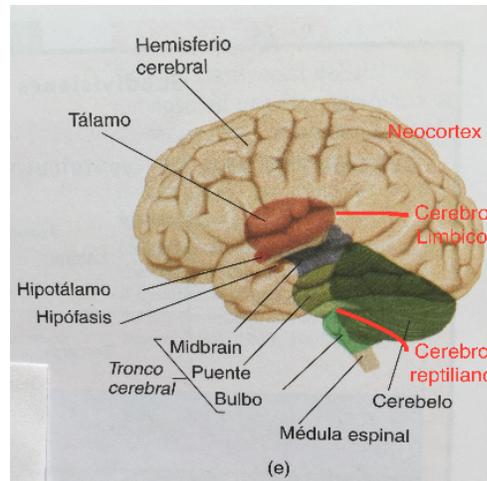


Imagen 1. El cerebro.¹⁴⁶

- Sistema-R (reptiliano) o básico: Es la parte más primitiva del cerebro, compartida con todas las especies que tienen un sistema nervioso mínimo, el tronco cerebral rodea la parte superior de la médula espinal, formando parte del mismo, así como el tronco encefálico (controla funciones vitales como el latido cardíaco y la respiración) que dan origen al tubo neural; el hipotálamo (controla el sistema nervioso, el neurovegetativo y el sistema endócrino, organiza conductas relacionadas con la supervivencia de las especies –lucha, ingesta, apareamiento y huida-);¹⁴⁷ el tálamo (se recibe información sensorial para enviarla a la corteza cerebral), y los ganglios basales (los cuales son parte importante en el sistema motor).¹⁴⁸ Se relaciona con los patrones de creencias y valores que se reciben a partir de

¹⁴⁶Imagen 1. El cerebro. En CARLSON, Neil R., *Fisiología de la conducta*. 8ª ed., España, Pearson, 2007, p. 81.

¹⁴⁷ La acción del hipotálamo como controladora de la activación fisiológica inducida por los estados emocionales depende en último término de los sistemas cerebrales que intervengan en la interpretación o evaluación de los estímulos. Desde estos sistemas llegan al hipotálamo vías aferentes a través de las cuales la percepción de estímulos afectivamente relevantes o las interpretaciones subjetivas de los acontecimientos se traducen finalmente en los patrones de activación fisiológica y motora que constituyen una parte sustancial de la respuesta emocional. AGUADO, Luis, *op. cit.*, p. 81.

¹⁴⁸ CARLSON, Neil R., *op. cit.*, p. 93.

la primera formación.¹⁴⁹ La mayoría de las conductas surgidas aquí son inconscientes y automáticas, es la parte impulsiva donde se genera el comportamiento reactivo según sus necesidades vitales como reacción de alarma o instinto de conservación.

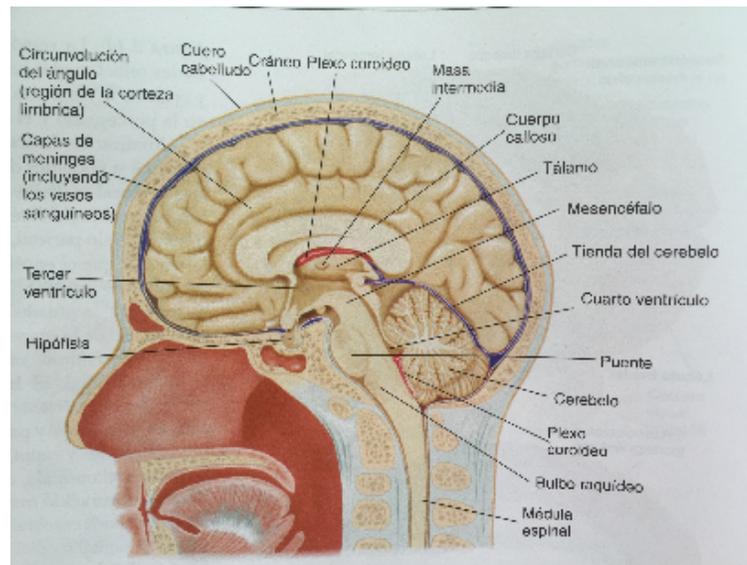


Imagen 2. Sistema reptiliano.¹⁵⁰

- Sistema límbico (borde): Se ubica debajo de la neocorteza, toda la información percibida a través de los sentidos es analizada en esta área y pasa al neocortex, trabaja en sintonía con el 'sistema R'; está asociado a las emociones y su procesamiento, aquí se ubica a la inteligencia afectiva y emocional. Está constituido a su vez por las siguientes estructuras: el hipocampo y la amígdala (localizados cerca del ventrículo lateral en el lóbulo temporal); el fórnix (es un haz de axones que conecta el hipocampo con otras regiones del encéfalo); y, los cuerpos mamilares. Se les atribuye la

¹⁴⁹ GOLEMAN en su libro "Inteligencia emocional" trata el tema de la evolución del cerebro desde los primates, explicando el desarrollo que ha tenido desde el cerebro reptiliano; asimismo, el cerebro límbico surgió debido al cerebro "nasal" donde se discrimina a través de olores lo bueno de lo malo, ayudando así al desarrollo de la memoria y el aprendizaje; posteriormente el cerebro evolucionó sobre la parte superior de la delgada corteza, debido a la aparición de varias capas nuevas de células cerebrales que formaron la neocorteza. GOLEMAN, Daniel, *Inteligencia Emocional*, México, Editorial Javier Vergara, 2009.

¹⁵⁰ Imagen 2. Sistema reptiliano. En CARLSON, Neil R., *op. cit.*, p. 90.

capacidad de traer el pasado al presente por lo que es un aspecto clave en el aprendizaje y la memoria.

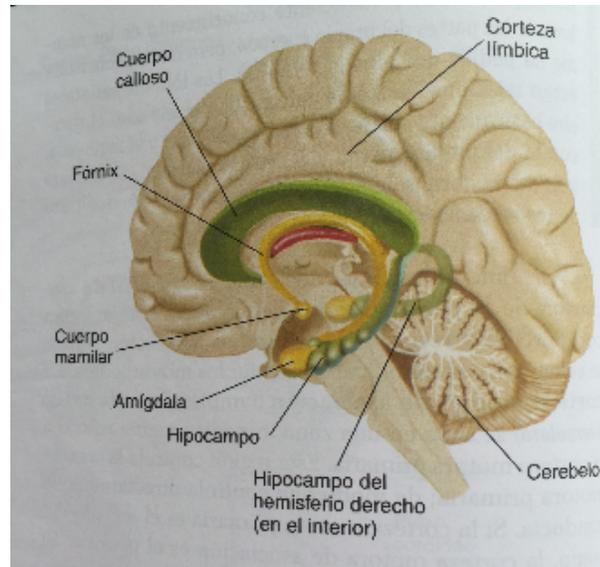
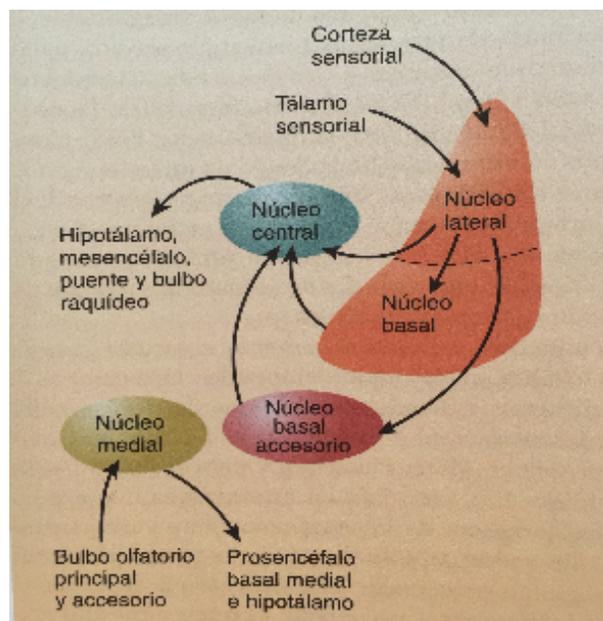


Imagen 3. Cerebro límbico.¹⁵¹



¹⁵¹ Imagen 3. Cerebro límbico. En *Ibidem*, p. 92.

Derivado de lo anterior y para profundizar en el entendimiento de la función del cerebro se explicará brevemente cómo se lleva a cabo el trabajo de las estructuras anteriores.

La ‘amígdala’ ubicada en el sistema límbico, es la que actúa ante situaciones percibidas como amenazantes recibe la información sensorial y da instrucciones al sistema nervioso simpático para responder.¹⁵⁷ Por ejemplo en el caso de una situación de miedo ocurre lo siguiente: se dilatan las pupilas para ver mejor lo que sucede; se produce taquicardia, el corazón bombea sangre a todo el cuerpo, se disminuye la respiración, el sistema digestivo se paraliza, la sangre se dirige a otras partes del cuerpo y, por ende, es necesario prepararlo para la huida o la lucha; se producen también cambios en los neurotransmisores; las glándulas suprarrenales segregan adrenalina y la vierten en la sangre; la vejiga urinaria y los esfínteres se relajan.¹⁵⁸

Joseph LeDoux sostiene que “anatómicamente el sistema emocional puede actuar con independencia de la neocorteza, algunas reacciones emocionales y memorias emocionales pueden formarse sin la menor participación consciente y cognitiva.”¹⁵⁹ En dicho sentido, la amígdala guarda recuerdos y respuestas que el ser humano realiza, sin saber el motivo, en virtud de la existencia de un atajo entre el tálamo hacia la amígdala que evita la neocorteza, así el ser humano tiene una respuesta rápida ante los acontecimientos de urgencia.

La emoción en algunos casos llega a ser más fuerte que la cognición, si una persona se deja llevar por el impulso de aquella (atajo entre el tálamo y la

¹⁵⁷ La función de la amígdala está bien demostrada en funciones emocionales relacionadas al miedo o la ansiedad, sin embargo, no se ha podido comprobar su intervención en otras emociones positivas o negativas. Si bien en esta teoría se trata de explicar cómo funciona el sistema límbico con respecto a algunas emociones, no quiere decir que todas sus funciones sean específicamente emocionales, ni que sea la única área del cerebro que interviene en dicho proceso.

¹⁵⁸ REDORTA, Josep, *et al*, *Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*, España, Paidós, 2011, p. 39.

¹⁵⁹ Es neurólogo del *Centro para la Ciencia Neurológica* de la *Universidad de Nueva York*, descubrió las funciones de la amígdala en el cerebro emocional y su investigación explica como la amígdala puede ejercer el control sobre lo que hacemos incluso mientras la neocorteza intenta tomar una decisión. LEDOUX, Joseph “Emotion and the Limbic System Concept”, *Concepts in Neuroscience*, 2, 1992, *passim*.

amígdala) puede actuar de formas irracionales y distorsionar la realidad.¹⁶⁰ Por ejemplo, cuando un sujeto está furioso y golpea un objeto, existe una pérdida de control y, es por esta razón que cuando alguien está emocionalmente alterado, lo mejor es respirar y esperar un tiempo, para permitir que el cerebro procese la información emocional y la concientice.

Estos fenómenos se explican por el hecho de que las conexiones entre el sistema límbico (amígdala) y la corteza cerebral pasan por unos canales muy potentes. La emoción inunda la cognición y la neutraliza. En cambio, la comunicación inversa entre la corteza cerebral y el sistema límbico pasa por unos canales muy delgados, los cuales se pueden inhibir con facilidad impidiendo la comunicación. La cognición a través de un proceso gradual y con esfuerzo activo puede modificar la emoción; en cambio, la emoción puede modificar la cognición en el mismo momento.¹⁶¹

Si intencionalmente se espera un tiempo, la corteza prefrontal puede entrar en acción cuando alguien siente miedo o rabia y contener o controlar el sentimiento con el fin de ocuparse más eficazmente de la situación inmediata. El interruptor que desconecta la emoción perturbadora parece ser el lóbulo prefrontal izquierdo, una de sus funciones es actuar como termostato nervioso, que regula las emociones desagradables (es la parte positiva del cerebro). El lóbulo prefrontal derecho es un asiento de sentimientos negativos como temor y agresión, mientras que el lóbulo izquierdo controla las emociones no elaboradas, probablemente inhibiendo el lóbulo derecho. Así se observa la importancia del papel que tiene la corteza prefrontal, al regular la experiencia y la reactividad emocional.¹⁶²

Estas capas del cerebro interactúan todo el tiempo y es necesario su trabajo armónico —aunque no siempre es el caso—. Por ejemplo, cuando se usa solo el

¹⁶⁰ Cfr. GOLEMAN, Daniel, *op. cit.*, pp. 42-49.

¹⁶¹ Cfr. REDORTA, Josep, *et al*, *Emoción y...*, *op. cit.*, p. 45.

¹⁶² Cfr. GOLEMAN, Daniel, *op. cit.*, pp. 44-46.

cerebro reptiliano, se actúa sin pensar en las consecuencias, no se toma en cuenta el sentir de los otros y puede generar diversos tipos de conflictos; en el caso de usar el cerebro límbico y no tener control sobre las emociones, se pueden tomar decisiones o actuar de forma incorrecta. Tal es el caso cuando una persona, se enoja o se preocupa demasiado por algo sin razón de ser, al confundir lo dicho por alguien o al no tener la información suficiente.

Finalmente, en el caso del sistema neocortical donde todo se razona puede generar situaciones de angustia o de preocupación, al elegir entre una cosa y otra, sabiendo que en una hay más responsabilidad que en otra como, por ejemplo, irse a jugar sabiendo del examen al día siguiente.

Es por lo anterior que, el cerebro debe funcionar en sincronía para facilitar el entendimiento de nuestras emociones, comportamientos y permitir que se genere aprendizaje a través de ellos. Así, se observa que:

...las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen mayor probabilidad de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden emocional en su vida libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en su vida y pensar con claridad.¹⁶³

Al apreciar el funcionamiento del cerebro, basado en esta teoría, se puede llegar a la conclusión de que, una persona es capaz de enfrentarse al conflicto de diversas formas, cuando controla sus emociones y reacciones, busca la empatía y entiende el sentir del otro y se solidariza. También al desarrollar diversos tipos de inteligencia, como lo es la inteligencia intrapersonal o 'inteligencia emocional'.¹⁶⁴

Howard Gardner define a la inteligencia emocional como:

¹⁶³ *Ibidem*, p. 57.

¹⁶⁴ *Cfr.* SALOVEY, Peter y Mayer, John D., "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, núm. 9, 1990, pp. 185-211. A diferencia de Howard Gardner, Peter Salovey amplía las capacidades de la inteligencia emocional a cinco esferas: conocer las propias emociones, manejar las emociones, la propia motivación, reconocer emociones en los demás y manejar las relaciones.

...la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos [...] es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.¹⁶⁵

Asimismo, Howard Gardner dividía a la inteligencia emocional en cuatro habilidades: la primera, el liderazgo; la segunda, la capacidad para cultivar las relaciones y mantener las amistades; la tercera, la capacidad de resolver conflictos; y la última, la destreza en el tipo de análisis social.

Esta inteligencia emocional es la que ayudará a controlar los comportamientos frente a las emociones y permitirá a una persona reaccionar de manera adecuada frente a los diversos conflictos.

2.3. Teorías psicológicas del conflicto

Una vez analizadas las funciones del cerebro y visto que el individuo puede aprender a controlar sus emociones y reacciones, ahora se explicaran algunas teorías que impactan en la percepción e imágenes creadas sobre uno mismo y sobre los demás; así como la forma en la cual se establecen relaciones de interdependencia con el entorno y con otras personas, para la obtención de objetivos en donde existe una toma de decisiones.

Autores como Vamik Volkan y Max Harris¹⁶⁶ afirman que la habilidad para construir imágenes se desarrolla desde la infancia: primero, los infantes empiezan a diferenciarse del mundo exterior y de las personas que les rodean, pero en esta fase no son capaces de distinguir que el placer y el dolor pueden venir de la misma persona/objeto. Después, los infantes comienzan a integrar estas imágenes opuestas sobre los objetos y sobre sí mismos. Finalmente, el

¹⁶⁵ Cfr. GOLEMAN, Daniel, *op. cit.*, p. 60.

¹⁶⁶ Vamik Volkan es profesor emérito en psiquiatría en la Universidad de Virginia en Charlottesville, Entrenador perito y analista supervisor en el Instituto Psicoanalítico de Washington, DC. Max Harris fue investigador ayudante de Vamik Volkan en el Centro de Estudios de la Mente y las Interacciones Humanas en la Universidad de Virginia.

infante comienza a idealizar imágenes que no han sido integradas por sus padres o por él mismo.¹⁶⁷

Así es posible ver que, desde pequeños, los seres humanos se van formando imágenes de su realidad, creando sus propios estereotipos y prejuicios basados en lo aprendido y vivido en la infancia, esto afecta de alguna manera su sentir, pensar y actuar frente a los demás y ante los conflictos.

2.3.1. Bases teóricas de la terapia conductual

La psicología conductual se ha venido desarrollando con paso del tiempo, derivado de las teorías contempladas en la terapia de conducta, la cual, se ha fundamentado en principios y procedimientos validados empíricamente y, además, ha buscado sustentar sus postulados más allá de las teorías del condicionamiento, tomando en cuenta factores y modelos del comportamiento humano de otras áreas de la psicología.¹⁶⁸

La terapia de conducta hace su aparición a mediados de los años 50 del siglo pasado y ésta “parte de la idea de que toda conducta (adaptada o desadaptada) es aprendida y puede modificarse mediante los principios del aprendizaje”.¹⁶⁹

El desarrollo de la terapia cognitiva conductual estuvo marcado por la evolución de diversos paradigmas epistemológicos, por el pragmatismo clínico y las variables cognitivas.

Los fundamentos teóricos conductuales que sirvieron de base para el desarrollo de la terapia cognitivo conductual fueron los siguientes:¹⁷⁰

¹⁶⁷ Cfr. Fundación Universitaria Iberoamericana, FUNIBER, *op. cit.*, *passim*.

¹⁶⁸ Cfr. RUÍZ Fernández, Ma. Ángeles, *et al*, *Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales*, España, Desclée de Brouwer, 2012, p. 32.

¹⁶⁹ *Ídem*.

¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 36.

- **La reflexología rusa y las leyes del condicionamiento clásico (1829-1905).** Señala la importancia del ambiente como fuente de conductas.

Iván Séchenov habla sobre los reflejos y sostiene que, “toda actividad psíquica está determinada por los mecanismos reflejos y la estimulación ambiental.”¹⁷¹ Donde la conducta, puede explicarse mediante reflejos aprendidos, en respuesta de una estimulación ambiental concreta, incluyendo pensamientos, imágenes o recuerdos.

Lo anterior influenció el trabajo de Iván Pávlov¹⁷² (1849-1936) en el desarrollo del condicionamiento clásico, el cual implica que, la presentación de un estímulo neutro (EN)¹⁷³ junto a un estímulo con cierto significado (estímulo incondicionado) da como resultado una relación condicional donde se produce una respuesta condicionada (RC).¹⁷⁴ Este paradigma se puede ver ejemplificado en situaciones de aprendizaje como las asociaciones, las percepciones o el establecimiento de juicios causales.

- **El conexionismo de Edward Lee Thorndike (1874-1949)** enfocado en la psicología animal.

A diferencia de Iván Pávlov, Edward Lee Thorndike no se interesó por los reflejos, sino por estudiar las conexiones en función de las consecuencias con la ley del efecto (cómo se adquiere la respuesta) y la ley de la práctica (explica la eficacia del aprendizaje a través de la repetición como un facilitador de su ejecución).

¹⁷¹ SÉCHENOV, Iván M., *Los reflejos cerebrales*. España, Fontanella, 1978, p. 54.

¹⁷² El experimento clásico de Pávlov (1927) consistió en hacer sonar un metrónomo (EN) segundos antes de dar comida (EI) a un perro hambriento; o de dar una descarga eléctrica (EI) a un perro saciado. Después de varios emparejamientos entre ambos estímulos, el perro hambriento salivaba después de cinco segundos del sonido del metrónomo (RC) y el perro saciado salía corriendo al escuchar la campana (RC). *Cfr. PÁVLOV, Iván, Los reflejos condicionados. Lecciones sobre la función de los grandes hemisferios, 2ª ed., España, Ediciones Morata, S.L., 1997, pp. 22-52.*

¹⁷³ Los estímulos neutros son aquellos que no produce ninguna respuesta sobre el organismo que se está investigando, son usualmente utilizados para el condicionamiento como la luz o el sonido de una campana o un timbre; para asegurarse que es un estímulo neutro, éste se presenta repetidamente hasta que es consistentemente ignorado. *Ibidem*, p. 37.

¹⁷⁴ *Ibidem*, pp. 22-52.

La ley del efecto se enfoca, además, a las respuestas seguidas de satisfacción que quedaban firmemente asociadas a la situación, incrementando así la probabilidad de repetirse. Si la situación era seguida de discomfort, la conexión con la situación se debilitaba. Se observa a la conducta en función de sus consecuencias.

En virtud del conocimiento de las consecuencias respecto a una conducta, es que se toman decisiones respecto al hacer o no hacer en un conflicto. Esta teoría facilita la comprensión del actuar humano ante los diversos conflictos. Una vez obtenido un resultado favorable en la solución de un conflicto, se llevarán a cabo medidas similares para la resolución de próximas situaciones.

- **El conductismo de John Broadus Watson¹⁷⁵ (1878-1958)**, desarrollado en la segunda década del siglo XX.

John Broadus Watson rechazó el estudio del pensamiento y se enfocó al aspecto objetivo de la psicología, en cuanto a la predicción y control de conductas. Es así como su objeto de estudio es la conducta manifiesta (E-R), es decir, las respuestas (R) suscitadas por los estímulos ambientales (E). Estableció siete estrategias de condicionamiento para la superación de los miedos: deshabitación, halago verbal, adaptación negativa, castigo social, distracción, condicionamiento directo e imitación social. De los cuales las últimas dos fueron comprobadas como efectivas por su discípula Mary Cover Jones.

En esta teoría se puede comprobar que muchas de las respuestas humanas, son predecibles y controladas según los diversos factores

¹⁷⁵ Watson elaboró un experimento con un niño de once meses llamado Albert, a quien se le condicionó para que tuviera miedo a un ratón de laboratorio, con la finalidad de demostrar sus teorías acerca del condicionamiento clásico ante la reacción al miedo. ORMART, Elizabeth, *et al*, "Problemas éticos en la experimentación psicológica. Asch, Milgram y Zimbardo en cuestión." *Revista Internacional sobre Subjetividad, Política y Arte*, vol. 9 (1), septiembre 2013, p. 15.

ambientales como, por ejemplo, la imitación social, lo que se aprende del entorno y el deseo de pertenecer a él.

- **Neoconductismo de Clark L. Hull, Edwin R. Guthrie, Orval H. Mowrer y Edward C. Tolman (1865-1959).**

Edwin R. Guthrie, al contemplar el principio de contigüidad destacó que, el aprendizaje solo requiere el emparejamiento de un estímulo con una respuesta. Es posible romper hábitos y desaprender conductas desadaptativas, a través de la inhibición o del aumento de la fatiga al reproducir el estímulo evocador de la respuesta.

Clark L. Hull, por su parte, introdujo las variables intervinientes (fuerza del hábito y el impulso) entre el estímulo y la respuesta. Según Clark L. Hull, el hábito se establece por la relación entre una respuesta y la reducción de un impulso que opera como reforzamiento. Se busca reducir el impulso con el fin de generar aprendizaje.

Edward C. Tolman sostuvo que, en el aprendizaje se producía una asociación entre estímulos (E-E) y no entre estímulos y respuestas (E-R). Así, los organismos no aprenden conductas concretas, sino significados sobre los estímulos que se relacionan con un objetivo. El organismo genera expectativas cuando aparecen dos acontecimientos conectados en el tiempo y, por lo tanto, la noción de propósito es esencial para comprender la conducta.

Orval H. Mowrer formula la teoría bifactorial, consistente en dos tipos de aprendizaje: a) el de señales (contigüidad) basado en el condicionamiento clásico y; b) el de soluciones (reforzamiento). El primero supone que, algunas respuestas involuntarias se condicionan a un estímulo que opera como señal de un suceso aversivo que provoca la respuesta. El segundo, estriba en la emisión de respuestas voluntarias que reducen los impulsos.

El conocimiento de los miedos, las motivaciones, las expectativas, los propósitos, los significados otorgados a los estímulos, permiten tener una

predicción hacia las respuestas. En muchas ocasiones es necesario reducir el impulso para cambiar la conducta y en otras es necesario evitarla.

- **Burrhus F. Skinner y el análisis experimental de la conducta.**

B. F. Skinner estaba comprometido con el conductismo, planteaba la existencia de dos tipos de condicionamiento en función del tipo de respuesta en cada uno (respondiente u operante).¹⁷⁶

Estableció los principios básicos del condicionamiento operante: refuerzo, castigo, extinción, control estimular y, entrenamiento en discriminación. Proporciona el concepto de refuerzo, cuando el comportamiento es fortalecido por sus consecuencias, ya sea por la frecuencia, intensidad o duración de una respuesta a la que siguen estas consecuencias.¹⁷⁷

En cuanto al análisis experimental de las conductas, centrado en el estudio de las relaciones entre el comportamiento y los estímulos ambientales, B. F. Skinner sostuvo que, “el análisis experimental del comportamiento va directamente a las causas antecedentes del ambiente”.¹⁷⁸ El objetivo era desarrollar una ciencia conductual que pudiese explicar, predecir y modificar el comportamiento atendiendo sólo a las relaciones funcionales, sin tener que recurrir a constructos inferidos.

¹⁷⁶ En este sentido, se establece que, el condicionamiento respondiente, deriva del reflejo condicionado vinculado a un reflejo incondicionado o innato (condicionamiento clásico pavloviano). Un ejemplo de ello sería el corazón del que corre, que palpita aceleradamente antes de que empiece una contienda porque él asocia la situación con el ejercicio que sigue, esta conexión se realiza en el ambiente externo; son respuestas condicionadas porque surgen como anticipación a las consecuencias habituales, o en espera de ellas, funciona como signo, señal o símbolo.

En tanto, el condicionamiento operante (en función de la ley efecto) es manejado por la persona de manera eficiente en el ambiente nuevo, este comportamiento se fortalece por sus consecuencias, generando reforzadores.

La diferencia entre el comportamiento operante y el reflejo es que el primero es voluntario, se encuentra bajo el control de la persona y el segundo es involuntario. Cfr. SKINNER, Burrhus F., *Sobre el conductismo*, México, Planeta, 1994, pp. 39-40.

“Las dos clases de condicionamiento afectan diferentes sistemas de comportamiento, siendo el condicionamiento respondiente apropiado al sistema nervioso autónomo, y el condicionamiento operante a la musculatura esquelética.” *Ibidem*, p. 64.

¹⁷⁷ Cfr. *Ibidem*, p. 40.

¹⁷⁸ *Ibidem*, p. 31.

En este sentido, B. F. Skinner se enfocó en establecer la relación entre los sentimientos y los estados de la mente, determina que la conciencia es derivada de la estimulación interna del cuerpo y afecta el comportamiento; así mismo las personas al ser conscientes de los estados o acontecimientos en su cuerpo, también lo están del ambiente que las rodea.¹⁷⁹

Por lo anterior, los seres humanos al estar en contacto con su ambiente solucionan problemas reuniendo, clasificando, ordenando, reordenando, representando, clarificando, seleccionando y confirmando. A través del refuerzo se establecen respuestas para su comportamiento. En conclusión, el comportamiento dependerá en gran medida del ambiente en el que se desarrolla el ser humano y la solución de problemas se puede dar a través del cambio del mismo ambiente.

2.3.2. Evolución de la terapia conductual

La terapia de conducta evolucionó en tres generaciones. La primera de ellas (1950) se enfoca en las teorías del aprendizaje. Así, esta generación fue representada por el condicionamiento clásico o pavloviano y, por el condicionamiento operante o skinneriano.¹⁸⁰

En esta primera generación el terapeuta es un investigador que trata de aplicar las regularidades extraídas de la investigación básica a los problemas clínicos. Pero no solo utilizan los principios de aprendizaje para formular intervenciones, sino que formulan, a partir de ellos, modelos de génesis y mantenimiento de problemas cotidianos.¹⁸¹

En la segunda generación (1970) se observa la evolución del concepto de aprendizaje a través del condicionamiento y se toman en cuenta elementos como

¹⁷⁹ Cfr. *Ibidem*, pp. 198-200.

¹⁸⁰ MORENO Coutiño, Ana, "Terapias cognitivo-conductuales de tercera generación (TTG): La atención plena/mindfulness", *Revista Internacional de Psicología*, vol. 12, núm. 1, julio de 2012, <https://doi.org/10.33670/18181023.v12i01.66> [Consultado: 26 de abril de 2020, a las 19:40 hrs.].

¹⁸¹ RUÍZ Fernández, Ma. Ángeles, *et al*, *op. cit.*, p. 50.

la psicología experimental, cognitiva y social para el estudio de la conducta humana.¹⁸²

Es aquí donde surgen los aportes de las teorías del aprendizaje social y el enfoque cognitivo. Ambas serán analizadas en esta investigación con el objetivo de lograr la comprensión de las conductas y el comportamiento humano, en virtud de que éstas afectan al individuo y a las personas que lo rodean, además implementan herramientas de otras áreas del conocimiento para el entendimiento de dichas conductas y el manejo de situaciones basado en emociones y comportamientos; incluso, son tratamientos que han contado con una efectividad comprobable en la modificación de elementos cognitivos, conductuales y afectivos. Estas terapias se han transformado con los estudios de la tercera generación que no solo buscan eliminar los problemas, sino reorientar comportamientos.¹⁸³

Por último, en la tercera generación (1990) se buscan nuevas alternativas terapéuticas extrapolando los nuevos desarrollos de la psicología del aprendizaje y la psicología experimental, son terapias sensibles al contexto y a las funciones de los fenómenos psicológicos, se usan estrategias de cambio basadas en la experiencia, en el contexto, en la espiritualidad y la trascendencia.¹⁸⁴

Así, la evolución de la terapia conductual permite conocer los diversos procedimientos que pueden ser usados de manera individual o en conjunto con

¹⁸² *Ibidem*, p. 51

¹⁸³ Cfr. RAMÍREZ Basco, M., *et al*, "A cognitive-behavioral approach to treatment of bipolar I disorder". En WRIGHT, J. H. (ed.), "Cognitive-behavior therapy", *Review of Psychiatric Series*, vol. 23, Washington: American Psychiatric Publishing, 2004, pp. 55-82.

¹⁸⁴ Cfr. MORENO Coutiño, Ana, *op. cit.*, p. 2.

Ejemplo de las principales TTG son, la Terapia de Aceptación y Compromiso, la Psicoterapia Analítica Funcional, la Terapia de Conducta Dialéctica, la Terapia Conductual Integrada de Pareja, la Terapia de Activación Conductual, la Terapia de Reducción del Estrés basada en la Atención Plena, la Terapia Cognitiva con base en el estar atento (Mindfulness) y la Terapia basada en el estar atento (Mindfulness) para el trastorno de ansiedad generalizada. *Ibidem*, p. 3.

otras terapias, para el cambio de conductas, creencias, experiencias, valores, control de emociones y toma efectiva de decisiones; lo anterior influirá en el aprendizaje individual y social.

2.3.3. Aprendizaje social

Albert Bandura¹⁸⁵ sostiene que, el aprendizaje social debe diferenciarse del aprendizaje a través de reforzadores. Este último, se ha considerado como proceso mecánico donde las respuestas son automáticas e inconscientes hacia las consecuencias, las cuales en muchas ocasiones más que generar comportamientos nuevos, generan una regulación en los comportamientos previamente aprendidos.

Así, Albert Bandura considera difícil determinar el momento en que los reforzadores generan o activan nuevos comportamientos que han sido previamente observados.¹⁸⁶

Dentro del aprendizaje social, se establece a la conducta humana como un aprendizaje derivado de la observación que, a su vez, genera la imitación. Dicho proceso cuenta con ciertas etapas que a continuación se enuncian:¹⁸⁷

- Proceso atencional: las personas no solo aprenden por observación, sino que es necesario atender y percibir con atención las características significativas del comportamiento modelado (características de los observadores, características de las actividades, la estructura de las interacciones humanas, etc.). En este proceso se pueden dar los patrones

¹⁸⁵ Albert Bandura (Mundara, Canadá, 1925) Psicólogo y pedagogo canadiense. Graduado en 1949 en la Universidad de Columbia Británica, ha destacado como teórico y experimentador de la teoría del aprendizaje social. Sus trabajos han constituido la vanguardia en la investigación del aprendizaje basado en la imitación y observación de modelos. Para Bandura, lo que determina a las personas a imitar modelos son los reforzadores y los castigos (tanto los recibidos por el modelo como por el imitador). Enciclopedia Biográfica en línea, *Biografías y vidas*, <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/bandura.htm> [Consultado: 28 de abril de 2020, a las 10:23 hrs.].

¹⁸⁶ Cfr. BANDURA, Albert, *Social Learning Theory*, E.U.A., Prentice Hall, 1977, pp. 21-22.

¹⁸⁷ *Ibidem*, p. 23.

de asociación. Un comportamiento será imitado siempre y cuando coincida con las características del ser humano que lo observa.

- Proceso de retención: En este proceso, se dan las representaciones simbólicas en la memoria permanente, las cuales pueden ser de manera imaginaria (imágenes) o verbal (palabras clave o codificaciones) facilitando la competencia y la retención.

Ambos procesos observacionales son alcanzados cuando se organiza, ensaya y promulga abiertamente el comportamiento modelo.

- Proceso de reproducción motora: En este momento las representaciones simbólicas se convierten en acciones. Sin embargo, para reproducir el comportamiento modelado se debe organizar las respuestas cognitivas, aplicarlas, monitorearlas y refinarlas a través de la retroalimentación informativa.
- Proceso de motivación: Los comportamientos basados en la observación, serán implementados conforme a la autosatisfacción de cada persona, los refuerzos externos y del refuerzo vicario (resultados positivos o negativos del comportamiento).

Al respecto, se puede mencionar lo siguiente: "...el aprendizaje se conceptualiza a través de la *metáfora del procesamiento de la información*, y es entendido como una actividad en la que el modelo sería el *input*, y la ejecución conductual el *output*, interponiéndose entre ambas una serie de procesos internos como atención, retención, producción y motivación."¹⁸⁸

Dentro de esta teoría, es posible comprender que el ser humano aprende, actúa y se comporta conforme al reforzamiento vicario. Los comportamientos modelados pueden ser influenciados por las tendencias que provienen de lo social, de la cultura o de otras personas. Estas influencias pueden servir como instructores, inhibidores, desinhibidores, facilitadores, provocadores de

¹⁸⁸ RUÍZ Fernández, Ma. Ángeles, *et al, op. cit.*, p. 61.

estímulos, excitadores de emociones; y, además, ser innovadoras en el comportamiento humano.¹⁸⁹

Analizar el conflicto a través de la visión psicológica (en cuanto a teorías cognitivo conductuales), en parte, facilita la comprensión del comportamiento humano que, en muchas ocasiones, resulta estar influenciado y derivar en otros comportamientos humanos surgidos dentro de la sociedad, el grupo, la familia, las relaciones y/o sus convicciones morales.

La trascendencia del estudio de estas teorías para la presente investigación tiene como base: considerar al aprendizaje humano como un proceso de observación, en el cual, se generan o inhiben ciertos estímulos para fomentar una respuesta, ya sea de reforzamiento del comportamiento o de inhibición del mismo, en virtud de las consecuencias observadas o generadas, la satisfacción, los beneficios, el valor funcional en la experiencia y la autoevaluación.

En resumen, la teoría del aprendizaje social permite adquirir nuevos comportamientos y ponerlos en práctica. La presencia de diversas formas de comportamiento de las partes involucradas dentro de un conflicto puede facilitar el proceso de modelado y reforzamiento vicario que les permita considerar los aspectos positivos o negativos de dicha respuesta hacia las controversias o situaciones de diferencia que se les presenta en la interacción humana.

2.3.4. Enfoque cognitivo-conductual

El enfoque cognitivo conductual es un modelo utilizado en esta investigación con el fin de analizar y entender las diversas formas de pensamiento de los seres humanos, sus comportamientos, creencias, imágenes, atribuciones de sentido o significado, sus expectativas, razonamientos, modos de interacción y reacción hacia las situaciones de conflicto.

¹⁸⁹ Cfr. BANDURA, Albert, *op. cit.*, p. 50.

La palabra 'cognitiva', deriva del griego *gnome* (Γνωμη), significa facultad de conocer, entendimiento, razón, juicio. La misma palabra se utiliza para sintetizar la frase 'conócete a ti mismo'.¹⁹⁰

Dentro de este modelo, existen ciertos conceptos que ayudan a comprender sus lineamientos básicos como lo son las estructuras, los procesos y los resultados cognitivos. El primero, se relaciona con los esquemas; el segundo, con la atribución de sentido que se da a partir de los esquemas; y, los últimos se relacionan con las creencias, que devienen del proceso entre los esquemas y la realidad, dichas creencias a su vez influyen en el mismo proceso.¹⁹¹



Gráfico 13. Estructuras, procesos y resultados cognitivos.¹⁹²

¹⁹⁰MARTÍN Camacho, Javier, *El ABC de la Terapia Cognitiva*, 2003, p. 1, <https://www.fundacion foro.com/pdfs/archivo23.pdf> [Consultado: 14 de septiembre de 2019, a las 19:45 hrs.].

¹⁹¹ Cfr. *Ídem*.

¹⁹² Gráfico 13. Estructuras, procesos y resultados cognitivos. Elaboración propia con información de MARTÍN Camacho, Javier, *op. cit.* p. 1.

A través del enfoque cognitivo conductual, se pueden observar los diferentes esquemas con los que cuentan las personas, que les permiten seleccionar, organizar y categorizar los estímulos para darle sentido, así como las formas de acción a través de diversas estrategias de afrontamiento, que se van estableciendo con la experiencia; las relaciones con el medio y con los determinantes genéticos.

En tanto las creencias, como el contenido de los esquemas, son el resultado directo de la relación entre la realidad y nuestros esquemas, Javier Martín define las creencias como:

Es todo aquello en lo que uno cree, son como mapas internos que nos permiten dar sentido al mundo, se construyen y generalizan a través de la experiencia. Existen dos tipos: las nucleares (constituyen el *self* de la persona, son difíciles de cambiar, dan sentido de identidad y son idiosincrasia) y las periféricas (se relacionan con aspectos más secundarios, son más fáciles de cambiar y tienen una menor relevancia que las nucleares.¹⁹³

Este enfoque facilita la comprensión de las conductas de los demás, al identificar los esquemas, las creencias y las realidades de las personas, además propicia la empatía y la modificación de ciertos comportamientos. También aporta conocimientos, habilidades o estrategias que se usan para la detección de estos elementos como la búsqueda de soluciones alternativas, registro de pensamientos automáticos, identificación de distorsiones cognitivas, entre otras.

Así, a través del conocimiento cognitivo-conductual se pueden mejorar actitudes e identificar la utilidad y conveniencia de los comportamientos, al igual que sus consecuencias. En este sentido Albert Bandura establece:

Otra característica singular de la teoría cognoscitiva social es el papel central que asigna a las funciones de autorregulación. La gente no se comporta sólo para complacer las preferencias de los demás. Gran parte de su conducta está motivada y regulada por normas internas y por las reacciones valorativas de sus propios actos. Ya que se han adoptado normas personales, las discrepancias entre una acción y el criterio con el que se mide

¹⁹³ *Ídem.*

activan reacciones de autoevaluación que influyen en las conductas subsecuentes. De este modo, cada acto incluye entre sus determinantes influencias autoproducidas.¹⁹⁴

En resumen, las conductas son producto de las estructuras y creencias que tiene cada ser humano, las cuales ayudan a procesar información y a otorgar significado a las formas de actuar, siendo conscientes de las conductas que fortalecen o entorpecen en la gestión y resolución de los conflictos. Por medio de este enfoque, se puede contar con herramientas para moldear el comportamiento, buscar mejores alternativas y tener expectativas racionales.

De esta manera, al identificar las estructuras mentales que generan las conductas conflictivas o las evitan, se puede estar atento para modificarlas o transformarlas en formas positivas de actuación, las cuales pueden ayudar a prevenir los conflictos o a resolverlos de manera eficiente.

2.4. Visión sociológica del conflicto

Los miembros en una sociedad llevan a cabo conductas recíprocas o independientes que pueden afectar a otros; sin embargo, las conductas independientes no definen la existencia de una relación social, en cambio, las recíprocas sí condicionan la relación entre los individuos.¹⁹⁵

Al propio tiempo se deben catalogar como relaciones de conflicto cuando sus objetivos son incompatibles o cuando todos o algunos miembros de la relación lo perciban así.

En cambio, cuando éstas no son total o parcialmente incompatibles, sino comunes o coincidentes, se tienen relaciones de 'acuerdo' que, en lugar de conductas conflictivas, las generan de carácter "cooperativas"; mismas que a la

¹⁹⁴ BANDURA, Albert. *Social Foundations of Thought and Action. A social cognitive theory*. E.U.A, Prentice Hall, 1986, p. 20.

¹⁹⁵ Las conductas recíprocas van enfocadas a una intencionalidad con otro sujeto que participe en la dinámica, en tanto las conductas independientes no tienen como objetivo una relación de interacción con otro sujeto.

vez pueden ser individuales (sujeto-sujeto o sujeto-sujetos) o colectivas (sujeto-grupo o grupo-grupo).

Es importante tomar en consideración que los seres humanos en su interacción con los demás, se agrupan para conformar organizaciones, donde toman decisiones, trabajan en equipo y dependen de un sistema político y social, siendo común la presencia de los conflictos sociales.

En la visión sociológica se debe analizar el impacto del conflicto dentro (intragrupal) y fuera de los grupos (intergrupal), así como los conflictos internacionales, porque a través de éstos es como la sociedad se conforma y funciona.

Asimismo, los conflictos entre los grupos se pueden dar en diversas situaciones: entre diversos grupos sociales (conflicto externo); entre dos colectivos pertenecientes a un mismo grupo social (conflicto interno), y una combinación de ambos, cuando uno de los colectivos forma parte de un grupo social más amplio y pone en cuestión al grupo, se produce un conflicto sobre el grupo.¹⁹⁶

Estos conflictos, desde el punto de vista sociológico, también pueden presentarse entre Estados, en donde hay incompatibilidad de objetivos o necesidades, demandas y expectativas diferentes o contrarias. Por lo que es importante agregar a esta clasificación, los conflictos internacionales derivados de la ubicación geopolítica, los cuales pueden ser derivados entre países o grupos de países, grupos o instituciones pertenecientes a diferentes países en desacuerdo.

La idea de estudiar el conflicto en esta visión sociológica tiene como fin considerar al conflicto un motor de cambio en las relaciones entre los seres humanos. Así, en principio debe entenderse la razón del conflicto, las personas

¹⁹⁶TEJERINA Montaña, Benjamín, *Las teorías sociológicas de conflicto social, Algunas Dimensiones Analíticas a partir de K. Marx y G. Simmel*, España, Universidad de País Vasco - Editorial Reis, p. 57.

involucradas en él, el contexto y la historia donde se desenvuelve, tanto a nivel intragrupal, intergrupala e internacional.

Los conflictos en las sociedades surgen para ayudar, tanto a los individuos dentro de un grupo, como a los grupos a defender su situación establecida (consenso), o bien para pugnar por su modificación (disenso).

En razón de lo anterior, Louis Kriesberg establece que hay dos tipos de circunstancias en la base de los conflictos dentro de una sociedad. Uno es el consenso y el otro el disentimiento. En el primero, las partes se ponen de acuerdo con respecto a sus deseos; pero hay situaciones donde si uno de los lados obtiene más de lo deseado, el otro recibe menos. Existen conflictos de disentimiento cuando las partes desean cosas diferentes; pero los requisitos de coordinación hacen esa diferencia incompatible, o bien, uno de los lados desea que el otro acepte valores, creencias o el modo de vida que profesa, haciendo pesar exigencias inaceptables sobre el otro. Puede haber conflictos en donde se presenten ambas circunstancias, pero es necesario considerarlas por separado, porque sus orígenes y consecuencias no son iguales y puede una de estas bases ser predominante.¹⁹⁷

De acuerdo con lo que exponen Louis Kriesberg existen aspectos necesarios a tomarse en cuenta cuando surgen conflictos en las diversas sociedades:

- Los grupos o las partes del conflicto deben estar conscientes de sí mismas como entidades colectivas, separadas una de la otra.
- Uno o más grupos deben sentirse satisfechos con su posición, en relación con otro grupo.
- Es posible reducir la falta de satisfacción con el otro grupo, actuando o siendo diferentes, es decir, buscar metas supraordenadas.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Cfr. KRIESBERG, Louis, *Sociología de los conflictos sociales*, México, Trillas, 1975, pp. 44-45.

¹⁹⁸ Cfr. *Ibidem*, p. 83

Sin embargo, estos aspectos no son los únicos a considerar, también es importante analizar las características de los grupos o países en conflicto, el tipo de relaciones entre ellos, el ambiente en el que se desarrolla el conflicto, el poder de las partes sobre la otra, los objetivos a alcanzar, los recursos existentes y las consecuencias o resultados de dicho enfrentamiento.

Si bien es cierto, es necesario contemplar todos estos factores para comprender los conflictos que se generan en los diversos grupos o países, también lo es que la dinámica del conflicto será la misma (escalada, estancamiento y desescalada).

En cuanto a las consecuencias del conflicto, como un proceso de cambio social, existen dos teorías: la teoría funcionalista y la teoría marxista.¹⁹⁹

En la teoría funcionalista, los sistemas sociales tienden a la integración, al acuerdo, al consenso y, a pesar de las diferencias, hay integración. El cambio en la estructura social permite adecuarse a nuevas circunstancias, dichos cambios deben ser cíclicos, espontáneos y limitados por la propia estructura social; el cambio no implica transformación, sino reacomodo o ajustes.

En la teoría marxista, la sociedad se concibe como una totalidad y las partes están determinadas por el todo, el conflicto se actualiza por la lucha de clases y tiene un potencial revolucionario. El proceso de cambio determina la nueva estructura social, se originan en las propias estructuras, se da en espiral y transforma toda la estructura social.

Es así como los aspectos sociológicos influyen en el conflicto, por lo cual es necesario conocerlos para entender la función, estructura y objetivos sociales de cada grupo (instituciones) o país frente a un conflicto; lo que permite allegarse de elementos para un mejor control en caso de conflicto y crear opciones de resolución o cambios estructurales que solucionen los conflictos o eviten los futuros.

¹⁹⁹ PUGA, Cristina, *et al*, *Hacia la sociología*, 3° ed., México, Pearson, 1999, pp. 152-154.

El conflicto debe entenderse de manera holística con todos sus elementos (estructura, fuentes, teorías generales), desde su multidisciplinariedad (como los aspectos jurídicos, económicos, sociológicos y psicológicos de inicio) y la interdisciplinariedad (la interrelación entre las diferentes ciencias sociales y humanitarias en el análisis de ciertos conflictos).

No obstante, hay otras áreas de especialidad que también influyen en la percepción del conflicto, su dinámica y su transformación/resolución, como son los aspectos históricos y políticos, entre otros, que no es oportuno abarcar por lo extenso del análisis de cada uno de ellos.

Al entender el conflicto, desde su funcionamiento en el cerebro para la toma de decisiones (en las cuestiones emocionales y la conducta), hasta la forma en que el conflicto se vuelve parte de la interrelación con los demás (el crecimiento/fortalecimiento o destrucción de una sociedad), se puede concluir que estos dos puntos antes mencionados son indispensables para comprender los aspectos necesarios en el crecimiento y aprendizaje de la paz, así como de la humanización para la trascendencia de una cultura.

2.4.1. Diversos enfoques del conflicto desde el punto de vista sociológico

En este punto, se reflexionará sobre algunos enfoques que pueden existir para abordar el conflicto, desde el punto de vista sociológico, a partir del análisis del marxismo hasta las cuestiones de conflicto en las organizaciones actuales.

En principio se hace un desarrollo del conflicto desde el punto de vista sociológico. Se inicia con la postura del marxismo, donde se estudian las relaciones del hombre con el medio, las relaciones de producción, así como la estructura en dichas relaciones. Desde este contexto, los diversos conflictos que pueden existir en una sociedad son estudiados a partir del conflicto de clases, se

establecen dos: la burguesía y el proletariado, en donde existen relaciones de interdependencia, que les da su propia identidad.²⁰⁰

En cuanto al proceso de producción de la clase burguesa (clase dominante) que tiene su crecimiento en el mercado derivado del régimen feudal y gremial de producción, donde poco a poco se fue impulsando la industria de manufactura, inventos y avances tecnológicos que introdujeron importantes transformaciones en el sistema productivo, dándole supremacía a esta clase social.²⁰¹

Es en dichas relaciones, donde se gesta el conflicto de clases, el conflicto “es la forma en el que se manifiestan históricamente las contradicciones entre las fuerzas materiales de producción y las relaciones de producción. Aunque el conflicto tenga sus raíces en su dominación económica, ésta siempre se presenta relacionada en una forma de dominación política.”²⁰²

Para Georg Simmel, el conflicto desde el punto de vista sociológico se manifiesta como una de las formas de socialización posibles, pudiendo presentar aquél consecuencias en una doble dirección: frente a la estructura del grupo en el que se desencadena un proceso conflictivo y frente a la estructuración interna de las partes en conflicto.²⁰³

En suma, el conflicto es productivo cuando genera una fuerza integradora en el grupo, convirtiéndolo en algo positivo; puede ser en relación a la estructura de las partes contendientes, y/o a las consecuencias que para el grupo social y su estructura exista. Consecuentemente, este sentido unificador que tiene la lucha deriva en que diversas unidades se condensan con más energía y borran límites entre los enemigos, y a concentrar a personas o grupos que sin esta lucha no tendrían nada en común. Así el conflicto desde su ámbito sociológico se ha

²⁰⁰ La clase se define en la posición que los grupos de individuos mantienen respecto a los medios de producción.” Cfr. TEJERINA Montaña, Benjamín, *op. cit.*, p. 52.

²⁰¹ Cfr. MARX, Karl y Engels, F., *El manifiesto comunista*, España, Ayuso, 1976, p. 72.

²⁰² TEJERINA Montaña, Benjamín, *op. cit.*, p. 52.

²⁰³ Cfr. SIMMEL, Georg, *Sociología 1: Estudios sobre las formas de socialización*, España, Alianza editorial, 1986, p. 17.

ido estudiando desde el establecimiento de las diversas clases sociales, en relación con la producción y la estructura.²⁰⁴

Actualmente, el conflicto más que una situación de diferencia de clases y lucha entre las mismas, se encuentra identificado en diversas formas de relación entre los individuos, desde la toma de decisiones del ser humano en lo particular hacia su convivencia y sus interrelaciones, como los conflictos gestados entre diversos grupos sociales. Para una mejor comprensión se presenta un gráfico sobre los conflictos sociales en sus diversos ámbitos:



Gráfico 14. Conflictos sociales.²⁰⁵

La conflictividad en su nivel más general puede clasificarse de esta manera: conflictos macrosociales surgidos en diversos grupos sociales (clases sociales como se categorizaba en el marxismo) o entre las naciones; o, conflictos microsociales que se dan dentro de los grupos de individuos.

Dichos conflictos pueden contar con elementos políticos, sociales, culturales, económicos o de la personalidad con diferente grado y alcance.

²⁰⁴ Cfr. *Ibidem*, p. 269.

²⁰⁵ Gráfico 14. Conflictos sociales. Elaborado con información de GARCÍA Silvia, Germán, "La teoría del Conflicto", *Prolegómenos Derechos y Valores*, vol. XI, julio-diciembre, 2008, p. 35.

Específicamente, los conflictos socioculturales²⁰⁶ pueden ser clasificados conforme a lo establecido por Roy Lewicki, Joseph Litterer, J. W. Minton y D. M. Saunders:

- Conflicto intrapersonal o intrapsíquico. En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos, por lo que es subjetivo. Su origen incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros.

Dentro de este mismo orden de ideas es importante evocar la aclaración formulada por Morton Deutsch²⁰⁷ consistente en que el conflicto interno es una experiencia personal inevitable. El conflicto surge al presentarse una actividad incompatible, estas acciones se pueden originar, tanto en una persona, como en un grupo o una nación. Al propio tiempo, define la incompatibilidad cuando dos acciones se enfrentan y una previene, obstruye, interfiere, daña a la otra, o de alguna manera posteriormente la hace menos agradable o efectiva.

- Conflicto interpersonal. Este tipo de conflictos ocurre entre dos personas; por ejemplo, marido y mujer, jefe y subordinado, hermanos, madre e hija, el caso de la compra-venta (primer capítulo).
- Conflicto intragrupal. Esta variante se da entre los integrantes de un grupo, puede ser dentro de las familias, corporaciones, por ejemplo, el grupo de los floriculturistas vs. las fuerzas armadas. En este nivel se analiza cómo el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.
- Conflicto intergrupalo. Son desacuerdos y disputas entre grupos o equipos, por ejemplo, sindicato y empresa; en este nivel el conflicto es muy

²⁰⁶ En el mismo sentido, Ramón Alzate los categoriza como niveles del conflicto. *Cfr.* ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *Análisis y resolución de... op. cit.*

²⁰⁷ *Cfr.* REDORTA, Josep, *et al, Cómo analizar..., op. cit.*, p. 30.

complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos.²⁰⁸

En conclusión, el estudio del conflicto partiendo del análisis sociológico y su definición dependerá del contexto, la época en la que se analice y el desarrollo de las relaciones entre los individuos, los grupos y sus estructuras.

De igual modo, existen conflictos a nivel estatal, internacional (entre dos países) o conflictos de guerra en donde intervienen varios países y/o organizaciones mundiales. A continuación, se hace referencia a estos conflictos que pueden ser latentes, manifiestos o concluidos.

2.4.2. Clasificación: conflictos latentes y manifiestos

Christopher Mitchel (1981), atendiendo a la clasificación de los conflictos mencionada en el tema anterior, contribuyó a establecer una forma de clasificación de la conducta del conflicto desde la idea de su evolución, para ello recurrió al uso de conceptos tales como: conflicto incipiente, latente, manifiesto y suprimido.²⁰⁹

En el conflicto incipiente, la intervención puede ser inmediata y de fácil resolución porque no hay demasiadas emociones implicadas. El conflicto latente emerge de forma repentina, las emociones se encuentran recientes, puede emerger en cualquier momento que se den ciertas condiciones y convertirse en un conflicto manifiesto o, en su caso, el mismo puede permanecer latente de manera parcial, en aspectos que no inferan directamente en la estructura u organización del grupo o institución. En este caso pueden o no tener una intención de demorar en el tiempo el conflicto, ya sea por cuestiones relacionadas a bloqueos emocionales o por razones estratégicas entre actores competidores.

El conflicto manifiesto puede tener consecuencias imprevisibles a falta de estrategias de prevención. Sin embargo, los conflictos generados dentro de las

²⁰⁸ ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *Análisis y...*, op. cit., p. 28.

²⁰⁹ Cfr. MITCHELL, C. R., *The structure of international conflict*, E.U.A., Saint Martin's Press, 1981, p. 61.

organizaciones pueden tener un fin positivo y alentador para el trabajo en equipo.

Esto quiere decir que:

El conflicto puede manifestarse plenamente como tal entre los participantes cuando todos dan cuenta de sus posiciones diferentes y divergentes, de los intereses en juego y además también hacen explícita cuál debería ser el estado de cosas a que aspiran. El objeto del conflicto es claro y las disposiciones de los participantes también.²¹⁰

Estos tres tipos de conflictos se refieren al estado de emergencia o el nivel de visibilidad en que se manifiestan. Por otro lado, el conflicto suprimido se refiere a la situación en la que una estrategia de solución tiene éxito, al menos momentáneamente.²¹¹

Esta clasificación es citada por su relevancia en el tratamiento y gestión del conflicto desde sus diversos niveles en un grupo, una organización o una sociedad, siendo un punto de partida su identificación para orientar y establecer las mejores estrategias aplicables, evitando un conflicto de guerra, huelga o paro.

Existen otras clasificaciones más en relación con los conflictos que se han mencionado anteriormente, con base en intereses, poder, estructura, valores, etc. No obstante, subsisten ciertos elementos que pueden generar diversos tipos de conflictos sociales y que han sido establecidos por Robert R. Blake y Jane Mouton (1989) donde se destacan los siguientes:

- Los de 'recursos escasos', no siempre por su ausencia en una organización debe existir conflicto, pero es un factor por considerar.
- Los derivados de "diferencia de perspectivas" en la apreciación de unos mismos hechos.
- Los derivados de la 'diferencia en necesidades' entre las partes en conflicto.

²¹⁰ *Curso de la Universidad del Salvador*, <https://campus.usal.edu.ar/mod/book/view.php?id=26434&chapterid=12126> [Consultado: 13 septiembre de 2019, a las 19:13 hrs.].

²¹¹ REDORTA, Josep, *et al*, *Cómo analizar...*, *op. cit.*, p. 76.

- ‘Sobrepasar responsabilidades’: se refieren a situaciones en las que se hace un sobreesfuerzo en una organización que se considera que no correspondería efectuar.
- La ‘comunicación indirecta’ se refiere aquí a las situaciones de información deficiente entre grupos de la organización.²¹²

Una vez analizadas estas clasificaciones, es posible entender el nivel en el que un conflicto se manifiesta, su evolución y los elementos generadores (como la falta de información precisa, versiones contradictorias, información posterior al conflicto, diferentes interpretaciones de la información) del mismo para profundizar en su naturaleza, sus efectos y las diversas formas de solución que pueden hallarse.

2.4.3. Naturaleza y efectos del conflicto desde el punto de vista sociológico

El estudio del conflicto desde el ámbito sociológico tiene sus comienzos relevantes cuando se inician los movimientos sociales provocados a raíz de la industrialización capitalista en Inglaterra, al haber amontonado a los obreros en los centros urbanos nacientes. Los trabajadores luchaban contra los espacios restringidos en que vivían, la inadecuada vivienda, las largas jornadas de trabajo, el trabajo de intensiva explotación en las fábricas, además de la restricción económica de sus salarios que les negaba la satisfacción de las necesidades básicas de subsistencia.²¹³

Derivado de las circunstancias antes descritas, el conflicto tuvo una concepción negativa, se consideró como algo disfuncional y, por ende, se buscó su eliminación; asimismo, los estudios relativos al conflicto van relacionados a cuestiones de guerra y diversos tipos de violencia; pocos fueron los estudios para resolverlo y gestionarlo, como los actualmente desarrollados.

²¹² Cfr. BLAKE, Robert R. y Mouton, Jane S., “*Lateral Conflict*”, en TJOSVOLD, D. y Johnson, D. W. (comps.), *Productive conflict management*, E.U.A., Team Media, 1989, p. 101.

²¹³ Cfr. JOHNSON, Carlos, “El proceso histórico y el conflicto social”, En *Congreso Internacional sobre la Paz*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1987, p. 695.

Aunado a ello, se empezaron a dar estudios respecto de la sociedad y las relaciones sociales a través de la sociología y la política: la categoría de clase social en el que se analizaban los conflictos en el marxismo empieza a evolucionar. Al respecto German Silva comenta:

La categoría de clase social resultaba demasiado general para ser útil en el análisis social. Esto ocurre puesto que estos conflictos no tenían como referente una clase social, sino que era otro factor que los caracterizaba o que servía para la agrupación de los actores sociales. Igualmente no pocos conflictos se presentaban dentro de una misma clase social, por lo que no podían ser explicados o entendidos como de una clase de otra al estilo tradicional de marxismo.²¹⁴

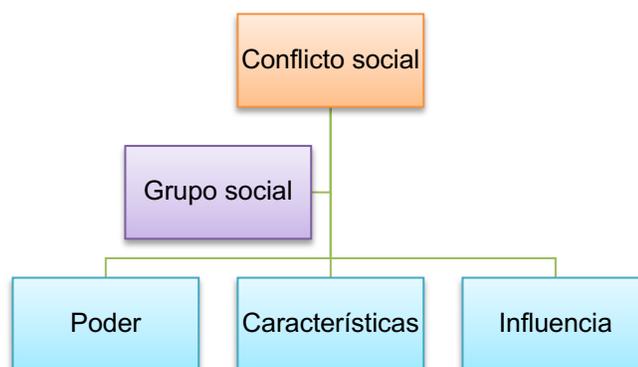


Gráfico 15. Grupo social como unidad básica de análisis.²¹⁵

El conflicto desde el ámbito social será estudiado desde su unidad básica que es el grupo social, el cual es parte de una clase que evoluciona y cambia conforme a la realidad social, dentro de este enfoque se deben tomar en cuenta aspectos como el poder de los grupos, la influencia que tienen y sus características.

Carlos Johnson establece algunos puntos para abordar el tema del conflicto desde la sociología, a través del: a) estudio de conflicto y la violencia social, b)

²¹⁴ GARCÍA Silvia, Germán, *op. cit.*, p. 31.

²¹⁵ Gráfico 15. Grupo social como unidad básica de análisis. Elaborado con información de *ibidem*, p. 35.

las necesidades del conflicto generadas por las relaciones sociales, y c) el proceso histórico en términos de conflicto social.²¹⁶

En cuanto al primer punto, Carlos Johnson refiere la necesidad de reproducir la violencia y el conflicto para mantener las relaciones de producción y apropiación de capital, prueba de lo anterior cita a la Segunda Guerra Mundial, la cual llevó a los Estados Unidos a la cima de la dominación capitalista en el mundo. En segundo lugar, entender cuáles son las relaciones que provocan el conflicto para satisfacer necesidades y transformarlas. Por último, desde el marxismo con la idea de lucha entre las clases sociales como generadoras de conflictos, en las diferentes etapas de producción, apropiación, circulación, acumulación, distribución y consumo; hasta la actualidad con el desempleo, la represión de las tecnologías y el conocimiento científico.²¹⁷

Como solución establece la eliminación de las ‘relaciones sociales’ privadas que sustentan dicho conflicto, que lo producen y reproducen cada momento del proceso sociohistórico, con la subsecuente transformación cuando se identifiquen las razones de ser de las mismas.²¹⁸

²¹⁶ JOHNSON, Carlos, *op. cit.*, p. 695.

²¹⁷ *Ibidem*, p. 698.

²¹⁸“Las crisis y conflictos entre las relaciones sociales y privadas resultan de la *falta de correspondencia entre ellas*. La falta de correspondencia ocurre en *todos* los momentos del proceso social. Las sociedades de clase carecen de una correspondencia entre los *medios* con que la sociedad cuenta para producir sus productos sociales. Tampoco existe correspondencia entre los *métodos de trabajo* utilizados y las *fuerzas humanas* que posee la sociedad ante el trabajo.”

“... los niveles de producción y consumo son dominados y reprimidos por la apropiación privada, y los productos sociales son determinados por la circulación, acumulación y distribución privada.”

“Unos cuantos individuos-clases determinan que es lo que se consumirá y cuanto de ello o, si no se consumirá nada. Los intereses privados de los individuos-clases determinan entonces, qué, cuánto, quiénes, cómo, cuándo, por qué se producirá, circulará, apropiará, acumulará, distribuirá y consumirá el pueblo de esa sociedad.” *Ibidem*, pp. 706-707.

2.4.4. Teorías sociológicas

El estudio del conflicto desde el ámbito sociológico parte desde diversas escuelas que han tratado de explicarlo a través de las teorías del conflicto. Hoy en día no existe una teoría autónoma, sino que son concepciones globales de la realidad social y su funcionamiento.²¹⁹

Las teorías sociológicas, también se pueden analizar con un aspecto político, en virtud de ser el poder la fuente de los conflictos y uno de los elementos más importantes en sus postulados dentro de las relaciones de los individuos.

En este sentido, será normal encontrarse que el conflicto es estudiado a menudo por el marxismo, del que ya se hizo referencia en los párrafos anteriores, y que es una teoría que surgió dentro de la primera mitad del siglo XIX en Alemania, Francia e Inglaterra. Otra de las teorías clásicas para el estudio sociológico del conflicto es el conflictualismo liberal, surgido también en Alemania un siglo después, cuyos principales representantes son Georg Simmel, Ralf Dahrendorf y Geroge B. Vold.²²⁰ Finalmente, el funcionalismo, en donde las sociedades se estructuran con el fin de satisfacer necesidades.

Benjamín Tejerina indica que algunas aportaciones de Karl Marx y Georg Simmel a la teoría del conflicto sociológico son las siguientes:

- Todo conflicto surge de una situación objetiva, pero tan importante como los elementos materiales en torno a los cuales se origina el conflicto son los sentimientos subjetivos, ideologías o representaciones mentales que los actores sociales implicados tienen de dicha situación.
- Todo conflicto, en el sentido sociológico forma parte de una realidad social más amplia. En este sentido, el conflicto sería una fuente de cohesión social. Conflicto y cohesión social no siempre son las dos caras de una misma moneda. Sin embargo, para evitar caer en el absurdo social, se debe tomar en cuenta la función cohesiva del conflicto, la cual tiene mayor

²¹⁹ LORENZO Cadarso, Luis Pedro, "Principales teorías sobre el conflicto Social", *Norba: Revista de Historia*, España, núm. 15, 2001, p. 237.

²²⁰ GARCÍA Silvia, Germán, *op. cit.*, p. 31.

operatividad en aquellas situaciones en las cuales no están implicadas la identidad del grupo o los límites y/o fronteras que hacen posible su persistencia.

- La consecuencia del conflicto para la sociedad en la que se produce dependerá de la forma en la cual esta sociedad se encuentra estructurada. El conflicto puede llegar a formar parte de una determinada relación y ser uno de los componentes, o puede, también, establecerse un conflicto sobre la propia relación (es la relación misma la que se pone en cuestión).
- Una situación de conflicto se manifiesta cuando los actores sociales toman conciencia de una determinada percepción de la situación a la cual van adaptándose y en la que tienen ciertos intereses. La cristalización u objetivación social de una situación conflictiva requiere la existencia, al menos, de tres elementos (categoría social, intereses generalizables y actores sociales); una categoría social donde se permita definir los intereses generalizables entre los actores sociales que se encuentran incluidos en aquellas. La definición de unos intereses ampliamente asumidos, pueden variar dentro de una misma categoría social de un ámbito territorial a otro y a lo largo del tiempo; en tal sentido parece conveniente prestar atención qué actores sociales establecen dichos intereses.
- El tercer lugar, la extensión de algunas formas de conciencia de los intereses, previamente definidos, entre los actores sociales pertenecientes a una determinada categoría social y entre aquellos que, aun no perteneciendo a esa categoría social, se identifican simbólicamente con ellas.²²¹

2.4.4.1. El marxismo

En esta teoría sociológica, la sociedad es una totalidad y sus partes se encuentran determinadas por clases sociales que constantemente se encuentran

²²¹ TEJERINA Montaña, Benjamín, *op. cit.*, p. 47–63.

en lucha, este conflicto de clases puede responder a fines perseguidos en un tiempo y lugar determinados, pero su origen es social.²²²

En este movimiento social, se percibe al conflicto como un elemento inherente a todo sistema, es un imperativo estructural mientras que la sociedad siga articulándose de manera clasista.²²³

Las causas de los conflictos están determinadas por dos factores: a) el social, es decir, la actitud de las clases antagónicas en cada sociedad y; b) el socioeconómico, entendido como la interacción entre fuerza productivas (actores que ejercen como grupo dirigente en términos políticos/económicos y la clase sometida) y las relaciones de producción.²²⁴

El marxismo, en sí no es considerado como una teoría del conflicto, debido a que no contempla la idea del consenso, solo el de la transformación social, el de la transformación del sistema; no plantea ajustes y exagera las contradicciones sociales en la búsqueda y construcción de nuevas posibilidades.²²⁵

Esta postura es defendida por Roy Alfaro Vargas y Omar Cruz quienes comentan:

La teoría marxista es una teoría del movimiento, no solo en tanto explicación de este, sino en cuanto resultado de la propia praxis. El equilibrio y el desequilibrio no existen, lo que sí existe es la tensión producto de las contradicciones sistémicas que conllevan la superación (*Aufhebung*) del sistema social, del modo de producción capitalista, y no se queda en la simple superación (*Überwindung*) de las contradicciones sociales.²²⁶

Como se ha analizado anteriormente con las teorías psicodinámica (control y dirección de comportamientos de manera asertiva para encontrar soluciones más efectivas); así como la teoría del campo y el concepto de clima (donde los individuos tienen diversas actitudes dependiendo del clima en el que se

²²² Cfr. PUGA, Cristina, *et al*, *op. cit.*, p. 84.

²²³ Cfr. LORENZO Cadarso, Luis Pedro, *op. cit.*, p. 238.

²²⁴ Cfr. *Ibidem*.

²²⁵ VARGAS Alfaro, Roy y Cruz Rodríguez, Omar, "Teoría de Conflicto Social y Posmodernidad", *Revista de Ciencias Sociales (CR)*, vol. II-III, Universidad de Costa Rica, p. 66.

²²⁶ *Ídem*.

desenvuelven), los sistemas sociales van evolucionando, no solo por las condiciones desequilibradas entre los grupos sociales, sino por los cambios que surgen en sus áreas de producción.

2.4.4.2. El conflictualismo liberal

En el conflictualismo liberal se emplea la categoría de grupo social para identificar a las partes que se encuentran envueltas en el conflicto; y la categoría de clase o de grupo sirve para entender quiénes son los actores de la confrontación. Es decir, el conflicto se presenta como una lucha de grupos sociales y no, al menos en términos generales, entre clases sociales.²²⁷

Esta teoría se apoya en los postulados del marxismo referentes al papel desempeñado por el conflicto como motor de cambio y del progreso sociales, a la naturaleza conflictiva de la sociedad, a la influencia del contexto social sobre la consciencia de las personas, a la continuidad del conflicto de sociedades en permanente transformación y, a la índole social e histórica del conflicto.

Para un mejor entendimiento del conflictualismo, véase el siguiente gráfico:

²²⁷ GARCÍA Silvia, Germán, *op. cit.*, p. 32.

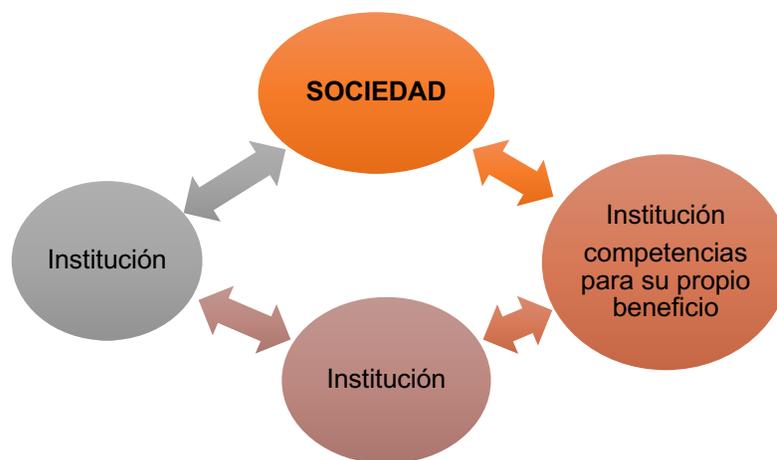


Gráfico 16. Conflictualismo social.²²⁸

Así, la sociedad se estructuraba por instituciones con diferentes competencias que se desarrollaban para su propio beneficio, con ciertos ideales no siempre compartidos, usurpando en algunas ocasiones las atribuciones, generando conflicto y disputas.²²⁹

2.4.4.3. El funcionalismo

Para esta teoría, “la sociedad es una estructura integrada en la que toda institución existe porque satisface una necesidad social.”²³⁰

Las funciones establecidas en un sistema social, según Germán García Silva son las siguientes:

- La adaptación al entorno;
- El logro de metas;
- La conservación de sus pautas de operación interna; y

²²⁸ Gráfico 16. Conflictualismo social. Elaboración propia con información de *ibidem*, p. 34.

²²⁹ *Cfr. Ídem.*

²³⁰ LORENZO Cadarso, Luis Pedro, *op. cit.*, p. 241.

- Mantenerse integrado.²³¹

Las ideas relativas al funcionalismo cambiaron durante el transcurso del tiempo. Talcott Parsons, uno de los representantes de esta teoría, consideraba al orden como fundamento de su concepto de sistema social, y decía al respecto que: “el conjunto de normas que rigen las relaciones de superioridad e inferioridad es una necesidad inherente de todo sistema social estable.”²³²

Estas normas de las que habla Talcott Parsons, se vuelven parte de un sistema moral cristalizado que contiene una serie de elementos motivacionales de premio y castigo, los cuales se institucionalizan. En este sentido, existen conflictos sociales cuando: a) hay aspectos competitivos del sistema ocupacional, b) el papel desempeñado por la autoridad y la disciplina, c) la explotación del más débil o desfavorecido en la estructura social, d) por cuestiones culturales donde exista diferencia en las actitudes hacia el sistema, ideologías o diferencias sobre las situaciones de ocupacionales del sistema; y e) desequilibrio entre la igualdad de oportunidades para crecimiento en el sistema ocupacional.²³³

En la interpretación funcionalista del sistema social, Robert Merton introdujo nuevos conceptos: a) funciones latentes, no eran manifestadas ni conocidas por los actores sociales, pero contribuían al correcto funcionamiento y estabilidad del sistema, al mantenimiento del orden político y social; b) las disfunciones, que eran confrontaciones entre fines, y c) las afunciones que eran actitudes externas al sistema social y enemigas del mismo.²³⁴

Ya en los años cincuenta Lewis Coser, establece como procesos de acción social las disensiones y los conflictos, los cuales contribuían a la estabilidad y

²³¹ GARCÍA Silvia, Germán, *op. cit.*, p. 34.

²³² “Some set of norms governing relations of superiority and inferiority is an inherent need of every stable social system.” PARSONS, Talcott, “Social Classes and Class Conflict in the Light of Recent Sociological Theory”, *The American Economic Review*, Volume 39, Issue 3, Papers and Proceedings of the 61 Annual Meeting of the American Economic Association, May, 1949, p. 17.

²³³ *Ídem*, pp. 18-24.

²³⁴ *Cfr. Ídem*, p. 242.

perdurabilidad de los sistemas sociales, hablándose de las funciones del conflicto en el sentido sociológico. Pensaba que un sistema social necesita el conflicto, aunque solo fuera para renovar sus energías y revitalizar sus fuerzas creativas.²³⁵

Se mencionan como funciones del conflicto sociológico las siguientes:

- Refuerzan el aparato normativo de los sistemas sociales, fortaleciendo las normas preexistentes y haciendo nacer otras nuevas que adecuan su funcionamiento a la aspiración de los actores sociales y readaptan el sistema a los cambios de su contexto.
- Refuerzan los lazos sociales sistemáticos: los llamados conflictos transversales hacen que individuos o grupos conflictivos en un campo determinado, asuman e interioricen el papel de defensores del orden en otros. De este modo los conflictos se auto anulan y se restringe su existencia social y su radicalización, evitándose la aparición de contraproyectos sociales revolucionarios.
- Suponen una mejor adaptación del individuo al *status quo*, al actuar como desfuegos psicológicos individuales.²³⁶

En la teoría funcionalista, los sistemas sociales tienden a la integración, al acuerdo, al consenso, a pesar de las diferencias hay integración. Así, el cambio en la estructura social permite adecuarse a nuevas circunstancias. Los cambios deben ser cíclicos, espontáneos y limitados por la propia estructura social. El cambio no implica transformación, sino reacomodo o ajustes.²³⁷

En este tenor de ideas, para el funcionalismo:

...la sociedad se encuentra conformada por estructuras sociales y éstas, a su vez, por subestructuras, las cuales forman el sistema social, cuyas partes

²³⁵ Cfr. COSER, Lewis, *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Argentina, Amorrortu editores, 1970, p. 3.

²³⁶ LORENZO Cadarso, Luis Pedro, *op. cit.*, p. 243.

²³⁷ Cfr. PUGA, Cristina, *et al, op. cit.*, p. 84.

tienen por objeto la realización de una serie de tareas o la ejecución de atribuciones que desempeñan en forma armónica, pues persiguen una finalidad común, cuál es la generación de la estabilidad que permite el desarrollo de la vida social.²³⁸

A continuación, un gráfico que representa esta idea:



Gráfico 17. Estructura funcionalismo.²³⁹

Como resultado, en el funcionalismo las disensiones o disfunciones, así como el conflicto forman parte del equilibrio de un sistema social, permite que se fortalezca la normatividad, las interrelaciones, la pertenencia del ser humano con la sociedad; se enfoca al cambio social en su aspecto paulatino y en la evolución pacífica, destacando principalmente la estabilidad y al orden.

2.4.4.4. Nuevas teorías del conflicto desde el punto de vista sociológico

En las últimas décadas, se han venido desarrollando una serie de nuevas teorías sociológicas que han estudiado el conflicto, las más destacadas son las

²³⁸ GARCÍA Silvia, Germán, *op. cit.*, p. 34.

²³⁹ Gráfico 17. Estructura funcionalismo. Elaboración propia con información de *ídem*.

de Mancur Olson con la 'teoría de la elección racional'²⁴⁰ y, Charles Tilly con la 'teoría de la movilización de recursos y de las oportunidades políticas'. Ambas teorías han sido el sustento para el estudio del conflicto en el sentido sociológico desde los aspectos socioeconómicos hasta los políticos.

Mancur Olson, parte de la afirmación de que los individuos forman parte de un grupo social, pero que su pertenencia a este grupo no es una decisión propia, sino que ese individuo se suma a una sociedad porque busca beneficiarse de lo que ella pueda proporcionarle, esto es lo que llama el autor 'coste-beneficio', donde se allegará de ciertas prerrogativas, pero a su vez, tendrá que aportar algo por ello. Esta dualidad se contrapone entre dos posturas bien definidas, el maximalismo (beneficio particular) y el altruismo (beneficio colectivo), que a fin de cuentas es la finalidad de toda sociedad.

La elección que haga el individuo respecto de su unión con un grupo social acarreará un dilema, el cual podrá solucionarse mediante incentivos selectivos, referentes a compensaciones y, en su caso coacciones, para garantizar una cohesión.

Al respecto Mancur Olson define los incentivos selectivos de la siguiente manera:

...los grupos grandes o "latentes" no tienen incentivo para actuar con el fin de obtener un bien colectivo porque, por valioso que ese bien pueda ser para el grupo en conjunto, no le ofrece a la persona incentivo alguno para pagar cuotas a una organización que trabaja por los intereses del grupo latente, o para soportar en cualquier otra forma algunos de los costos de la acción colectiva.

Sólo un incentivo por separado y "selectivo" estimulará a la persona racional que forma parte de un grupo latente a actuar en forma orientada hacia el grupo... El incentivo debe ser "selectivo", de manera que quienes no se han unido a la organización que trabaja por los intereses del grupo o contribuye en alguna forma a la satisfacción de esos intereses, pueden ser tratados en

²⁴⁰ Olson, Mancur es licenciado por la North Dakota State University, obtuvo un master en la Oxford University y el doctorado en Economía por la Harvard University en 1963, fue profesor en la Universidad de Maryland; escritor de las obras 'La lógica de la acción colectiva' y el 'Ascenso y declive de las naciones', donde toma como punto empírico de sus estudios a los grupos económicos norteamericanos, buscando responder preguntas como ¿Por qué surgen los conflictos? ¿Por qué la gente se suma a un movimiento? ¿Cuál es la dinámica de la movilización?

forma diferente de cómo se trata a los que sí lo hacen. Esos “incentivos selectivos” pueden ser negativos o positivos, en el sentido de que puedan ya sea, coaccionar sancionando a quienes no pagan una parte asignada de los costos de la acción de grupo, o ser estímulos positivos que se ofrecen a quienes actúan en favor del interés del grupo.²⁴¹

Por su parte, Charles Tilly, en los años 70, introduce el concepto de ‘oportunidades políticas’²⁴² dentro del estudio de una sociedad y su relación con los individuos, para referirse a que el movimiento de los integrantes de una sociedad se encuentra condicionado por los signos de debilidad que muestren las autoridades o élites dirigentes, ya sea por divisiones internas o porque se les presuponga una actitud favorable a los objetivos del grupo movilizado.²⁴³

Para entender el funcionamiento de estas teorías en el estudio del conflicto desde una visión sociológica basta como ejemplo la teoría de la movilización de los recursos, influida por Mancur Olson y concebida por J. D. McCarthy y M. N. Zald, en donde la movilización y existencia de un grupo depende de su capacidad organizativa, su profesionalización, estabilidad, recursos disponibles y la eficacia estratégica de sus acciones colectivas.

Además, los recursos intelectuales o los llamados marcos ideológico-culturales han sido cada vez más analizados en el conflicto en el sentido sociológico.²⁴⁴ Estos recursos son todas las ideas, tradiciones, discursos políticos, lenguajes, actitudes mentales, símbolos, ritos, mitos y valores que permitan al grupo movilizado elaborar discursos críticos, interpretar las circunstancias políticas en tono contencioso y autoidentificarse como grupo.²⁴⁵

²⁴¹ OLSON, Mancur, *La lógica de la acción colectiva*, México, Limusa-Grupo Noriega Editores, 1992, p. 61.

²⁴² Término empleado por EISINGER, P., “*The conditions of protest behavior in American Cities*”, *American Political Science Review*, núm. 67, pp. 11-28.

²⁴³ MARTÍNEZ Dorado, Gloria, *et al*, “Charles Tilly: Legado y estela De *The Vendée a Contentious Performances*, para comprender el conflicto político del s. XIX español,” *Política y Sociedad*, España, 2010, vol. 47, núm. 2, pp. 195-217.

²⁴⁴ McADAM, D., *et al*, *Movimientos sociales: perspectivas comparadas*, España, Ediciones Istmo, 1999.

²⁴⁵ Cfr. LORENZO Cadarso, Luis-Pedro, *op. cit.* p. 249.

Estos elementos generan una disrupción provocando que los movimientos de un grupo social tengan en cuenta diversas percepciones sobre la realidad, los cuales pueden llevar a conductas confrontativas.

Así, Luis Pedro Cadarso establece cómo estos recursos se mediatizan por tres criterios racionalistas: a) las estrategias que con finalidad utilitaria se plantean los grupos enfrentados, b) las expectativas racionales que se van teniendo durante el desarrollo de la movilización y c) las oportunidades que ofrezca el marco político- institucional existente.²⁴⁶

La idea de estas nuevas vertientes que estudian el conflicto en el sentido sociológico es salir del automatismo del análisis socioeconómico como base de los problemas entre grupos que afectan las estructuras sociales y no tomar como referente ese único factor en los movimientos sociales. Se consideran ahora en estas teorías tres elementos fundamentales: a) los recursos disponibles; b) las expectativas de éxito; y c) la dinámica del desarrollo del conflicto.

En el siguiente apartado, se desarrollarán los elementos que se consideran relevantes para el estudio del conflicto desde la visión sociológica.

2.4.4.5. Elementos necesarios para el análisis de los conflictos en el sentido sociológico

Una vez desarrolladas las diversas teorías existentes y los nuevos postulados para el entendimiento de los conflictos en el sentido sociológico, se deben definir ciertos elementos para la comprensión general del conflicto. Al respecto Germán Silva García menciona:

- El grupo social: Considerado como la unidad básica de análisis. Son los actores del conflicto en el sentido sociológico, quienes tienen intereses, valores o creencias que generan los diversos conflictos. Es decir, para

²⁴⁶ *Ídem.*

comprender el conflicto, se deben analizar los grupos sociales involucrados con sus diversos componentes que los hace enfrentarse.²⁴⁷

- El poder: Por ejemplo, el económico, jurídico o político con el que cuentan los diversos grupos sociales enfrentados, sus características y su nivel de influencia en la dinámica del conflicto. Dentro de este elemento, considero necesario incluir al dominio y a la autoridad. En virtud de su inferencia en los cambios estructurales que pueden generar conflictos.²⁴⁸
- Los intereses y valores: Son los elementos materiales esenciales del conflicto, los cuales dependerán del contexto cultural, serán variables y abstractos. La interpretación deberá hacerse conforme a la situación específica que los contrapone.
- La diversidad: Tanto de los individuos que conforman un grupo, como de los grupos mismos que se encuentran en disputa. “La aceptación de la diversidad significa pluralidad, competencia, coexistencia y tolerancia”.²⁴⁹ En la diversidad de los grupos y los individuos debe existir el límite ante los derechos de los demás.
- Las relaciones sociales: Supone la existencia de las acciones que influyen sobre los distintos actores, se prolongan a lo largo del tiempo y del espacio, generan influencias recíprocas, movimientos y contramovimientos, las cuales a su vez producen cambios sociales. “Las relaciones sociales son dinámicas, según se desprende de sus principales propiedades (proceso, intercambio, movimientos, reciprocidad, comunicación, contradicción, cambio)”.²⁵⁰

²⁴⁷ Se establece el concepto de grupo social, en virtud de la evolución histórica del concepto y de la intención de considerar grupos con diversas clases sociales, involucrando no solo los intereses económicos, sino ampliando los intereses a diversos aspectos como el cultural, jurídico, sociológico, etc.

²⁴⁸ DAHRENDORF, Ralf. *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, España, Ediciones RIALP, 1962, p. 257.

²⁴⁹ GARCÍA Silvia, German, *op. cit.*, p. 36.

²⁵⁰ *Ibidem*, p. 37.

Dentro de estos elementos, en especial, de los intereses que motivan las confrontaciones, están el 'reconocimiento de los derechos' y las 'provisiones' (recursos económicos o las prestaciones sociales). Sin embargo, debe considerarse que estos elementos son independientes y, por ende, no confundirse con los intereses pretendidos de los grupos sociales, en virtud de que los derechos son regulados de manera general en normativas que no dependen de los intereses de los grupos, sino de la sociedad en su totalidad. De igual forma, las provisiones no son solo cuestión de interés, sino de los elementos con los que puede contar un grupo para el desarrollo de sus actividades o intercambio de beneficios.

Al respecto, como se mencionó en el apartado anterior, los *recursos* no solo los económicos son relevantes para el estudio del conflicto en el sentido sociológico, pueden ser variados y forman una precondition para el inicio de cualquier lucha social, por ejemplo:

- Autonomía intelectual: Engloba el conjunto de ideas, tradiciones, ideologías, ideas religiosas, valores éticos, etc. Con los que se interpretan los problemas a los que se entran y las expectativas colectivas de manera autónoma frente al grupo dirigente.
- Ambiente sociopolítico con niveles mínimos de tolerancia, donde exista fundamento legal sin correr riesgos extremos.
- Capacidad organizativa, se debe contar con entidades previas al movimiento y con cierto grado de institucionalización, representación colectiva, con programas estratégicos y líderes reconocidos por el grupo, con respaldo ético-legal de la organización.
- Cohesión interna: Los individuos se sientan identificados como parte de la comunidad, se compartan ideas o experiencias vitales comunes.

- Niveles económicos y de estatus políticos sociales mínimos que garanticen cierta seguridad a los individuos, aporten instrumentos de lucha, y justifiquen racionalmente determinadas expectativas de mejora.²⁵¹

Otros elementos por analizar son las expectativas racionales de éxito basadas en el cálculo racional de costes y beneficios previsibles sobre los objetivos planteados a alcanzar, a través de la confianza en los líderes y del prestigio del grupo, tener en cuenta los puntos débiles del oponente y la identificación del momento políticamente oportuno.²⁵²

Además, sería importante agregar la dinámica del conflicto, ¿cómo se ha ido desarrollando el conflicto?, ¿en qué etapa esta?, ¿cuáles han sido los factores que han influido en la escalada o estancamiento? y los que han permitido, si es que existen la disminución de las controversias.

2.5. Visión económica del conflicto

Los conflictos, desde el ámbito económico, impactan a nivel local y global en una sociedad, se pueden categorizar en micro o macro, dependiendo el nivel de afectación que conlleve cada uno; el primero enfocado a conflictos entre particulares o entre organizaciones en relación con las actividades que desarrollan y, el macro puede ser una diversidad de intereses contrapuestos entre Estados (interestados), dentro de los mismos Estados (intraestados) o entre diversas naciones (internacional).²⁵³

El conflicto analizado desde el aspecto económico genera en su sentido positivo el fortalecimiento de las relaciones internacionales, la competencia en la producción, la calidad, la oferta y la demanda, el surgimiento de nuevas potencias, el crecimiento de países en desarrollo, la independencia económica de las naciones, inversiones internacionales, etc. y en su aspecto negativo puede

²⁵¹ Cfr. LORENZO Cadarso, Luis Pedro, *op. cit.*, pp. 251-252.

²⁵² Cfr. *Ibidem*, pp. 252-253.

²⁵³ ANDERTON, Charles H. y Carter, John R., *Principles of Conflict Economics*, "A primer for social scientists", E.U.A., Cambridge, 2009, p. 2.

generar guerras internacionales, sanciones económicas o incrementos arancelarios, mala calidad en la producción, desabasto de bienes y servicios, migración, etc. Por tanto:

El conflicto es una elección. La economía se define como el estudio de las elecciones que las personas hacen en condiciones de escasez. Debido a que el conflicto implica elecciones entre varias alternativas violentas y no violentas, los conceptos, principios y métodos de la economía se aplican directamente a una amplia gama de actividades de conflicto. Segundo, el conflicto afecta los resultados económicos.²⁵⁴

El conflicto analizado desde la visión económica se enfoca en establecer parámetros de ganancia sobre la toma de decisiones en las diversas estrategias que se puedan implementar, es decir, se analizará el conflicto como parte de un juego, en el que dos o más personas están tratando de obtener ganancias a través de diversas estrategias.

Existen varias teorías que, a través de su estudio, desarrollo e implementación, se puede comprender el conflicto desde la toma de decisiones (en su aspecto de utilidad, en este apartado dejamos a un lado el aspecto psicológico o sociológico que conlleva la toma de decisiones para los individuos) y su proceso de resolución (se entiende como la ganancia que las partes involucradas obtienen).

2.5.1. Teorías económicas para la solución de conflictos

Dentro de este punto, se plantean ciertos aspectos de economía que sirven para entender al conflicto, como un juego de toma de decisiones, el cual facilita la comprensión de la dinámica del conflicto y su transformación.

²⁵⁴ "Conflict is a choice. Economics is defined as the study of choices that people make under conditions of scarcity. Because conflict involves choices among various violent and nonviolent alternatives, the concepts, principles, and methods of economics apply directly to a wide range of conflict activities. Second, conflict affects economic outcomes." *Ibidem*, p. 10.

En este sentido, se analizan la teoría de juegos y la teoría de la utilidad, las cuales, a partir de sus postulados ayudan a entender cuáles son las mejores estrategias de juego para que exista un ganador o un perdedor; o en donde ambos jugadores pueden maximizar sus ganancias y minimizar las pérdidas.

2.5.1.1. Teoría de la utilidad esperada

La teoría de la utilidad se enfoca al estudio de la toma de decisiones, en donde se conceptualizan los conflictos a través de la teoría de juegos, su “objetivo fundamental [es] minimizar los riesgos de la elección de una acción o comportamiento determinado mediante la asignación de posibilidades subjetivas a los resultados de las mismas.”²⁵⁵

Esta teoría se sustenta en seis proposiciones, donde para aplicar una función de utilidad las preferencias deben ser consistentes y satisfacer ciertas condiciones:²⁵⁶

- Todo es comparable: Existe una preferencia estricta mínima, se tiene que escoger entre uno u otro objeto o ambos.
- Transitividad: Sobre las preferencias o indiferencias. Si el jugador prefiere A a B, y B a C, preferirá A a C. Si es indiferente A y B o entre B y C, será indiferente entre A y C.
- Invarianza o reductibilidad: Las preferencias dependen sólo de los resultados finales y de las probabilidades, no del proceso utilizado en su obtención. Entonces $[(x, p, y), q, y] = (x, pq, y)$.
- Independencia de las alternativas irrelevantes: Esto es que para toda acción X o Y, la elección entre ambas viene determinada solamente por la preferencia con respecto a sus consecuencias, y no con relación a las consecuencias de alternativas distintas. Es decir, para tomar una decisión

²⁵⁵LÓPEZ Cuellar, Gerardo, *Racionalidad y decisiones colectivas*, p. 300, <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3181/16.pdf>, [Consultado: 24 de agosto 2019, a las 12:34 hrs.].

²⁵⁶Cfr. MORTON D., Davis, *Teoría del Juego*, España, Alianza editorial, 1971, p. 78-80 y LÓPEZ Cuellar, Gerardo, *op. cit.*, pp. 300-301.

debemos tener en consideración exclusivamente las consecuencias que tendrá ésta, independientemente de que haya una opción que lleva al mismo resultado.²⁵⁷

- a) Independencia de las consecuencias contra fácticas: Ante dos acciones que conducen a consecuencias diferentes, la preferencia por una u otra una vez realizada una de ellas dependerá de sus consecuencias reales y no de las que hubiera podido tener (dominancia de preferencias);
- b) Independencia con respecto a la ganancia esperada: Implica que, si un agente elige entre una lotería X o Y , su decisión ha de sustentarse en las probabilidades de ganar y no en la cantidad que puede lograrse.

Fernando Aguiar establece que esta teoría permite no sólo atribuir probabilidades subjetivas a las situaciones de elección, además de atribuir utilidades cardinales a las consecuencias de las acciones y calcular la utilidad esperada de cada apuesta asociada con cada acción alternativa.²⁵⁸

Dentro de esta teoría encontramos, la teoría de la elección racional, la cual se sustenta en el supuesto de que los individuos son maximizadores racionales de sus preferencias, tanto en situaciones de mercado explícito como en aquellas en las cuales el mercado no es palpable.

En esta teoría no es relevante saber las razones de las preferencias de un agente, ni lo considera necesario para realizar un análisis exitoso, solo pretende

²⁵⁷ Ejemplo: una persona está decidiendo si deja de fumar o no. Si está sopesando el hecho de dejar de fumar para no morir de cáncer, según este axioma deberá contemplar sólo la variable dejar de fumar como decisión que le implica a él y las consecuencias de esta decisión. Este axioma implica que el hecho de que puede morir de cáncer por muchas otras cosas y que, si corre por el centro de una gran ciudad, por ejemplo, el riesgo de contraer cáncer de pulmón también es muy alto, no debería ser tenido en cuenta porque no forma parte de la decisión a tomar.

²⁵⁸ AGUIAR, Fernando, "La lógica de la cooperación". En AGUIAR, Fernando (comp.), *Intereses individuales y acción colectiva*, España, Pablo Iglesias, 1991, pp. 1-40.

conocer los factores que sustentan las decisiones y actos de los seres humanos en un marco abstracto.²⁵⁹

Los agentes tienen preferencias sobre una u otra acción, dependiendo en lo que crean que les dará mejores resultados para alcanzar sus objetivos. Existe ya un fin al cual quieren llegar, por lo que dentro de esta teoría se circunscribe el curso de acción del interés individual, sin tomar en cuenta a los demás.

Dentro de esta teoría, se encuentran conceptos que son relevantes para comprenderla: las preferencias transitivas y completas; la maximización de la utilidad conforme a un orden de preferencias; la racionalidad, como la forma congruente en que los agentes toman decisiones dependiendo de los elementos anteriores.²⁶⁰

Según Amos Tversky y Daniel Kahneman²⁶¹ existen tres argumentos, para implementar el uso la teoría de la elección racional como marco de decisión:

- Los actores se estiman exitosos cuando alcanzan sus objetivos, sobre todo cuando tienen los incentivos adecuados y han aprendido de la experiencia.
- La competencia favorece el surgimiento de agentes y organizaciones racionales. Esto es así, porque la optimización en las decisiones aumenta las posibilidades de sobrevivir en un ambiente competitivo.
- Lo intuitivo en los axiomas de la elección racional hace plausible que la teoría, derivada de tales principios lógicos, provea una descripción aceptable del comportamiento de elección.

²⁵⁹ Cfr. LÓPEZ Cuellar, Gerardo, *op. cit.*, p. 300.

²⁶⁰ Cfr. *Ibidem*, pp. 296-298.

²⁶¹ TVERSKY, Amos y Kahneman, Daniel, *Rational choice and the framing of decisions*. En BELL, David E., Rafia, Howard y Tversky, Amos (eds.) *Decision Making. Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions*, E.U.A., Ed. Cambridge University Press, 1988, p. S251–S278.

Ambas teorías funcionan para hacer del conocimiento de las personas en conflicto, la importancia de la elección racional en las propuestas de solución: establecer la certidumbre, incertidumbre o riesgos que existen derivados de la toma de decisión, con el fin de facilitar la maximización de las utilidades derivadas de sus preferencias y minimizar las consecuencias, así como los propios riesgos que conlleva la toma de decisiones. Establecer un orden en sus preferencias, considerando las diversas percepciones y resultados que se puedan dar derivados de dichos riesgos o incertidumbres existente en el camino de la solución de un conflicto.

Las mencionadas teorías no funcionan en el caso de desconocimiento de los riesgos o si los riesgos implican un resultado probable que sea más positivo a sus preferencias (ambigüedades); cuando existan precondiciones probables para obtener un resultado; o, cuando las pérdidas amenacen más que las ganancias.

2.5.1.2. Teoría de juegos

Las primeras aportaciones a la teoría de juegos son del matemático alemán Ernst Friedrich Ferdinand Zermelo en 1913.²⁶² Sin embargo, es hasta 1944 que nace formalmente la teoría de juegos con la publicación de John von Neumann y del economista alemán Oskar Morgenstern, en su libro *Theory of Game and Economic Behavior* (Teoría de juego y comportamiento económico).²⁶³

²⁶² “Es en el S. XIX cuando aparecen las primeras publicaciones matemáticas y con resultados formales que podrían englobarse en la Teoría de Juegos. La primera de estas aportaciones se debe al matemático y lógico alemán Ernst Friedrich Ferdinand Zermelo (1871-1953) que publicó un artículo en 1913 [80] en el que establecía dos teoremas sobre el juego del ajedrez; juego que usa como ejemplo, pero que permite analizar cualquier juego con dos jugadores sin movimientos de oportunidad y con intereses completamente enfrentados (lo que hoy día se denomina juego no cooperativo de suma cero) y pudiendo realizarse infinitos movimientos aunque en una cantidad finita de posiciones.” TENORIO Villalón, Ángel F. y Martín Caraballo, Ana. *Un paseo por la historia de la Teoría de Juegos*, p. 83, <http://www.bdigital.unal.edu.co/60709/1/51847-252720-1-SM.pdf> [Consultado: 25 de agosto de 2019, a las 12:34 hrs.].

²⁶³ *Ibidem*, p. 78.

La teoría de juegos puede ser utilizada para estudiar juegos de salón, negociaciones políticas y comportamiento económico de una nación. En este apartado se enfocará la teoría a desarrollar aspectos que puedan ayudar a las personas a realizar mejores negociaciones (toma de decisiones) y resolver de manera estratégica los conflictos.

En principio, el término juego se debe entender como una 'estrategia' dirigida a situaciones de conflicto, en las que una persona realiza una elección (modo de jugar un juego), sabiendo que otras personas también lo hacen al mismo tiempo, no importando las decisiones del otro jugador o la duración del juego. Las elecciones de todos serán el resultado del conflicto.

En segundo lugar, la teoría de los juegos analiza las estrategias disponibles en las situaciones de conflicto de intereses y de interdependencia social. Se establecen ciertas hipótesis donde:

- Los agentes (jugadores) son racionales y buscan lograr la mejor situación posible para ellos mismos (utilidades).
- Cada jugador conoce, además de las suyas, todas las estrategias y las funciones de ganancia respecto de los demás jugadores (información completa).
- Cada participante toma las mejores decisiones para el mismo, con el objetivo de maximizar su utilidad si se trata de un individuo o sus beneficios si se trata de una empresa, a sabiendas de que otros hacen lo mismo.
- Se conocen las elecciones que se realizaron en el pasado.²⁶⁴

Para comprender mejor la utilidad de la teoría de juegos en el análisis del conflicto de esta investigación, se establece la siguiente clasificación:

²⁶⁴ Cfr. Fundación Universitaria Iberoamericana, FUNIBER, *op. cit.*, *passim*.

- Juegos de suma cero (cooperativos) o estrictamente competitivos y juegos de suma distinta de cero;
- Juego con decisión simultánea y juegos de decisión secuenciales;

En la primera clasificación, los juegos de suma cero reflejan situaciones de pura cooperación o puro conflicto (dos personas realizan elecciones entre alternativas diferentes); y juegos de no suma cero o suma variable, reflejan situaciones mixtas de cooperación y conflicto.

Dentro de los juegos de suma cero situaciones en las que en el conflicto los intereses de las partes son totalmente opuestos, no hay cooperación, uno solo puede ganar si el otro pierde, para estos conflictos se estableció un principio conocido como minimax (mínimo-máximo), del cual se hace un análisis en el siguiente apartado.

En el caso de estrategias mixtas, para encontrar el punto de equilibrio, se debe colocar a los demás jugadores en posición indiferente ante sus propias acciones. Es decir, cada jugador recurre al azar como forma de evitar que el otro saque provecho de cualquier comportamiento sistemático de su parte.

En el caso de los juegos con decisión secuencial, se toman en cuenta los últimos resultados para la toma de decisiones (es una decisión tras otra). Es decir, se debe analizar cuáles fueron los resultados en los últimos escenarios, en virtud de tener conocimiento de decisiones previas para elegir una opción en donde se tengan los mayores beneficios y un equilibrio en las ganancias. En tanto los juegos de decisión simultáneos (Ejemplo es el juego de piedra, papel o tijera), en donde se toman decisiones en el mismo momento, se piensa en el beneficio propio.

El uso de esta clasificación de los tipos de juegos para el análisis del conflicto es necesaria para entender la interdependencia que existe entre los agentes que se relacionan, los factores externos y las utilidades derivadas de la

toma de decisiones para la resolución de los conflictos. Por consiguientes, el estudio de estos temas fortalecerá la comprensión entre los beneficios de las actuaciones colaborativas y competitivas.

2.5.1.3. Estrategias del minimax o maximin

Esta aportación a la Teoría de Juegos se da en 1713 con la aparición del concepto de estrategia mixta y la regla minimax, por la que se minimiza la posible pérdida en el peor escenario y que coincide con el equilibrio de Nash del juego, el cual se analizará más adelante.²⁶⁵

El teorema del minimax establece que en las situaciones de suma cero en donde los intereses de los oponentes son estrictamente opuestos (las ganancias de uno corresponden a las pérdidas del otro), una parte intenta minimizar los beneficios máximos de su oponente, mientras que el oponente intenta maximizar su propio beneficio mínimo. Cuando las dos partes se comportan de esta manera, se obtiene un resultado sorprendente, los beneficios mínimos del máximo (minimax) se igualan a los beneficios máximos del mínimo (maxi-mini). Ninguno de los jugadores puede mejorar su posición y se establece una especie de equilibrio en la situación.²⁶⁶

Este es el caso, en donde la solución racional es que ambas partes tengan conocimiento de los resultados (los hayan anticipado), y de la imposibilidad de que exista una decisión mejor, por lo que se debe actuar en donde se obtenga más beneficio o se disminuya el riesgo de perder todo.

La estrategia que represente el minimax o el maximin, dependerá de la acción de un jugador y la reacción del otro, con cada decisión se obtienen diferentes resultados. Por lo anterior, es importante encontrar la decisión que

²⁶⁵ TENORIO Villalón, Ángel F. y Martín Caraballo, Ana, *op. cit.*, p. 79.

²⁶⁶ Fundación Universitaria Iberoamericana, FUNIBER, *op. cit.*, *passim*.

genere los mayores beneficios (maximin) o disminuya las pérdidas (minimax) ante el otro jugador.

Un ejemplo para elegir la estrategia que dé mayores beneficios es el siguiente:

En un juego de suma cero, cada jugador dispone de tres estrategias posibles A, B, y C (supongamos que son tres tarjetas con dichas letras impresas). Los premios o pagos consisten en la distribución de diez monedas que se repartirán según las estrategias elegidas por ambos jugadores y se muestran en la siguiente tabla llamada matriz de pagos, en la que, para cualquier combinación de estrategias, los pagos de ambos jugadores suman diez.²⁶⁷

Matriz de Pagos

		Las estrategias del otro jugador		
		A	B	C
Mi estrategia	A	9 1	1 9	2 8
	B	6 4	5 5	4 6
	C	7 3	8 2	3 7

Por ejemplo. Si yo juego la tarjeta C y el otro jugador elige su tarjeta B entonces yo recibiré ocho monedas y el otro jugador recibirá dos.

Para descubrir qué estrategia es la que conviene, se debe analizar la matriz que indica mis pagos. Ignoro cuál es la estrategia (la tarjeta) que va a ser elegida por el otro jugador. Una forma de analizar el juego para tomar la decisión consiste en mirar cuál es el mínimo resultado que se puedo obtener con cada una de las cartas. En la siguiente tabla se ha añadido una columna indicando los resultados mínimos.

Matriz de Pagos

La estrategia del otro jugador

²⁶⁷BRAVO Raspeño, Juan, *Teoría de Juegos y Tipos de Juegos*, <https://www.zonaeconomica.com/teoriadejuegos/tiposdejuego> [Consultado: 27 agosto de 2019, a las 21:33 hrs.].

		A	B	C	mínimos
Mi estrategia	A	9	1	2	1
	B	6	5	4	4
	C	7	8	3	3

Por lo anterior,

- Si yo elijo la tarjeta A, puedo obtener 9, 1 o 2, luego como mínimo obtendré un resultado de 1.
- Si elijo la tarjeta B, puedo obtener 6, 5 o 4, luego como mínimo obtendré 4.
- Si elijo la tarjeta C, puedo obtener 7, 8 o 3, luego como mínimo obtendré 3.

De todos esos posibles resultados mínimos, la opción máxima del mínimo es el 4. La estrategia *MAXIMIN* consiste en elegir la tarjeta B, en donde se garantiza que, como mínimo, obtendré 4.

2.5.1.4. Equilibrio de Nash

John Nash, en 1950, fue quien estableció el concepto del punto de equilibrio, el cual consiste en que siempre y cuando en un juego se conozca el número de partidas previamente (estrategias finitas), se tenga toda la información (es decir, que cada jugador conozca, además de las suyas, todas las estrategias y las funciones de ganancia del resto de jugadores) existe un equilibrio, denominado 'equilibrio de Nash'.²⁶⁸

²⁶⁸ En 1950, Nash presenta su tesis doctoral titulada *Non-cooperative games*, bajo la supervisión del matemático canadiense William Albert Tucker (1905-1995) y en la cual se establecen las bases generales de este tipo de juegos. En dicha memoria se introducía el concepto de punto de equilibrio (o equilibrio de Nash como es conocido actualmente) y probaba su existencia. NASH, John F., *Essays on game theory*, E.U.A., Edward Elgar Publishing, 1996.

En sus investigaciones propone una solución de equilibrio para los juegos con suma distinta de cero, es una situación en la que ningún jugador quiere modificar su estrategia en vista de las escogidas por los demás jugadores. Dado que estos últimos actúan de forma estratégica, cada uno de ellos empleará su mejor respuesta en relación con las estrategias de los otros jugadores.²⁶⁹

En los juegos de suma distinta a cero no siempre hay una estrategia dominante, como en las planteadas en la teoría de 'minimax' de John Von Neuman, uno o varios puntos de equilibrio; o a su vez, que existan varios puntos de equilibrio. Así, el equilibrio de Nash queda definido de la siguiente manera:

...en un juego con n jugadores en el que cada uno elige una estrategia de entre un conjunto de estrategias posibles, un equilibrio es un conjunto de estrategias, una para cada jugador, en el que la elección de estrategia de cada jugador es la mejor respuesta a las elecciones de los $n-1$ otros jugadores.²⁷⁰

Es decir, que el punto de equilibrio se presenta cuando existe un par de expectativas sobre la estrategia de cada persona, así cuando el jugador A revele su estrategia, el jugador B seguirá con su mejor estrategia. Es necesario establecer reglas o se tenga conocimiento de las convenciones sociales, que permitan escoger una decisión (estrategia) sobre las diversas opciones.²⁷¹

²⁶⁹ BLAISE Mimbang, Jean, *et al*, *La teoría de Juegos*, "El arte de pensamiento estratégico", www.50minutos.es [Consultado: 17 de septiembre 2019, a las 11:51 hrs.].

²⁷⁰ HOLG, Charles A. y Roth, Alvin E., "The Nash equilibrium: A perspective", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 101 núm. 12, pp. 3999-4002.

²⁷¹ Para entender este último punto analicemos una situación muy común. Juan llama a Edurne y a media conversación la comunicación se corta ¿qué es lo que debería hacer? Si uno de ellos rellama y el otro espera, la conversación continuará, circunstancia que no ocurrirá si los dos llaman o los dos esperan. Por lo tanto, este dilema tiene dos puntos de equilibrio. El que uno llame y el otro espere, y viceversa. ¿Qué se ha de hacer?, necesitan una convención social que les ayude a elegir una estrategia adecuada; estrategia que podría ser la siguiente, el que primero llamó, debe repetir la llamada. Fundación Universitaria Iberoamericana, FUNIBER, *op. cit.*, *passim*.

2.5.1.5. Dilema del prisionero

Otro de los aportes a la teoría de juegos, en relación con el equilibrio de Nash es el 'dilema del prisionero', el cual es analizado como un juego de suma distinta a cero, bipersonal, biestratégico y simétrico.

Se caracteriza por el hecho de que ambos jugadores son conscientes de las ganancias de la cooperación. Sin embargo, no tienen forma de alcanzarlas, en virtud de la falta de incentivos para cooperar. Dando como resultado algo no deseado por ninguno de los jugadores individualmente, ni por el grupo.²⁷²

Ejemplo:

“Dos delincuentes habituales son apresados cuando acaban de cometer un delito grave. No hay prueba clara contra ellos, pero sí indicios fuertes de dicho delito y además hay pruebas de un delito menor. Son interrogados simultáneamente en habitaciones separadas. Ambos saben que si los dos se callan serán absueltos del delito principal por falta de pruebas, pero condenados por el delito menor (1 año de cárcel), que si ambos confiesan, serán condenados por el principal, pero se les rebajará un poco la pena por confesar (4 años), y finalmente, que si solo uno confiesa, él se librará de penas y al otro se le condenará a 5 años.”²⁷³

En el caso de este tipo de conflictos, se debe buscar la motivación de cada individuo para la cooperación y no solo el interés particular que cada uno tenga, se deben establecer límites y las diversas variantes con claridad, con el fin de que ambos tengan una satisfacción en sus ganancias.

El desarrollo de estos conceptos sirve a la investigación para establecer las diversas estrategias que se pueden presentar dentro de un juego (entendido como conflicto), que permiten obtener resultados de suma cero o de suma distinta

²⁷² Cfr. LÓPEZ Cuellar, Gerardo, *op. cit.*, p. 305-306.

²⁷³ Señala Albert Mehrabian que el 55% de lo que una persona comunica procede del movimiento de su cuerpo y la expresión de su rostro; el 38% del tono, el volumen y la claridad de su voz y el 7% de las palabras que dice. Hay autores que plantean que cuando el contenido del mensaje verbal entra en contradicción con el contenido del mensaje no verbal, es recomendable elegir como verdadero el contenido que se deriva del mensaje no verbal. MEHRABIAN, Albert, *Nonverbal Communication*, E.U.A., Walter De Gruyter Inc, 1972, p. 109.

a cero, los cuales permitan ampliar el panorama sobre las posibles opciones de solución en un conflicto, a través de los diversos comportamientos de cooperación o competitividad.

Como resultado de este análisis de la visión económica del conflicto, se puede establecer que los conflictos a través del establecimiento de estrategias, del análisis de los beneficios a obtener en cuanto al minimax o maximin, y de la cooperación es posible obtener resultados óptimos que permitan la desescalada del conflicto, o en su caso, la prevención de estos.

2.6. Visión jurídica del conflicto

Dentro de la visión, no sólo holística del conflicto, sino desde la multidisciplinaria e interdisciplinaria, se considera que el conflicto no es una situación aislada de aspectos jurídicos, sociales, económicos, psicológicos y en algunos casos políticos. Por esta razón es necesaria la explicación de las diversas cuestiones que por área pueden influir en el conflicto.

El sistema jurídico juega un rol indispensable en la organización de la sociedad, ya que regula las conductas de los seres humanos, administra justicia y establece los lineamientos bajo los cuales se debe actuar en determinadas situaciones, a su vez el Derecho genera paz social al monopolizar la fuerza y prohibir a los individuos usarla en forma directa.

El Derecho como sistema de normas tiene la doble función, disuadir conductas declaradas prohibidas, y al mismo tiempo apoyar en la resolución de conflictos entre las partes, ya sea estableciendo mecanismos alternativos a la jurisdicción, o bien abriendo la opción de acudir a juicio para que sea un juez quien determine la solución al conflicto presente.²⁷⁴

Los conflictos en materia jurídica van enfocados a la percepción de los miembros de la sociedad respecto al derecho 'a hacer', o a la obligación de 'no hacer'. Esto es así, sea porque no es posible prever todas las conductas

²⁷⁴ Cfr. KELSEN, Hans, *Teoría pura del derecho*, México, Editora Nacional, 1981, p. 94.

humanas, o el caso de los vacíos legales o las áreas grises que motivan la interpretación de la norma, la existencia del conflicto puede deberse a la inexistencia de sanción en la norma, con respecto a la acción u omisión que la otra parte pretende de nosotros, o viceversa, nosotros de ella.

En relación con lo anterior, Remo Entelman comenta:

En algunos usos, “tener derecho” significa no sólo que otro tiene “obligación” sino que el titular del “derecho” es el único que dispone de la acción que pone en movimiento el proceso judicial en que se impondrá la sanción a quien no cumplió la obligación.

Tener derecho a fumar sólo quiere decir que hacerlo no está prohibido. Pero si alguien dice que tiene derecho a cobrar el monto de un mutuo, está significando que otro, el mutuario, tiene la obligación de pagar. Y esto es así porque hay una sanción prevista en la norma para el que no restituye el monto del mutuo en tiempo oportuno.²⁷⁵

Es así como el Derecho se ha ocupado de regular la conducta humana y de establecer los mecanismos adecuados para la resolución de conflictos; sin embargo, y a pesar de las sentencias de los jueces basadas en su percepción²⁷⁶ y conocimiento, el Derecho no prevé en realidad la problemática del conflicto, ni es común que se allegue de otros conocimientos fuera de lo jurídico para resolverlo.

Desafortunadamente, la mayoría de los abogados se preparan en el camino de la resolución de conflictos basados en el sistema jurídico binario de lo ‘permitido’ o lo ‘prohibido’, en la aplicación de la justicia en los tribunales para resolver los conflictos ‘relacionados’ con las normas. El conflicto no es objeto de estudio, ni se les presenta como asignatura, ni se les enseñan técnicas o estrategias para resolverlos fuera de la judicatura. El abogado sólo se ocupa de

²⁷⁵ ENTELMAN, Remo F., *op. cit.*, p. 55.

²⁷⁶ Se habla sobre percepción como la sensación interior que llega a través de los sentidos, se basa en la perspectiva que se tiene sobre el caso, donde se integran los datos de la experiencia sensorial, interviene factores del conocimiento como el pensamiento y la memoria, expresa el acto cognoscitivo de aprehender un objeto determinado, y además supone una actividad reflexiva e introspectiva.

las pretensiones jurídicas contrapuestas entre las partes o, en su caso, de las que el derecho no ha regulado, las cuales provocan confrontación.

En dicha tesitura, si se conocieran las nuevas visiones de gestión y resolución de conflictos como los métodos alternativos de solución de controversias, la justicia restaurativa, los círculos de paz y la justicia transicional, entre otras y se profundizara en el análisis del conflicto en su visión holística, tanto los abogados, los catedráticos del derecho, los estudiantes, así como cualquier persona que se encuentre frente a un conflicto podrían fomentar relaciones más armónicas y pacíficas, gestionar de manera positiva y eficaz los conflictos, así como encontrar las soluciones que satisfagan sus necesidades de manera más equilibrada.

Por esta razón, las diversas alternativas existentes para la solución de conflictos deben ser difundidas en la población, y de esta manera fomentar en la sociedad la armonía y el bienestar, donde los conflictos sean resueltos con baja intensidad conflictual y de forma pacífica para no romper vínculos.

Remo Entelman establece que el mismo sistema jurídico es violento, porque recurre al uso o a la amenaza de la fuerza. Si recapacitamos sobre las definiciones de prohibido, obligatorio y permitido emanadas del concepto de sanción, corresponde entonces también analizar el significado que esa expresión tiene en el lenguaje de la ciencia del Derecho.²⁷⁷

Queda evidente así que la sanción, prevista en las normas como la consecuencia de determinada conducta (antijurídica), es un acto a realizar por los jueces o sus ejecutores, y cuyas múltiples variantes tienen, sin embargo, dos notas esenciales en común: a) consisten siempre en una privación de algo valioso (libertad, bienes, atributos o distinciones), y b) están siempre previstas como susceptibles de ser aplicadas con independencia de la voluntad del sancionado, y aún contra ella, mediante el uso de la fuerza, por disposición del juez, en caso de contumacia.

²⁷⁷ Cfr. ENTELMAN, Remo F., *op. cit.*, pp. 55-60.

Dicho lo anterior, es deseable modificar el carácter unilateral del método judicial y la reducción de su uso a través de nuevos medios, como lo son los Métodos Alternativos de Solución de Controversias (MASC), la justicia restaurativa, los círculos de paz y la justicia transicional para generar una sociedad más pacífica, donde la regla no sea acudir al proceso judicial, el cual daña las relaciones y termina siendo un proceso de competencia entre las partes donde indefectiblemente hay un ganador y un perdedor, el cual se vuelve inefectivo en la satisfacción de necesidades y ganancias de las partes.

En este mismo sentido, es necesario el cambio de percepción en cuanto al funcionamiento del sistema jurídico; evaluar el uso de herramientas para alcanzar soluciones a los conflictos; revisar las formas procesales; y analizar la interacción entre personas que tienen intereses contrapuestos. Aunado a lo anterior, es altamente probable que, empleando tanto los conocimientos del derecho, como de otras ciencias sociales y humanitarias, pueda gestarse un cambio en la prevención y resolución de los conflictos desde esos ámbitos, sin necesidad de acudir al litigio y a la confrontación, sino como una nueva forma de satisfacción de intereses y de corresponsabilidad, generando un sistema de ganancia mutua.

Es por esta razón, que se deben implementar normas para generar el cambio en las creencias y la modificación de actitudes tendientes a la resolución de conflictos a través de estas nuevas visiones de cultura de paz, donde no existe una confrontación agresiva entre las partes y generalmente surgen procesos de reconciliación donde se crean compromisos, se permite un acercamiento emocional y se transforman relaciones, lo cual impacta en un cambio positivo hacia la operatividad del sistema judicial, y en sí en la forma de concebir el derecho.

2.6.1. Derecho como argumentación

La argumentación es un recurso necesario usado por los operadores jurídicos en el campo del derecho para lograr la resolución de conflictos. En este mismo sentido, Jaime Cárdenas expresa que:²⁷⁸

...es importante dar razones para sostener nuestras pretensiones, y las razones que debemos dar no sólo implican apelar a la autoridad y al procedimiento, entrañan sobre todo apelar a su contenido para que mediante la ponderación sea posible escoger las más convincentes entre las que no lo son tanto.²⁷⁹

No obstante lo anterior, el mismo autor establece que “las conclusiones en las argumentaciones no siempre son concluyentes.”²⁸⁰ Por lo tanto, se deben emplear principios o reglas universales, que la valoración de proposiciones estén conforme a derecho y cuidar la relación que tenga con las consecuencias o los bienes jurídicos tutelados.²⁸¹

²⁷⁸ Atienza presenta tres concepciones sobre argumentación: la lógica formal, el material y la pragmática o dialéctica:

- La concepción formal define al argumento y la argumentación como una inferencia, un encadenamiento de proposiciones. Lo que caracteriza a esta posición es el elemento formal, esto es, la corrección de las conclusiones no depende del contenido de verdad de las premisas sino del cumplimiento de ciertas reglas formales como en el silogismo tradicional, aunque no exclusivamente.
- La concepción material, propia de la tópica, se preocupa no de la técnica para inferir unas proposiciones de otras con criterios de corrección formal, sino de descubrir y examinar las premisas. Se trata de justificar las premisas no ya mediante el silogismos o formas lógicas divergentes. La justificación de las conclusiones o de las decisiones tiene que hacerse a través de buenas razones que permitan determinar la corrección del razonamiento. Así como, desde el punto formal, los argumentos se entienden como relación entre proposiciones, en la concepción material se trata de relaciones entre razones, creencias, actitudes o acciones. El razonamiento no es una inferencia regida por reglas formales sino un procedimiento para resolver un conflicto entre razones.
- La concepción pragmática o dialéctica considerar a la argumentación como interacción lingüística. La argumentación es un proceso dialógico cuyo desarrollo está regido por reglas de comportamiento lingüístico. Inferir consiste en el paso de unos enunciados a otros mediante la aceptación, el consenso para cada participante en el proceso argumentativo.

ATIENZA, Manuel, “El derecho como argumentación”, *Isegoria. Revista de Filosofía Moral y Política*, España, núm. 21, noviembre de 1999, pp. 37-48.

²⁷⁹ CÁRDENAS García, Jaime. *La argumentación como derecho*, México, UNAM, 2010, p. 24.

²⁸⁰ *Idem*, p. 28.

²⁸¹ *Cfr. Idem*, p. 29.

Por su parte, Robert Alexy comenta con respecto a la teoría de la argumentación que un discurso es un acto lingüístico entre varios participantes con opiniones contrapuestas, las cuales tienen como fin llegar a resultados válidos a través de determinadas reglas. El discurso representa una vía cooperativa y pacífica de resolución de conflictos, en donde la única coacción es la del mejor argumento.²⁸²

Si bien los argumentos son necesarios en un conflicto desde la visión jurídica, para hacerle ver al operador jurídico las conjeturas de los hechos: en la justicia alternativa, como la mediación o la conciliación, se busca ir más allá de la argumentación como búsqueda de la verdad y la razón de las partes.

En estos procesos, cada parte tiene su postura e intereses en un principio, el facilitador debe fomentar la comunicación, no con el fin de buscar solo las verdades de cada una de las partes, sino para ayudarles a crear una historia alternativa que contenga todos los elementos importantes de cada uno de los involucrados. De igual manera, son ellos mismos quienes deben establecer las opciones de solución al conflicto, donde se satisfagan sus necesidades e intereses sin la formalidad de un argumento en donde se establezca una premisa mayor, una menor y una consecuencia o un resultado.

Además de lo ya expuesto, es importante resaltar que si los argumentos ayudan al operador jurídico a identificar la 'verdad' para encontrar una solución justa para las partes; en la justicia alternativa, el facilitador busca sacar de su postura argumentativa a las partes, para que ellas se concienticen de la realidad del otro. En estos casos, el resultado puede ser muy diferente de lo establecido en la postura argumentativa de las partes.

En conclusión, son ellos quienes le deben dar validez a los argumentos de cada uno y quienes, a través de la razón, la interpretación, la empatía, la comunicación asertiva pueden establecer sus propias conclusiones y soluciones a los problemas que se les presentan.

²⁸² Cfr. ALEXY, Robert. *Teoría de la argumentación jurídica*, trad. de Manuel Atienza, España, Centro de Estudios Constitucionales, 1989, pp. 43-69.

2.6.2. Acceso a la justicia

Cipriano Gómez Lara define el derecho de acceso a la justicia como:

...un concepto ideológico y sociológico y se centra en la preocupación de que los justiciables puedan llegar a ser oídos y atendidos eficazmente por los órganos de impartición de justicia, sin dilaciones, sin trabas burocráticas, sin candados ni obstáculos económicos, y sin prejuicios raciales ni discriminaciones políticas, sexuales, religiosas o de otro género.²⁸³

En México, el acceso a la justicia es un derecho fundamental consagrado en el artículo 17 constitucional, en su segundo párrafo, al disponer que toda persona tiene derecho a la administración de justicia dictada por los tribunales, de manera expedita en los plazos y términos que fijan las leyes, al emitir sus resoluciones de manera completa, imparcial y gratuita.

Por su parte, el Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH), por conducto del artículo 8 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, dispone que toda persona tiene derecho a ser oída, con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable, por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley, en la sustanciación de cualquier acusación penal formulada contra ella, o para la determinación de sus derechos y obligaciones de orden civil, laboral, fiscal o de cualquier otro carácter.

No obstante que en ambos sistemas normativos estas son las bases del derecho humano de acceso a la justicia, las características descritas en ambos dispositivos no son limitativas, sino taxativas y en constante expansión, a efecto de lograr una mejora en su implementación.

Con la reforma de 2008 al artículo constitucional en comento, se integran los MASC que forman parte del bloque de garantías y permiten el acceso a la justicia, teniendo como objetivo establecer un sistema más humanitario de

²⁸³GÓMEZ Lara, Cipriano. "El debido proceso como derecho humano", p. 353, <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1968/17.pdf>, [Consultado: 7 de septiembre de 2019, a las 20:32 hrs.].

resolución de conflictos. Fomentando en este sentido el estudio multi e interdisciplinario del conflicto a tratar, propiciando así el análisis del derecho y la norma desde un aspecto holístico.

Como consecuencia de la existencia de los MASC, en entidades como la Ciudad de México, se ha impuesto la obligación a los órganos jurisdiccionales de orientar e informar con respecto a las características y ventajas de acudir a la justicia alternativa,²⁸⁴ y además se ha determinado como obligación jurídica exhortar a las partes dentro del auto admisorio para que acudan al procedimiento de mediación a que se refiere la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal²⁸⁵, para llegar a un acuerdo que ponga fin a la controversia (artículo 55 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito

²⁸⁴ Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 1º al 21 de septiembre de 1932, https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/codigos/Codigo_Procedimientos_Civiles_DF_1.pdf [Consultado: 20 de junio de 2020, a las 12:32 hrs.].

Artículo 55.- Para la tramitación y resolución de los asuntos ante los tribunales ordinarios se estará a lo dispuesto por este Código, sin que por convenio de los interesados puedan renunciarse los recursos ni el derecho de recusación, ni alterarse, modificarse o renunciarse las normas del procedimiento.

Para el caso que no se hubiese logrado un avenimiento en la audiencia previa, el Juez y el conciliador estarán facultados para intentarlo en todo tiempo, antes de que se dicte la sentencia definitiva, pudiendo aplicar las reglas y principios generalmente aceptados, en la mediación y en la conciliación.

Asimismo, los titulares de los órganos jurisdiccionales deberán informar a los particulares sobre las características y ventajas de la mediación, para alcanzar una solución económica, rápida y satisfactoria de sus controversias.

Si en constancia de autos el Juez advirtiere que el asunto es susceptible de solucionarse a través de la mediación, el juez exhortará a las partes a que acudan al procedimiento de mediación a que se refiere la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal, e intenten, a través de dicho procedimiento, llegar a un acuerdo que ponga fin a la controversia. El juez podrá decretar la suspensión del juicio hasta por el término de dos meses con los efectos previstos por la propia Ley de Justicia Alternativa, a partir de que las partes le informen que han iniciado el procedimiento de mediación correspondiente.

En el caso de que las partes logren la construcción de un acuerdo por medio del procedimiento de mediación, lo harán del conocimiento del Juez quien decretará la conclusión del procedimiento y lo archivará como corresponda. En caso de que las partes una vez recibida la pre-mediación no hubieren aceptado el procedimiento, o habiéndolo iniciado no fuera posible llegar a un acuerdo dentro del plazo señalado, lo harán saber al Juez del conocimiento para que dicte el proveído que corresponda y continúe la sustanciación del procedimiento.

²⁸⁵ Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 08 de enero de 2008. Disponible en: https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/leyes/LEY_DE_JUSTICIA_ALTERNATIVA_DEL_TRIBUNAL_SUPERIOR_DE_JUSTICIA_PARA_EL_DF_1.pdf

Federal).²⁸⁶ Independientemente de lo anterior, se puede acudir a la mediación en todo momento, ya sea antes de iniciar un proceso jurisdiccional hasta aún dictada la sentencia para el cumplimiento de las obligaciones.

Ahora bien, el acceso a la justicia no solamente se traduce en establecer el uso de los mecanismos alternativos para resolver un conflicto, sino que además es necesario contar con un tratamiento igualitario, sin discriminación de ningún tipo, contar con la asesoría o representación jurídica adecuada, y con el servicio gratuito de las instituciones públicas.

2.6.3. Debido proceso

En México, el derecho al debido proceso en la protección de los derechos humanos en el sistema jurídico se deriva de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano²⁸⁷ cuyo artículo 7 establece:

Ninguna persona puede ser acusada, detenida ni encarcelada sino en los casos determinados por la ley según las formas prescritas en ella. Los que solicitan, facilitan, ejecutan o hacen ejecutar órdenes arbitrarias deben ser castigados; pero todo ciudadano llamado o requerido en virtud de lo establecido en la ley debe obedecer inmediatamente: se hace culpable por la resistencia.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos²⁸⁸ reconoce este derecho humano como una garantía consagrada en los artículos 14 y 16 constitucionales.²⁸⁹

²⁸⁶ Excepción de lo anterior son algunos Estados los que no han regulado dicho aspecto en su legislación adjetiva, por ejemplo: Aguascalientes, Baja California, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas y Veracruz.

²⁸⁷ Aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente francesa el 26 de agosto de 1789.

²⁸⁸ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 14:23 hrs.].

²⁸⁹ Arts. 14 y 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 14. A ninguna ley se dará efecto retroactivo en perjuicio de persona alguna.

Nadie podrá ser privado de la libertad o de sus propiedades, posesiones o derechos, sino mediante juicio seguido ante los tribunales previamente establecidos, en el que se cumplan las formalidades esenciales del procedimiento y conforme a las Leyes expedidas con anterioridad al hecho.

Artículo 16. Nadie puede ser molestado en su persona, familia, domicilio, papeles o

La Corte Interamericana de Derechos Humanos sostiene que el debido proceso “tiene la finalidad de afirmar una serie de derechos individuales, como la igualdad ante la administración de justicia y el derecho a ser oído sin distingo”.²⁹⁰ Asimismo, las garantías del debido proceso deben ser cumplidas con independencia de la nacionalidad del acusado o “de si existen o no relaciones consulares” entre el Estado que envía y el Estado que recibe.²⁹¹ Por tanto, para que exista “debido proceso legal” es preciso que un justiciable pueda hacer valer sus derechos y defender sus intereses en forma efectiva y en condiciones de igualdad procesal con otros justiciables.²⁹²

El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos consagra el derecho al debido proceso legal en su artículo 14, derivado de “la dignidad inherente a la persona humana.”:

Toda persona tendrá derecho a ser oída públicamente y con las debidas garantías por un tribunal competente, independiente e imparcial, establecido por la ley, en la substanciación de cualquier acusación de carácter penal formulada contra ella o para la determinación de sus derechos u obligaciones de carácter civil...

Una parte de la garantía de debido proceso se encuentra el derecho de audiencia, el cual deberá contar con las formalidades esenciales del procedimiento jurisdiccional tales como: (i) la notificación del inicio del procedimiento; (ii) la oportunidad de ofrecer y desahogar las pruebas en que se finque la defensa; (iii) la oportunidad de alegar; y, (iv) una resolución que dirima las cuestiones debatidas.²⁹³ El principio de igualdad, se encuentra en este mismo

posiciones, sino en virtud de mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento. En los juicios y procedimientos seguidos en forma de juicio en los que se establezca como regla la oralidad, bastará con que quede constancia de ellos en cualquier medio que dé certeza de su contenido y del cumplimiento de lo previsto en este párrafo.

²⁹⁰ Corte Interamericana de Derechos Humanos. Opinión Consultiva No 16/99 sobre “El Derecho a la Información sobre la Asistencia Consular en el Marco de las Garantías del debido proceso legal”, del 1 de octubre de 1999, p. 14. https://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea_16_esp.pdf [Consultado: 4 de agosto de 2020, a las 01:03 hrs.].

²⁹¹ *Ibidem*, p. 19

²⁹² *Ibidem*, p. 68

²⁹³ Tesis 1a.LXXV/2013, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Décima Época, libro

nivel al asegurar condiciones idénticas para ejercer el derecho de defensa, mediante el otorgamiento de las mismas oportunidades para presentar y analizar pruebas, interponer recursos y presentar observaciones dentro de plazos o términos igualitarios para todos.²⁹⁴

En este sentido, cualquier persona tiene el derecho humano de llevar a cabo un proceso con las formalidades que establece la ley, a ser escuchado y a obtener una solución a su controversia. Sea ésta, a través de la vía jurisdiccional, o bien que las partes en ejercicio de la autonomía de su voluntad se sujeten a un proceso alternativo.

Eduardo Couture sostiene que el debido proceso es una “garantía constitucional consistente en asegurar a los individuos la necesidad de ser escuchados en el proceso en que se juzga su conducta, con razonables oportunidades para la exposición y prueba de sus derechos.”²⁹⁵

Al respecto, Héctor Fix-Zamudio establece sobre el debido proceso legal, lo siguiente:

Se entiende por debido proceso legal el conjunto de condiciones y requisitos de carácter jurídico y procesal que son necesarios para poder afectar legalmente los derechos de los gobernados. En un desenvolvimiento de esta idea, el mismo autor se extiende a varios sectores: a) la exigencia de un proceso previo en el que se cumplan las formalidades esenciales del procedimiento; b) prohibición de tribunales especiales y de leyes privativas; c) restricción de la jurisdicción militar; d) derecho o garantía de audiencia; e) fundamentación y motivación de las resoluciones dictadas por autoridad competente; f) aspectos sustanciales del debido proceso legal que aluden ya a la evaluación de lo decidido por los tribunales y su compatibilidad con los principios lógicos y jurídicos del sistema.²⁹⁶

Así mismo, el artículo 8 de la Convención Americana de Derechos Humanos²⁹⁷ dispone sobre el debido proceso, es el derecho que tiene toda

XVIII, t. 1, marzo de 2013, p. 881.

²⁹⁴ RODRÍGUEZ Rescia, Víctor Manuel, *El debido proceso legal y la convención americana sobre los derechos humanos*, p. 1036, <http://www.corteidh.or.cr/tablas/a17762.pdf>, [Consultado: 9 de septiembre de 2019, a las 14:22 hrs.].

²⁹⁵ COUTURE, Eduardo J., *Vocabulario jurídico*, Argentina, Depalma, 1978, p. 199.

²⁹⁶ Voz: Debido proceso legal, FIX-ZAMUDIO, Héctor, en *Diccionario Jurídico Mexicano*, México, Porrúa-UNAM-Instituto de investigaciones Jurídicas, 1987, pp. 820-822.

²⁹⁷ Adoptada por México el 22 de noviembre de 1969. Aprobada el 18 de diciembre de 1980 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1981,

persona a ser oída, con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable, por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley, en la sustanciación de cualquier acusación penal formulada contra ella, o para la determinación de sus derechos y obligaciones de orden civil, laboral, fiscal o de cualquier otro carácter.²⁹⁸

A su vez, en el art. 25, se prevé en el punto 1. “Toda persona tiene derecho a un recurso sencillo y rápido o a cualquier otro recurso efectivo ante los jueces o tribunales competentes, que la ampare contra actos que violen sus derechos fundamentales...”.

Por tanto, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, ha indicado sobre el debido proceso en diversos casos, lo siguiente:

“Debido proceso se refiere al conjunto de requisitos que deben observarse en las instancias procesales a efectos de que las personas estén en condiciones de defender adecuadamente sus derechos ante cualquier acto del Estado, adoptado por cualquier autoridad pública, sea administrativa, legislativa o judicial, que pueda afectarlos. El debido proceso se encuentra, a su vez, íntimamente ligado con la noción de justicia , que se refleja en: i) un acceso a la justicia no sólo formal, sino que reconozca y resuelva los factores de desigualdad real de los justiciables, ii) el desarrollo de un juicio justo, y iii) la resolución de las controversias de forma tal que la decisión adoptada se acerque al mayor nivel de corrección del derecho, es decir que se asegure, en la mayor medida posible, su solución justa.”²⁹⁹

En suma, es posible sostener que el debido proceso permite a toda persona en territorio mexicano que se encuentre en una situación de conflicto,

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/D1BIS.pdf> [Consultada: 23 de junio de 2020, a las 10:34 hrs.].

²⁹⁸ Cfr. Artículo 8 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

²⁹⁹ CIDH, “Cuadernillo de Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos No 12: Debido Proceso”, p. 10, <https://www.corteidh.or.cr/sitios/libros/todos/docs/cuadernillo12.pdf> [Consultada: 3 de agosto de 2020, a las 17:48 hrs.].

sujeto a un proceso jurisdiccional, a contar con las garantías y formalidades que debe cumplir cualquier autoridad en la protección de sus derechos humanos, así como a ser escuchada, defenderse y dar a conocer su verdad a través de los mecanismos aceptados por la Constitución mexicana, teniendo el Estado la obligación de darle un trato igualitario o las condiciones igualitarias para que emprenda dichas acciones, otorgándole una resolución justa a la controversia planteada³⁰⁰ y se realiza un ejercicio democrático del poder³⁰¹.

Dentro de este contexto, el empleo de los MASC en la solución de conflictos se encuentra dentro de la garantía de debido proceso y el derecho de acceso a la justicia, atendiendo a la voluntariedad de las partes para utilizar estos recursos ante su controversia, cumpliendo las formalidades y requisitos establecidos en la ley. El resultado de la aplicación de estos mecanismos pueden ser convenios y su ejecución puede ser llevada a cabo en los tribunales previamente establecidos.

2.6.4. Aproximaciones jurídicas de solución de conflictos

Desde el aspecto jurídico, la forma de resolver los problemas es típicamente acudiendo a las instancias judiciales o administrativas, nacionales y/o de carácter internacional competentes en donde se siguen reglas y un procedimiento previamente establecido.

Dentro de este proceso jurídico, iniciado a través de una demanda, denuncia o queja, se sustancia un proceso, sometiéndose las partes a ciertas conductas reglamentadas y a etapas dentro del juicio previamente reguladas en la legislación adjetiva; al llevar a cabo todas las formalidades y etapas procesales se da como resultado una sentencia, o un dictamen en donde se establecen los

³⁰⁰ Cfr. Corte Interamericana de Derechos Humanos. *Opinión Consultiva No 16/99 ...*, op. cit., p. 68.

³⁰¹ Cfr. Corte Interamericana de Derechos Humanos, Caso Raxcacó Reyes vs. Guatemala. Fondo, Reparaciones y Costas, Sentencia del 15 de septiembre de 2005, párr. 85, https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_133_esp.pdf [Consultada: 7 de agosto de 2020, a las 10:58 hrs.].

hechos, se expresan los razonamientos jurídicos, y se arriba a conclusiones para la solución del conflicto.

Por otro lado, existen nuevas visiones en la gestión y resolución de conflictos, mediante los cuales permite acercarse a una cultura de paz, en donde los seres humanos se convierten en los principales protagonistas de sus conflictos y las soluciones, como son principalmente la justicia alternativa, la justicia restaurativa, justicia terapéutica y la justicia transicional.

Por justicia alternativa se entienden los MASC como la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje, los cuales se encuentran regulados, tanto a nivel federal, como en las diversas leyes o códigos procesales de cada Estado.

Actualmente, existen treinta Estados³⁰² que cuentan con su ley estatal, ya sea de mediación, o bien de mecanismos alternos de solución de conflictos, en donde se regulan aspectos, tanto en mediación privada, como en mediación pública, como lo es el establecimiento de centros de mediación y los requisitos para ser mediador, el proceso de mediación, la procedencia, los efectos de los convenios y la vía de ejecución de los mismos.

Ya existen quince Estados que han incorporado la regulación de dichos mecanismos en su Constitución, doce Estados la han desarrollado como Ley Orgánica y los demás Estados como leyes especiales. Derivado de la incorporación de la mediación en sede judicial se han creado centros de mediación estatales y regionales, en cada entidad se ha establecido su estructura orgánica, por ejemplo en catorce Estados, el centro depende del Supremo Tribunal de Justicia (Campeche, Chihuahua, Colima, Durango, Estado de México, Guanajuato, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Yucatán, Zacatecas); en los Estados de Veracruz y Jalisco son órgano de apoyo del Poder Judicial descentralizados; doce dependen de los Consejos de la Judicatura (Baja California Sur, Baja California, Chiapas, Ciudad de México, Coahuila, Hidalgo, Nayarit, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tabasco,

³⁰² Anexo 1. Leyes estatales en materia de MASC.

Tlaxcala); en el Estado de Morelos depende de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Morelos, y en el Estado de Michoacán depende de las sindicaturas.

Cada Estado ha establecido su finalidad, ya sea como una forma de acceso a la justicia pronta y expedita, o bien para lograr el fomento de la cultura de paz, y/o como una manera de hacer más eficiente la impartición de justicia.

Estos mecanismos alternativos han sido un pilar fundamental en la solución de los conflictos, y se ha demostrado con diversas estadísticas³⁰³ los beneficios aportados por los mismos; además, han generado una descongestión en los tribunales; lo cual no solo termina siendo una ventaja para las partes que someten su controversia a MASC, sino para todo el sistema jurídico y social de México.

En cuanto a la justicia restaurativa, se considera específicamente un MASC en materia penal regulado en la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en materia Penal.³⁰⁴ Sin embargo, ésta de manera general puede ser aplicada en cualquier ámbito de la interacción humana.

En México, el conocimiento e impulso de estos mecanismos alternativos se ha ido apoderando de varias áreas, por ejemplo, en la educación,³⁰⁵ tanto de

³⁰³ Instituto de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco. *Las estadísticas del Instituto de Justicia Alternativa*, <http://ija.gob.mx/transparencia/informacion-poder-judicial/estadisticas-del-ija-de-los-asuntos-ingresados-y-resueltos-clasificados-por-tipo-de-asunto/> [Consultado: 12 de septiembre de 2019, a las 10:42 hrs.].

³⁰⁴ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 2014, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_291214.pdf [Consultada: 23 de junio de 2020, a las 11:00 hrs.].

³⁰⁵ “Educar para la paz supone procurar que la comunidad escolar incorpore habilidades que le permitan crear un ambiente propicio para convivir en paz. Esto se logra mediante contenidos específicos, a través de ejercitaciones a las que puedan acceder los docentes y los alumnos de todas las edades. Los objetivos que se pueden alcanzar mediante un programa de estas características son: la aceptación de las diferencias (versus la discriminación). La valoración de sí mismos y de toda forma de vida. La colaboración (versus la competencia). El comprender la unidad e interdependencia entre todo lo que existe y por lo tanto la responsabilidad por los propios actos. La flexibilidad y creatividad en el pensamiento. El reconocimiento, aceptación y

nivel primaria, como de secundaria, es indispensable para los niños contar con herramientas y habilidades para resolver sus propios problemas y para hacerse responsables de ellos.

En este sentido, es aplicable la justicia restaurativa o los MASC, los cuales han sido un apoyo en el desarrollo de los menores y en la asunción de las consecuencias derivadas de los conflictos entre los mismos, ya que esto permite la disminución de las actitudes como el *bullying*³⁰⁶, la indisciplina, el ausentismo, las peleas y la falta de interés en el aprendizaje.

Otra área de afectación positiva es la comunitaria, donde se ha podido llegar a acuerdos que evitan los conflictos sociales o ayudan a restaurar el tejido social (a través de la justicia restaurativa) en situaciones como huelgas, manifestaciones, actos de violencia y delincuencia.

La justicia restaurativa de manera general puede ser aplicada a cualquier ámbito de la interacción humana, por ejemplo, en conflictos comunitarios o escolares. Sin embargo, se encuentra regulada de manera específica en el artículo 27 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos en materia Penal donde se define como:

...el mecanismo mediante el cual la víctima u ofendido, el imputado y, en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con objeto de lograr un acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas, así como la reintegración de la víctima u ofendido y del imputado a la comunidad y la recomposición del tejido social.³⁰⁷

expresión adecuada de las emociones. La adecuada comunicación. El reconocimiento y explicitación de las coincidencias. La legitimación. El conocimiento del conflicto connotado positivamente y los caminos para resolverlo pacíficamente.” RAMOS Mejía, Cecilia. *Un mirar, un decir, un sentir en la Mediación Educativa*, Argentina, Ed. Colección Visión Compartida, 2003, p. 345.

³⁰⁶ Según la Fundación en Movimiento, la palabra *bullying* o acoso escolar se refiere a todas las formas de actitudes agresivas, intencionadas y repetidas que ocurren sin una razón clara adoptadas por uno o más estudiantes en contra otro u otros. Es molestar a alguien sin importar lo que haga, sólo por el gusto de hacerlo. Disponible en: <http://www.fundacionenmovimiento.org.mx/bullying/definicion>.

³⁰⁷ Artículo 27 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos en materia penal.

Dentro de la justicia restaurativa, se busca reparar un daño o rectificar la conducta causada, que hayan sido contrarias a la ley o los derechos de las personas a través del diálogo y el establecimiento de acuerdos. Son las propias partes las que se vuelven protagonistas de las soluciones y responsables de las consecuencias del acto, se busca la resolución no violenta y la reparación voluntaria del daño.

La justicia terapéutica es otra de las visiones que se tiene para el tratamiento del conflicto, en cuanto a la humanización de la ley y su aspecto psicológico, emocional y humano, así como el proceso legal.

Al respecto, David B. Wexler³⁰⁸ define a la justicia terapéutica como: “estudio del rol de la ley como agente terapéutico... se centra en el impacto de la ley en el espectro emocional y en el bienestar psicológico de las personas, busca humanizar la ley y se preocupa por el lado psicológico, emocional y humano de la misma y el proceso legal.”³⁰⁹

Así, la justicia terapéutica ayuda al sistema jurídico y a los agentes del mismo a ver el proceso, las consecuencias y las leyes desde un aspecto terapéutico, en donde se generen cambios positivos, el resultado tenga efectos ‘curativos’ o el tratamiento ayude a mejorar a las personas en cuanto a sus comportamientos delictivos y los mismos sean efectivos. Tiene como objetivo final “minimizar las consecuencias anti-terapéuticas y maximizar su valor terapéutico, sin sacrificar el debido proceso, las garantías de las personas u otros valores legales y judiciales.”³¹⁰

³⁰⁸ David Wexler es un distinguido profesor de investigación de Derecho y profesor en la Universidad de Arizona. También, es profesor de derecho y director de la Red Internacional de Justicia Terapéutica en la Universidad de Puerto Rico.

³⁰⁹ WEXLER, David B. *Justicia terapéutica: Una visión general*, http://cejfe.gencat.cat/web/content/home/publicacions/activitats_formatives/prospectiva_criminal_prevencio_delinquencia05062012/justicia_terapeutica_resum.pdf [Consultado: 13 de septiembre de 2019, a las 09:20 hrs.].

³¹⁰ WEXLER, David B. *Justicia terapéutica: Experiencias y aplicaciones*, <https://www.pjenl.gob.mx/TratamientoDeAdicciones/download/justicia-terapeutica.pdf> [Consultado: 7 de septiembre de 2019, 10:40 hrs.]

A diferencia de la justicia alternativa o la justicia restaurativa como procesos alternos o complementarios al sistema jurídico, la justicia terapéutica puede ser parte del proceso jurisdiccional mismo, dándole oportunidad a los delincuentes de ser conscientes y participar en su propia rehabilitación, así como a los agentes del sistema jurídico de contar con estrategias efectivas para evitar la reincidencia.

Otro acercamiento a la resolución de conflictos es a través de la justicia transicional, la cual es definida por el Centro Internacional para la Justicia Transicional como “las formas en que países que dejan atrás periodos de conflicto y represión utilizan para enfrentarse a violaciones de derechos humanos masivas o sistemáticas, de tal magnitud y gravedad que el sistema judicial convencional no puede darles una respuesta adecuada.”³¹¹

Además, a través de esta justicia transicional se permiten cambios en el funcionamiento de los sistemas jurídicos de un país, reformas, creación de nuevas leyes, comités de investigación, procesos jurídicos más cuidadosos, nuevas instituciones, reparación de daños a las víctimas, mayor protección en ciertos derechos humanos, difusión y prevención de situaciones de conflictos, frenos al poder y el surgimiento de nuevos órganos políticos y jurídicos.

Por último, es necesario que se genere una cultura de educación nacional en estos temas, desde el estudio del conflicto, hasta abarcar la explicación y función de las diversas formas de solución de conflictos. Lo anterior debe ser a través de la integración de estos temas en los programas de estudio, no solo a nivel primaria, secundaria, preparatoria, sino también a nivel licenciatura, en especial en la carrera de derecho, en la cual el abogado trabaja diariamente con el conflicto entre las personas como materia prima. Así como la capacitación de docentes y operadores jurídicos, a través de análisis legislativo, la investigación, la comparación de los sistemas jurídicos y la eficacia en los resultados. De esta forma, es que se podría generar un conocimiento real de su funcionamiento y la búsqueda de estas vías para solucionar problemas. Incluso, a nivel particular y

³¹¹ Centro Internacional para la Justicia Transicional, *¿Qué es la justicia transicional?* <https://www.ictj.org/es/que-es-la-justicia-transicional> [Consultado: 9 de septiembre de 2019, 17:40 hrs.]

empresarial se podría comenzar con el establecimiento de cláusulas escalonadas (mediación, conciliación y arbitraje) en los contratos que se celebren.

Es esencial cambiar el funcionamiento del sistema jurídico, provocando una transformación cultural, tanto en los abogados, como en los operadores jurídicos, en los estudiantes, en los catedráticos y en las diversas autoridades para que el uso de mecanismos alternativos de solución de controversias –también considerados complementarios a la justicia—, sea una de las nuevas visiones de cómo enfrentar y resolver conflictos a través de un sistema más humanitario y pacífico.

3. LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS (MASC)

“La explosión de las cortes y de los tribunales internacionales en las últimas cuatro décadas, permite decir que, al menos en la solución pacífica de controversias, puede existir una mejor institucionalización que en otros campos...”

*Dr. Guillermo Estrada*³¹²

Existen varias formas de solución de conflictos, que como se ha visto en el capítulo anterior, son tan antiguas como la religión, la filosofía y la cultura romana. En materia internacional los mecanismos alternativos tienen sus antecedentes en instrumentos como la Convención de la Haya, la Guía de Buenas Prácticas sobre los Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores³¹³ y la Ley Uniforme de Mediación³¹⁴; actualmente, hay organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que promueven y fomentan el uso de los mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC) entre sus Estados miembros.

En este sentido, es menester destacar el papel que han jugado las organizaciones internacionales en la promoción y perfeccionamiento de los MASC como instrumentos eficaces. Así, desde el seno de la ONU ha sido particular el impulso que se le ha otorgado, concretamente desde la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo del Derecho Mercantil Internacional

³¹² Estrada Adán, Guillermo, “Discrecionalidad Judicial y Derecho Internacional de los derechos Humanos”, *Revista de la Facultad de Derecho de México*, T. LXX, núm. 277, mayo-agosto 2020, <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm> [Consultada: 6 de agosto de 2020, a las 00:30 hrs.].

³¹³ Guía de Buenas Prácticas en virtud del Convenio de La Haya de 25 de octubre de 1980 sobre los Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores, <https://www.hcch.net/es/publications-and-studies/publications2/guides-to-good-practice> [Consultada: 24 de junio de 2020, a las 14:39 hrs.].

³¹⁴ Aprobada en 2001 por la Conferencia Nacional de Comisarios sobre Derecho Estatal Uniforme, http://www.uniformlaws.org/shared/docs/mediation/uma_final_03.pdf [Consultada: 16 junio de 2020 a las 11:13 hrs.].

(CNUDMI); en donde se han creado Leyes Modelo y se ha conseguido revolucionar su concepción, aceptación y funcionamiento en el mundo entero.

Sin embargo, hay que tomar en consideración que la Ley Modelo sobre Arbitraje³¹⁵ ha tenido un éxito mayor en su adaptación por los ordenamientos estatales que la Ley Modelo de Conciliación; la primera ha sido ya adoptada por más de 50 Estados, en cambio el desarrollo de la normativa de conciliación y/o mediación no es tan acabada, armonizada y completa como la del arbitraje.³¹⁶

Por su parte, la Ley Modelo sobre la Conciliación Comercial Internacional³¹⁷ ha tenido una acogida muy discreta al haber sido incorporada sólo por doce países y algunos Estados como el norteamericano y el canadiense.³¹⁸

Dentro de este contexto, es de observarse que en nuestro país contamos con diversas formas de composición que pueden ir desde lo jurídico, como el juicio, hasta los MASC, los cuales en esta investigación se clasificarán dependiendo la participación o no de un tercero en la solución del conflicto.

El fundamento legal que fomenta y promueve los MASC en México, se encuentra contemplado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 17, quinto párrafo que dispone lo siguiente: “Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial...”³¹⁹

Tratándose del sistema penitenciario, la propia Constitución en su artículo 18, párrafo sexto establece que: “Las formas alternativas de justicia deberán

³¹⁵ Ley Modelo de la CNUDMI sobre Arbitraje Comercial Internacional. Aprobada por la CNUDMI el 21 de junio de 1985 y promulgada por México en 1993, https://uncitral.un.org/es/texts/arbitration/modellaw/commercial_arbitration/status [Consultada: 22 junio de 2020 a las 16:00 hrs.].

³¹⁶ SÁNCHEZ García, Arnulfo, *Mediación y arbitraje. Eficacia y proyección internacional*, México, Tirant lo Blanch, 2015. p. 31.

³¹⁷ Ley Modelo de la CNUDMI sobre Conciliación Comercial Internacional. Aprobada inicialmente en 2001 y modificada en 2018, https://uncitral.un.org/es/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation [Consultada: 22 junio de 2020 a las 18:30 hrs.].

³¹⁸ SÁNCHEZ García, Arnulfo, *Mediación y arbitraje... op. cit.*, p. 31.

³¹⁹ Artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

observarse en la aplicación de este sistema, siempre que resulte procedente...”³²⁰

En México ya se cuenta con la regulación de los MASC en diversas leyes, tanto federales, como estatales, y sus respectivos reglamentos. El 5 de febrero de 2017 se facultó al Congreso de la Unión para expedir una Ley General en materia de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, en virtud de la adición de la fracción XXXI-A al artículo 73, que a la letra establece: “Para expedir la ley general que establezca los principios y bases en materia de mecanismos alternativos de solución de controversias, con excepción de la materia penal.”³²¹

Es por ello que se considera necesario que no solo el abogado, el estudiante de derecho y los profesores de derecho, sino los profesionales de otras vertientes conozcan estos mecanismos alternativos de solución de controversias, los cuales más que ‘alternativos’ deben ser considerados como ‘complementarios’ a la justicia, en virtud del beneficio de descarga de trabajo en el sistema jurisdiccional, y además permite a las partes involucrarse en la solución de sus conflictos de manera más efectiva.

La presente investigación tiene como objetivo analizar los diversos mecanismos alternativos de solución de controversias regulados en México, como lo son el arbitraje, la conciliación, la mediación y la negociación. Se exceptúa de esta investigación la justicia restaurativa, considerada por la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal como un mecanismo alternativo aplicable al ámbito penal, la cual podría ser por si solo materia de otra investigación.³²²

Los MASC no sólo deben observarse con el fin único de decretar si son heterocompositivos o autocompositivos, sino con el propósito de fijar el papel que

³²⁰ Artículo 18 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

³²¹ Artículo 73 fracción XXXI-A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

³²² Artículo 3º, fracción IX. Mecanismos Alternativos: La mediación, la conciliación y la junta restaurativa.

juega un tercero ajeno imparcial en cada uno de estos mecanismos; de igual manera, se busca sembrar en la mente del lector la semilla de la desjudicialización del sistema.

El arbitraje es el mecanismo que ocupa el primer lugar de estudio por ser el más comparable a un juicio tradicional, ya que cuenta con un árbitro con funciones equivalentes a la de un juzgador y además se tiene como resultado un laudo con efectos similares a los de una sentencia.

En segundo término, se puede colocar a la conciliación extrajudicial, donde un tercero interviene para proporcionar opciones de solución, y concretado un acuerdo tendrá efectos de convenio de transacción (el cual por jurisprudencia adquiere el carácter de cosa juzgada).

Después se ubica la mediación, donde el tercero se convierte en un facilitador de la comunicación que apoya a las partes para la solución de conflictos, y aporta como conclusión un acuerdo con efectos de cosa juzgada y es ejecutable en la vía de apremio;

Por último, se encuentra la negociación, en donde serán las mismas partes las que lleven a cabo el proceso de solución del conflicto o, a través de un experto negociador en donde se establezcan acuerdos recíprocos que les beneficie a las partes involucradas.

Existen otros MASC como la investigación, los buenos oficios, la amigable composición, el tercero experto, que son empleados comúnmente a nivel internacional, algunos se describen en tratados internacionales de los que México es parte, sin embargo, en su legislación doméstica no existe una regulación que los contemple.

Del profundo análisis de los MASC se podrán advertir las virtudes y complejidades que cada uno conlleva para emplearlos, y solo así, tener la posibilidad de que su uso se maximice en beneficio de la impartición de justicia pronta y expedita que demanda la sociedad mexicana.

3.1. Arbitraje

El arbitraje es un mecanismo alternativo de solución de controversias regulado por el Código de Comercio³²³ en México desde 1989, como resultado de la adopción de la Ley Modelo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) sobre Arbitraje Comercial Internacional de 1985, la cual se creó con el fin de contribuir al desarrollo de relaciones económicas internacionales armoniosas³²⁴; en dicho mecanismo un tercero llamado árbitro decide la solución del conflicto que se le presenta, en una resolución llamada laudo. Este MASC actualmente está regulado en el Código de Comercio, Título Cuarto, denominado “Del arbitraje comercial”.³²⁵

Tanto en México como en ciertas legislaciones internacionales, el arbitraje es un mecanismo en el cual interviene un tercero en el estudio, análisis y resolución del conflicto, similar al proceso de un juicio, en el que no son las partes quienes establecen las opciones de solución sino el mismo árbitro.

Es alternativo en virtud de que no se siguen las formalidades de un proceso judicial, con términos rigurosos; en este caso son las partes las que deciden las reglas procesales o se sujetan a las de un centro especializado, también se tiene la posibilidad de elección del árbitro; no hay una designación previamente establecida conforme a un turno, además el árbitro suele ser especialista en la materia sobre la que se resolverá el caso aplicando sus conocimientos, y no sólo conforme a derecho. Incluso el tiempo en un proceso arbitral es menor a uno de orden jurisdiccional.

El arbitraje es el de mayor implementación a nivel nacional e internacional. Su efectividad ha sido comprobada en México.³²⁶ En este apartado se busca

³²³ Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de octubre al 13 de diciembre de 1889, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3_301219.pdf [Consultada: 22 junio de 2020, a las 18:30 hrs.].

³²⁴ *Resoluciones aprobadas por la Asamblea General*. Resolución 40/72 (11 de diciembre de 1985) de la Ley Modelo de Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) sobre Arbitraje Comercial Internacional, p. vii.

³²⁵ No se establece como tal un concepto legal alrededor de la figura del árbitro con el arbitraje, sin embargo, este ordenamiento si contempla diversos preceptos que lo regulan, artículos 1415 a 1480.

³²⁶ Estadísticas de casos presentados en el Centro de Justicia Alternativa, que han sido resueltos a través de la mediación como mecanismos alternativos de solución de controversias y han

presentar de forma clara los elementos que integran al arbitraje, alejando de su análisis ciertas complejidades que a nivel doctrinal se presentan, o aquellas derivadas de los diferentes instrumentos internacionales que regulan al arbitraje, diferencias culturales y procedimentales o, la falta de hegemonía en su regulación, así como los diversos tipos de prácticas que existen dentro del proceso.

Por lo anterior, se formularán reflexiones respecto a sus antecedentes, definiciones, características, proceso, fundamento legal tanto en México como en el ámbito internacional, las cláusulas dentro de los acuerdos arbitrales, los requisitos para ser árbitro, las recusas y, finalmente los efectos de las resoluciones conocidas como laudos arbitrales, su aplicación, formalidades y efectos.

3.1.1. Marco conceptual

Los antecedentes del arbitraje se remontan a la época del Derecho Romano, en donde el juez (*iudex*) de Roma no era propiamente un hombre de leyes, sino que solo desempeñaba una función arbitral presidiendo el arreglo de las disputas de acuerdo con las fórmulas proveídas por otro funcionario, el *praetor*.³²⁷

Esta forma de resolución de las controversias se ha convertido en un medio para hacer justicia, las personas volvieron a creer en un tercero para resolver su conflicto de manera más particularizada e imparcial, se “permitió una justicia más cerca de quienes se encontraban vinculados por un desacuerdo o controversia jurídica, y por la voluntad de aligerar la solución encomendándola a una persona o varias de su confianza.”³²⁸

evitado la saturación de los juzgados, <http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/cja/cuarto-trimestre-2017/#1501782228359-dfcacf22-62b5316f-8c25> [Consultado: 13 de octubre de 2018, a las 22:32 hrs.].

³²⁷ Cfr. MERRIMAN, John Henry, *La tradición jurídica Romano-Canónica*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004, p. 5.

³²⁸ GONZÁLEZ de Cancino, E., “Arbitraje romano”, en SILVA Romero, Eduardo y Mantilla Espinosa, Fabricio, *El contrato de arbitraje*, Colombia, Legis Editores-Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Jurisprudencia, 2005, p. 21.

Fue hasta las Doce Tablas, cuando se incluyeron disposiciones relativas a los árbitros, como la pena de muerte al árbitro que recibiera dinero por pronunciar su sentencia.³²⁹ Dentro del desarrollo del mencionado proceso³³⁰ se establecieron dos instancias para la solución del conflicto; la primera llamada, *in iure* (frente al magistrado), y la segunda, llamada *apud iudicem* (frente al árbitro o ante un jurado de árbitros). En la primera instancia se exponía el caso y en la segunda se recibían las pruebas de los hechos alegados y, finalmente se emitía opinión decidiendo el asunto.³³¹

La opinión que decidía el asunto ante el *iudex* o el *arbiter*, ahora conocida como laudo, fue admitida por los romanos.³³² Sin embargo fue hasta la época de Justiniano que se le concedió la acción de cosa juzgada, pudiendo así, ser ejecutada.³³³

Los antecedentes del arbitraje surgen desde la obra legislativa del Rey Alfonso X, en el Siglo XIII, y la Ley XXII del Fuego Viejo de Castilla, que definía a los árbitros y a los arbitradores.

Más adelante en 506 se crea el Breviario de Alarico donde se regulan las características del arbitraje como un laudo sin fuerza legal, se establecía una

³²⁹ Cfr. BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de derecho arbitral*, México, Porrúa-Universidad Anáhuac, 2015, p. 2.

³³⁰ En lo consecuente, se le llamará proceso de arbitraje cuando se lleva a cabo de manera independiente a la derivación de un juicio. En virtud de que cuenta con ciertas etapas, reglas y resultado con efectos jurídicos a nivel que una sentencia. No así procedimiento de arbitraje, al no formar parte de un juicio.

³³¹ MOLINA González, Héctor, "Breve reseña del arbitraje", *Revista de la Facultad de Derecho de México*, México, núms. 157, 158 y 159, enero-junio de 1988, p. 217.

³³² *Ibidem* p. 219.

³³³ Cfr. BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de derecho arbitral...*, op. cit., p. 3.

penalidad en caso de incumplimiento y la acción de reclamar la penalidad con rasgos privatistas sobre los jurisdiccionales.³³⁴

Posteriormente, la presencia del arbitraje se desarrolló en cuatro fuentes diferentes:

- Las Siete Partidas (1256-1265) donde se hace la distinción entre los árbitros de Derecho y los amigables componedores (avenidores), se formaliza el escrito público con la promesa de acatar el laudo y renunciar a cualquier otro fuero.
- El Ordenamiento de Alcalá (1348) en el cual se atenuaron obligaciones a través de la oralidad, se establecieron los casos de recusación de árbitro, la no apelación del laudo y el plazo de 10 días para impugnar.
- La Nueva Recopilación (1567) crea un procedimiento de ejecución para la sentencia arbitral y además se debía otorgar garantía en la ejecución.
- La Novísima Recopilación (1809) donde se genera el compromiso arbitral acompañado de pena convencional; el arbitraje no era válido sobre delitos; se debía cumplir dentro de los cuatro meses siguientes; no existía apelación al laudo arbitral y el cumplimiento se solicitaba a instancia de parte.³³⁵

En el Derecho posterior a la Independencia, el arbitraje para resolver diferencias aparece regulado en el capítulo segundo, “De la administración de justicia en lo civil” de la Constitución de Cádiz (1812).³³⁶ En dicha constitución se puede observar que se eleva a rango constitucional el derecho de las personas para resolver sus conflictos por la vía alternativa de administración de justicia, que no pertenece al sistema judicial del Estado. Dentro de este ordenamiento se regulan dos mecanismos alternativos de resolución de conflictos: el arbitraje y la

³³⁴ MEDINA Lima, Ignacio, “El arbitraje privado en nuestro derecho”, *Revista de la Facultad de Derecho de México*, México, núms. 157, 158 y 159, enero-junio de 1988, p. 159.

³³⁵ SÁNCHEZ García, Arnulfo, *Mediación y arbitraje...*, *op. cit.*, pp. 124-125.

³³⁶ En su artículo 280 disponía que: “No se podrá privar a ningún español del derecho de terminar sus diferencias por medio de jueces árbitros elegidos por ambas partes.”

conciliación como obligatorios antes de acudir a la justicia ordinaria. Se regulaba como una garantía fundamental en donde el ciudadano es respetado en su libre voluntad para resolver sus propias controversias.

Posteriormente, la Constitución de 1824³³⁷ continuó con los preceptos establecidos por la Constitución de Cádiz en materia de justicia alternativa y, estableció la posibilidad de dirimir las controversias que afectaran intereses privados a través de estos mecanismos; así como la oportunidad de acudir al arbitraje en cualquier momento aún iniciado un juicio. También se permitió el ejercicio de este derecho a cualquier persona dentro del territorio mexicano, independientemente de su nacionalidad³³⁸.

Las mismas ideas en cuanto al arbitraje como un derecho subjetivo se establecieron en las Leyes Constitucionales de 1836, las Bases Orgánicas de la Republica Mexicana de 1843 (art. 185) y el Estatuto Orgánico Provisional de 1856.

En la Constitución de 1857 se suprimió la regulación de la justicia alternativa y es hasta 2008 que la Constitución de 1917 vuelve a incorporar aspectos de los mecanismos alternativos en diferentes materias.

Actualmente, el arbitraje es definido como una institución convencional que tiene como finalidad “la resolución de un conflicto entre partes por obra de un tercero, a cuya decisión se someten y que les liga jurídicamente, pues se sustenta en la libertad contractual de las partes y en el ejercicio de la autonomía de su voluntad.”³³⁹

³³⁷ En su título V encontramos el primer antecedente constitucional de la justicia alternativa en México, denominado “Del poder judicial de la federación”; en su sección séptima “Reglas Generales a que se sujetará en todos los Estados y territorios de la federación la administración de justicia”. El siguiente artículo ordena: Artículo 156. A nadie podrá privarse del derecho de terminar sus diferencias por medio de jueces árbitros, nombrados por ambas partes, sea cual fuere el estado del juicio.

³³⁸ Artículo 156. A nadie podrá privarse del derecho de terminar sus diferencias por medio de jueces árbitros, nombrados por ambas partes, sea cual fuere el estado del juicio.

³³⁹ CLAUSULA ARBITRAL. CONCEPTO Tesis: I.3o.C.941 C, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Novena Época, T. XXXIII, mayo de 2011, p. 1048.

Adolf Wach afirma que el proceso arbitral es similar al proceso jurisdiccional, pues ambos tienen como finalidad solucionar litigios, con eficacia casi igual. Pero en su opinión, el juicio arbitral no es proceso:

No es un ordenamiento coactivo, ni de tutela jurídica. Su fundamento está en el arbitrio de las partes. El árbitro no tiene jurisdicción, ni *imperium*. Su misión no es decir el derecho ni ejercer la *coertio* procesal; ni tiene su sentencia efecto coactivo en el sentido de ejecutabilidad. Es un juez arbitrado y como tal deriva su función de la voluntad de las partes.³⁴⁰

Eduardo Pallares, por su parte, señala al arbitraje como un ejercicio de la función jurisdiccional por particulares. Aclara que, aunque los particulares no sean autoridades, no hay razón suficiente para negarles el atributo de la jurisdicción, en virtud de las facultades de él para autorizar a los particulares a realizar determinadas funciones públicas cuando así convenga al interés general. Tal es el caso, apunta, del jurado popular integrado por individuos que no son funcionarios públicos, pero realizan una función pública. Sostiene que los árbitros tienen jurisdicción. El arbitraje es un verdadero proceso y el laudo, una auténtica sentencia.³⁴¹

De lo expuesto, se desprende el requisito de voluntariedad de las partes para participar en el arbitraje. Deberá existir consentimiento de las partes para someter al arbitraje todas o algunas de las diferencias existentes de la relación jurídica; contractual (si deriva de una cláusula arbitral) o extracontractual (si las partes acuerdan posterior a establecida la relación contractual, el sometimiento a este proceso para resolver la controversia).

Se deriva a un tercero la facultad de tomar la decisión para la resolución del conflicto a través de un laudo con carácter de cosa juzgada, que no requiere la autorización del juez para asentar a las partes las obligaciones de dar, hacer o no hacer que determine el árbitro. Es un proceso que se llevará a cabo conforme

³⁴⁰ WACH, Adolf. *Manual de derecho procesal civil*, v. 1, trad. de Tomás A. Banzhaf, Argentina, Ediciones Jurídicas Europa-América, 1977, pp. 105-106.

³⁴¹ Cfr. PALLARES, Eduardo, *Diccionario de derecho procesal civil*, 15ª ed., México, Porrúa, 1966, pp. 443-444.

a las estipulaciones de las partes en conflicto y no requerirá de la rigidez de un proceso jurisdiccional.

El laudo será homologado ante un juez para su ejecutabilidad en razón de ser un tercero quien resuelve la controversia y no las partes, las que acuerdan la solución.

3.1.2. Características

El arbitraje es de naturaleza adversarial y produce decisiones vinculatorias hechas por una tercera parte. Es un medio alternativo de solución de controversias muy parecido al litigio.³⁴²

Respecto de la naturaleza jurídica, la esencia que materializa la posibilidad del arbitraje radica en el principio de la autonomía de la voluntad fundamentada en la libertad y disposición de las partes para elegir la vía donde resolver sus diferencias y conflictos.³⁴³

El arbitraje en México tiene fundamentación contractual, derivado de la cláusula arbitral establecida en el contrato que crea la relación jurídica o del consentimiento posterior de ambos contratantes.³⁴⁴ Sin embargo, esa libertad tiene límites, provenientes del orden público basado en ciertas materias que devienen incompatibles y no pueden someterse a arbitraje (responsabilidad penal, por ejemplo).³⁴⁵

El arbitraje es una institución, porque en él confluyen un conjunto de actividades relacionadas entre sí por el vínculo de una idea común y objetiva, la

³⁴² Cfr. ALLISON, J. R, "Five Ways to Keep Disputes Out of Court" (trad. personal), en *Harv Bus Rev*, enero-febrero, 1990, p. 169.

³⁴³ RIVERA Neuetze, Antonio Guillermo y Gordillo Rodríguez, Rainer Armando, *Curso práctico de arbitraje comercial internacional*, Guatemala, Edifolsa, 2001, p. 18.

³⁴⁴ En el caso del arbitraje comercial internacional, su fundamentación deriva de la celebración de convenios entre Estados parte o de la vinculación que tengan los Estados miembros derivados de la participación en alguna organización internacional.

³⁴⁵ RIVERA Neuetze, Antonio Guillermo y Gordillo Rodríguez, Rainer Armando, *op. cit.*, p. 18.

solución de un conflicto.³⁴⁶ Su justificación como institución para solucionar cuestiones litigiosas se encuentra en la voluntad de los contratantes que aceptan previamente la decisión de los árbitros: la autonomía de la voluntad de las partes —de todas las partes— constituye la esencia y el fundamento de la institución arbitral, por cuanto que el arbitraje conlleva la exclusión de la vía judicial.³⁴⁷

En México se regulan diversos tipos de arbitraje, como el público, el internacional, el administrativo y el privado: a) el público en materia internacional, contemplado en instrumentos internacionales, donde México es parte contratante y acepta el proceso en caso de controversias con otros Estados miembro; b) el público en la esfera administrativa, enfocado a la materia laboral, a la defensa del consumidor (PROFECO), a la defensa del usuario bancario (CONDUSEF), a la defensa del usuario de servicios médicos (CONAMED); c) en el ámbito privado se regula el arbitraje comercial y el civil.

En materia de arbitraje civil, la Constitución de 1824, en el artículo 156, reconocía que no podría privarse el derecho de terminar las diferencias mediante jueces-árbitros, en cualquier estado del juicio.

Dentro de las Siete Leyes Constitucionales (1836) se consideraba el Derecho para terminar los pleitos mediante jueces árbitros, previa la conciliación para terminar pleitos por injurias.³⁴⁸

En el Código de Procedimientos Civiles del Distrito Federal (1872) se contenía un capítulo denominado “Del juicio arbitral” donde se consagraba el derecho de las partes a sujetar sus diferencias al juicio arbitral (el cual podía ser antes y después de haberse sentenciado en juicio), con la finalidad de decretar la forma en el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en la sentencia. El laudo se formalizaba mediante escritura pública. Se estableció el procedimiento

³⁴⁶ CORDÓN Moreno, Faustino., *El arbitraje de Derecho privado*, España, Thomson Civitas, 2005. Algunas de las características del arbitraje según GUASP, Jaime, *El arbitraje en Derecho español*, España, Bosch, 1956, p. 32.

³⁴⁷ *Ibidem*, p. 33.

³⁴⁸ BROOKMANN, Carlos, *La justicia en el mundo prehispánico*, México, Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2010, pp. 163-164.

de nombramiento de árbitros, se aplicaron las leyes comunes establecidas para los términos judiciales y, se instauró el arbitraje sobre negocios civiles. La sentencia de los árbitros tuvo los mismos efectos que la sentencia de juez.³⁴⁹

Más adelante el Código de Procedimientos Civiles del Distrito Federal y el territorio de Baja California de 1880 incorporaron un capítulo con la misma denominación.

Respecto del arbitraje comercial en México, en el derecho interno se regula por el Código de Comercio desde 1989 -actualmente capítulo IV-. En el ámbito civil, el arbitraje está inserto en el Código Federal de Procedimientos Civiles³⁵⁰, que regula principalmente el reconocimiento y ejecución de laudos extranjeros. En el fuero local encontramos, tanto al Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal, así como los códigos adjetivos para cada una de las entidades federativas. Todas estas leyes, sean federales o locales, aún en algunos casos de manera aislada establecen alguna regla vinculada al arbitraje.

Existen instituciones en México que han generado sus reglas privadas de arbitraje, por ejemplo, la Cámara de Comercio de la Ciudad de México (CANACO), el Centro de Arbitraje de México (CAM) o el Centro de Arbitraje de la Industria de la Construcción (CAIC).

En cuanto a la CANACO, sus particularidades son que a falta de acuerdo entre las partes la institución puede determinar el número de árbitros que compondrán el tribunal arbitral, cuenta con una lista de árbitros para ser designados o se deja a voluntad de las partes la designación del árbitro y la institución del presidente; el costo del proceso arbitral se determinará conforme a la cantidad en disputa.

³⁴⁹ Artículos 1273 al 1368.

³⁵⁰ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de febrero de 1943, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/6.pdf> [Consultado: 23 de junio de 2020, a las 22:32 hrs.].

En la CAM, sus reglas son muy parecidas a las reglas de arbitraje de la *International Chamber of Commerce* (ICC) y sus particularidades similares a las mencionadas en la CANACO.³⁵¹

Por su parte, la CAIC es una institución especializada en cuestiones de arbitraje en materia de construcción.³⁵²

El arbitraje comercial en derecho internacional es regulado por:

- La Convención de Naciones Unidas sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras, conocida como la Convención de Nueva York, celebrada en Nueva York el 10 de junio de 1958.³⁵³
- La Convención Interamericana sobre Arbitraje Comercial Internacional, a la que también se le denomina Convención de Panamá, celebrada el 30 de enero de 1975.
- La Convención Interamericana sobre Eficacia Extraterritorial de las Sentencias y Laudos Arbitrales Extranjeros, llamada la Convención de Montevideo, celebrada en 1979.³⁵⁴
- El Convenio del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI).³⁵⁵
- La Ley Modelo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) sobre Arbitraje Comercial Internacional

³⁵¹ Véase *International Chamber of Commerce*, <https://iccwbo.org/about-us/>

³⁵² Véase *Centro de Arbitraje de la Industria de la Construcción*, <http://www.caic.com.mx>

³⁵³ Convención de Naciones Unidas sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras. Decreto de promulgación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de junio de 1971, http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4761354&fecha=22/06/1971&cod_diario=205087 [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 13:17 hrs.].

³⁵⁴ Convención Interamericana sobre Eficacia Extraterritorial de las Sentencias y Laudos Arbitrales Extranjeros. Decreto de promulgación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de agosto de 1987, http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4676490&fecha=20/08/1987 [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 15:22 hrs.].

³⁵⁵ Convenio del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones. Decreto aprobatorio publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de junio de 2018, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/390774/2018_09_17_Ficha_tecnica_CIADI_final_enviado__00000003_.pdf [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 13:17 hrs.].

de 1985, así como su reglamento, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 15 de diciembre de 1976.

- Los tratados, acuerdos comerciales y acuerdos en materia de inversión, como por ejemplo, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)³⁵⁶; el Tratado de Asociación Transpacífico (CPTPP)³⁵⁷, así como por las reglas privadas de la Cámara de Comercio Internacional con capítulo en México.

3.1.3. Requisitos para ser árbitro

El Código de Comercio (arts. 1415, 1427 y 1428) establece algunas disposiciones en relación con los requisitos para ser árbitro en el ámbito comercial nacional, y con incidencia en aquellos de carácter internacional cuando el lugar del arbitraje se encuentre en territorio mexicano. En estos supuestos, las partes podrán escoger a un árbitro que sea o no de su nacionalidad, y en el caso de solicitar la participación del juez, que conoce del asunto, será él quien determine la conveniencia de la nacionalidad del árbitro. Las partes, previo acuerdo, establecerán las características del o los árbitros que participaran en el proceso en caso de suscitarse alguna controversia; quienes deberán ser independientes e imparciales y no tener ningún impedimento de hecho o de derecho para ejercer como árbitro.

El árbitro deberá contar con ciertas características como la imparcialidad y la neutralidad, en virtud de que buscará estar en equilibrio con las partes y no dar preferencia a una u otra en sus razonamientos, no deberá basarse en prejuicios

³⁵⁶ Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Decreto por el que se aprueba el Protocolo Modificatorio al Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá, hecho en la Ciudad de México el 10 de diciembre de 2019, así como dos acuerdos paralelos entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América, celebrados en la Ciudad de México, el 10 de diciembre de 2019. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2019, https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5584425&fecha=21/01/2020 [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 19:44 hrs.].

³⁵⁷ Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico. Decreto promulgatorio publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de marzo de 2018, https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5545130&fecha=29/11/2018 [Consultado: 25 de junio de 2020, a las 9:30 hrs.].

o juicios hacia las partes que solicitan el procedimiento; la objetividad es otra cualidad importante a considerar derivado de la información que se le proporciona, la cual deberá adecuarla a la realidad, juzgar en sentido material y formal con respecto a los datos proporcionados; la confidencialidad como obligación es también indispensable, se encuentra regulada en diferentes instrumentos internacionales con el fin de no transgredir los derechos de las partes en la transmisión de la información; la expeditéz, para lograr una economía de tiempos en la resolución del conflicto, deberá analizar y emitir un laudo en periodo breve³⁵⁸; y, por último, especialidad, es de esperarse que el árbitro o árbitros cuenten con los conocimientos y experiencia necesarios en relación con la materia en la que se plantea el caso.

3.1.4. Cláusula y acuerdo arbitral

Las partes en un conflicto se someterán a un proceso arbitral, siempre y cuando lo hayan establecido a través de una cláusula arbitral en un contrato, o bien lo hubiesen pactado de manera voluntaria en un compromiso arbitral, constituyéndose éste en el acuerdo que debe privar para la resolución de la controversia que se les presente.

El Código de Comercio define al acuerdo de arbitraje como:

...el acuerdo por el que las partes deciden someter 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...³⁵⁹

³⁵⁸ El cual puede ser establecido previamente por las partes o siguiendo los plazos establecidos por la normatividad que les rige, como es el caso del Código de Comercio artículos. 1415 al 1500.

³⁵⁹ Artículo 1416, fracción I. Código de Comercio.

La cláusula bastará con que forme parte del contrato escrito y sea referenciada por las partes para que se constituya el acuerdo de arbitraje. Asimismo, se considerará como un acuerdo independiente de las demás estipulaciones del contrato.³⁶⁰

A continuación, un modelo de cláusula arbitral:

Las controversias que se deriven de este acto jurídico o que tengan relación con él, incluidas las relativas a su existencia, validez, eficacia, ejecución o terminación, así como las vinculadas al presente convenio arbitral, serán resueltas mediante arbitraje, cuyo laudo será vinculante, bajo la organización y administración de (centro o institución que llevará a cabo el proceso de arbitraje), conforme a su (normatividad de la institución), a los cuales las partes se someten incondicionalmente. El laudo será definitivo e inapelable.³⁶¹

También existe la posibilidad de que en caso de no haberse establecido una cláusula arbitral dentro del contrato que los vincula, sea posible celebrar un convenio posterior, *ad hoc* o general por escrito para someterse a un proceso arbitral.

El Secretariado del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) propuso una cláusula arbitral para contratos internacionales como se muestra a continuación:

I. Cualquier disputa, controversia o reclamación que surja de, o se relacione con o en conexión con este contrato, o con el incumplimiento, terminación o validez de éste, deberá ser solucionada de manera definitiva a través del arbitraje. El arbitraje deberá de conducirse de acuerdo con [identificar las reglas] vigentes al momento del arbitraje, excepto por las modificaciones contenidas en este documento o por acuerdo mutuo de las partes. El lugar donde se llevará a cabo el arbitraje será [ciudad o país], y deberá de ser en el idioma [especificar]. El arbitraje será conducido por [uno o tres árbitros],

³⁶⁰ Una propuesta de definición podría ser la establecida en la siguiente tesis aislada en materia civil:

CLAUSULA ARBITRAL. CONCEPTO Tesis I.3o.C.941 C, Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Novena Época, t. XXXIII, mayo de 2011, p. 1048. La cláusula arbitral es el acto concreto mediante el cual las partes ejercen su libertad contractual y autonomía de la voluntad para someter a un procedimiento arbitral las diferencias que provienen de una relación jurídica contractual o extracontractual determinada; la autonomía de la voluntad, como poder creador de normas individualizadas entre los contratantes, como máxima ley entre las partes, autorizada por el ordenamiento jurídico mercantil, determina las condiciones en que debe resolverse dicha controversia y acota qué cuestiones de la relación jurídica se ventilarán en esa vía.

³⁶¹ Propuesta de cláusula arbitral de elaboración propia.

quienes deberán ser seleccionados de conformidad con [las reglas seleccionadas anteriormente].

II. El laudo arbitral deberá ser escrito y deberá ser determinante y vinculante para las partes. El laudo podrá incluir un laudo de costas, incluyendo honorarios de los abogados y gastos. La ejecución del laudo podrá ser realizada por cualquier tribunal que goce de jurisdicción sobre el laudo o sobre las partes o sus bienes.³⁶²

Con respecto al acuerdo de arbitraje, el Código de Comercio en su artículo 1423 establece ciertas características para que sea válido, como la constancia por escrito firmada por ambas partes, o un intercambio de cartas, télex, telegramas, facsímil u otros medios de telecomunicación que dejen constancia del acuerdo o, en su caso, 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.

El acuerdo, independientemente de lo establecido por ley, también deberá manifestar la voluntad de las partes para someterse al arbitraje; asimismo se deben contemplar los derechos y obligaciones de las partes, el tipo de arbitraje, la normativa basada en la legislación nacional o internacional a implementarse, los reglamentos y reglas de proceso que las partes establezcan y que regularán todo el proceso, la obligación de cubrir los costos del servicio en su caso, así como el lugar en donde éste se llevará a cabo.

³⁶² Secretariado del TLCAN. *Cláusula Modelo para el uso de MASC*, <https://www.nafta-sec-alena.org/Inicio/Medios-Alternativos-para-la-Solución-de-Controversias/Cláusulas-Modelo-para-el-uso-de-MASC> [Consultado: 24 de septiembre de 2019, a las 09:50 hrs.].

3.1.5. Proceso de arbitraje

De manera general, existen tres fórmulas normalmente aceptadas por las legislaciones arbitrales para el nombramiento de árbitros:

- El nombramiento de común acuerdo por las partes.
- El nombramiento a través de una autoridad nominadora³⁶³, que establecen las partes, la cual puede ser una institución de carácter público o privado o alguna persona.
- El nombramiento parcial consistente en señalar un tribunal pluripersonal, donde cada parte hará el nombramiento de un árbitro, y el tercer árbitro (normalmente el presidente) será elegido por los árbitros ya nombrados o una autoridad nominadora, cuando las partes no lleguen a un acuerdo.
- El nombramiento de un tribunal unipersonal por acuerdo común de las partes o a falta de acuerdo por la autoridad nominadora o el juez.

Para la designación del árbitro en materia de comercio a nivel nacional, el Código de Comercio establece en su artículo 1427 fracciones III y IV el siguiente procedimiento:

³⁶³ El artículo 1467 del Código de Comercio establece que el juez podrá para la designación de árbitros, consultar con una o varias instituciones arbitrales, colegio de corredores públicos, cámaras de comercio o industria designadas a su criterio, los nombres de los árbitros disponibles. La autoridad nominadora se encuentra regulada en el artículo 6 al 10 del Reglamento de Arbitraje de la CNDUMI y en el artículo 6 de la Ley Modelo de la CNUDMI sobre Arbitraje Comercial Internacional, será quien tiene la facultad de nombrar árbitro(s) a petición de las partes, revocar nombramientos y designar a quien haya de ejercer como presidente del tribunal plurinominal.

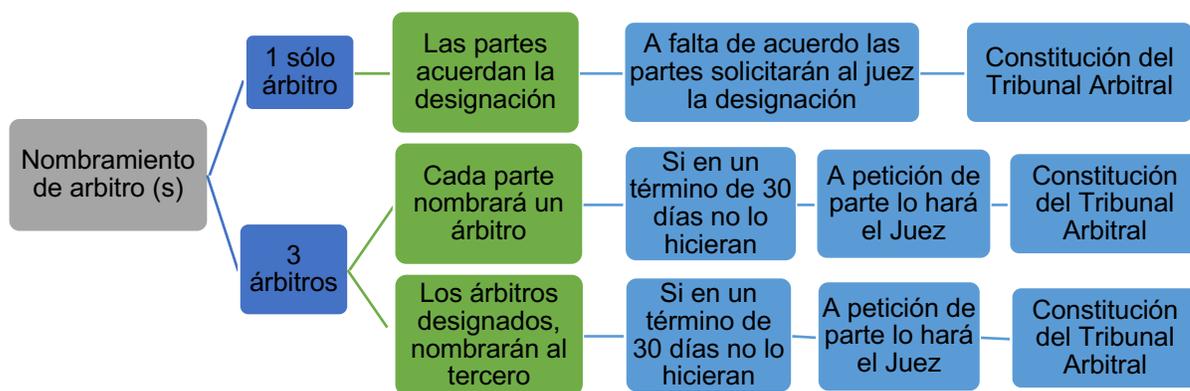


Gráfico 18. Nombramiento de árbitros.³⁶⁴

En el supuesto en donde las partes decidan solicitar al juez la constitución del tribunal arbitral pluripersonal o unipersonal, ante el cual se llevará a cabo el proceso, se realizará por medio de la jurisdicción voluntaria conforme a los artículos 530 a 532 y 534 a 537 del Código Federal de Procedimientos Civiles, según se establece en el artículo 1466 del Código de Comercio.

El juez podrá consultar con una o varias instituciones arbitrales, colegio de corredores públicos, cámaras de comercio o industria designadas a su criterio, los nombres de los árbitros disponibles; o en caso de evaluar la no conveniencia de las listas, establecerá los árbitros que considere adecuados y se los propondrá a las partes conforme al artículo 1467 fracción III del Código de Comercio. Ante esta resolución, no procederá recurso alguno, más que el derecho a recusar al árbitro.

En cuanto al proceso, las partes conforme al principio de autonomía de la voluntad, podrán instaurar las reglas procesales a las que se someterán, es decir, las partes establecerán “los términos básicos de su misión, el derecho aplicable al fondo de la controversia, las reglas del proceso, lugar e idioma en que se deberá desarrollar el arbitraje”.³⁶⁵ Se deben conservar los principios del proceso

³⁶⁴ Gráfico 18. Nombramiento de árbitros. Elaboración propia con información de SÁNCHEZ García, Arnulfo, *Mediación y arbitraje... op. cit.*, p. 85.

³⁶⁵ BELTRÁN Baldares, Leonardo A. “Praxis del acuerdo arbitral”, <http://biblio.juridicas.unam.mx>

judicial, tales como el debido proceso, el derecho de audiencia, contradicción e igualdad entre las partes.

Gonzalo Quiroga al referirse a los principios de audiencia, igualdad y contradicción señala que éstos "integran un núcleo irreductible constitutivo del orden público procesal actuado como armonizadores de cuestiones procedimentales en la práctica."³⁶⁶

A falta de acuerdo de las partes en cuanto a las reglas procesales, el tribunal o el árbitro podrá dirigir el arbitraje de manera que considere pertinente, conforme a las disposiciones del Código de Comercio o las disposiciones internacionales en las que México forme parte.

Así mismo, el tribunal determinará la admisibilidad, pertinencia y valor de las pruebas, y el lugar, salvo pacto en contrario, en el que se llevarán a cabo las audiencias de las partes, los testigos, los peritos, o para examinar mercancías u otros bienes o documentos.

En caso de un arbitraje internacional, el árbitro determinará el idioma, salvo pacto en contrario, en el que se deben llevar a cabo las comunicaciones y actuaciones entre las partes; y las normas de derecho en que se debe basar el fondo del litigio y el derecho aplicable a la resolución de dichas controversias.

El proceso arbitral debe dar inicio en la fecha en que el demandado haya recibido el requerimiento de someter esa controversia al arbitraje. Los requisitos de la demanda y la contestación en el proceso arbitral se encuentran en el artículo 1439 del Código de Comercio:

Artículo 1439.- Dentro del plazo convenido por las partes o del determinado por el tribunal arbitral, el actor deberá expresar los hechos en que se funda la demanda, los puntos controvertidos y las prestaciones que reclama; y el demandado deberá referirse a todo lo planteado en la demanda, a menos que las partes hayan acordado otra cosa respecto de los elementos que la demanda y la contestación deban necesariamente contener. Las partes aportarán, al formular sus alegatos, todos los documentos que consideren pertinentes con que cuenten o harán referencia a los documentos u otras

[Consultado: 20 de enero de 2018, a las 18.03 hrs.].

³⁶⁶ SÁNCHEZ García, Arnulfo, *Mediación y arbitraje... op. cit.*, p. 87.

pruebas que vayan a presentar.

Salvo acuerdo en contrario de las partes, éstas podrán modificar o ampliar su demanda o contestación, a menos que el tribunal arbitral considere improcedente la alteración de que se trate en razón de la demora con que se haya hecho.

A diferencia de un juicio, el tribunal arbitral puede decretar si es necesaria la celebración de audiencias, o bien puede decidir si el proceso ha de sustanciarse exclusivamente en vista de la documentación proporcionada por las partes (lo anterior en caso de no haberlo pactado previamente las partes).

Respecto de las similitudes con un juicio, en donde se busca dar solución a un conflicto y el cumplimiento de las obligaciones establecidas por las partes, el tribunal arbitral debe continuar con el proceso si el demandado no presenta su contestación en tiempo y forma, o si alguna de las partes no presenta la documentación requerida, aun así, debe dictar el laudo, el cual será vinculante para ambas partes.

Por otro lado, es discrecional para el árbitro, contar con la asistencia de un juez para el desahogo de las pruebas, y además se puede solicitar a las partes, la asistencia de un perito o tercero experto para allegarse de información específica en los puntos controvertidos.³⁶⁷ Lo anterior deriva de la importancia de contar con expertos en ciertas áreas en las que el árbitro no cuenta con los conocimientos necesarios, cuestión indispensable para dar equidad al proceso, que derivara en una solución que abarque esos aspectos necesarios y específicos para ambas partes.

El conflicto analizado en el proceso arbitral es decidido por mayoría de votos o unanimidad, en caso de que sea un tribunal arbitral pluripersonal; el presidente

³⁶⁷ Existe también la figura del *Amicus Curiae* (amigos de la corte), figura establecida por la Corte Interamericana de Derechos Humanos como terceros ajenos a un proceso que ofrecen opiniones de trascendencia para la solución de un caso sometido a conocimiento judicial, justificando su interés en su resolución final. Sin embargo, se deben observar las diversas disposiciones en materia de arbitraje para conocer su permisibilidad en el proceso. Para más información de las características del *amicus curiae*. Véase: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/26654.pdf>

del tribunal podrá contar con facultades para decidir cuestiones de procedimiento, si las partes y los miembros del tribunal lo autorizan.

Las decisiones emitidas por los tribunales arbitrales deben formalizarse en un laudo arbitral, el cual está sujeto al cumplimiento de las disposiciones del artículo 1448 del Código de Comercio: Debe ser por vía escrita, conteniendo la o las firmas de los árbitros participantes, la fecha y el lugar en que se adoptó la decisión, misma que además debe estar motivada, a excepción de que las partes hayan establecido lo contrario, se entregará una copia a cada una de las partes.³⁶⁸

En relación a la fundamentación y motivación, Francisco González de Cossío se pronuncia al respecto y señala que:

...el termino motivar es equivalente a fundar y motivar bajo el derecho constitucional y administrativo mexicano. Es decir, el árbitro tiene que citar los preceptos jurídicos en los que basa sus resolutivos, y realizar un análisis sobre la aplicación del derecho a las circunstancias del caso, detallando porqué el derecho se conjuga *in casu* en la forma que el árbitro considera.³⁶⁹

Lo anterior con el fin de garantizar la igualdad de las partes y evitar la arbitrariedad o pérdida de la imparcialidad en la resolución del conflicto. Sin embargo, el Código de Comercio en el mencionado artículo 1448, establece la posibilidad de las partes de renunciar a las justificaciones del árbitro (motivaciones) en el laudo.

En cuanto a la supletoriedad de las reglas de proceso establecidas por las partes o basadas en la legislación nacional, existen diversas disposiciones establecidas en materia arbitral comercial internacional reguladas por la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional

³⁶⁸ Establecido en el Código de Comercio artículo 1423 y por la Convención de Nueva York, artículo II. 1.

³⁶⁹ GONZÁLEZ de Cossío, Francisco, *Arbitraje*, México, Porrúa, 2014, p. 531.

(CNUDMI)³⁷⁰ y por la Convención Interamericana sobre Arbitraje Comercial, de las cuales México forma parte.³⁷¹

En caso de iniciado un litigio, si el asunto en conflicto fue objeto de un acuerdo arbitral, o bien existe posibilidad de que se pueda entablar un proceso arbitral derivado de una cláusula compromisoria, el juez a petición de parte lo remitirá, dejando a salvo el derecho de solicitar las medidas cautelares provisionales mientras se desarrolla el proceso arbitral.³⁷²

Es de observarse que el proceso arbitral, por su flexibilidad, proporciona ciertas ventajas frente a un juicio, ya que las partes, o en su caso el tribunal arbitral designado por las partes, pueden fijar diversas disposiciones en las cuales basarse para llevar a cabo dicho proceso, incluso pueden llegar a determinar el derecho aplicable, el lugar, el idioma, las audiencias; la especialización necesaria para resolver los conflictos, tanto de los árbitros, como de los peritos o expertos en ciertas áreas de conocimiento; la rapidez del proceso, en virtud de que éste puede resolverse con las documentales proporcionadas o a través del número de audiencias que se hayan determinado con el fin de darle celeridad; la independencia e imparcialidad de los árbitros, quienes no deben estar relacionados de manera afectiva, sentimental o laboral con ninguna de las partes; y la ejecutabilidad del convenio, derivada de la voluntariedad de las partes al someterse al proceso arbitral, el cual los vincula en su resultado. Además, que la ejecución de laudos arbitrales ya es reconocida a nivel internacional y permite el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el mismo, por cualquiera de las partes.

³⁷⁰ Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/2010Arbitration_rules.html [Consultado: 22 de septiembre de 2019, a las 15:10 hrs.].

³⁷¹ Convención Interamericana sobre Arbitraje Comercial Internacional. Firmada por México el 27 de octubre de 1977. Aprobada el 28 de diciembre de 1977 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el jueves 27 de abril de 1978. Disponible en: <https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/ARCHIVOS/ARBITRAJE%20COMERCIAL.pdf> [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 10:40 hrs.].

³⁷² Artículos 1424 y 1425 del Código de Comercio.

3.1.6. Recusación, impedimento, renuncia o remoción de árbitros

El o los árbitros seleccionados por las partes para un proceso arbitral comercial nacional o, seleccionado por un juez o una institución, deben manifestar su independencia e imparcialidad hacia las partes que se encuentran en conflicto. En el mismo sentido, deben declarar si cuentan o no con las cualidades establecidas por las partes para fungir como árbitro. De lo contrario, cualquiera de las partes, podrá proceder a la recusación del árbitro(s) que no cumpla con las características requeridas.

Las partes se encuentran en libertad de seguir el procedimiento para la recusación, en caso de no implementarlo es posible presentar una exposición de motivos por escrito, a lo cual la parte contraria puede aceptarla, y el árbitro renunciar a su cargo, o el tribunal arbitral tomar la decisión al respecto. Si la recusación no fuera procedente, la parte recusante puede solicitar al juez dentro de los 30 días siguientes resuelva sobre su procedencia. Las actuaciones del Tribunal arbitral no son afectadas y es posible continuar con la resolución de la controversia, hasta el dictamen del laudo arbitral.³⁷³

Por otro lado, si alguna de las partes quisiera la recusación del juez que está conociendo del proceso arbitral, esto se interpondrá ante el tribunal judicial que conoce del negocio. Sin embargo, en el procedimiento de ejecución, no se dará curso a ninguna recusación antes de practicar el aseguramiento o de hacer el embargo o desembargo, en su caso. Tampoco se dará curso a la recusación cuando se interponga en el momento de estarse practicando una diligencia, sino hasta que ésta termine.³⁷⁴

³⁷³ Artículos 1427 y 1428 del Código de Comercio.

³⁷⁴ Artículos 47 y 48 del Código Federal de Procedimientos Civiles.

Lo anterior, tiene como finalidad darle solución expedita a la controversia que presentan las partes ante el tribunal arbitral. Sin embargo, debe ser del conocimiento previo de las partes que el árbitro no se encuentre en una situación en la que pueda beneficiar a alguno, por lo anterior es que debe considerarse una suspensión en el proceso de solución hasta no resolverse la recusación, ya que se trata de conservar el equilibrio entre ambas.

Existe la posibilidad, por acuerdo común de las partes, de la remoción del árbitro, ya sea por conveniencia (otro árbitro especialista en el tema), por economía o por impedimento de hecho o legal para ejercer funciones, por lo que en ese supuesto se emplea el mismo procedimiento para la designación de otro árbitro.³⁷⁵ Ambas partes deben estar conformes con la persona que decidirá cómo llevar a cabo la solución a su conflicto, con el objetivo de generar confianza y facilitar el cumplimiento del laudo.

3.1.7. Efectos del laudo

Las partes en conflicto que deciden someterse a un proceso arbitral de manera voluntaria, a través de una cláusula o un convenio arbitrales, se comprometen al cumplimiento de las obligaciones establecidas en una resolución denominada laudo, que ponga fin al conflicto.³⁷⁶ Es por ello que el laudo se vuelve vinculatorio para las partes y, por ende, definitivo, inapelable y con carácter de cosa juzgada; por lo que las partes deberán cumplirlo en el tiempo y forma previamente establecidos. En caso contrario, deberán acordar un plazo razonable para su cumplimiento.

³⁷⁵ Artículo 1430 y 1431 del Código de Comercio.

³⁷⁶ No existe una definición internacional establecida para “laudo arbitral”. Sin embargo, la Convención de Nueva York en su artículo 1.2 establece que laudos arbitrales incluye no sólo laudos hechos por los árbitros designados para cada caso, sino también aquellos realizados por organismos permanentes a los cuales las partes se hayan sometidos. Las Reglas de Arbitraje del CAM en su artículo 2 lo definen abarcando tanto laudo interlocutorio como laudo final.

El laudo se decidirá conforme a la normatividad establecida por las partes, las pruebas presentadas, la información de terceros expertos que se haya requerido, las prácticas, usos y costumbres que se tengan derivado del origen de las partes, como por lo convenido por el tribunal arbitral, aún si existiere rebeldía³⁷⁷ por alguna de las partes; deberá el tribunal resolver conforme a lo pactado en el compromiso arbitral.

El laudo, como ya se mencionó previamente deberá cumplir con ciertos requisitos para su validez. Las partes podrán solicitar la corrección del laudo dentro de los 30 días siguientes a su notificación, enfocados a errores de cálculo, de copia, tipográfico o de naturaleza similar o a la interpretación de un punto. El tribunal debe dar respuesta dentro de los 30 días siguientes a la solicitud de rectificación.³⁷⁸

Se tendrán 30 días después de la notificación del laudo, para solicitar la interpretación sobre un punto o una parte concreta de laudo. Si el tribunal arbitral lo considera justificado efectuará la corrección o dará la interpretación dentro de los treinta días siguientes a la recepción de la solicitud.³⁷⁹

De igual manera, si las partes lo desean, o una de ellas con autorización de la otra, pueden solicitar que se dicte un laudo adicional referente a alguna cuestión previamente formulada. Se tendrán 30 días a partir de la notificación del laudo para hacerlo y el tribunal cuenta con un plazo de 60 días para dar respuesta o prorrogar, de ser necesario, el plazo para efectuar una corrección, brindar una interpretación o dictar un laudo adicional derivado de reclamaciones omitidas.³⁸⁰

³⁷⁷ Artículo 25 de la Ley Modelo sobre Arbitraje Comercial Internacional de la CNUDMI y artículo 30 del Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI.

³⁷⁸ Artículos 1448 a 1450 del Código de Comercio.

³⁷⁹ Artículo 1450 del Código de Comercio.

³⁸⁰ Artículo 1451 del Código de Comercio.

El laudo debe cumplir con las formalidades de validez y existencia para su ejecución, de lo contrario puede solicitarse la nulidad ante un juez competente, dentro de los tres meses siguientes a su notificación, en los siguientes supuestos:

- Si la parte contra la cual se invoca el laudo demuestra que una de las partes estaba afectada por alguna incapacidad, o que el acuerdo no es válido conforme a la ley a la que se sometió el procedimiento;
- Si no fue debidamente notificada la designación de un árbitro, de las actuaciones o la imposibilidad de hacer valer sus derechos;
- Si el laudo se refiere a una controversia no prevista en el acuerdo de arbitraje o contiene decisiones que exceden los términos del acuerdo de arbitraje;
- Si el procedimiento arbitral y la designación de los árbitros no fue conforme a lo establecido por las partes;
- Si el juez comprueba que, según la legislación mexicana, el objeto de la controversia no es susceptible de arbitraje, o que el laudo es contrario al orden público.³⁸¹

Las cuestiones de nulidad tramitadas ante un laudo adicional serán independientes a las del laudo definitivo, es decir, la nulidad del primero será independiente del segundo.³⁸²

Por otra parte, los efectos del laudo en materia de arbitraje internacional se encuentran regulados en la Convención sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras. En este instrumento internacional se establece la propuesta para que los Estados parte generen normas legislativas comunes para el reconocimiento de los acuerdos o pactos de arbitraje, y al propio

³⁸¹ Artículos 1457-1459.

³⁸² NULIDAD DEL LAUDO ADICIONAL. NO IMPLICA LA NULIDAD DEL DEFINITIVO AL NO GUARDAR UNIDAD CON ÉSTE. Tesis 167441.I.7º.C., *Semanario Judicial, de la Federación y su Gaceta*, Novena época, t. XXIX, abril de 2009, p. 1930.

tiempo se regule el reconocimiento y la ejecución de las sentencias o laudos arbitrales extranjeros y no nacionales; de esta manera se evita que los laudos emitidos por diferentes árbitros puedan ser objeto de discriminación³⁸³.

Así entonces, los Estados parte asumen el compromiso de que los laudos y sentencias que son presentadas en su jurisdicción puedan ser ejecutables, siguiendo para dicha ejecución la normatividad vigente en el territorio donde la sentencia sea invocada.³⁸⁴ Las sentencias o laudos arbitrales, extranjeros o no nacionales, tienen los efectos de sentencia reconocida en México y en caso de incumplimiento, cualquiera de las partes puede provocar su ejecución.

Existen otras disposiciones relevantes establecidas en instrumentos internacionales de los que México es parte como la Ley y el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL)³⁸⁵, Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)³⁸⁶, Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM)³⁸⁷, como la Asociación Europea de Libre Comercio y México (AELC-México)³⁸⁸ y el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP)³⁸⁹ en los cuales, como resultado de un proceso arbitral, se da un

³⁸³ Disposiciones principales de la Convención sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras (Nueva York, 1958), también conocida como “Convención de Nueva York”, de la cual México es parte (ratificado el 14 de abril de 1971).

³⁸⁴ Artículo 11 de la Convención sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras.

³⁸⁵ Como resultado del proceso arbitral dentro de la CNUDMI, se da un laudo definitivo, sin que exista de por medio un informe preliminar (artículo 32 Ley Modelo sobre Arbitraje Comercial Internacional), el cual será reconocido como vinculante y será ejecutable (artículo 35 Ley Modelo sobre Arbitraje Comercial Internacional).

³⁸⁶ Secretaría de Gobernación, *T-MEC. Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá*, <https://www.gob.mx/t-mec> [Consultado: 02 de junio de 2020, a las 17:14 hrs.].

³⁸⁷ El Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE) entró en vigor el 1º de julio de 2000, <https://www.gob.mx/tlcuem> [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 21:14 hrs.].

³⁸⁸ SEGOB, *México y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) inician la tercera ronda de negociaciones para modernizar el TLC*, <https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-y-la-asociacion-europea-de-libre-comercio-aelc-inician-la-tercera-ronda-de-negociaciones-para-modernizar-el-tlc-91308?idiom=es> [Consultado: 13 de enero de 2017, a las 23:09 hrs.]. Arts. 42, 71 a 78.

³⁸⁹ Secretaría de Economía, *Tratado integral y progresista de Asociación Transpacífico*, <https://www.gob.mx/tratado-de-asociacion-transpacifico> [Consultado: 20 de mayo de 2020, a las 22:12 hrs.]. Artículos 28.1 al 28.22.

informe preliminar, que es notificado a las partes para que manifiesten su conformidad, o en su caso, se soliciten las modificaciones o aclaraciones correspondientes y se dicte el informe final.

El informe preliminar contendrá:

- Las conclusiones de hecho;
- La determinación del panel arbitral³⁹⁰ en cuanto a si la medida es incompatible, si la parte ha incumplido con alguna obligación, si la medida genera menoscabo o anulación:
- Respuesta a reclamaciones solicitadas;
- Recomendaciones;
- Razonamiento de las conclusiones y determinaciones.³⁹¹

Las partes convendrán el plazo razonable para su cumplimiento. En situación de incumplimiento se podrá establecer una compensación o suspensión de algún beneficio de efecto equivalente hacia la parte reclamada o, en su caso, el establecimiento de una contribución monetaria que indemnice el daño generado a la otra parte.

En el supuesto del cumplimiento del laudo en materia de comercio internacional, el cual considero más como una recomendación a la que las partes deciden someterse para mantener la relación internacional y la afluencia del comercio entre los países, por lo que no debiera existir la necesidad de ejecución en cada uno de los países parte que solicitaron dicho mecanismo de solución de controversias.

Tratándose del arbitraje comercial nacional y arbitraje civil, se establece la posibilidad de ejecución en caso de incumplimiento de alguna de las partes, la

³⁹⁰ En los diferentes instrumentos internacionales en materia de arbitraje de los que México forma parte, se utilizan diferentes denominaciones para el establecimiento de un tribunal arbitral pluripersonal como puede ser panel arbitral o grupo especial. Tienen en esencia las mismas funciones, como el de dirimir una controversia sin contar con las facultades de un juez. Por ejemplo, en el TLCAN se llama panel arbitral artículo 2008.

³⁹¹ Artículo 2016 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

cual procederá conforme a las leyes de cada país, de los diversos instrumentos internacionales conforme al control de convencionalidad y conforme a las reglas privadas establecidas para el uso del arbitraje en la solución de conflictos. Por lo anterior, se estará a la disposición de derecho nacional o internacional más favorable para la resolución.

3.1.8. Ejecución y recurso de laudos

Los laudos provenientes de otro país en México están reconocidos como vinculantes y pueden ser ejecutados de conformidad con el Código de Comercio, sin necesidad de homologación, a través de solicitud ante el juez competente y cumpliendo con ciertas formalidades establecidas por ley como, la presentación del laudo autenticado o en copia certificada, junto con el original. Si está redactado en otro idioma debe presentarse la traducción realizada por perito oficial.³⁹²

Independientemente, de que un laudo o una sentencia arbitral, nacional, extranjera o no nacional, adquiera la fuerza de cosa juzgada, le corresponde al órgano jurisdiccional su ejecución por medio de un acto jurisdiccional, es decir, aunque el árbitro es quien dirime la controversia suscitada entre las partes, éste no cuenta con atribuciones coercitivas para obligar a su cumplimiento. En dicho contexto, para lograr el cumplimiento forzoso se tiene que acudir a un Juez competente para que preste los medios procesales conducentes para lograr la ejecución, siempre y cuando el laudo cumpla con las formalidades de ley, y que no sea contrario al orden público.³⁹³

³⁹² Artículo 1461 del Código de Comercio.

Artículo 1461.- Un laudo arbitral, cualquiera que sea el país en que haya sido dictado, será reconocido como vinculante y, después de la presentación de una petición por escrito al juez, será ejecutado de conformidad con las disposiciones de este capítulo.

La parte que invoque un laudo o pida su ejecución deberá presentar el original del laudo debidamente autenticado o copia certificada del mismo, y el original del acuerdo de arbitraje a que se refieren los artículos 1416 fracción I y 1423 o copia certificada del mismo. Si el laudo o el acuerdo no estuviera redactado en español, la parte que lo invoca deberá presentar una traducción a este idioma de dichos documentos, hecha por perito oficial.

³⁹³ ÁRBITRO. SUS RESOLUCIONES SON ACTOS DE AUTORIDAD, Y SU EJECUCIÓN LE CORRESPONDE AL JUEZ DESIGNADO POR LAS PARTES. Tesis 189345. I.3o.C.231 C.

Existen casos en el Código de Comercio, en los cuales se puede denegar el reconocimiento o ejecución del laudo arbitral, regulados en su artículo 1462, como por ejemplo: la incapacidad probada de una de las parte hecha por la otra; por la falta de notificación de los árbitros o actuaciones arbitrales, o que dichos procesos no se hayan llevado conforme a la normatividad pactada; que el laudo no sea aún obligatorio para las partes o hubiere sido anulado o suspendido por el juez del país en que hubiere sido dictado ese laudo; o que el juez compruebe que el objeto de la controversia no es susceptible de arbitraje; o que el reconocimiento o la ejecución del laudo son contrarios al orden público.

En caso de que alguna de las partes invoque un laudo extranjero en México, como defensa en un juicio o procedimiento, se debe promover un juicio especial para el reconocimiento y ejecución de dicho laudo.³⁹⁴

La ejecución de laudos arbitrales privados de carácter no comercial extranjeros, se rigen conforme a lo dispuesto en el Código Civil y el Código Federal de Procedimientos Civiles (CFPC), y se deben cumplir las condiciones establecidas en el artículo 571 de este último ordenamiento, siempre y cuando el país de origen contemple la ejecución de laudos mexicanos en casos análogos:

- Haber cumplido con las formalidades en materia de exhortos provenientes del extranjero;
- No haber sido dictados como consecuencia del ejercicio de una acción real;
- El juez o tribunal arbitral debe tener competencia para conocer y juzgar el asunto de acuerdo con las reglas del derecho internacional compatibles con la legislación mexicana.

Semanario Judicial, de la Federación y su Gaceta, Novena época, t. XIV, julio de 2001, p. 1107.

³⁹⁴ Uno de los casos muy conocidos en México fue el caso Gutiérrez Vivo y Grupo Radio Centro, el cual se llevó a cabo a través de arbitraje. Véase en: http://www.sai.com.mx/doc/20060101_caso_monitor.pdf

Dentro de los requisitos que debe cumplir el laudo arbitral, se encuentran los de existencia y de validez. Los primeros enfocados al consentimiento expreso de las partes, en el que se manifiesta su voluntad para participar en un proceso arbitral; y el objeto que pueda ser materia de arbitraje. En el caso de los segundos, el laudo será válido cuando las partes hayan tenido la capacidad de goce y ejercicio para llevarlo a cabo, su voluntad no deberá estar viciada, el motivo que los lleva a este proceso debe ser lícito y se deberá cumplir con la forma previamente establecida por las partes. En el supuesto de que alguno de los elementos mencionados anteriormente no existiera, se podrá proceder a la “nulidad, ineficacia o inaplicabilidad del laudo”.³⁹⁵

El arbitraje es un mecanismo alternativo de solución de controversias, el primero en aparecer en la historia de los MASC y el primero en ser regulado en nuestro país, lo que supuso una visión de cultura de paz, para que fueran los propios particulares quienes tuvieran la facultad de resolver los conflictos que se les presentaban, así mismo se le dio la protección como garantía constitucional de acceso a la justicia y se da prevalencia a la voluntariedad de las partes para que de manera alternativa y/o complementaria a la jurisdicción puedan resolver sus diferencias.

En conclusión, el arbitraje presenta ventajas frente a la jurisdicción que han sido analizadas como la flexibilidad del proceso, el beneficio económico y de

³⁹⁵ Convención de Nueva York, artículo II (3)

3. El tribunal de uno de los Estados Contratantes al que se someta un litigio respecto del cual las partes hayan concluido un acuerdo en el sentido del presente artículo, remitirá a las partes al arbitraje, a instancia de una de ellas, a menos que compruebe que dicho acuerdo es nulo, ineficaz o inaplicable.

Artículo 1424 del Código de Comercio.

Artículo 1424.- El juez al que se someta un litigio sobre un asunto que sea objeto de un acuerdo de arbitraje, remitirá a las partes al arbitraje en el momento en que lo solicite cualquiera de ellas, a menos que se compruebe que dicho acuerdo es nulo, ineficaz o de ejecución imposible.

Si se ha entablado la acción a que se refiere el párrafo anterior, se podrá, no obstante, iniciar o proseguir las actuaciones arbitrales y dictar un laudo mientras la cuestión esté pendiente ante el juez.

Sin menoscabo de lo que establece el primer párrafo de este artículo, cuando un residente en el extranjero se hubiese sujetado expresamente al arbitraje e intentará un litigio individual o colectivo, el juez remitirá a las partes al arbitraje. Si el juez negase el reconocimiento del laudo arbitral en los términos del artículo 1462 de este Código, quedarán a salvo los derechos de la parte actora para promover la acción procedente.

ahorro de tiempo que representa, así como la oportunidad de selección del árbitro o árbitros que llevarán a cabo el procedimiento y de los especialistas externos que se sean solicitados a participar para la aportación de conocimientos especializados, así como la posibilidad de hacer modificaciones e interpretaciones del informe preliminar, o la interpretación y la corrección en el laudo definitivo.

RECURSO CONTRA EL LAUDO

3.2. Conciliación

La conciliación es el segundo mecanismo alternativo de solución de controversias a exponer en esta investigación, y consiste en la participación de un tercero que ofrece sugerencias y opiniones a las partes para la solución del conflicto que se le presenta. A diferencia del arbitraje, la conciliación no tiene como resultado un laudo, sino un convenio entre las partes, que puede ser judicial o extrajudicial. En el mismo sentido, el tercero conciliador no impone la solución al problema, sino que deberá contar con habilidades, capacidades y técnicas para formular propuesta(s) o sugerencia(s) de cómo solucionar el conflicto y para ello, éstas deberán satisfacer las necesidades de ambos.

Una desventaja frente a la mediación es que, en la conciliación, no se da tanta intervención a las partes para solucionar su conflicto, ni se cuenta con el apoyo, facilitación y comunicación de un tercero especializado, que no buscará imponer su criterio o resolución ante la situación; en la mediación se da la oportunidad a las partes de tomar la decisión respecto a las opiniones y opciones para resolver su problema de manera amistosa.

En los siguientes apartados, se realiza el estudio del marco conceptual de la conciliación, su origen, sus características, las cualidades y habilidades que deberá desarrollar el conciliador; los requisitos para ser conciliador en las diferentes áreas en las que es empleada; así como el proceso de la conciliación desde la designación de los conciliadores, como la sustanciación, principios,

funciones, leyes que la regulan, hasta llegar a los efectos del convenio o de los acuerdos derivados de este proceso.

3.2.1. Marco conceptual

Existen dos tipos de conciliación, la judicial y la extrajudicial, para efectos de esta investigación se hará un análisis con respecto a los aspectos del proceso de la conciliación extrajudicial, no obstante, los antecedentes de estos tipos de conciliación son los mismos.

La conciliación extrajudicial como mecanismo alternativo de solución de controversias, es tan antigua como el arbitraje y la mediación, por esta razón se genera una confusión en cuanto a sus características y efectos, en virtud de que se les consideró de manera general como medios de solución pacífica de controversias en las que se acude a un tercero para su intervención, fuera de la jurisdicción.

La figura de la conciliación fue por primera vez regulada en México en la Constitución de Cádiz (1812), Título V, De los Tribunales y de la Administración de Justicia en lo Civil y Criminal, Capítulo II, que establece lo siguiente: “Artículo 284. Sin hacer constar que se ha intentado el medio de la conciliación, no se entablará pleito ninguno.”³⁹⁶

En materia civil y criminal era necesario el uso de la conciliación previo a entablar un juicio. Lo mismo sucedió en la Constitución de 1824 (sección sexta “De los juzgado de distrito”), en su artículo 155 se regula la conciliación como medio previo para entablar pleito alguno en lo civil o en lo criminal, sobre injurias.³⁹⁷

³⁹⁶ En su artículo 280 disponía que: “No se podrá privar a ningún español del derecho de terminar sus diferencias por medio de jueces árbitros elegidos por ambas partes.”

³⁹⁷ Artículo 155. No se podrá entablar pleito alguno en lo civil ni en lo criminal, sobre injurias, sin hacer constar haberse intentado legalmente el medio de la conciliación.

La Constitución de 1836, en su artículo 40 establece la facultad de resolver cualquier pleito a través de la conciliación, sujetándose a lo que la ley disponga en cuanto a su procedimiento, los casos en que no tendrá lugar y lo demás relativo con la materia.³⁹⁸ De igual forma, las Bases de la Organización Política de la República Mexicana la regularon en su artículo 186.³⁹⁹

Posteriormente como se vio con el arbitraje, en la Constitución de 1857 se suprimió la regulación de la justicia alternativa y, en la promulgación del 5 de febrero de 1917 tampoco se toma en cuenta a los mecanismos alternativos de solución de controversias, fue hasta la reforma del artículo 17 de la Constitución de 1917 del 18 de junio de 2008, cuando se estableció en su párrafo tercero (ahora quinto): "... las leyes preverán mecanismos de solución de controversias. En materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requiriera supervisión judicial."⁴⁰⁰

Sin embargo, ya desde 1997 derivado de la expedición de la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, esta figura de la conciliación ya se preveía, por lo que se empezó a difundir, promover y capacitar a los profesionales en esta materia.⁴⁰¹

En el presente, este mecanismo se ha empleado en mayor medida en el área penal para la resolución de conflictos a través de acuerdos reparatorios.⁴⁰²

³⁹⁸ Artículo 40. Para entablar cualquiera pleito civil o criminal, sobre injurias puramente personales, debe intentarse antes el medio de la conciliación. La ley arreglará la forma con que debe procederse en estos actos, los casos en que no tenga lugar, y todo lo demás relativo a esta materia.

³⁹⁹ Artículo 186.- Para entablar cualquier pleito civil, o criminal sobre injurias puramente personales, debe intentarse antes el medio de la conciliación, en la forma y con las excepciones que establezca la ley.

⁴⁰⁰ Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación 18 de junio de 2008".

⁴⁰¹ La primera Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo fue publicada en el Periódico Oficial del Estado el 14 de agosto de 1997 y fue abrogada por la actual ley del mismo nombre, publicada en el Periódico Oficial del Estado el día 7 de abril de 2014, <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/quintana-roo-ley-de-justicia-alternativa.pdf> [Consultado: 25 de junio de 2020, a las 22:12 hrs.].

⁴⁰² Regulado en los artículos 186 a 190 del Código Nacional de Procedimientos Penales.

Recientemente, en materia laboral, con la reforma a la Ley Federal del Trabajo de 2019, se agregó un capítulo sobre el procedimiento de conciliación prejudicial (arts. 684-A al 684-E), en el que se especifican las atribuciones y obligaciones de los conciliadores, sus requisitos, los alcances de su fe pública y el procedimiento de selección de dichos cargos (684-f a 684-U).⁴⁰³

La implementación de la conciliación en materia laboral se hizo con el fin de hacer más efectivas las resoluciones derivadas de controversias y evitar la sobrecarga de los tribunales. Al respecto se cita el siguiente artículo:

Artículo 684-B.- Antes de acudir a los Tribunales, los trabajadores y patrones deberán asistir al Centro de Conciliación correspondiente para solicitar el inicio del procedimiento de conciliación, con excepción de aquellos supuestos que están eximidos de agotarla, conforme a lo previsto en esta Ley.⁴⁰⁴

En relación con la naturaleza de la conciliación, a diferencia de la mediación, la ciencia no ha sido exacta en determinarla. En la legislación mexicana existen entidades federativas que utilizan de manera indistinta los términos y otros en los que, si se hace la diferencia en relación a las funciones; en la conciliación es un tercero quien propone soluciones, situación que no ocurre dentro de la mediación.

Por lo anterior, se ha hecho un apartado para cada uno de estos mecanismos en donde se permita establecer sus características, funciones y las finalidades que los definen. Aunque como objetivo común tengan el resolver un conflicto, las actuaciones y el procedimiento son distintos.

⁴⁰³ Ley Federal del Trabajo. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf [Consultado: 25 de junio de 2020, a las 23:05 hrs.].

⁴⁰⁴ Artículo 684-B. Ley Federal del Trabajo.

3.2.2. Características de la conciliación

Una de las principales y más importantes características de la conciliación es la existencia de la voluntad de las partes para resolver el conflicto y un punto en común⁴⁰⁵ o un punto de donde partir para resolver la controversia, de lo contrario, el conciliador no está en posibilidad de ayudar a las partes y, en consecuencia, éstas deberán acudir a un método adversarial para resolver el problema que se les presenta.

La conciliación debe contar con otras características básicas para facilitar la comunicación de las partes, preservar las relaciones, generar equilibrio y permitir la generación de alternativas por parte de los intervinientes. Es así que debe existir ‘flexibilidad’ para fijar las reglas que se emplearán dentro del proceso, según el caso; se busca ‘economía’, tanto de tiempo, como de costos, es un proceso breve y con un menor precio que un juicio; debe ser ‘confidencial’, permitiendo a las partes sentirse seguras de toda la información que comparten entre ellas y con el conciliador –el cual tampoco puede ser testigo, ni ofrecer información relativa al problema—; la ‘equidad’ es otra de sus características, toda vez que se debe tratar a las partes en el mismo plano de derechos y obligaciones; la ‘voluntariedad’ es indispensable para llevar a cabo la conciliación, deben de estar de acuerdo las partes para participar y cumplir con lo dispuesto en el proceso; la ‘legalidad’ va enfocada a que el resultado de la controversia puede versar no solo en cuestiones jurídicas, sino en decisiones que solo afecte a los intervinientes; por último, la ‘especialización’ con la que deberá contar el conciliador en un tema específico para la solución del conflicto.

⁴⁰⁵ Cfr. GONZÁLEZ de Cossío, Francisco. *Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. Nota sobre el creciente desarrollo del área*, p. 5, [http://www.gdca.com.mx/PDF/varios/ CONCILIACION%20EN%20MEXICO.pdf](http://www.gdca.com.mx/PDF/varios/CONCILIACION%20EN%20MEXICO.pdf) [Consultado: 20 de septiembre de 2019, a las 16:45 hrs.].

3.2.3. Requisitos para ser conciliador

En cuanto a las características y requisitos del conciliador, se destacan los siguientes: debe ser 'imparcial y neutral' en su comportamiento con las partes, no debe tener un interés personal en el resultado, ni favorecer a una u a otra parte; es posibilidad del conciliador 'proponer alternativas de solución', que sean creativas, neutrales y que ayuden a la satisfacción de intereses y necesidades; el conciliador debe usar el pensamiento lateral para 'guiar, persuadir' a las partes para que logren un resultado favorable o pueda encaminarlas a una solución óptima al conflicto.

El conciliador puede ser una persona física o una comisión⁴⁰⁶, quienes tienen la responsabilidad de investigar los hechos, escuchar a las partes, emitir un reporte con conclusiones y recomendaciones para resolver la controversia.

Además, debe contar con habilidades como el ser experto en la materia de la controversia, ser un buen negociador y mediador, establecer la misión y el objetivo a lograr, generar confianza entre las partes, tener facilidad y creatividad para proponer opciones de solución al conflicto.

José Roberto Junco Vargas menciona algunas de las principales cualidades con las que debe contar un conciliador:

- Escuchar con empatía: la conciliación es un instrumento de paz, en tal virtud se debe buscar la armonía entre las partes;
- Capacidad investigativa: se debe buscar, estudiar y analizar la controversia, así como investigar las causas y motivos por los cuales se originó;
- Paciencia, toda vez que debe actuar con prudencia, respetar y entender a las partes;
- Generar confianza, pues debe hacer saber a las partes que se les escucha para lograr un acuerdo justo y equitativo;

⁴⁰⁶ Se entiende por comisión a un grupo de conciliadores, una institución o un estado miembro que participen en la solución de un conflicto.

- Imparcialidad, y por ende se debe dar un trato objetivo, argumentando las razones de los involucrados en la controversia;
- Transparencia, honradez y responsabilidad en su desempeño como prestador de servicios;
- Distender el ambiente, debe suavizar las posiciones, equilibrar a las partes para que el acuerdo sea justo y equitativo para todos;
- Creatividad, para que pueda generar múltiples soluciones y propuestas proporcionando alternativas para una solución parcial o total de conflicto;
- Manejo adecuado del tema, un experto en la materia del conflicto para poder recomendar y orientar adecuadamente a las partes;
- Uso apropiado y eficaz de la comunicación, con el fin de persuadir a las partes y alcanzar una resolución favorable para ambas;
- Argumentar, ya que al exponer sus propuestas debe motivar a las partes a tomar una decisión;
- Debe ser un tercero, neutral experto, ajeno a los intereses y opiniones de las partes;
- Conocer el conflicto, saber el motivo por el que se originó y los fundamentos de las pretensiones;
- Orientador y dirigente, facilitar, orientar e informar a las partes sobre las soluciones legales y personales, y acerca de las consecuencias de su decisión;
- Atento y fomentar dicho comportamiento ante las partes, tener una comunicación positiva y constructiva, para dar una correcta interpretación a las posiciones e intereses de las partes; y
- Conocer a las partes, rasgos de su personalidad, su entorno social y económico; no se refiere a que los conozca previamente al conflicto, sino

que durante las sesiones y audiencias identifique su personalidad y otras características.⁴⁰⁷

En cuanto a los requisitos legales para ser conciliador a nivel nacional⁴⁰⁸, legislaciones como las de los Estados de Aguascalientes, Baja California Sur, Baja California, Campeche, Chiapas, Coahuila, Colima, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas, han decidido regularlos de manera general denominándolos especialistas o facilitadores en mecanismos alternativos de solución de controversias y, en consecuencia, no existe distinción entre los requisitos para ser mediador o conciliador.

Dentro de los requisitos aplicables en las diferentes entidades se destacan los siguientes:

- Ser mexicano por nacimiento, estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles y políticos;
- Ser de reconocida honradez y gozar de buena reputación;
- Tener título y cédula de profesional en derecho o en ramas de humanidades, con cierta antigüedad de ejercicio profesional;
- Acreditar que cuenta con las aptitudes, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia, para desempeñar la función con calidad y eficiencia;

⁴⁰⁷ Cfr. JUNCO Vargas, José Roberto, *El arbitraje y la conciliación*, Granada, Comares, 1991, pp. 23-41.

⁴⁰⁸ En materia de conciliación laboral la Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 627-B los siguientes requisitos: I. Ser mexicanos, mayores de treinta años de edad, y estar en pleno ejercicio de sus derechos; II. Tener título legalmente expedido de abogado o licenciado en derecho y haber obtenido de la autoridad competente la patente de ejercicio; III. Tener dos años de ejercicio profesional en materia laboral, posteriores a la obtención del título de licenciado en derecho, haberse distinguido en estudios de derecho del trabajo y haberse capacitado en materia de conciliación; IV. No ser ministro de culto; y V. No haber sido condenado por delito intencional sancionado con pena privativa de la libertad.

- No haber sido condenado por delito doloso que amerite pena privativa de libertad, ni estar cumpliendo una sanción administrativa que implique inhabilitación para desempeñar empleo, cargo o comisión en el servicio público;
- Ser residente del lugar donde ejercerá como conciliador; y
- Contar con la certificación y capacitación correspondiente de su Estado.

Los requisitos para ser conciliador a nivel internacional son los mismos que para los árbitros, conforme a las diferentes reglamentaciones de las que México es parte, tales como la Cámara de Comercio Internacional (ICC) o del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

La Ley Modelo de la CNUDMI sobre Conciliación Comercial Internacional (en lo sucesivo Ley Modelo de Conciliación), solo establece que se debe tener en cuenta el nombramiento de un conciliador independiente e imparcial, en su caso, con una distinta nacionalidad a la de las partes.⁴⁰⁹

En virtud, de las funciones, tanto de los árbitros, como de los conciliadores a nivel internacional son muy similares, en tal virtud es que no se establecen diferencias entre los requisitos para ejercer las funciones de los diversos tipos de facilitadores. Sin embargo, es importante destacar que en cuanto a procedimiento si existen contrastes establecidos entre cada uno de los mecanismos alternativos de solución de controversias, y más aún en los efectos de sus acuerdos. Así mismo, es importante identificar el papel y la participación que tiene cada uno de estos especialistas dentro del proceso.

3.2.4. Leyes y reglamentos que regulan la conciliación

La conciliación como mecanismo alternativo de solución de controversias, se encuentra regulada en las diversas leyes estatales en materia de justicia

⁴⁰⁹ Cfr. Artículo 5. Número y designación de conciliadores. Ley Modelo de Conciliación.

alternativa⁴¹⁰. De esta manera, se pueden observar sus principios, funciones, procedimientos y efectos en conjunto con la regulación de otros mecanismos alternativos; sin embargo, las leyes estatales dentro de sus definiciones establecen la diferencia entre un mecanismo y otro. Por ejemplo:

En el Estado de Zacatecas, la Ley de Justicia Alternativa define a la conciliación en su artículo 3, de la siguiente manera:⁴¹¹

VII. Conciliación: el procedimiento voluntario en el cual un profesional cualificado, imparcial y con potestad para proponer soluciones a las partes, asiste a las personas involucradas en un conflicto con la finalidad de facilitar las vías de diálogo y la búsqueda de un acuerdo en común.⁴¹²

En Chihuahua, la Ley de Justicia Alternativa establece:⁴¹³

Artículo 6. Se entiende por conciliación el mecanismo por el cual los usuarios, de manera voluntaria, acuden ante un facilitador, quien propicia la comunicación entre ellos, mediante propuestas o recomendaciones imparciales y equitativas, que les permitan llegar al acuerdo o convenio que ponga fin a la controversia de manera parcial o total.⁴¹⁴

A nivel internacional y como instrumento de armonización legislativa, existe la Ley Modelo y el Reglamento de Conciliación de la CNUDMI, que son recomendados por la Asamblea General de la Organización Mundial de las Naciones Unidas en su resolución 35/52, el 4 de diciembre de 1980, a los países

⁴¹⁰ La conciliación, como mecanismo alternativo de solución de controversias y de manera específica es regulada por los Estados de Aguascalientes, Baja California Sur, Baja California, Campeche, Chiapas, Coahuila, Colima, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas.

⁴¹¹ Ley de Justicia Alternativa del estado de Zacatecas. Publicada en el Periódico Oficial del Estado, el miércoles 31 de diciembre de 2008, <https://www.congresozac.gob.mx/63/ley&cual=144> [Consultado: 25 de junio de 2020, a las 16:45 hrs.].

⁴¹² Artículo III, fracción VII. Ley de Justicia Alternativa del estado de Zacatecas.

⁴¹³ Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chihuahua. Publicada en el Periódico Oficial del Estado No. 43 del 30 de mayo de 2015, <http://www.congresochoihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1164.pdf> [Consultado: 25 de junio de 2020, a las 17:20 hrs.].

⁴¹⁴ Artículo 6. Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chihuahua.

para su incorporación en el derecho interno, siendo susceptible de modificación de cualquier disposición por el país que decida adoptarlo.⁴¹⁵

Por su parte la Ley Modelo de la CNUDMI sobre Conciliación Comercial Internacional, establece lo siguiente:

Artículo 1. Ámbito de aplicación y definiciones

...

3. A los efectos de la presente Ley, se entenderá por “conciliación” todo procedimiento, designado por términos como los de conciliación, mediación o algún otro de sentido equivalente, en el que las partes soliciten a un tercero o terceros (“el conciliador”), que les preste asistencia en su intento por llegar a un arreglo amistoso de una controversia que se derive de una relación contractual u otro tipo de relación jurídica o esté vinculada a ellas. El conciliador no estará facultado para imponer a las partes una solución de la controversia.⁴¹⁶

La Ley Modelo de Conciliación, fue creada para contribuir al desarrollo de las relaciones económicas internacionales armónicas, pues “reduce los casos en que una controversia lleva a la terminación de una relación mercantil, facilita la administración de las transacciones internacionales por las partes comerciales y da lugar a economías en la administración de justicia por los Estados.”⁴¹⁷

Dicha Ley Modelo cuenta con una estructura basada en la delimitación de su alcance, aplicación internacional y definiciones (art. 1), la interpretación conforme al origen internacional (art. 2), la permisión para modificar o excluir cualquiera de las disposiciones (art. 3); de los artículos 4 al 11 se regulan los aspectos procesales; los artículos 12 y 13 regulan el proceso de conciliación frente al arbitraje o proceso judicial; y el artículo 14 establece la ejecutoriedad del acuerdo de transacción resultado de la conciliación.

⁴¹⁵ El Reglamento de Conciliación de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional fue aprobado por la Asamblea General de la CNUDMI el 4 de diciembre de 1980, <https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration/conc-rules/conc-rules-s.pdf> [Consultado: 26 de junio de 2020, a las 11:30 hrs.].

⁴¹⁶ Artículo 1. Ley Modelo de la CNUDMI sobre Conciliación Comercial Internacional

⁴¹⁷ Cfr. Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). *Ley Modelo de la CNUDMI sobre conciliación comercial internacional*, https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration/ml-conc/03-90956_Ebook.pdf [Consultado: 04 de abril de 2020, a las 11:30 hrs.].

En cuanto al Reglamento, los artículos relevantes para esta investigación son los relacionados al ámbito de aplicación (art. 1), reglas de procedimiento (arts. 2 al 9 y 15), la confidencialidad (arts. 10 y 14), colaboración, sugerencias y acuerdo entre las partes (art. 11 a 13), función del conciliador en otros procedimientos (art. 19) y la admisibilidad de prueba en otros procedimientos (art. 21).

De igual forma, dentro de este Reglamento se establece un modelo de cláusula de conciliación que puede ser empleada en los contratos celebrados por las partes, la cual dispone:

Quando, en el caso de una controversia que se derive del presente contrato o se relacione con él, las partes deseen llegar a una transacción amistosa de esa controversia mediante la conciliación está tendrá lugar de conformidad con el Reglamento de Conciliación de la CNUDMI actualmente en vigor.⁴¹⁸

Es así, que dichos instrumentos se tendrán en cuenta para el análisis del proceso de conciliación, el cual no se encuentra regulado en nuestra legislación, por lo anterior se deberá acudir a los instrumentos internacionales de los que México es parte, para comprender a cabalidad el tema.

3.2.5. Proceso de conciliación

Como se ha mencionado anteriormente, en el proceso de conciliación las partes voluntariamente, a través de un acuerdo de conciliación o cláusula en el contrato, pueden acudir ante un conciliador para la solución de su conflicto, el mismo también se puede llevar a cabo después de haber intentado otro proceso

⁴¹⁸ Artículo 20. Reglamento de Conciliación de la CNUDMI, <https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration/conc-rules/conc-rules-s.pdf> [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 12:30 hrs.].

alternativo, como la negociación o la mediación, que no haya dado solución a su conflicto.

Primero, se debe hacer el nombramiento del conciliador, a través de una decisión unánime, o que ambas partes acuerden el nombramiento de uno; en caso de no existir consenso se puede someter a la designación o recomendación del conciliador, por parte de una institución.

La persona a quien se comunique su posible nombramiento como conciliador debe revelar todas las circunstancias que puedan dar lugar a dudas justificadas acerca de su imparcialidad o independencia. El conciliador, desde el momento de su nombramiento y durante todo el procedimiento conciliatorio, debe revelar sin demora tales situaciones a las partes, a menos que ya los haya informado. Esa obligación rige no sólo desde el momento en que se le proponga actuar como conciliador, sino durante todo el procedimiento.⁴¹⁹

Si una de las partes decide iniciar un proceso de conciliación dentro de una institución o centro de justicia alternativa, puede solicitar se realice la invitación para una sesión a la parte contraria. Dicha invitación puede contener información sobre el proceso, las reglas, el lugar, día y hora de la sesión, nombre de la persona que solicitó el servicio, datos para confirmar su asistencia y firma de la persona responsable de realizar la invitación; se debe hacer del conocimiento de las partes que el proceso de conciliación es voluntario, se les debe dar a conocer las ventajas y efectos jurídicos de dicho mecanismo alterno para la solución del conflicto.⁴²⁰

En este caso, las partes pueden decidir llevar a cabo un proceso de conciliación conforme a lo establecido en la Ley Modelo de Conciliación, donde una vez aceptada la invitación para acudir a la vía conciliatoria por voluntad de

⁴¹⁹ Ley Modelo de Conciliación, artículo 5.

⁴²⁰ Cfr. Ley de Justicia Alternativa del Estado de Zacatecas en sus arts. 47-51.

ambas partes, por sugerencia de una institución (pública o privada) o por un tribunal judicial o arbitral se inicia el proceso conciliatorio.⁴²¹

En caso de que la invitación no haya sido aceptada en un plazo de 30 días⁴²², o cualquier otro fijado por las partes, en un acuerdo previo, se entiende que se rechaza la oferta de conciliación.

La Ley Modelo de Conciliación establece que en los casos de suspensión del plazo de prescripción⁴²³, las partes pueden establecer que: cuando se inicie el proceso de conciliación se interrumpa el plazo de prescripción del asunto objeto de la conciliación; o cuando el procedimiento de conciliación concluya sin llegarse a un arreglo, el plazo de prescripción se reanuda a partir del momento en que las partes o el conciliador den por finalizado el proceso por no haber logrado un acuerdo. Por otro lado, si las partes no desean acudir a una institución, éstas pueden determinar la forma en que se debe sustanciar la conciliación.

Las sesiones de conciliación tienen como finalidad avenir a las partes, facilitar la comunicación, buscar el equilibrio entre las partes, encontrar opciones de solución que satisfagan a ambos. En dicho contexto, las reuniones pueden ser individuales o en conjunto, y el conciliador está facultado para opinar o proponer a éstas un acuerdo susceptible en la construcción de una solución justa ante el desacuerdo que las enfrenta.

⁴²¹ El proceso de conciliación en México tiene como característica principal la oralidad, sin embargo, en el Reglamento de Conciliación de la CNUDMI en su art. 5 se establece que las partes presentarán una sucinta exposición por escrito describiendo la naturaleza general de la controversia y los puntos en litigio. Cada parte enviará a la otra un ejemplar de esta exposición. Se podrán hacer exposiciones adicionales por escrito y la presentación de documentos que solicite el conciliador en cualquier momento.

⁴²² Ley Modelo de Conciliación, Artículo 4. Inicio del procedimiento de conciliación. 1. El procedimiento de conciliación relativo a una determinada controversia dará comienzo el día en que las partes acuerden iniciarlo. 2. La parte que haya invitado a otra a entablar un procedimiento de conciliación y no reciba de esta última una aceptación de la invitación en el plazo de 30 días a partir de la fecha en que envió la invitación o en cualquier otro plazo fijado en ella, podrá considerar que la otra parte ha rechazado su oferta de conciliación.

⁴²³ Ley Modelo de Conciliación, Artículo X. Suspensión del plazo de prescripción 1. Cuando se inicie el procedimiento de conciliación dejará de correr el plazo de prescripción del asunto objeto de la conciliación. 2. Cuando el procedimiento de conciliación concluya sin llegarse a un arreglo, el plazo de prescripción se reanudará a partir del momento en que concluyera sin arreglo el procedimiento de conciliación.

Dentro de este proceso, rige el principio de confidencialidad, en el cual la información no puede ser revelada fuera del proceso, salvo renuncia expresa de las partes o conforme a lo establecido en las diversas legislaciones estatales, en virtud de la existencia de excepciones al deber de guardar confidencialidad, el riesgo de alguna de las partes a cometer un delito, o se trate de una situación en que se ponga en peligro la vida de una o varias personas.

En el mismo sentido, es que el conciliador y las partes, no pueden presentar cierta información⁴²⁴ usada en el proceso de conciliación en un juicio o proceso arbitral, ni tampoco deben rendir testimonio en relación a lo que dijo alguna de las partes. Esas pruebas no son admisibles y el tribunal arbitral o judicial no puede ordenar su valoración. El proceso de conciliación se debe dar por terminado en los siguientes supuestos:

- a) Cuando las partes lleguen a un arreglo conciliatorio;
- b) Cuando el conciliador ponga fin al proceso, previa consulta con las partes;
- y
- c) Cuando una o ambas partes decidan terminar el proceso, aunque no se llegue a un acuerdo.⁴²⁵

En virtud de la voluntariedad de las partes, la conciliación se debe llevar a cabo conforme a la participación y colaboración de las mismas; así en cualquier momento, las partes o el conciliador puede tomar la decisión de continuar o no con el proceso. El fin de la conciliación es la generación de propuestas tanto por

⁴²⁴ Ley Modelo de Conciliación, artículo 10. Como lo son: a) invitación de una de las partes a entablar un procedimiento de conciliación o el hecho de que una de las partes esté dispuesta a participar en un procedimiento conciliatorio; b) Las opiniones expresadas o las sugerencias formuladas por una de las partes en la conciliación respecto de un posible arreglo de la controversia; c) Las declaraciones efectuadas o los hechos reconocidos por alguna de las partes en el curso del procedimiento conciliatorio; d) Las propuestas presentadas por el conciliador; e) El hecho de que una de las partes se haya declarado dispuesta a aceptar un arreglo propuesto por el conciliador; y, f) Cualquier documento preparado únicamente para los fines del procedimiento conciliatorio. Además, el artículo 20 del Reglamento de Conciliación, establece la prohibición de invocar o proponer como pruebas en un procedimiento arbitral o judicial, las propuestas formuladas por el conciliador.

⁴²⁵ Reglamento de Conciliación de la CNUDMI, artículo 5, Ley Modelo de Conciliación artículo 14.

los participantes del conciliador para la solución de su conflicto, no en sí la obligatoriedad de llegar a un acuerdo. Los acuerdos a los que lleguen las partes ya sean como acuerdos verbales de conciliación o convenios de transacción, tendrán efectos que los harán obligatorios para las partes.

3.2.6. Acuerdos en la conciliación

El acuerdo verbal de conciliación extrajudicial tiene como finalidad resolver la controversia de las partes en conflicto; son ellas mismas las que deberán comprometerse a cumplir con lo estipulado, ya sea basado en las propuestas efectuadas por el conciliador a las que las partes se sujeten, o lo que ellas mismas hayan propuesto previo a escuchar al conciliador para satisfacer sus intereses y necesidades, resolviendo así la controversia.

Por otro lado, si las partes quisieran formalizar y darle efectos jurídicos a su acuerdo verbal de conciliación extrajudicial, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones o reconocimiento de los derechos; a falta de disposición al respecto, se puede regular conforme a lo establecido por la Ley Modelo de Conciliación, donde se da por terminado el proceso de conciliación a través de un contrato de transacción que resuelva la controversia, el cual será por escrito, vinculante y susceptible de ejecución.

El contrato de transacción tiene como fin que las partes se hagan mutuas concesiones para la resolución del conflicto, es decir, se deberán declarar o reconocer derechos que son el objeto de las diferencias que sobre ella recae.⁴²⁶ Los contratos de transacción llevados a cabo en la conciliación deberán contar con los elementos de validez y existencia que establece el Código Civil para el Distrito Federal o el respectivo ordenamiento de cada estado.

⁴²⁶ *Cfr.* Artículo 2961. Por la transacción no se transmiten, sino que se declaran o reconocen los derechos que son el objeto de las diferencias sobre que ella recae... Código Civil para el Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación los días 26 de mayo, 14 de julio, 3 de agosto y 31 de agosto, todos de 1928, https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/codigos/Codigo_Civil_para_el_DF_2.pdf [Consultado: 22 de junio de 2020, a las 16:40 hrs.].

Asimismo, es necesario considerar la prohibición de la transacción en cuestiones penales, derivadas de un delito, a menos que recaigan en una acción civil; sobre sucesiones futuras de herencia antes de visto el testamento; o, sobre el derecho a recibir alimentos en el futuro, en las cantidades debidas por pago de alimentos si es procedente.⁴²⁷

El contrato de transacción tiene carácter de cosa juzgada; puede pedirse la nulidad o la rescisión de aquel en los casos autorizados por la ley y es ejecutable en la vía de apremio. Por lo anterior, el contrato de transacción se equipará, en cuanto efectos, a un convenio de mediación o un laudo, así las partes pueden solicitar por la vía de apremio su ejecución en caso de incumplimiento.⁴²⁸

3.3. Mediación

⁴²⁷ Código Civil para el Distrito Federal. Artículos 2950 y 2951.

⁴²⁸ *Cfr.* TRANSACCIÓN, CONTRATO DE. TIENE CALIDAD DE COSA JUZGADA Y ES PROCEDENTE SU EJECUCIÓN EN LA VÍA DE APREMIO. El artículo 2944 del Código Civil para el Distrito Federal, establece que por transacción debe entenderse el contrato por el cual las partes, haciéndose recíprocas concesiones, terminan una controversia presente o previenen una futura; por su parte, el diverso artículo 2953 del referido Código Civil previene que la transacción tiene, respecto de las partes, la misma eficacia y autoridad que la cosa juzgada. Ahora bien, al ser esencial que este tipo de contrato sea bilateral, como consecuencia necesaria de la reciprocidad de concesiones que se hacen las partes, lo que supone la existencia o incertidumbre de un derecho dudoso, de un derecho discutido o susceptible de serlo, y que origine obligaciones de dar, hacer o no hacer que correlativamente se imponen los contratantes, pues precisamente su objeto es el de realizar un fin de comprobación jurídica, esto es, de fijar la certeza en el alcance, naturaleza, cuantía, validez y exigibilidad de derechos, cuando se celebra, las personas que en dicho contrato intervienen están obligadas a lo expresamente pactado. Es por lo anterior que lo establecido en los artículos 500 y 533 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal, cuando previenen, el primero, que la vía de apremio procede a instancia de parte cuando se trate de la ejecución de una sentencia y, el segundo, que todo lo dispuesto en relación con la sentencia comprende los convenios judiciales y las transacciones, las cuales deberán ser de aquellas que ponen fin a una controversia presente o previenen una futura, controversia que forzosa y necesariamente debe existir, es aplicable al contrato de transacción, pues reúne las condiciones apuntadas, y ante ello es claro que puede exigirse su cumplimiento en la vía de apremio. Tesis 1a. /J. 41/2000, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Novena Época, Primera Sala, t. XIII, febrero de 2001, página 55.

3.3.1. Origen y evolución

Los primeros indicios de mediación, incluso antes de la aparición del *mediator* o 'proxeneta'⁴²⁹, según Lorna García Gérboles y Monika Muesmann, están en el Código de Hammurabi en Mesopotamia.⁴³⁰ Incluso, establece que:

...en estos momentos -2000 a.C.- no se puede hablar de mediación como contrato comercial puesto que se enmarca en el ámbito del intérprete. Para favorecer el comercio entre personas de diferentes lugares y lenguas... personas conocedoras de las necesidades locales y con la facultad de servir de intérpretes entre las partes que quieren concluir un negocio.⁴³¹

La historia de la mediación se remonta a textos muy antiguos, en donde se ilustra su uso práctico. En el año 50 a. C. en papiros aparece la palabra *mesites* para calificar a Mitra, semidiós y semihombre que servía de enlace entre la humanidad y lo divino.⁴³²

Los seres humanos, divididos en individuos y grupos de pertenencia en organizaciones sociales variables, tienen necesidad de calificar a quien será el 'intermediario' entre ellos o, incluso, entre ellos y Dios o el universo. Así, la teología cristiana ofrece unos de los primeros usos del término, con la figura de Jesús como mediador entre Dios y los hombres. Ya Aristóteles, en su 'Constitución de Atenas', evocaba a Solón como reconciliador entre dos bandos.⁴³³

Se piensa también que la 'mediación' tuvo que ver con la esfera del *paterfamilias* y el contrato de mandato, se creía que "su función sería ejercida en el ámbito familiar por los hijos de familia o esclavos que actuaban por encargo y

⁴²⁹ Palabra de origen griego que significa "aquel que se interesa por alguna cosa" en RODRÍGUEZ-Arana Muñoz, Xaime; Prada Rodríguez, Mercedes y Carabante Muntada, José María (coords.), *La Mediación. Presente, Pasado y Futuro de una institución jurídica*, España, Netbiblo, 2010, p. 24.

⁴³⁰ GARCÍA Gérboles, Lorna y Muesmann, Mónica, *Historia y reflexiones sobre la mediación en España*, España, Gesbiblo, 2011, p. 24.

⁴³¹ RODRÍGUEZ-Arana Muñoz, Xaime; Prada Rodríguez, Mercedes y Carabante Muntada, José María (coords.), *La Mediación... op. cit.*, pp. 24-25.

⁴³² Cfr. PEKAR Lempereur, Alain; Salzer, Jacques; Colson, Aurélien, *Método de Mediación. En el corazón de la conciliación*, México, Grupo Editorial Patria, 2010, p. 9.

⁴³³ *Ibidem*, pp. 9-10.

en interés del padre. En otros casos, sería un amigo el que realizaría tal gestión gratuitamente, encuadrándose su actividad en el ámbito del mandato.”⁴³⁴

En la época romana, en textos ulpianos y justinianos, el proxeneta podía actuar de mediador en todo tipo de contratos mercantiles, siempre y cuando cumpliera con la máxima de no actuar de manera ‘engañosa’ o ser tendencioso. También existía el mediador de asuntos civiles al que se le llamaba *proxenta condiciones, amicitiae y adsessurae*, posibilitando los matrimonios o relaciones de amistad.⁴³⁵

En la época moderna, se habla de mediación a principios del siglo XX, cuando se celebra la Convención de La Haya, del 18 de octubre de 1907, sobre Solución de Controversias Internacionales; normativa que regula de forma embrionaria “el reconocimiento de la mediación jurídica como institución distinta tanto a la jurisdicción como de otros medios alternativos de solución de conflictos. Esta afirmación sitúa la aparición de la mediación de forma exenta y con tal nombre a comienzos del siglo XX.”⁴³⁶

Estados Unidos fue pionero en la creación de servicios y recursos orientados a la mediación en 1947, en principio con la mediación familiar en diferentes Estados como Florida y Milwaukee. Posteriormente, Canadá en 1972 comienza a dar servicios de mediación familiar regulados en el primer código deontológico de la materia redactado en Ontario.⁴³⁷

Unos años antes (en 1955), la palabra ‘mediación’ se usó en Francia en un artículo del código laboral sobre la resolución de los asuntos colectivos.⁴³⁸ Sin embargo, fue hasta el año de 1973 con la ley 736 que se reguló la mediación en el ámbito administrativo, más tarde en el año de 1995 se promulga una ley de mediación en donde se establecía que los jueces podían derivar a los Servicios

⁴³⁴ RODRÍGUEZ-Arana Muñoz, Xaime; Prada Rodríguez, Mercedes y Carabante Muntada, José María (coords.), *La Mediación... op. cit.*, pp. 24-25.

⁴³⁵ Cfr. CORSÓN Pereira, Francisco y Gutiérrez Hernanz, Eva, *Mediación y teoría*, España, Dykinson, 2014, p. 65.

⁴³⁶ OTERO Parga, Milagros y Soletto Muñoz, Helena (coords.), *op. cit.*, p. 179.

⁴³⁷ CORSÓN Pereira, Francisco, *op. cit.*, p. 78.

⁴³⁸ PEKAR Lempereur, Alain, *op. cit.*, p. 10.

de Mediación Familiar que hubieren acudido en primera instancia a tramitar su divorcio o separación.⁴³⁹

Derivado de lo anterior, se empiezan a dar servicios de mediación en diferentes países como España (San Sebastián, 1988); Gran Bretaña (1974), en ambos se empieza a regular en 1985; y Argentina en 1995, año en que se da la ley que incorpora la mediación prejudicial obligatoria.

Posteriormente, en México el ordenamiento pionero en incluir la mediación como un medio alternativo de solución de controversias fue la Constitución del Estado de Quintana Roo, que al propio tiempo derivó en la expedición de la Ley de Justicia Alternativa (1997). Posterior a este evento, diversas entidades realizaron las modificaciones respectivas a sus constituciones, y a la par expidieron las leyes locales correspondientes.

En 2003, el Poder Judicial de la Ciudad de México impulsó una política pública de solución de conflictos donde se emplearon mecanismos alternativos a la jurisdicción, por lo que se creó el Centro de Justicia Alternativa (CJA) como órgano con autonomía técnica y de gestión del Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México para administrar y desarrollar los métodos alternos de solución de conflictos en el Tribunal, en particular a través de la mediación. En una primera fase, solamente se ofreció el servicio de mediación familiar. En 2006, se instauró el servicio de mediación civil-mercantil y en 2007 el de penal. La mediación en materia de justicia para adolescentes se institucionalizó con la entrada en vigor del Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en 2009.⁴⁴⁰

En el Distrito Federal, ahora Ciudad de México, fue el martes 8 de enero de 2008, que se publicó en su gaceta el Decreto en virtud del cual se expidió la Ley

⁴³⁹ Cfr. CORSÓN Pereira, Francisco, *Mediación y teoría*, op. cit., p. 78.

⁴⁴⁰ Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. Publicado en el Boletín Judicial No. 97 del viernes 27 de mayo de 2016, http://www.poderjudicialdf.gob.mx/en/PJDF/Centro_de_Justicia_Alternativa_Organos [Consultado: 18 de abril del 2019, a las 16:55 hrs.].

de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal⁴⁴¹ (en lo sucesivo Ley de Justicia Alternativa). En ella se indicó que las disposiciones a través de las cuales se establecía la mediación⁴⁴² como método de gestión de conflictos para la solución de controversias entre particulares⁴⁴³, eran de orden público, interés general y observancia obligatoria en el Distrito Federal.

De esta manera surge la mediación como un proceso independiente, autónomo y se constituye como una alternativa dinámica para la resolución de problemas planteados por los interesados; son precisamente ellos mismos quienes deciden la forma en que se deberán resolver sus diferencias.

La finalidad es llegar a un acuerdo o convenio al cual se sujetarán por su propia voluntad, en virtud de ser ellos mismos los que lo propusieron las alternativas de solución, con la buena fe, voluntad y compromiso en el cumplimiento.

3.3.2. Objeto

El objeto general de la mediación es lograr un acuerdo mutuo, satisfactorio, a través de un proceso expedito, con un ahorro en costos de tiempo, dinero y energía, antes de involucrarse en un proceso judicial o ya iniciado el mismo, que les permita a las personas en conflicto tener opciones de solución para resolver el conflicto, recomponer la relación y/o a buscar las mejores alternativas para el cumplimiento de sus obligaciones. Al respecto el Dr. Othon Pérez Fernández

⁴⁴¹ En el ámbito federal fue hasta el 18 de junio de 2008 que se reformó el artículo 17 de nuestra *Carta Magna* para indicar en su párrafo cuarto que, de manera general, las leyes debían prever mecanismos alternativos de solución de controversias, y en forma específica, estableció que en materia penal se debía regular su aplicación, asegurar la reparación del daño y determinar los casos en los que se requiriese supervisión judicial.

⁴⁴² Basada en la autocomposición asistida.

⁴⁴³ Siempre que los conflictos recaigan sobre derechos de los cuales pueden aquellos disponer libremente, sin afectar el orden público, ni intereses de terceros.

comenta: "... en la mediación se siembra una semilla... trabajando por un ideal, un valor, la paz; no la justicia."⁴⁴⁴

De manera específica el objeto de la mediación se enfoca en trabajar con el empoderamiento de las partes frente a la controversia que se les presente; lograr el entendimiento y empatía por el otro; así como generar escucha y observación activa para la solución satisfactoria del conflicto a través de las diversas técnicas que se ponen en práctica durante el proceso.

Además uno de los elementos indispensables es la comprensión de la 'realidad' y la narrativa de las personas en conflicto, su historia, su educación, sus principios, sus intereses, con el fin de saber para qué lo quieren y a través de este conocimiento, entender en principio, la realidad de cada uno en su búsqueda por lograr satisfacer sus intereses y necesidades. Ya que a través de esto se podrán trabajar las opciones de solución.

Otra cuestión que se tiene como objeto dentro de este proceso son las necesidades y su reconocimiento. En muchas ocasiones no impera la satisfacción del interés de las partes, sino conocer de dónde deviene este interés, cuál es la necesidad por cubrir. Como consecuencia del conocimiento de las necesidades o las motivaciones es que se puede comprender al otro de manera integral, puesto que las motivaciones serán la parte más íntima y profunda del ser humano.

⁴⁴⁴ PÉREZ Fernández del Castillo, Othon. *El arte de solucionar conflictos (segunda sesión)*, Grandes Maestros. UNAM [fragmento de video]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=38SRF2vKZEc>.

3.3.3. Definición

El término ‘mediación’, deriva del latín *mediatio*, que significa ‘acción y efecto de mediar’; *mediationis*, que significa “interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad”.⁴⁴⁵

La ‘mediación’ remite a la noción de vínculo establecido o por establecer, es decir de relación, de ‘pasaje’ de una cosa a otra. Ese vínculo puede ser físico (camino a seguir), mental (el lenguaje mediador), encarnado (voluntariedad para participar en el proceso) o simbólico (el tercero facilitador). La mediación adquiere entonces el sentido de ayuda para la resolución de un desacuerdo gracias a ese ‘pasaje’, creador de un vínculo.⁴⁴⁶

Las palabras ‘mediador’ y ‘mediación’ han evolucionado con el tiempo, al respecto Francisco Puy Muñoz establece la siguiente cronología:⁴⁴⁷

- Fuero de Avilés, (1076); Aparece *medianedo* para designar un “tribunal sobre litigios de los pertenecientes a diferentes jurisdicciones”⁴⁴⁸. Puy subraya que el marcado carácter jurídico de esta definición, “supone la comprensión de la mediación como una jurisdicción extraordinaria (de Derecho Natural) capaz de llegar a donde no llegan las ordinarias (las de Derecho Positivo)”⁴⁴⁹.
- Las Siete Partidas de Alfonso X, (1250-63); consideradas por la gran mayoría de historiadores y juristas como el más importante compendio de derecho de la Edad Media, no se recoge ni el concepto de mediado y ni el de mediación, en su defecto, “regulan el arbitraje” entendiéndose por tal al procedimiento que deben seguir quienes “son llamados en latín árbitros” y en romance “juzgadores de albedríos”, porque “son escogidos para librar algún pleito señalado, con otorgamiento de ambas partes”. En este punto,

⁴⁴⁵ ESTAVILLO Castro, Fernando, *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, t. M-P, México, Porrúa, 2ª edición, 2004, p. 42.

⁴⁴⁶ PEKAR Lempereur, Alain, *op. cit.*, p. 12.

⁴⁴⁷ OTERO Parga, Milagros y Soletto Muñoz, Helena (coords.), *op. cit.*, pp. 26-27.

⁴⁴⁸ *Ídem*.

⁴⁴⁹ *Ídem*.

el autor venturo la posibilidad de que algunos juzgadores/árbitros, podrían ser en última instancia, mediadores ‘obligados por Partidas a pasar por árbitros’.

- Vocabulario de Antonio de Nebrija (1495); más de dos siglos después de las Partidas, se confirma la existencia de una figura analógica a la del mediador al que se le denomina *mediator-oris* y que se traduciría por ‘medianero entre dos’.
- Tesoro de la lengua castellana o española de Sebastián de Covarrubias Horozco (1611); se menciona el término ‘medianero’ –entendiéndose por aquel que se pone de por medio para componer diferencias – y las voces ‘medio, mediar, medianero’.
- Diccionario de autoridades (1726-39); en el tomo IV se establece que la mediación “es la distancia próxima de una cosa a otra, mediando otras entre las dos”, significa también “la interposición o intervención de alguno, que pretende componer y reconciliar a otros que están entre sí discordes, o conseguir cosas para otro.”⁴⁵⁰

En la actualidad se han establecido varias definiciones en cuanto a la mediación, una de ellas es la del jurista Fernando Estavillo, que a la letra dice:

Es un medio alternativo de solución de controversias, que como tal representa un medio autocompositivo que consiste en un procedimiento privado, informal, voluntario y no adjudicatario, en virtud del cual las partes someten una cierta controversia susceptible de una solución convencional a un tercero independiente, imparcial y neutral, quien actúa como un facilitador que busca una avenencia entre las partes para lograr que éstas, de común acuerdo, encuentren una solución a su desavenencia.⁴⁵¹

Por su parte la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal establece en su artículo 2, fracciones X y XI lo siguiente:

X. Mediación: procedimiento voluntario por el cual dos o más personas

⁴⁵⁰ CORSÓN Pereira, Francisco, *op. cit.*, p. 76.

⁴⁵¹ *Ibidem*, p. 43.

involucradas en una controversia, a las cuales se les denomina mediados, buscan y construyen una solución satisfactoria a la misma, con la asistencia de un tercero imparcial denominado mediador.

XI. Mediados: personas físicas o morales que, después de haber establecido una relación de variada naturaleza jurídica, se someten a la mediación, en busca de una solución pacífica a su controversia.⁴⁵²

En cuanto a la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Durango, ha definido en su artículo 6, fracción XI la mediación:

XI. Mediación: El procedimiento voluntario en el cual un profesional cualificado, imparcial y sin facultad para sustituir las decisiones de las partes, asiste a las personas involucradas en un conflicto con la finalidad de facilitar las vías de diálogo y la búsqueda en común de un acuerdo;

XII. Artículo 9. Los mecanismos alternativos de solución de controversias son:

La Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo en su artículo 9 constituye a la mediación como un mecanismo alternativo de solución de controversias:

IV. Mediación. El cual activa la participación de las personas involucradas en un conflicto, para buscar y construir voluntariamente y de común acuerdo una solución satisfactoria a su controversia con la intervención de un facilitador durante el procedimiento alternativo, que propicie la comunicación y el entendimiento mutuo, y

En conclusión, la mediación es un método complementario a la justicia ordinaria, donde participa un tercero neutral e imparcial en la transformación o solución del conflicto entre las partes, pueden ser personas físicas o morales, en el cual se busca un proceso pacífico y cooperativo encaminado a mejorar las relaciones interpersonales y en el que ambas partes obtengan resultados satisfactorios.

⁴⁵² Artículo 2, fracciones X y XI. Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal

3.3.4. Características

La mediación está compuesta por ciertas características que hacen efectivo el proceso, como: sus principios, reglas, las instancias en las que se proporciona el servicio, el tipo de servicio público o privado y las áreas de su procedencia.

Los principios rectores de la mediación se contemplan en varias leyes de los Estados de la República Mexicana, en principio podemos observar los regulados en la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en su artículo 8:

- I. Voluntariedad: La participación de los particulares en la mediación deberá ser por propia decisión, libre y auténtica;
- II. Confidencialidad: La información generada por las partes durante la mediación no podrá ser divulgada;
- III. Flexibilidad: La mediación carecerá de toda forma rígida, ya que parte de la voluntad de los mediados;
- IV. Neutralidad: Los mediadores que conduzcan la mediación deberán mantener a ésta exenta de juicios, opiniones y prejuicios propios respecto de los mediados, que puedan influir en la toma de decisiones;
- V. Imparcialidad: Los mediadores que conduzcan la mediación deberán mantener a ésta libre de favoritismos, inclinaciones o preferencias personales, que impliquen la concesión de ventajas a alguno de los mediados;
- VI. Equidad: Los mediadores propiciarán condiciones de equilibrio entre los mediados, para obtener acuerdos recíprocamente satisfactorios;
- VII. Legalidad: La mediación tendrá como límites la voluntad de las partes, la ley, la moral y las buenas costumbres;
- VIII. Economía: El procedimiento deberá implicar el mínimo de gastos, tiempo y desgaste personal.⁴⁵³

Es importante reflexionar que aun cuando el principio de voluntariedad debe imperar, valdría la pena fijar como requisito previo, para iniciar un juicio, el que las partes por separado acudan a una sesión informativa de mediación, a efecto de propiciar un cambio cultural; es decir, se podría decretar como obligación una constancia de asistencia para que se inicie un juicio, pero manteniendo la

⁴⁵³ Artículo 8. Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

voluntariedad de las partes para decidir si continúan en el proceso de mediación o no.

Derivado de la voluntariedad “las partes conservan en todo momento para sí el poder de decisión, indistintamente de cuál fuese la información que le den al mediador.”⁴⁵⁴ En este mismo sentido, no obstaculiza la decisión del ser humano el acudir o no a un proceso de mediación, ya que la voluntariedad siempre debe versar sobre la información que las partes tengan para tomar una decisión.

De igual forma, el hecho de acudir a mediación no excluye la posibilidad de utilizar otros mecanismos de solución de controversias, siempre y cuando no sean empleados en el mismo momento; dependerá de la selección de las partes, el tipo de conflicto a solucionar, los factores exógenos y endógenos y las consecuencias jurídicas a las que quieran arribar.

Los acuerdos a los que lleguen las partes a través de la mediación, la conciliación o el arbitraje podrán ser homologados por un juez. En el caso de los convenios de mediación o conciliación dependerá de lo dispuesto por su legislación local, para la homologación. En el caso de la Ciudad de México, no es necesaria la homologación, solamente el registro del convenio de mediación ante el Centro de Justicia Alternativa con el fin de otorgarle el carácter de cosa juzgada y en caso de incumplimiento, éstos puedan ser exigibles directamente por la vía de apremio o de ejecución. Lo anterior genera mayor confianza y seguridad en el cumplimiento de los mismos.

Otro principio importante en este proceso es la confidencialidad. En este sentido, se ha establecido que los encuentros y la información que se maneje a través de la mediación serán en todo momento confidenciales y se guardará el secreto profesional por el mediador, lo cual le impide ser testigo o parte en algún juicio, no podrá revelar información compartida por los mediados en ningún momento, permitiendo así que los mediados se sientan en libertad de expresar sus inquietudes, ser honestos y lograr acuerdos efectivos.

⁴⁵⁴ GÁNDARA, Raymundo P., *Teoría del acto mediador*, México, Fundap, 2009, p. 26.

En este sentido, tiene aplicación el principio de economía, toda vez que la mediación permite a las partes involucradas contar con una solución más rápida y menos costosa, en virtud de ser un proceso cuyo objetivo es reconocer el interés y las necesidades de las partes para obtener satisfacción, son ellas mismas quienes tienen la responsabilidad en la búsqueda de opciones y soluciones; en muchas ocasiones el conflicto llevado a través de un juicio no satisface a ninguna de las partes, a pesar de haber obtenido una sentencia 'favorable', las partes no recomponen su relación, ni asumen el problema jurídico como una responsabilidad imputable a ellos, además de implicar más tiempo, desgaste y en algunos casos mayor gasto económico.

Sobre el principio de imparcialidad, el mediador debe conducirse libre de favoritismos o preferencias personales, así como evitar conceder ventajas a uno de los mediados, y a su vez debe actuar con neutralidad sin dejarse llevar por prejuicios, ni emitir opiniones o juicios respecto de los mediados. Lo anterior, permite garantizar la equidad entre las partes, evitando el abuso, amenazas o alguna manifestación de poder que influya entre las partes.

La flexibilidad de la mediación se refiere a un proceso sin rigorismos, ni formalismos, no hay términos procesales, ni escritos a presentar, ni sentencias que dictar, las partes van a su ritmo y conforme se van sintiendo preparadas se generan acuerdos y soluciones satisfactorias para ellos mismos.

A estos principios se podrían agregar otros como la buena fe, la cual debe existir tanto por parte del mediador para apoyar a las partes en la solución de su conflicto, como en los mediados para participar en dicho proceso con la intención de llegar a acuerdos y no de dilatarlo; la honestidad, con la cual deben manejarse los mediados para lograr una comunicación asertiva y la comprensión de sus necesidades; la oralidad, en virtud de que es un proceso en el que se evita llevar registro de lo hablado en las sesiones por su naturaleza, se busca la comunicación y empatía de las personas para llegar a acuerdos, los cuales pueden ser verbales o escritos; la intervención mínima, la intención del mediador debe estar encaminada a que los mediados se comprendan y se escuchen, así

como que sean ellas mismas quienes conserven el poder de decisión, por lo que no debe buscar el protagonismo o ser el orador en el proceso; la ejecutoriedad e inmediatez, el último relacionado con un derecho humano⁴⁵⁵ de ‘acceso a la justicia pronta y expedita’, es por esta razón que se ha establecido la obligación de las autoridades de orientar e informar respecto a la justicia alternativa, ya sea antes de iniciar un proceso jurisdiccional, o bien en el auto admisorio de la demanda. Por último, uno de los principios más importantes a tomar en cuenta, regulado en otro país, pero aplicable a la mediación, se encuentra en la Ley 26.589/10 de Argentina, donde se debe dar consideración especial a los intereses de los menores, personas con discapacidad y mayores dependientes, quienes deben en muchos casos ser asistidos, y a los cuales se les debe aplicar mayor flexibilidad durante el proceso.

En relación con los servicios de mediación o de algún otro método alternativo de solución de controversias, se establece una ‘remuneración’ en el caso de instituciones o servicios, de índole privado, ya sea de manera convencional o a través de un porcentaje derivado del monto total del asunto llevado a un acuerdo y; el principio de ‘gratuidad’ en el caso de instituciones públicas, derivado a que dichas instituciones públicas pertenecen al sistema de justicia del Estado.

Relacionado a lo anterior, en las diversas leyes estatales se establecen las ‘instancias competentes’ para la aplicación de los procesos alternativos de solución de controversias, como lo pueden ser el Poder Judicial del Estado, el Poder Ejecutivo o las personas físicas e instituciones privadas, empero hay leyes en las que no se especifica, por ejemplo: Baja California, Chiapas, Colima, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, Quintana Roo, Tlaxcala y Veracruz.

⁴⁵⁵ ACCESO A LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, COMO DERECHO HUMANO. GOZA DE LA MISMA DIGNIDAD QUE EL ACCESO A LA JURISDICCIÓN DEL ESTADO. Tesis 2004630. III.2o.C.6 K, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Décima Época, Libro XXV, octubre de 2013, p. 1723. Esta tesis se publicó el viernes 16 de mayo de 2014, antes de la reforma al cuarto párrafo del artículo 17 constitucional publicada el 29 de enero de 2016, cambiando el contenido al quinto párrafo, por lo que, al respetarse la esencia del contenido de la norma, la tesis sigue siendo aplicable a la investigación.

En cuanto a las reglas de la mediación⁴⁵⁶, éstas van enfocadas a la conducta tanto de los mediados como del mediador para lograr un proceso más productivo, generando el respeto y la adecuada conducción de cada uno de los participantes. Y de manera general se enuncian las siguientes: guardar la confidencialidad del diálogo durante el proceso, manifestar una conducta de respeto y tolerancia entre sí; hablar con honestidad y franqueza, para mantener una comunicación constructiva; escuchar con atención y evitar las interrupciones; procurar que los acontecimientos del pasado no sean un obstáculo para la construcción de una solución y de un futuro diferente; recordar que el proceso es voluntario, por lo tanto, su participación debe ser activa; permitir que el mediador guíe el proceso; tener disposición para efectuar sesiones privadas cuando el mediador las solicite o alguno de los mediados las sugiera; permanecer en la sesión hasta en tanto el mediador la dé por terminada; y, asistencia puntual a las sesiones de mediación.

El mediador también deberá cumplir con ciertas obligaciones. Desde el inicio de las sesiones deberá suscribir el escrito de autonomía; celebrar el convenio de confidencialidad con los mediados y en caso de ser mediador privado, el convenio de pago de honorarios; solicitar el consentimiento de los mediados para la participación de co-mediadores, peritos u otros especialistas externos a la mediación, cuando sea necesario; verificar y cumplir lo previsto por la legislación aplicable en materia de acceso a la información pública y de datos personales, respecto de la información que se plasme en los convenios en los que participe y su respectivo resguardo, deberá auxiliar a los mediados para que dentro del proceso compartan información y se escuchen mutuamente, orientarlos sobre las ventajas, principios y características de la mediación, así las partes voluntariamente, acepten y respeten el proceso para construir los acuerdos que formen parte de la solución; evaluar si su caso es susceptible de

⁴⁵⁶ Las mencionadas reglas se pueden encontrar en las diversas leyes o reglamentos estatales en materia de mecanismos alternativos de solución de controversias. Artículo 46 del Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México y artículos 32 y 41 de la Ley de Justicia Alternativa para el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

mediación o, en caso contrario, sugerir las instancias pertinentes; cuidar que los mediados participen de manera libre y voluntaria, exentos de coacciones o de influencia alguna; asegurarse que los acuerdos a los que lleguen los mediados, estén apegados a la legalidad y sobre la base de la buena fe; no influir en los mediados para acudir, permanecer o retirarse de la mediación; abstenerse de ofrecer el servicio de mediación cuando haya participado como apoderado, litigante o asesor de alguna de las partes que soliciten sus servicios y excusarse en cualquier otro supuesto previsto en la legislación aplicable; no actuar como testigo en procesos legales relacionados con los asuntos en los que participen; desempeñar personalmente la función de mediador privado; realizar un expediente y el registro en el libro de mediaciones autorizados por su dependencia; permitir la supervisión de su trabajo, por superiores jerárquicos o quienes estén determinados por ley.

En el caso de mediadores privados en Ciudad de México, deberán tramitar y obtener el registro de los convenios ante el Centro, cubriendo las cuotas y derechos que resulten aplicables. Además, para efectos de renovar su certificación, la cual dura 3 años, deberá contar con una capacitación continua y de actualización, así como participar, de manera gratuita, en la atención de campañas de orientación, sensibilización y mediación que emprenda el Centro y acudir a sus eventos organizados, como foros, congresos, coloquios o cualquier otro relacionado con la justicia alternativa.

3.3.5. Principales funciones del mediador

El mediador, será la persona interesada en ayudar a otros a encontrar las soluciones a sus conflictos tanto presentes, como futuros, es el encargado de mejorar la comunicación entre las personas, para que lleguen a una transformación en la visión del conflicto, será quien analice las posturas de las personas e identifique los intereses y sus necesidades.

Al respecto, comenta Martín Bravo “el mediador deberá reconocer las diferencias culturales o aspectos comunes de las partes en el campo de la

cultura.”⁴⁵⁷ Se debe documentar sobre la orientación étnica de las partes que asistirán a la mediación y reflexionar sobre los efectos de las mismas. Es necesario abordar la cultura y su relación, en virtud de la influencia de ésta en la concepción del conflicto, además deberá ser curioso, tener un carácter de indagación que le ayude a allegarse de información relevante para la solución del conflicto. Las preguntas serán su herramienta de trabajo para establecer un ambiente de confianza y transmitir un verdadero interés a lo expresado por las partes. Así mismo, deberá ser capaz de dar a conocer mensajes a través del lenguaje no verbal y entender los mensajes de las partes.

A consecuencia de lo anterior, es importante que los mediadores: cubran un perfil y cuenten con cierta formación, además de tener conocimiento en técnicas y habilidades que se emplean para la solución de conflictos, en vista de que serán responsables en el restablecimiento de relaciones y en la restauración y reparación del daño causado.

3.3.5.1. Requisitos

En virtud de no contar con una Ley General en materia de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en el país, se cita el artículo 18 de la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal por ser el lugar de presentación de esta investigación, que a la letra establece los requisitos para ser mediador público adscrito al Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México y para ser mediador privado certificado por el mismo Tribunal:

Artículo 18. Para ser mediador se deberá cumplir los siguientes requisitos:

A) Para ser mediador público adscrito al Centro:

I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos y tener cuando menos veinticinco años de edad al día de su designación;

II. Contar con título y cédula profesionales de Licenciatura en Derecho, así

⁴⁵⁷ BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de negociación, mediación y conciliación*, México, Porrúa-Universidad Anáhuac, 2016, pp. 105-106.

como dos años de experiencia profesional mínima demostrable, en cualquiera de las materias competencia del Centro;

III. Concursar y aprobar el proceso de selección correspondiente, sometiéndose a los exámenes y cursos de capacitación y entrenamiento.

Los resultados de los exámenes son confidenciales y la decisión del Consejo es inapelable.

El cargo de mediador es de confianza y será ratificado cada tres años por el Consejo, previa aprobación de un examen de competencias laborales.

El Director General, los Directores y los Subdirectores de Mediación del Centro, así como los Secretarios Actuarios del Tribunal que satisfagan los requisitos a que se refieren las fracciones I y II de este apartado, podrán ser registrados como Mediadores sometiéndose a los exámenes y cursos de capacitación y entrenamiento correspondientes. Su condición de mediador público deberá ratificarse cada tres años y se perderá al dejar de formar parte del Centro o deje de ser Secretario Actuario del Tribunal, según corresponda.

B) Para ser mediador privado:

I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos y tener cuando menos veinticinco años de edad al día de su certificación y registro;

II. Contar con título y cédula profesionales de Licenciatura en Derecho, así como dos años de experiencia profesional mínima demostrable, en cualquiera de las materias competencia del Centro;

III. Gozar de buena reputación profesional y reconocida honorabilidad;

IV. No haber sido sentenciado, mediante sentencia condenatoria ejecutoriada, por delito doloso que merezca pena privativa de libertad;

V. Presentar y aprobar el examen de conocimientos de competencias laborales;

VI. Aprobar los cursos de capacitación para la certificación y registro, y

VII. Realizar las horas de práctica en el Centro que fijen las Reglas.

Los resultados de los exámenes son confidenciales y la decisión del Comité es inapelable.

La certificación y el registro que otorgue el Centro tendrán una vigencia de tres años. Para renovar la certificación y el registro deberá presentarse y aprobar el examen de competencias laborales, y cumplir con las disposiciones que sobre esta materia establezcan el Reglamento y las Reglas.

Los mediadores públicos que dejen de ser servidores públicos del Tribunal, podrán ser certificados y registrados como mediadores privados.⁴⁵⁸

⁴⁵⁸ Artículo 18. Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal.

En relación con la nacionalidad, existen Estados que establecen que la nacionalidad deberá ser mexicana por nacimiento y no haber adquirido otra nacionalidad (Colima) o solo tener la nacionalidad mexicana por nacimiento (Quintana Roo), otros en donde no es necesario contar con nacionalidad mexicana (Nuevo León, San Luis Potosí y Sinaloa).

Existen algunas diferencias con otros Estados basados en el tema de la experiencia de 3 años como en el Estado de Baja California sur, Campeche, Colima, Tlaxcala y Zacatecas; también el tema del título y cédula, hay Estados que permiten que sea de cualquier rama de ciencias sociales, humanidades, salud o sin especificar, como en Baja California Sur, Chiapas (ciencias sociales o salud), Ciudad de México, Durango, Hidalgo, Michoacán, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Zacatecas (derecho o humanidades); otra diferencia está basada en el tiempo de residencia que debe tener el mediador o facilitador dentro del estado que será designado, por ejemplo en el estado de Baja California se piden 5 años, en Campeche, Colima, Durango 2 años, en Michoacán, Quintana Roo y Veracruz 3 años. Por otro lado, hay Estados que solo piden tener su domicilio en el lugar de su designación sin antigüedad alguna como Chiapas, Hidalgo, Jalisco, Puebla y San Luis Potosí.

Para el caso de mediadores o facilitadores públicos no deberán estar en proceso de responsabilidad administrativa ni cumpliendo una sanción, según las leyes de los Estados de Baja California Sur, Campeche, Colima, Durango, San Luis Potosí y Sinaloa.

El refrendo de la vigencia como mediador se menciona en los siguientes Estados a diferencia de la ciudad de México, que es de tres años, en Baja California será anual y en Tamaulipas será cada dos años.

Algunas cuestiones específicas se mencionan en Baja California sur, como: el no ser ministro de algún culto; en Oaxaca se exceptúan de presentar título y cedula a quienes justifiquen haber dado servicio en su comunidad por tres años, en cuestiones de resolución de conflictos; acreditar haber recibido 150 horas

como mínimo de capacitación especializada en mediación dada por instituciones u organizaciones reconocidas; y 100 horas de práctica tutorada, en el Centro de Mediación Judicial; en Sinaloa, los mediadores/facilitadores deberán poseer conocimiento de las culturas y las comunidades locales; y, en Tamaulipas la edad mínima es de 21 años para ejercer como mediador/facilitador, en Ciudad de México es de 25 años.

Dentro de los especialistas encontramos a los mediadores privados que son contemplados en los Estados de Aguascalientes (art. 10 y 16), Baja California Sur (art. 22), Baja California (art. 12-16), Ciudad de México (art. 40-53), Coahuila de Zaragoza (art. 12, 16-19 y 21 Bis), Colima (art. 31-33, 39 y 40), Campeche (33,34 y 50), Chiapas (art. 46-49), Chihuahua (art. 25, 26, 41, 42, 44), Durango (art. 44-47, 50, 115), Estado de México (art. 12-16), Guanajuato (art. 3, 19 y 24), Hidalgo (art. 12 y 13), Jalisco (art. 16-18, 46), Michoacán de Ocampo (art. 16 y 17), Nayarit (solo hace referencia a las obligaciones en su art. 26), Nuevo León (art. 10 y 11), Oaxaca (art. 11-13), Puebla (art. 14-16), San Luis Potosí (art. 32), Sinaloa (art. 25-29), Tabasco (43, 46 y 47), Tamaulipas (27 y 32), Tlaxcala (art. 28-32 y 76), Veracruz de Ignacio de la Llave (art. 10 y 11), Yucatán (art. 24-27) y Zacatecas (art. 30, 33, 35 y 36) en cuanto a sus requisitos, proceso de certificación, funciones, derechos, obligaciones, excusas, recusas, refrendo, sanciones y cancelaciones de registro en caso de que incurra en falta de alguna responsabilidad. Al respecto son omisos Querétaro, Quintana Roo y Sonora, por lo que no cuentan con mediadores privados.

Por último, hay Estados que son omisos al regular los requisitos para ser mediador/facilitador público o privado como Aguascalientes, Chihuahua, Estado de México, Nayarit lo remite a su reglamento, Querétaro, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas.

3.3.5.2. Perfil

El perfil de un mediador/facilitador está enfocado a los rasgos particulares con los que cuenta una persona para ejercer su trabajo, relacionados con su educación, su formación, sus habilidades físicas y/o intelectuales.

En este sentido, Guillermo Pacheco Pulido dice que el mediador debe ser:

- Flexible, tener disposición para el cambio;
- Tolerante, tener disposición para otros puntos de vista;
- Responsable, comprometido con su rol y función;
- Empático, debe identificar los intereses de las partes;
- Creativo, para tratar de llevar al convenio a las partes;
- Asertivo, transmitir el lenguaje claro y positivo con la capacidad de percibir el contenido de toda expresión oral, y
- Neutral e imparcial.⁴⁵⁹

Además de lo anterior, es necesario que el mediador/facilitador tenga cierta formación en áreas de ciencias sociales, humanidades o salud, en virtud de que será una persona que tendrá relación con otras para escucharlas, comprenderlas y ayudarles a encontrar soluciones a sus problemas, los cuales en muchos casos serán jurídicos y en otros irán más enfocados a las necesidades y a la restauración de lazos familiares o estructurales (empresas), así mismo una persona que conoce de cuestiones psicológicas y/o médicas, podrá entender el funcionamiento del cerebro con relación a ciertas emociones y conductas, lo que ayudara en el proceso de aprendizaje y conocimiento de las personas involucradas en el conflicto.

Para el caso de conflictos de naturaleza social, escolar o comunitaria, dicha formación se puede dar a través de cursos de capacitación, prácticas y experiencias culturales, con profesionistas en resolución/transformación de conflictos, que cuenten con un programa específico en estas áreas.

La educación en la gestión, resolución/transformación de conflictos no debe ser establecida solo para profesionistas, ya que desde la primaria los niños comienzan a tener diferentes formas de pensar y de actuar, lo que los lleva a

⁴⁵⁹ Cfr. BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de negociación, mediación... op. cit.*, p. 105.

tener diferencias y a enfrentarse al momento de resolverlas. Con mayor razón, un estudiante de las diversas áreas mencionadas o un profesionalista deberá contar con los elementos para entender y respetar las diversas posturas y realidades de las personas, evitando así se generen discusiones, disputas, conflictos o guerras.

En el mismo sentido, es importante que el mediador cuente con ciertas habilidades, las cuales pueden ser innatas o adquiridas con la práctica y el refuerzo, por lo que debe explorarlas, perfeccionarlas y ponerlas en práctica.

En este sentido, Martín Bravo establece las habilidades que debe reunir un buen mediador:

- Habilidad para escuchar.
- Habilidad para manejar estados emocionales extremos.
- Habilidad para crear confianza y afinidad.
- Habilidad para evaluar intereses y necesidades.
- Habilidad para poner a prueba la realidad.
- Habilidad para compartir información.
- Habilidad para permanecer neutral.
- Habilidad para romper patrones y estereotipos.
- Habilidad para la planeación de estrategias.
- Habilidad para crear empatía entre las partes.⁴⁶⁰

Así mismo, es importante que el mediador/facilitador tenga una buena comunicación para transmitir a las personas en conflicto, las reglas, principios y etapas de la mediación; así como los objetivos y resultados que se pretenden obtener a través del trabajo colaborativo. Deberá ser claro con lo que dice y transmitir de manera positiva sus pensamientos. Así facilitará que las personas

⁴⁶⁰ *Ibidem*, p. 101.

tomen conciencia de su actuar y asuman decisiones, además se responsabilicen de las consecuencias de las mismas.

Segundo punto necesario a aplicar es la asertividad, la cual se emplea para expresar lo que se piensa y se siente de manera oportuna, haciendo prevalecer los derechos y necesidades de cada una de las partes y respetándolos.

Tercer habilidad necesaria es: la visión hacia el futuro, derivado de esta habilidad el mediador/facilitador puede hacer ver a las personas las consecuencias de sus decisiones, permite analizar el panorama de lo que podría pasar si hicieran 'x', los lleva a un plano de realidad, para trabajar tanto con su conflicto presente como con los conflictos que puedan suceder en el futuro, por lo que esta habilidad ayuda a la prevención de cualquier diferencia que lleguen a tener, entre ellos o con otras personas.

El humor, es otro de los elementos importantes en un proceso de mediación, debido a la relación con posturas diferentes en las que se encuentran las partes, a la tensión, al enojo, a la incompreensión, a la desconfianza del ambiente que pueda existir, es necesario buen humor para así generar relajación, confianza, un mejor estado de ánimo, compartir experiencias que generen alegría, lo que ayudará a encontrar opciones de solución de manera más rápida.

Por último, permitir el aprendizaje, independientemente de la neutralidad e imparcialidad que el mediador/facilitador deba tener, todo proceso y todas las personas son diferentes, es saber adquirir lecciones, es permitirse la introspección para saber de qué manera ese caso ha impactado y mejorado a los que participan en el proceso.

En consecuencia, es tener inteligencia emocional, para conocer las propias emociones y entender las de otros, actuar adecuadamente, generar motivación, ser creativos y saber resolver los conflictos desde los diferentes puntos de vista y aspectos jurídicos, psicológicos, sociales y económicos.

3.3.5.3. Técnicas y herramientas de un mediador

A diferencia de las habilidades⁴⁶¹ consideradas como capacidades para hacer algo, las técnicas⁴⁶² parten de un conocimiento, procedimiento o de recursos para conseguir o ejecutar algo. Es necesaria la práctica y la habilidad para su efectividad. Al respecto Marinés Suares dice: “Las técnicas son ‘construcciones mentales’, esquemas o guías de procedimientos que al aplicarlas producen efectos”.⁴⁶³

En este sentido, el mediador/facilitador debe conocer técnicas para tratar la ira, llevar a cabo entrevistas, celebrar reuniones, equilibrar el poder, desarrollar normas de procedimiento, llevar a cabo referencias.⁴⁶⁴

Existen técnicas y herramientas en las que se apoya el mediador de entre las cuales se destacan las siguientes: escucha activa, reencuadre, parafraseo, resumen, connotación positiva, mensaje yo, *caucus*, *rapport*, reformulación, legitimación, historia alternativa, equidistancia y preguntas.

La ‘escucha y observación activa’ está enfocada a emplear todos los sentidos, analizar tanto la comunicación verbal como paraverbal, analizar cómo la persona se comunica a través de sus posturas, sus gestos, sus movimientos. Estando el mediador atento de cada una de estas cuestiones para llevar a cabo un análisis sobre lo que se dice o se pretende decir y lo que se siente.

De este modo, para Diego Vallejo y Guillen Gestoso la eficacia de la escucha activa en mediación dependerá de cuatro factores, concretamente: 1) la consciencia del otro y la concentración en el mensaje de la otra parte, evitando la distracción mental y ambiental; 2) la observación y autocuestionamiento constante para entender el verdadero significado de las palabras que son expresadas por los mediados; 3) el resumen de lo que es dicho con la precisión

⁴⁶¹ Diccionario de la Real Academia Española. <http://dle.rae.es/?id=ZlkyMDs> [Consultado: 04 de marzo de 2020, a las 19:14 hrs.].

⁴⁶² *Ídem*.

⁴⁶³ SUARES, Marinés, *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Argentina, Paidós, 2012, p. 242.

⁴⁶⁴ BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de negociación...*, *op. cit.*, p. 100.

de una parte del mensaje ('si entiendo bien quieres decirme...') para demostrar al emisor que el mediador está sintonizando con el proceso de comunicación, y 4) la detección de las palabras clave en los mensajes transmitidos.⁴⁶⁵

En tanto, el reencuadre tiene como objetivo trasladar lo dicho de un contexto a otro, cambiar una situación particular a una general (o general a particular) o utilizar otro marco de valores. Por ejemplo: Desde la religión que tú profesas qué se piensa respecto a lo que me comenta Tere. Al respecto Rubén Calcaterra establece lo siguiente: "Con el reencuadre de los hechos o contenidos del conflicto el mediador persigue cambiar el significado negativo con que son narrados por las partes, para presentarlos con alguna faceta positiva que resuene en la historia de ellas."⁴⁶⁶

El parafraseo se emplea con la finalidad de que los mediados escuchen y entiendan lo que piensa y siente el otro, comprueben que el mensaje emitido por uno es el mismo que el recibido por el otro. El mediador deberá utilizar el mismo lenguaje de los participantes para comprobar la comprensión de lo dicho, se debe aludir a las emociones, tomar en cuenta los hechos y las pretensiones.

En el resumen, es importante que los participantes se sientan entendidos, escuchados y reconocidos, así el mediador puede confirmar la información recibida; esta técnica puede aplicarse después de que se haya narrado el conflicto que los lleva al proceso de mediación, al hacer aportaciones o definir objetivos y al finalizar cada reunión. En el resumen el mediador puede hacer uso de su propio lenguaje sobre lo que expresaron las partes.

De igual forma, los mediados deben sentir confianza y empatía hacia el mediador, por lo que éste puede aplicar la técnica de *rapport*, la cual consiste en entrar en sintonía con el lenguaje paraverbal de los mediados, es parecido a ser el espejo del mediado en algunas posturas o gestos que le permitan al mediador conectarse con los mediados, tanto en lo que dicen como en lo que sienten.

⁴⁶⁵ Cfr. DIEGO Vallejo, Raúl de, y Guillen Gestoso, Carlos, *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*, España, Pirámide, 2008, pp. 103-104.

⁴⁶⁶ Calcaterra, Rubén A., *Mediación estratégica*, España, Gedisa, 2002, p. 193.

La connotación positiva “es una re-formulación centrada en resaltar las características y/o cualidades positivas, es decir utilizar una nueva reja que permita ver lo positivo”⁴⁶⁷, en esta técnica el mediador busca utilizar un lenguaje positivo eliminando los elementos que juzguen, critiquen, ofendan o sean negativos respecto a alguien o algo.

El Mensaje yo, va enfocado a que los participantes hablen en primera persona y asuman lo que están diciendo o lo que están sintiendo para que el otro comprenda que situación es la que afecta, que necesidades se tienen y que pretende el otro obtener.

El *caucus* son reuniones privadas que se llevan a cabo con los participantes, las cuales deberán tener la misma duración con cada uno, con el objetivo de obtener más información, de analizar el estancamiento del conflicto, cuando se quiere trabajar con las emociones o cuestiones que se creen no se han podido compartir en el proceso, se busca determinar si la posición del mediado es realista y posible.⁴⁶⁸ En estas reuniones privadas no se podrá compartir la información con el otro mediado, a menos que se autorice al mediador comentarlo o se le señale que cuestiones se pueden compartir y cuáles no.

La re-formulación, consiste en brindar otro sentido al problema o la situación, “producen el efecto de ‘re-encuadrar’, ‘re-enmarcar’ o ‘re-contextualizar’, es decir que permiten entender desde otro contexto el problema o la situación.”⁴⁶⁹

En la legitimación, se busca que ambas partes se reconozcan como personas diferentes, que piensan y sienten de forma que no necesariamente es compatible, validando y asumiendo su responsabilidad, tanto entre ellas como

⁴⁶⁷ SUARES, Marinés, *op. cit.*, pp. 281 y 282.

⁴⁶⁸ El *caucus* es un término originalmente empleado en los Estados Unidos de América en cuestiones políticas, entendido como la reunión privada de un grupo de personas de un partido político o de una organización con influencia, que tienen intereses similares. Dicho concepto se ha empleado de manera coloquial en la mediación, para entender las reuniones privadas que los mediadores proponen a los mediadores cuando existe un estancamiento en las negociaciones o la comunicación. Véase: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/caucus#dataset-cbed>

⁴⁶⁹ SUARES, Marinés, *op. cit.*, pp. 277-280.

hacia el mediador, quien deberá generar confianza y neutralidad con respecto a su postura en la solución del conflicto.

En la historia alternativa, se toman en cuenta las versiones de los participantes para generar una realidad diferente que les permita ver otras alternativas, con una connotación positiva. Los participantes toman protagonismo y responsabilidad en sus historias, pero se deben respetar los valores, el contenido y la relación de cada uno de ellos para prevenir inconvenientes. En las historias alternativas se recomienda utilizar el lenguaje de los participantes sin aportar consejos ni soluciones. “La historia alternativa es solamente una forma diferente, más amplia, nueva, de ver, de conceptualizar la disputa.”⁴⁷⁰

El agente de la realidad surge cuando el mediador ayuda a los participantes a reflexionar de manera realista sobre una situación actual, las consecuencias y las prevenciones. A diferencia del equipo reflexivo⁴⁷¹, el mediador o mediadores realizan un discurso como si fueran los mediados y coloca a éstos en ‘situación de escucha’, para propiciarles una reflexión respecto a su conducta, con el fin de permitir desestabilizar y/o construir una nueva historia, o en su caso, si es un solo mediador puede realizar algún ‘monólogo’, o llevar a cabo una serie de preguntas hipotéticas, un diálogo consigo mismo como si pensara o se preguntara en voz alta.⁴⁷²

En cuanto a las preguntas, las informativas o abiertas permiten conocer un poco más sobre el conflicto, aquí las necesidades e intereses de la persona están enfocadas a examinar o aumentar la información; las cerradas, permiten confirmar la información, pero deben ser respondidas con sí o no; las preguntas desestabilizantes y/o modificatorias, también conocidas como circulares, generan un cambio o reflexión en el pensamiento de los participantes.⁴⁷³

⁴⁷⁰ *Ibidem*, pp. 298-300.

⁴⁷¹ El equipo reflexivo pueden ser mediadores observadores que interactúan en la dinámica de la mediación, haciéndoles ver a las partes su forma de comunicarse y relacionarse para generar reflexión de sus conductas.

⁴⁷² *Ibidem*, pp. 292-294.

⁴⁷³ *Ibidem*, pp. 244-246.

3.3.6. Tipos de mediación: Pública y privada

La función del mediador institucional fue inventada por los suecos. Desde 1809 la mediación institucional se conoció como *ombudsman* 'hombre (*man*) a cargo de una misión (*ombuds*)'.

Los mediadores institucionales emplean en general, un método caracterizado donde se observan los siguientes elementos:

- Una mediación escrita elaborada a partir de los expedientes presentados por las partes involucradas (por ejemplo, el cliente o usuario de una parte, el servicio implicado de la institución en la otra);
- Un examen del cumplimiento de la ley o de las reglas contractuales establecidas;
- Una exploración del cumplimiento de la equidad tal como la percibe el mediador, al que se considera un experto;
- Un consejo personal del mediador (o de la comisión de mediación), el cual constituye una sugerencia que las partes están en libertad de seguir o no.⁴⁷⁴

La mediación puede ser pública o privada. La pública será la impartida por los servidores autorizados que laboren en los diversos Centros o Institutos de Justicia Alternativa de los Estados y; la mediación privada, la realizan los particulares capacitados y certificados como mediadores por estas instituciones, cumpliendo los requisitos que establezca la ley estatal para ser mediador/facilitador privado. Los mediadores privados operarán de manera autónoma en sus despachos o centros privados previamente autorizados y deberán cumplir con su refrendo conforme al tiempo indicado por la ley.

La Ciudad de México es el único Estado que otorga fe pública a sus mediadores privados, en virtud de las facultades establecidas en la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal:

⁴⁷⁴ PEKAR Lempereur, Alain, *op. cit.*, p. 17.

Artículo 42. Los mediadores privados certificados por el Tribunal tendrán fe pública únicamente en los siguientes casos:

I. Para la celebración de los convenios que suscriban los mediados y que sean emanados del servicio de mediación privada conducida por el propio mediador privado;

II. Para certificar las copias de los documentos que por disposición de esta Ley deban agregarse a los convenios de mediación con la finalidad de acreditar la identidad del documento y que el mismo es fiel reproducción de su original que se tuvo a la vista con el único efecto de ser integrado como anexo al propio convenio de mediación, y

III. Para expedir copias certificadas de los convenios de mediación que se encuentren resguardados en su archivo a petición de cualquier mediado, del Centro, de autoridad competente o para efectos registrales.⁴⁷⁵

Lo anterior, tiene como fin ayudar en el funcionamiento de los tribunales, a la descarga de trabajo y a que, una persona certificada y capacitada en materia de mediación, cuente con la posibilidad de hacer valer sus convenios ante la autoridad competente, evitando así un proceso jurisdiccional.

La mediación pública ejercida por los centros o dentro de los módulos de los tribunales es gratuita, ningún servidor tendrá la posibilidad de cobrar por sus servicios. De igual forma, el convenio al que lleguen las partes dentro de un proceso de mediación pública no tendrá costo alguno.

En cuanto a los servicios privados de mediación, es posible el cobro de honorarios del proceso, los cuales deberán ser dados a conocer a los solicitantes al iniciar el proceso. En este sentido, para el otorgamiento y registro de los convenios, en la Ciudad de México, se ha establecido una cantidad líquida que deberá ser cubierta por el mediador para la aceptación y registro de su convenio.

3.3.7. La regulación mexicana en diversas áreas de la mediación: mercantil, familiar, civil, penal, escolar, comunitaria e internacional

La mediación puede ser aplicable en varias áreas, tanto jurídicas, como sociales. Esta realidad ha sido recogida en los Estados de la República Mexicana,

⁴⁷⁵ Artículo 42. Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal

por lo que la mediación se ha regulado localmente en materia de justicia alternativa, principalmente, en materias mercantil, civil, familiar, penal, escolar y comunitaria. Al propio tiempo, existen otras áreas en donde la mediación ya es susceptible de ser aplicada, por ejemplo, en materia condominal, energética y en conflictos viales. Sin embargo, hoy en día éstas no se encuentran reguladas en los Estados; razón por la que no es posible hacer un análisis profundo sobre la aplicación de la mediación. En estos ámbitos, se analizarán las materias en donde la mediación es procedente y regulada bajo ciertos lineamientos.

En principio en materia familiar, se abarcan cuestiones relacionadas con el divorcio, como la pensión alimenticia y su garantía, la guarda y custodia, el régimen de visitas en caso de menores de edad; también se podrá conocer de las sucesiones testamentarias e intestamentarias, siempre y cuando exista declaratoria de herederos.

En materia civil podrán ser sujetos a mediación cuestiones relacionadas a la compraventa, la copropiedad, la servidumbre, el comodato, el condominio, la responsabilidad civil, el arrendamiento, el mutuo simple o mutuo con interés, el reconocimiento de adeudo, la prestación de servicios, cuestiones de derechos de autor (patrimoniales) y las sociedades civiles.

En materia mercantil, cuestiones relacionadas a sociedades mercantiles, la comisión mercantil, los títulos u operaciones de crédito, operaciones de bancos y seguros.

En materia penal, la mediación será aplicable tanto en justicia para adolescentes como en adultos del sistema procesal penal acusatorio, en delitos que se persiguen por querrela, por requisito equivalente de parte ofendida o que admiten el perdón de la víctima o el ofendido, delitos culposos, o delitos patrimoniales cometidos sin violencia sobre las personas, también en asuntos preventivos para evitar cualquier acción penal.

En materia escolar se podrá aplicar la mediación en conflictos relacionados entre los alumnos, los alumnos y los profesores, entre los profesores, para evitar cuestiones relacionadas con el *bullying* o situaciones de confrontación entre los

mismos estudiantes y los profesores o entre profesores, quienes son el ejemplo de autoridad educacional para los alumnos.

En materia comunitaria, son susceptible de mediación los asuntos entre vecinos, condominios, grupos vecinales o, vecinos y autoridades. La mediación en esta área es muy importante para el desarrollo de una sociedad, en virtud de que las personas se sienten escuchadas y atendidas en sus necesidades, así como con las autoridades que en muchas ocasiones no conocen las verdaderas necesidades de una comunidad, delegación, municipio, etc.

Hay Estados como Hidalgo donde la mediación ya se encuentra presente en otras áreas, como son la mediación comunitaria y la mediación indígena, con el fin de facilitar la convivencia pacífica de los integrantes de la comunidad y para prevención de actitudes violentas. Al respecto también se fomenta el respeto de los derechos indígenas, sus usos y costumbres; se conserva en todo momento la dignidad e integridad de las mujeres, niños y grupos en estado de vulnerabilidad y se les facilita un intérprete o traductor, que entienda su lengua y cultura para mantener la igualdad de oportunidades en situaciones de conflicto.⁴⁷⁶

Otro ejemplo es el Estado de Quintana Roo, donde se da la autorización de crear módulos comunitarios para resolver controversias vecinales, de la misma manera existe la posibilidad de capacitar cuerpos de policías y jueces calificadores para aplicar la mediación en infracciones administrativas.⁴⁷⁷

Al propio tiempo, en Quintana Roo se ha desarrollado la mediación para atender a turistas nacionales o extranjeros que se involucren en algún conflicto, y en consecuencia pueda ser susceptible de ser llevados a cabo por los centros de mediación del estado.

El proceso se puede llevar de manera presencial, o a través de medios electrónicos, en caso de que el turista no cuente con la estancia necesaria para

⁴⁷⁶ Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias para el estado de Hidalgo. Publicada en el Alcance al Periódico Oficial del 21 de abril de 2008, <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/hidalgo-ley-de-justicia-alternativa.pdf> [Consultado: 24 de junio de 2020, a las 19:14 hrs.]. Artículos aplicables 2, 60, 62, 66 y 67.

⁴⁷⁷ Ley de Justicia Alternativa del estado de Quintana Roo, artículo aplicable 113.

concluir con el proceso, siempre y cuando prevalezca la voluntad de los mediados.

De la misma forma, aplica para adolescentes extranjeros, por conducto de sus padres, tutores o representantes legales, si es un adolescente connacional, tiene el derecho de ser escuchado en audiencia y la reparación del daño deberá ir a cargo de sus progenitores, tutor o quien legalmente lo represente.⁴⁷⁸

La mediación internacional ya está presente en México derivado de los instrumentos y organismos internacionales como: la Conferencia de la Haya desde el 18 de marzo de 1986, la ONU, el Convenio de 25 de octubre de 1980 sobre los Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) de los cuales México forma parte y donde se establecen disposiciones respecto al uso de la mediación como una solución pacífica a los conflictos entre los Estados miembros.

Por último y como una aportación a la aplicación de la mediación, es necesario contar con mediadores en áreas como la medicina (CONAMED), en materia de propiedad intelectual (IMPI), en situaciones de servicios financieros (CONDUSEF), aduanales o migratorios (AEROPUERTOS), que permitan a estas instituciones contar con el profesional capacitado para la solución de los conflictos a través de acuerdos o convenios con fuerza de cosa juzgada, para evitar que los solicitantes de los servicios se queden en estado de indefensión después de haber exhibido su caso y consultar a un profesional en la ayuda de su problema.

3.3.8. Partes que intervienen en la mediación

En este tema se trae a colación lo expuesto en el capítulo 1, donde se estableció quiénes son las partes y los terceros en un conflicto y la importancia de la identificación de los mismos. Ya visto y analizado ese punto, en este apartado se hará referencia a las personas que, de acuerdo con la ley, pueden

⁴⁷⁸ *Ibidem*, artículos aplicables 87 a 91.

acudir a un proceso de mediación y quienes a través de la evaluación del mediador serán indispensables para la reconstrucción de una relación, para aclarar cuestiones específicas en alguna materia o para que los mediados consulten de manera externa y complementaria con expertos para llevar a cabo el proceso.

En mediación familiar, por ejemplo, es indispensable que acudan las personas a las que afecte directamente el conflicto, sin representantes. En cuestiones de sucesiones testamentarias e intestamentarias, los herederos, siempre y cuando se tenga la certeza jurídica de que lo son, una vez hecha la declaratoria de herederos o el nombramiento de albacea ya pronunciada por un juez familiar. En el divorcio, deberán acudir los casados y en caso de que el mediador lo considere necesario para el buen funcionamiento del sistema familiar, deberán acudir los hijos. En un conflicto familiar, es importante que acudan las personas interesadas e implicadas directamente en el conflicto, con el fin de que el sistema familiar interactúe de manera positiva y exista una comunicación asertiva.

En mediación civil-mercantil será posible que acuda la persona física interesada o en su caso el representante legal de la persona moral, con el documento que acredite sus facultades de representación; para el caso de letras de cambio, será posible que acuda el endosatario en procuración para hacer las gestiones de cobro o condonación de la deuda.

En mediación penal y justicia para adolescentes, deberán acudir los involucrados directamente en el delito; si son menores de edad, deberán estar acompañados de sus padres o tutores.

Es posible que el mediador requiera de los servicios de terceros expertos para aclarar información o proporcionarla en cuestiones específicas del conflicto que los ayude en la solución del mismo, siempre y cuando los mediados lo autoricen, y siendo el tercero experto participe de los aspectos específicos que se le soliciten sin intervenir en el proceso de mediación, solo dando su opinión de experto o perito en el tema.

En resumen, las partes que pueden intervenir en el proceso de mediación serán las personas que se encuentren directamente afectadas por el conflicto surgido entre éstas, siendo posible contar con la opinión de peritos o terceros expertos en alguna materia para allegarse de la información necesaria que les permita resolver la situación que se les presenta.

3.3.9. Proceso de mediación

El proceso de mediación inicia al momento en que una o ambas partes en conflicto solicitan el servicio de mediación, de manera personal, por representante legal o apoderado, ante el Centro de Justicia Alternativa o ante un centro privado de mediación.⁴⁷⁹ Esta solicitud puede ser de manera oral o escrita, los responsables valorarán si su caso es susceptible de mediación y en qué área podrán ser atendidos.

Se les solicita, acudan al área del centro que les corresponda con un documento oficial de identificación y una copia del mismo, además si es el caso, deberán presentar el documento público y una copia, con el que acrediten su representación legal.

Se llama premediación a la primera sesión de mediación, donde las partes son atendidas por un mediador/facilitador o un informante/orientador para analizar si el caso es susceptible de mediación. Aquí el o los solicitantes serán informados respecto al proceso de mediación, sus reglas, principios, la confidencialidad del proceso, los derechos y obligaciones de las partes, los beneficios, ventajas, consecuencias y efectos jurídicos.

En caso de que la solicitud sea realizada por una sola de las partes en conflicto, se le solicitará a éste que proporcione la información de las demás partes para que acudan al Centro, al área de atención al público, y posteriormente

⁴⁷⁹ El Centro de Justicia Alternativa se llama así en la Ciudad de México, sin embargo, también puede ser denominado Centro de mediación, Centro Estatal de mediación, Centro de mediación del Poder Judicial y/o Modulo de mediación o Centro de mediación regional.

a la de pre-mediación, con el fin de proporcionarles orientación y documentación explicativa de los servicios que ofrece.

La solicitud de invitación a la mediación se podrá hacer por un máximo de dos veces, de no formular respuesta, se cerrará el expediente y se tendrá por fallida la alternativa para solucionar el conflicto a través de la mediación, lo que se hará del conocimiento del solicitante.⁴⁸⁰

En el supuesto de que las dos partes acepten la mediación, en el servicio público se les comunicará a los solicitantes la fecha de la sesión inicial y se les designará el mediador, quien recibirá el expediente y tendrá obligación de emitir, dentro del plazo establecido por ley, su aceptación a través de la suscripción del escrito de autonomía, o de excusarse de conducir el procedimiento, por tener impedimento. En el caso de mediación privada, las partes están en libertad de elegir al mediador de su conveniencia, por domicilio y/o experiencia.

En algunos Estados, como es el caso de San Luis Potosí, se han tomado en cuenta medidas para ciertos sectores de población que les permitan comprender o acudir a un servicio de mediación, por tanto, en su Ley de Mediación y Conciliación, artículo 17, segundo párrafo se establece lo siguiente:⁴⁸¹

Quando los intervinientes sean miembros de comunidades indígenas o personas que no entiendan suficientemente el idioma español, deberán ser asistidos por un traductor o intérprete que conozca su lengua y cultura. En el caso de personas con discapacidad el facilitador podrá determinar los ajustes razonables que sean procedentes para garantizar su efectiva participación en las sesiones de los procedimientos alternativos, de acuerdo con la legislación aplicable.⁴⁸²

⁴⁸⁰ Existen Estados como Quintana Roo, que cuentan con informadores para hacer la primera invitación vía telefónica, si no tiene éxito, podrá hacerla de manera electrónica, si el invitado no contesta se turnará al Directo o Administrador quien ordenará al notificador del juzgado la entrega de la invitación escrita; pudiendo ser hasta tres invitaciones como máximo (artículos 37 y 57).

⁴⁸¹ Ley de Mediación y Conciliación para el Estado de San Luis Potosí. Publicada en el Periódico Oficial, el martes 15 de abril de 2014, <https://sanluis.gob.mx/wp-content/uploads/2016/08/Ley-de-Mediacion-y-Conciliacion-para-el-Estado-de-San-Luis-Potosi.pdf> [Consultado: 25 de junio de 2020, a las 20:32 hrs.].

⁴⁸² Artículo 17. Ley de Mediación y Conciliación para el Estado de San Luis Potosí.

En el mismo sentido, la Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias para el Estado de Hidalgo en sus artículos 60 y 61, regula la mediación indígena basada en las prácticas tradicionales y formas específicas de organización social de las comunidades y pueblos, por lo cual se establece la asistencia de intérpretes y traductores de su lengua y cultura como un derecho.

483

En la sesión inicial, los solicitantes deberán manifestar por escrito su voluntad de participar en el proceso de manera voluntaria y bajo las reglas y principios que lo rigen, firmaran un acuerdo de confidencialidad, la política de privacidad de datos y en su caso, el convenio de honorarios. Posteriormente, se pedirá a los involucrados en el conflicto, que expongan por separado y en forma breve el asunto controvertido, donde el mediador/facilitador escuchará activamente a los mediados y aplicará las técnicas necesarias para el proceso.

Las sesiones de mediación tienen una duración determinada (aproximadamente una hora u hora y media), pudiendo llevarse a cabo varias sesiones, que se programan atendiendo a cada asunto en particular y a las necesidades de los mediados.⁴⁸⁴

Durante esta primera sesión, el mediador además debe recordar a los mediados el objeto, el alcance de la mediación, sus efectos jurídicos y la posibilidad de dar por terminada la mediación en las siguientes circunstancias:

- Al celebrar convenio que haya resuelto la totalidad o parte de los puntos litigiosos de la controversia;
- Cuando aprecie incumplimiento a las reglas para conducirse en la mediación;

⁴⁸³ La Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias para el Estado de Hidalgo fue publicada en el Alcance al Periódico Oficial del Estado el 21 de abril de 2008.

⁴⁸⁴ En la Ciudad de México se establece en el Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en sus artículos 52 y 53 un máximo de 5 sesiones, prorrogable por otras 5 con una duración de hora y media.

- Cuando aprecie falta de colaboración en uno o ambos mediados;
- Por inasistencia injustificada de ambas partes a dos sesiones consecutivas, o por inasistencia injustificada de alguna de las partes a tres sesiones consecutivas;
- Cuando la mediación se vuelva inútil o impracticable para la finalidad perseguida, y
- Cuando alguno de los mediados o ambos lo soliciten.

El mediador tiene como tarea primaria, que las partes definan, adopten, acepten y respeten el proceso para construir los acuerdos que formen parte de la solución. A partir de este momento, él tiene como responsabilidad ayudar a los mediados a compartir información y a que se escuchen mutuamente para identificar los aspectos que permitan encontrar soluciones a su problema.

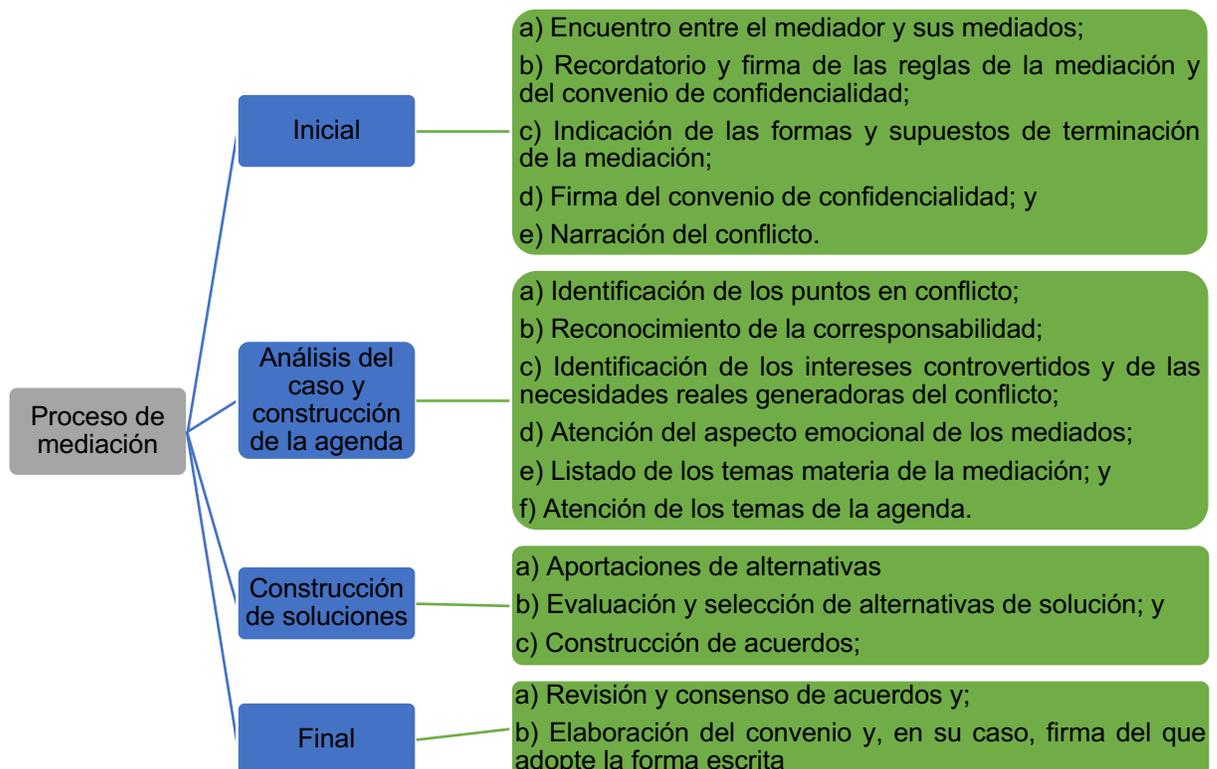


Gráfico 19. Organigrama de las etapas del proceso de mediación.⁴⁸⁵

Por su parte los mediados durante el proceso deben mantener la confidencialidad del diálogo, ser respetuosos y tolerantes entre sí, con el mediador y con las reglas establecidas, dialogar con honestidad y franqueza, tener presente que están por voluntad y que, por tanto, su participación debe ser activa, permitirle al mediador guiar el proceso y si se llegare a celebrar un convenio, cumplir con las obligaciones de dar, hacer o no hacer.

Hay que resaltar que los mediados en todo momento podrán contar con orientación jurídica y psicológica durante el proceso de mediación. A continuación se presenta el siguiente gráfico:

Es muy importante preparar ciertos elementos para llevar a cabo un buen proceso de mediación. Martín Bravo delimita 5 cuestiones a considerar:

1. El 'espacio' referido a las condiciones ambientales: contar con un buen espacio para el número de participantes, el equipamiento, mobiliario, útiles de oficina adecuados, una mesa redonda, equipo de cómputo y acceso inmediato a comunicaciones externas;
2. La 'fase preliminar' enfocada a crear un calendario y espacio donde guardar documentos, analizar cuestiones de imparcialidad que puedan afectar al mediador, analizar si el conflicto es mediable y si las partes están preparadas para mediar;
3. La 'aproximación' donde las partes entran en contacto para iniciar las reuniones, el mediador deberá inspirar a las partes confianza, seguridad, credibilidad;
4. La fase de 'catarsis' o de 'planteamiento y evaluación de opciones' donde se analizan las alternativas de solución de problemas;

⁴⁸⁵ Gráfico 19. Organigrama del proceso de conciliación. Elaboración propia.

5. La fase de 'conclusión del acuerdo' donde se profundiza en la concreción y materialización de las condiciones de acuerdo.⁴⁸⁶

Por su parte Christopher Moore describe doce etapas del proceso de mediación:

1. Hacer contacto con las partes donde se promueva la credibilidad, el *rapport* y educar a las partes sobre el proceso, aumentando así el compromiso.
2. Seleccionar una estrategia para la mediación, que ayude a las partes a evaluar distintos enfoques y resoluciones, con la posibilidad de seleccionar un método.
3. Recopilar y analizar los antecedentes, acerca de las personas, la dinámica y la sustancia del conflicto, verificarlos y minimizar los que sean inexactos.
4. Diseñar un plan detallado para que las partes avancen hacia el acuerdo e identificar movimientos contingentes para responder a situaciones particulares del conflicto.
5. Construir confianza y cooperación a través del manejo de emociones, el control de las percepciones y estereotipos, así como utilizando una comunicación asertiva.
6. Iniciar la sesión afirmando las reglas básicas, con un tono franco y positivo, delimitar las áreas temáticas y explorar los compromisos, los aspectos destacados y la influencia.
7. Definir temas y definir la agenda; obtener los acuerdos de los temas a examinar y determinar la secuencia de análisis.

⁴⁸⁶ BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de negociación...*, op. cit., pp. 113-115.

8. Desentrañar intereses ocultos de las partes en conflicto; identificar intereses sustantivos, de procedimiento y psicológicos, al mismo tiempo hacer que se escuchen respecto a los intereses de cada uno.
9. Crear alternativas de arreglo; las partes deberán tener conocimiento de la necesidad de generar alternativas y opciones que utilicen la negociación posicional o basada en intereses.
10. Evaluación de alternativas de acuerdo; se revisan los intereses de las partes y en qué modo pueden satisfacerse con las alternativas propuestas, evaluación de costos y beneficios de las alternativas.
11. Negociación definitiva; se desarrolla una negociación consensual.
12. Alcanzar un acuerdo formal donde se llevará un proceso para crear el acuerdo, se formaliza, se supervisa y se crea un mecanismo de imposición y compromiso.⁴⁸⁷

Las etapas deberán ir enfocadas a cada persona y caso en particular, siendo las anteriores una forma general de establecerlas, con aspectos específicos que se deberán tomar en cuenta durante el desarrollo del proceso de mediación, previendo como consecuencia en caso de faltar alguna el desinterés de las partes, la falta de confianza, la desorganización si no se establecen los temas a analizar y, por ende el no llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto y donde pueda generarse una escalada del mismo.

En el mismo sentido, existen varias recomendaciones en torno al trabajo del mediador enfocadas en los 7 pilares de la mediación:

1. Solicitar permanencia a las partes, para que puedan apropiarse del dispositivo de resolución, para movilizar una comunicación activa entre ellas y obtener un progresivo reconocimiento recíproco.

⁴⁸⁷ Cfr. MOORE, Christopher, *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Argentina, Ediciones Granica, 2008, pp. 68-69.

2. Asegurar principios de funcionamiento probados, es decir 'reglas del juego' que permitan mantener el rumbo de la resolución del problema.
3. Estructurar un proceso concreto, inspirado en las mejores prácticas.
4. Secuenciar las fases de ese proceso, con diversas etapas, desde la puesta en marcha de la mediación hasta, de ser posible, el acuerdo.
5. Abordar el problema, y sus diferentes datos, con un análisis profundo de sus dimensiones.
6. Sortear las trampas que pueden afectar al proceso e impedir una resolución.
7. Confirmar los puntos de acuerdo (o desacuerdo), con la esperanza de hacer emerger poco a poco una solución pacífica y realista, ejecutable y ejecutada por ambas partes.⁴⁸⁸

Por tanto, el mediador deberá asumir diferentes roles y funciones para ayudar a las partes a resolver las disputas (según la barra de la *American Arbitration Association*):

- 'Inaugura los canales de comunicación' que promueven o hacen más eficaz la comunicación (comunicador).
- Es quien 'legitima', y ayuda a todas las partes a reconocer los derechos de otros participantes en las negociaciones (legitimador).
- Es el 'facilitador del proceso' que suministra un procedimiento y a menudo preside formalmente la sesión de negociación (facilitador).
- Es el 'instructor' que educa a los negociadores novicios, inexpertos o con preparación, formándolos en el proceso de negociación (instructor).
- Es el 'multiplicador de los recursos' que suministra asistencia procesal a las partes y las vincula con expertos y recursos externos, por ejemplo: abogados, peritos, factores de decisión o artículos adicionales para el

⁴⁸⁸ PEKAR Lempereur, Alain, *op. cit.*, p. 29.

intercambio, todo lo cual puede permitirles ampliar las alternativas aceptables de resolución.

- Es el 'explorador de los problemas' que permite que las personas en disputa examinen el conflicto desde diferentes puntos de vista, ayuden a definir cuestiones e intereses fundamentales, y busquen opciones mutuamente satisfactorias.
- Es el 'agente de la realidad' que ayuda a organizar una resolución razonable y viable, cuestiona y se opone a las partes que afirman metas externas o poco realistas.
- Es la 'víctima propiciatoria' que puede asumir parte de la responsabilidad o la culpa por una decisión impopular que las partes de todos modos estarían dispuestas a aceptar. Esto les permite mantener su integridad y cuando tal cosa es apropiada, obtener el apoyo de sus propias bases.
- Es el 'líder' que toma la iniciativa de impulsar las negociaciones, y a veces de carácter sustancial.⁴⁸⁹

3.3.10. Conclusión de la mediación por acuerdo o convenio

Una vez, que las partes hayan llegado a un acuerdo respecto a las cuestiones en conflicto, éste podrá ser de manera oral o de manera escrita.

Si el acuerdo es celebrado por escrito en un Centro o Instituto de Mediación dependiente del sector público, se llevará a cabo en forma de convenio ante la fe pública del Director General o Subdirector de Mediación o encargado de área, con las formalidades que señalan las respectivas leyes en materia de mecanismos alternativos, el cual será válido y exigible en sus términos. Dicho pacto traerá aparejada ejecución para su exigibilidad en vía de apremio ante los juzgados y tendrá fuerza de cosa juzgada, que también traerá aparejada ejecución para su exigibilidad en vía de apremio ante la autoridad jurisdiccional

⁴⁸⁹ MOORE, Christopher, *op. cit.*, pp. 50-51.

competente, tratándose de las materias civil, mercantil y familiar. En el supuesto de incumplimiento del convenio en materia penal, quedarán a salvo los derechos del afectado para que los haga valer en la vía y forma correspondiente.

El convenio al que lleguen las partes en mediación privada tendrá los mismos efectos de cosa juzgada y se firmara frente a la fe pública del mediador privado certificado, lo anterior en el caso de la Ciudad de México, en virtud de las facultades que otorga la ley para ese efecto.⁴⁹⁰

Los centros de mediación establecerán los procedimientos para la validación y aprobación de los convenios celebrados por mediadores públicos o privados, los cuales no deberán contravenir disposiciones de orden público, la moral, o afectar derechos irrenunciables o de terceros.

El convenio por escrito debe cubrir determinados requisitos y formalidades, la Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California es la que contempla de forma más amplia dichas características en su artículo 34:⁴⁹¹

Artículo 34. Los acuerdos a los que lleguen las partes deberán adoptar la forma de convenio por escrito y contener las formalidades y requisitos siguientes:

- I. Lugar y fecha de celebración;
- II. Nombre, edad, nacionalidad, estado civil, profesión u ocupación y domicilio de cada una de las partes;
- III. En el caso de las personas morales se acompañará, como anexo, el documento con el que el apoderado o representante legal de la parte de que se trate, acreditó su personalidad;
- IV. Los antecedentes del conflicto entre las partes que los llevaron a utilizar los Mecanismos Alternativos;
- V. Un capítulo de declaraciones;
- VI. Una descripción precisa de las obligaciones de dar, hacer o no hacer, que hubieren acordado las partes; así como el lugar, la forma y el tiempo en que estas deberán cumplirse;
- VII. Las firmas o huellas dactilares, en su caso, de las partes;

⁴⁹⁰ Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, artículo 38.

⁴⁹¹ Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California. Publicada en el Periódico Oficial No. 43, de fecha 19 de octubre de 2007, Sección I, Tomo CXIV, <http://transparencia.pjbc.gob.mx/documentos/pdfs/leyes/LeyJusticiaAlternativa.pdf> [Consultado: 25 de junio de 2020, a las 15:32 hrs.].

VIII. En general, que estén apegados a la legalidad y sobre la base de la buena fe; y

IX. Tratándose de procedimientos conducidos por Especialistas públicos, nombre del Titular del Centro o titular de la Unidad, así como del especialista que intervino y sello del Centro. Tratándose de procedimientos privados, nombre y firma del Especialista, así como de las identificaciones de las partes o de los documentos con los que hayan acreditado su personalidad los representantes de las mismas.

El convenio se redactará por triplicado, en tratándose de Conciliaciones realizadas en el Centro, y al menos en cuadruplicado cuando provengan de Especialistas privados. Se entregará un ejemplar a cada una de las partes y se conservará uno en el archivo del Centro. El Especialista privado conservará un ejemplar para su archivo.

En casos atendidos por un Especialista Privado el Convenio será presentado ante El Director del Centro a efecto de que se revise y en su caso se apruebe y pueda ser considerado cosa juzgada.⁴⁹²

En la Ciudad de México, la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal que en su artículo 50, además de constituir los requisitos de los convenios privados, se agregan otros requisitos en el caso de convenios celebrados en mediación privada, establecidos en la fracción XI:

XI. Una certificación del mediador privado al final del documento donde hará constar:

- a) Que se aseguró de la identidad de los mediados, y que a su juicio tienen capacidad para participar en el procedimiento;
- b) Que orientó a los mediados acerca del valor, las consecuencias y alcances legales de los acuerdos contenidos en el convenio, y
- c) Los hechos que el mediador estime necesarios y que guarden relación con el convenio que autorice, en especial aquellos que comprueben que cumplió a satisfacción de los mediados con las obligaciones que le imponen esta Ley, el Reglamento y las Reglas.

El mediador privado deberá señalar expresamente en la certificación el medio por el cual se aseguró de la identidad de los mediados.

Para que el mediador privado haga constar que los mediados tienen capacidad bastará con que no observe en ellos manifestaciones evidentes de incapacidad natural y que no tenga noticias de que estén sujetos a interdicción.⁴⁹³

⁴⁹² Artículo 34. Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California

⁴⁹³ Artículo 50. Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal.

Es importante precisar que los convenios deben elaborarse en estricto apego al derecho humano de igualdad y su correlativo de no discriminación. En tanto que las obligaciones de contenido ético o moral pueden hacerse constar en el convenio o acuerdo respectivo, mas no son susceptibles de ejecución.

Si en el convenio se establecen derechos y obligaciones pecuniarias de los menores o incapaces, deberán ser sometidos a validación del Ministerio Público del estado para que sean elevados a la categoría de sentencia ejecutoriada.

En la Ciudad de México, los convenios celebrados por los mediados que cumplan con los requisitos de ley y sean registrados ante el Centro de Justicia Alternativa, podrán ser anotados en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de conformidad con las leyes respectivas, con el fin de oponer derechos ante terceros.⁴⁹⁴

Para el caso de la justicia restaurativa, el reconocimiento y validación del convenio de mediación será aprobado por el Juez de control a partir de la etapa de investigación complementaria y por el Ministerio Publico en la etapa de investigación inicial, conforme al artículo 190 del Código Nacional de Procedimientos Penales.

En caso de incumplimiento del convenio aprobado se procederá a exigir su cumplimiento forzoso en los términos que para la ejecución de sentencia regule el Código de Procedimientos Civiles vigente en cada Estado. La negativa del órgano jurisdiccional para su ejecución será causa de responsabilidad administrativa, excepto cuando el convenio adolezca de alguno de los requisitos señalados por la ley.

La conclusión del proceso de mediación por acuerdo verbal o convenio tiene como finalidad que ambos mediados ganen, transformen su perspectiva respecto al conflicto presente y los futuros. Se busca que exista una satisfacción de

⁴⁹⁴ Artículo 38. Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal

necesidades y dependiendo el objetivo de la mediación, podrá ser posible la reconstrucción de la relación o la restitución del daño (en casos penales). De igual forma, se da la posibilidad de que en caso de que alguno de los mediados no cumpla con el convenio establecido, se pueda pedir el cumplimiento a través de la ejecución del mismo, que se llevará a cabo una vez ratificado el convenio de mediación ante autoridad competente.

3.3.11. Ratificación del convenio y su ejecución

La ratificación de los convenios ante la autoridad competente se enfoca a establecer una forma de validación que el juez otorgue a los convenios respecto a las cuestiones formales, la no violación de derechos humanos, que no vaya en contra de las buenas costumbres y no afecte los derechos de terceros, siendo así que no es posible su intervención o modificación en el contenido de los acuerdos.

Respecto a ello, la ratificación en algunos Estados como Oaxaca (art. 6) no es necesaria, en virtud de que la celebración de convenios es en los centros de mediación y por esta razón, éstos pueden ser elevados a categoría de cosa juzgada y ejecutarlos legalmente.

Por el otro lado, Querétaro (art. 35) establece que el Director del Centro de Mediación debe remitir el convenio al juez de la causa para su aprobación y consecuentemente el otorgamiento de la calidad de cosa juzgada, o en su caso, los mediados de común acuerdo pueden presentar el convenio ante la autoridad competente para su ratificación.

En Sinaloa (art. 63), en Sonora (art. 28) y en Tabasco (art. 30) se dispone que, si el convenio se celebra en el Centro, las partes y el facilitador deben acudir ante el titular del Centro para que en su presencia se ratifique su contenido, lo certifique y se le otorgue el carácter ejecutivo.

En Yucatán (arts. 61 y 63) se establece que si el convenio se celebra en un centro privado, se debe acudir ante el Director del Centro Estatal, el subdirector de la oficina regional, o ante la autoridad competente de la Procuraduría General de Justicia del Estado para su ratificación; si el convenio es obtenido a través de

un centro privado, debe ser ratificado ante la autoridad judicial que conozca sobre dicho procedimiento para ser reconocido, y por ende se le otorgue el carácter de sentencia con efectos de cosa juzgada.

En el caso de Colima (art. 61) se indica que a través del Director General del Centro Estatal o del Director del Centro Regional se solicita al Juez de Primera Instancia competente que apruebe el convenio o acuerdo celebrado para que lo eleve a la categoría de sentencia ejecutoria, y así surta los efectos de cosa juzgada.

En relación con Guanajuato (art. 4) en materia civil, si ya se inició un proceso judicial, se debe remitir el convenio al juez ante quien esté planteado el asunto para los efectos legales correspondientes, si no es el caso entonces el Director del Centro o el Subdirector de la sede correspondiente, puede elevar a categoría de cosa juzgada los convenios, tanto públicos como privados, que celebren los interesados en conflicto.

En relación con el cumplimiento del convenio, para su sanción es necesario que se cumplan los requisitos establecidos en la ley; hay Estados como Tlaxcala (art. 69) que prevén un término de 5 días para subsanar deficiencias (relativas a la formalidad o requisitos establecidos en la ley). A falta de cumplimiento de la prevención no se sanciona el convenio y se dejan a salvo los derechos de los intervinientes para acudir a otra vía legal.

Existen Estados como Chiapas (art. 71), Colima (art. 59) y Durango (art. 72) en donde se da el carácter de documental pública al convenio certificado por el Director General del Centro Estatal o el Subdirector Regional. En los Estados de Aguascalientes (art. 32) y Tlaxcala (art. 70) se le da el carácter de título ejecutivo civil.

Además de los efectos mencionados, es de destacarse la obligatoriedad en el cumplimiento de los convenios celebrados a través del método alternativo, por ello se otorga un plazo de cumplimiento para las partes de 5 días (a falta de regulación en el Código de Procedimientos Federales, se cita supletoriamente el

Código de Procedimientos Civiles del Distrito Federal artículo 506 como ejemplo); sin embargo, en el estado de Sinaloa (art. 60) se dispone que dentro del convenio se puede acordar el cumplimiento de lo pactado en un periodo máximo de un año.

De igual forma, en el ámbito penal existen ciertos efectos derivados de los convenios aprobados por la autoridad competente como la extinción del ejercicio de la acción penal y los efectos de perdón. En los Estados de Coahuila (art. 28) y Jalisco (art. 72) se establece que los convenios celebrados en el procedimiento penal producen el sobreseimiento de éste.

Una vez sancionado el convenio por la autoridad correspondiente con el carácter de cosa juzgada, éste puede ser ejecutado por la vía de apremio por cualquiera de las partes ante los juzgados de primera instancia, siempre y cuando se cumplan con los requisitos señalados por la ley. Al respecto, son omisas las leyes de los Estados de Aguascalientes, Coahuila, Guanajuato, Michoacán, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala y Veracruz.

En el caso del Estado de Quintana Roo (arts. 79-86) se establece el proceso de ejecución de convenio dentro del mismo Centro para solicitar al Gestor la declaración de incumplimiento, y que se establezca fecha para una audiencia de esclarecimiento, si ambas partes acuden a la misma se puede modificar o ratificar el convenio celebrado; si la parte que incumplió no acude, se otorga un plazo de 5 días hábiles para presentar su justificación; de continuar con la ausencia aunque medie justificación, entonces el gestor debe iniciar el proceso de ejecución del convenio ante juez competente para el cumplimiento forzoso. Bajo ninguna circunstancia puede el particular ejecutar por sí mismo el convenio celebrado ante el Centro.

El convenio de mediación es un acuerdo de voluntades donde concurren las intenciones con las necesidades de las partes y, al igual que en el contrato, el consentimiento se manifiesta como elemento existencial. El convenio de mediación tiene fuerza ejecutiva dentro del proceso de mediación como medio

alternativo de justicia, pues la solución a la que llegan los mediados, con ayuda de un tercero neutral e imparcial, adquiere la autoridad de cosa juzgada. Es decir, dicha decisión es ejecutable si no se cumple voluntariamente por los mediados; por ello, en caso de que voluntariamente no se cumpla, su materialización debe ser estrictamente acatada y vigilada por el juez formal, quien tiene la obligación legal de vigilar su cumplimiento.⁴⁹⁵

La ejecución de un convenio de mediación puede realizarse por vía de apremio, o bien por vía ejecutiva.

La vía de apremio procede en términos de lo dispuesto por el segundo párrafo del artículo 500 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal –hoy Ciudad de México—. Asimismo, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 504 del mismo ordenamiento la ejecución se debe realizar por el juez competente designado por las partes o, en su defecto, por el juez del lugar del juicio.

La ejecución del convenio de mediación puede realizarse también en la vía ejecutiva, tal y como dispone el numeral 505 del código procesal, y se efectuará conforme a las reglas generales de los juicios ejecutivos.

3.3.12. La remediación

La figura denominada ‘re-mediación’ existe en el caso de incumplimiento parcial o total de un convenio celebrado por los mediados o frente al cambio de circunstancias que dieron origen a su celebración. Se lleva a cabo ante el Centro de Mediación, sus centros regionales o ante el centro privado de mediación que conoció del caso, siempre y cuando no se tenga deseo de acudir a tribunales; en caso de que no se pudiera llevar a cabo la re-mediación con éxito, se da la posibilidad de acudir ante los Jueces competentes para iniciar un proceso judicial,

⁴⁹⁵ Cfr. CONVENIO DE MEDIACIÓN. SUS CARACTERÍSTICAS Y EJECUTABILIDAD. Tesis I.3º.C.394 C, *Gaceta del Semanario Judicial de la Federación*, Décima Época, Libro 72, T. III. Noviembre de 2019, p. 2319.

en el supuesto del incumplimiento parcial o total, exigir su ejecución y en el caso de cambio de circunstancias iniciar un juicio a través de la demanda.

La finalidad de los métodos alternativos es que las partes se encuentren satisfechas con el resultado, para generar un impacto en el cumplimiento del mismo, en virtud de ser las partes quienes han propuesto las formas de cumplir con los acuerdos; y evitar así, llegar a la vía de ejecución de los convenios, para no producir un retroceso en el proceso alternativo, por volverse a situar en una actitud competitiva.

La re-mediación permite a las partes reconciliar sus intereses en caso de incumplimiento, fijar las razones del incumplimiento y las opciones de solución nuevas. En cuanto al cambio de circunstancias que pueda existir entre los mediados o respecto a las obligaciones de dar, hacer o no hacer, es posible que en el proceso de re-mediación los mediados puedan comunicarse y proporcionar la información en relación con las cuestiones que generaron el cambio y modificar el convenio previamente establecido.

En consecuencia, el producto de la re-mediación es un convenio modificador o la construcción de uno nuevo, donde los mediados estén satisfechos respecto de los cambios generados, que les permita cumplir con lo pactado y les genere la oportunidad de resolver las situaciones alternas con relación al conflicto inicial para evitar las instancias judiciales y permitir la flexibilidad, el ahorro de tiempo y económico que se les pudiera presentar.

3.4. Negociación

“El arte de la negociación es transformar un conflicto potencial en una asociación creativa. Para lograrlo deberás tener en cuenta bastantes elementos -los respectivos mandatos, objetivos, estilos, emociones, estrategias, poderes, etc.- y aderezarlo todo para llegar a algo nuevo: una solución innovadora.”⁴⁹⁶

⁴⁹⁶ CABANA, Guy, *op. cit.*, p. 182.

El último mecanismo materia de análisis en la presente investigación recepcional —ello sin demeritar su importancia—, es el de negociación, la cual se caracteriza porque son las partes quienes tienen la posibilidad de resolver por sí mismas el conflicto presente; razón misma por la cual se puede sostener que más que alternativo, la negociación es un mecanismo elemental para que las personas busquen y establezcan soluciones de manera autónoma.

La negociación se puede abordar desde varias perspectivas, sin embargo, para efectos de este análisis solo se comparten dos visiones; la primera, que la coloca como una opción independiente y viable para las partes a efecto de llegar a acuerdos, en donde no interviene ningún tercero para la solución del mismo, además de que son ellas por sí solas quienes analizan los pros y contras de continuar con un conflicto o de generar las comunicaciones para las propuestas de solución del mismo. El segundo enfoque, donde se percibe como una herramienta para todos los mecanismos alternativos de solución de controversias, ya que no sólo se emplea inicialmente por las partes para resolver por sí mismas el conflicto, sino que a la postre, aun cuando ellas no hayan logrado la resolución del conflicto, serán los especialistas (mediadores, conciliadores o árbitros) quienes implementarán las bases y teorías de la negociación para que las partes lleguen a la solución del conflicto satisfactoriamente, es decir, no serán las partes quienes intenten llegar a un acuerdo, sino que el especialista será visto como el que asiste una negociación entre ellas.

A continuación se presenta el desarrollo de los diferentes conceptos que se tienen sobre la negociación, cómo es percibida en diferentes partes del mundo, y cómo ha ido evolucionando en algunos contextos políticos, sociales y jurídicos; asimismo, se analizarán las funciones y características que debe tener un buen negociador y los tipos de negociación en los que se puede ver involucrado; y finalmente, se hace referencia a que una negociación busca llegar acuerdos para que las partes resuelvan los conflictos, por lo que se establecen los diversos tipos de acuerdos a los cuales las partes pueden arribar a través de este mecanismo.

3.4.1. Marco conceptual

El origen de la negociación no tiene un momento específico, en virtud de ser una de las habilidades connaturales al ser humano desde su nacimiento, no obstante, el desarrollo de la misma o su implementación depende de diversos factores como el contexto, el tipo de conflicto, las personas involucradas, las necesidades, los conocimientos en la utilización y habilidades para un efecto con resultados positivos.

A continuación, se citan algunas definiciones básicas que permiten asentar los linderos conceptuales de la figura de la negociación, y que, en términos generales, permite visualizarla como un mecanismo de la solución de conflictos de manera satisfactoria para las personas involucradas.

En primer plano se encuentra Martín Virgilio Bravo Peralta quien ve a la negociación como el resultado de una incompatibilidad en objetivos para el logro de una meta en común:

La negociación es una confrontación entre dos personas o grupos que comparten más o menos un proyecto común; establecer un acuerdo entre ellos. Es la voluntad de las partes, en la que existe un intercambio directo de promesas y un intercambio directo de compromisos, lo cual indica que se hizo una negociación adecuada.⁴⁹⁷

Carles Mendieta Suñé indica que: “Entendemos por negociación el proceso en el que dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objeto de llegar a un acuerdo”.⁴⁹⁸

⁴⁹⁷ BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de Negociación...*, op. cit., p. 27.

⁴⁹⁸ MENDIETA Suñé, Carles, *Técnicas avanzadas de negociación*, Barcelona, s.e., 2002, p. 9.

En la siguiente definición, la negociación se entiende como un proceso de intercambio en materia comercial, en donde ambas partes están interesadas en obtener algo de la otra:

La negociación se ha convertido en el proceso a través del cual se conduce la actividad de comerciar e intercambiar cosas tangibles o intangibles entre las personas. Su principio subyacente está expresado en la frase: "Dame algo de lo que quiero y yo te daré algo de lo que quieres". La negociación se diferencia de las órdenes y la coerción, precisamente por la forma en la que emplea el principio del intercambio voluntario entre dos partes que no pueden, por la razón que sea, tomar lo que quieran u obtener lo que quieran, a menos que se adapten de alguna forma a los deseos de cada una.⁴⁹⁹

Por su parte, Luis Puchol envuelve en su definición de negociación al establecimiento y satisfacción de intereses de las personas involucradas para lograr un acuerdo, y sostiene: "Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro."⁵⁰⁰

De lo anterior es relevante destacar la 'voluntariedad' que debe imperar en una negociación, ya que no es posible coaccionar, manipular o amenazar a una persona para realizar una negociación, en virtud de que no existirá satisfacción ni de intereses, ni de necesidades. En consecuencia, se deben conocer las incompatibilidades que existen entre los involucrados, el objetivo en común para lograr acuerdos duraderos y de posible ejecución, ser eficientes y mejorar las relaciones entre los negociantes; generando así un aprendizaje para futuras negociaciones.

Es innegable que la negociación se encuentra presente en varias de nuestras actividades diarias, por ejemplo: la compra de un producto para

⁴⁹⁹Curso de negociación de Edinburgh Business School, <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ng-bk-taster.pdf> [Consultado: 16 de julio de 2018, a las 20:32 hrs.].

⁵⁰⁰ PUCHOL, Luis et al, *El libro de la negociación*, 3ª ed., España, Ediciones Díaz de Santos, 2009, p. 5.

consumo, al brindar servicios profesionales, en la educación de los hijos, al plantear cuestiones comerciales que implican transacciones internacionales, así como la preservación de relaciones políticas dentro y fuera de un país. De estas circunstancias también se pueden obtener elementos interesantes para lograr un concepto asertivo de la figura de la negociación.

En dicha tesitura, se deben destacar ciertos elementos a analizar en una negociación como lo son el tipo de conflicto, el contexto (social, político, económico y jurídico), las funciones del negociador y la estrategia que se emplearán para lograr acuerdos.

3.4.2. Funciones y características de un buen negociador

La principal función del negociador es llevar a cabo un proceso de interacción, basado en la comunicación asertiva y adecuada, la empatía, la escucha activa, la neutralidad, la imparcialidad y la colaboración para llegar a acuerdos satisfactorios cuando se presentan diferencias en los objetivos e intereses derivados de una transacción o de un conflicto. En efecto, la negociación puede ser negativa (derivada de un conflicto) o positiva (derivada de una transacción), en esta investigación se establecerán los elementos necesarios para lograr ambos tipos de negociaciones.⁵⁰¹

Los resultados que se logren dependerán de la función que ejerza cada negociador. Al respecto Arnulfo Sánchez establece diferentes tipos de negociadores:

⁵⁰¹ Existe una diferencia entre la negociación negativa (derivada de un conflicto), la cual está constituida como un hecho natural inherente al conflicto y, aun cuando hay de fondo un conflicto, es un hecho generador de oportunidades; y, por el otro lado la negociación positiva (derivada de una transacción), que se da cuando tiene por efecto transigir y que por extensión es trato o convenio en la actualidad la mayoría de las negociaciones cotidianas pertenecen al género transaccional. Cfr. BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de Negociación...*, op. cit., p. 39.

- El ‘negociador duro’: Aquel que tiene como único objetivo la victoria (reclamador de valor);
- El ‘negociador suave’: Aquel que se preocupa por llevar amistosamente la negociación, su atención se centra exclusivamente en llevarla a cabo procurando siempre que todos ganen (creador de valor) y;
- El ‘negociador por principios’: El que se centra en la idea de alcanzar el acuerdo separando a las personas del problema, se enfoca en intereses y no en posiciones, utiliza criterios objetivos y conoce las claves del proceso.⁵⁰²

A la anterior clasificación que atiende al estilo de negociador, se pueden agregar los siguientes tipos:

- El ‘negociador imbécil’: Es el que pide explicaciones sin fin, tienen como finalidad investigar sin tomar decisiones, es desconfiado y roba la energía de las personas. Es aconsejable comportarse de la misma manera, no invertir más tiempo del necesario o pedirle que le ayude a resolver el problema.
- El ‘negociador dictador’: Se asemeja al negociador duro; sin embargo, el dictador exige resultados, hechos y frutos, impone obligaciones y busca soluciones rápidas, es amenazador. A diferencia del negociador duro, quien solo busca obtener su beneficio y va directo al grano.

En este caso, se recomienda hacer sugerencias, recomendaciones o propuestas invitándolo a participar por ser alguien indispensable para llegar a un acuerdo, no pedir o exigir; en el caso de no saber lidiar con un negociador de este tipo, se aconseja excusarse y abandonar el lugar.

⁵⁰² SÁNCHEZ García, Arnulfo, *op. cit.* p. 42.

- El ‘negociador erosionador’: Es aquel que busca en todo momento concesiones. Se recomienda que por cada concesión que se haga, se le pida una retribución.
- El ‘negociador pensador’: Es quien disimula sus emociones y retrasa sus afirmaciones, detesta la ambigüedad y pide demasiada información antes de tomar una decisión, por lo tanto, no corre riesgos. Se aconseja ser mesurado, tener un lenguaje corporal y verbal coherente y pausado, preguntar si hay dudas, inquietudes, dar información de manera pertinente.
- El ‘negociador pacificador’: Es quien evita la confrontación, tiene gran disponibilidad, es leal, busca primero la consulta antes de tomar decisiones, esquiva la toma de decisiones inmediata, aunque busca mantener la paz y la armonía en todo momento.
- El ‘negociador correoso’: Es el que ve a su contraparte como su subalterno, exige soluciones rápidas, busca herir o destruir para conseguir lo que quiere, exige la perfección en los demás y le encanta vivir bajo presión, busca satisfacción personal haciendo el mínimo de concesiones.⁵⁰³

Antes de tomar una postura o un estilo de negociador es necesario hacer un previo análisis de la situación de conflicto que se le presenta, examinar posibles estrategias, comportamientos y resultados a obtener con el fin de instaurar el estilo adecuado en el proceso de negociación.

Otro factor a tomar en consideración en la negociación es el poder de las partes –referirse a los mencionados en el capítulo 1, en donde se abordan los diversos tipos de poderes, tales como el amenazador, el compensatorio, el integrador, el condicionado y el que se deriva de los flujos de información—, que puede afectar la relación en un conflicto o influir en el resultado de la negociación.

⁵⁰³ CABANA, Guy, *op. cit.*, p. 94-95.

Ahora bien, en relación con las funciones que desempeña un buen negociador, se encuentra el cabal análisis que realice sobre el aspecto cultural que rodea al conflicto y a las partes que se encuentran imbuido en él.

Respecto del tema cultural, Luis Alfonso Gómez Domínguez sostiene lo siguiente:

La cultura de una sociedad está cimentada en los valores que rigen el comportamiento de las personas que la integran. En efecto, la repercusión de los valores trasciende la esfera del significado abstracto que puedan tener, y llegan incluso a adquirir una eminente implicación emocional, en el sentido de determinar las tendencias de una sociedad con respecto a nociones; como las de seguridad, solidaridad, igualdad, respeto a la ley, equidad, entre otras.⁵⁰⁴

En este mismo orden de ideas, el negociador debe conocer la cultura, las características, comportamientos, valores, tradiciones y formas de negociación de la persona con la que se interactúa, para lograr buenos resultados. Es indispensable tomar en consideración que “somos el resultado en gran parte de la programación mental recibida en nuestra formación, lo mismo sucede a quienes se les inculcó otro tipo de patrones sociales.”⁵⁰⁵

En cuanto a las características de un buen negociador se encuentran las siguientes: a) La empatía; b) El trabajo en equipo; c) Ser colaborativo; d) Escuchar y observar activamente; e) Estar libre de prejuicios; f) Tener una buena comunicación; g) La creatividad; h) Ser previsor; i) Tener autocontrol; y j) Ser asertivo.

Dicho esto, el negociador es responsable de eliminar el ruido en la comunicación, debe establecer parámetros de acercamiento, de comprensión y de aclaración en las conversaciones. Tener comprensión, tanto del lenguaje verbal, como ‘paraverbal’, así como transmitir de manera correcta los mensajes y los resultados que pretende obtener.

⁵⁰⁴ GÓMEZ Domínguez, Luis Alfonso, *Negociación internacional: enfoque estratégico*, Colombia, Universidad del Externado de Colombia, 2016, p. 45.

⁵⁰⁵ *Ibidem*, p. 50.

En tanto, las habilidades con las que se debe contar van enfocadas a la capacidad de diagnóstico y comprensión de las partes, tener el conocimiento de cómo llevar a cabo una negociación y las conductas a implementar, ser consciente de sus propios sentimientos y tener capacidad para controlarlos.⁵⁰⁶

Para realizar una negociación exitosa se debe tener en cuenta que confluyan los siguientes elementos:

- Usar la empatía;
- Evitar comportamientos negativos: controlar el enojo, la ira, el temor o el ego;
- No usar amenazas sino refuerzos positivos y una comunicación asertiva;
- Generar espacios de escucha activa, entender la posición del otro, reconocer que piensa diferente y que su punto de vista es válido;
- Ser flexibles, permitir la retroalimentación y saber adaptarse;
- No tomarse las críticas de manera personal, enfocarse al problema;
- Evitar juicios o declaraciones;
- Formular preguntas que generen respuestas y no provoquen resistencia;
- Replantear a través de lluvia de ideas o pedirle sugerencias;
- Identificar intereses y compartirlos, generar alternativas para satisfacerlos;
- Conocer, tanto la mejor alternativa para obtener un acuerdo negociado (conocido por sus siglas como MAAN o MAPAN), como el peor acuerdo a negociar de ambas partes a través de preguntas reflexivas sobre el costo de no llegar a un acuerdo;
- Establecer un punto de resistencia (lo más que se puede ofrecer) y tratar de conocer el de la otra parte (lo menos que pueda aceptar);
- Atenerse a los hechos conocidos o comprobados; e

⁵⁰⁶ Cfr. SÁNCHEZ García, Arnulfo, *op. cit.*, p. 41.

- Involucrar al oponente en la generación del acuerdo, incluirlo en el proceso de solución a través de la cooperación o colaboración

3.4.3. Estrategias de negociación

En la negociación, tanto el estilo de negociador, como las estrategias de negociación deben ir de la mano y ser producto del profundo análisis que se haga sobre el conflicto. Es así como se optará por un estilo y una estrategia.

Por estrategia, se debe entender como la directriz general; es aquello que indica la dirección a tomar, partiendo de los deseos y necesidades para llegar a los objetivos. La estrategia va a demarcar el fin último, mientras que las tácticas son los medios empleados para lograrlo, le dan contenido con una línea de acción concreta. Si la estrategia es el pensamiento, entonces la táctica es su formulación.⁵⁰⁷

Existen dos principales estrategias: la integrativa y la distributiva. En la primera, se pretende incrementar la ganancia de los involucrados; mientras que, en la segunda, se busca obtener ganancias sin buscar incrementar las ganancias de todos.

La 'negociación distributiva', también se denomina 'negociación competitiva' o de tipo ganar-perder, aquí la meta de una de las partes suele estar en conflicto directo con las metas de la otra parte. Los recursos son limitados y fijos; ambas partes quieren que les corresponda la mayor cantidad, por lo que conservar la relación no es importante para el otro.⁵⁰⁸

En la estrategia distributiva se tienen cuatro objetivos primordiales para maximizar el valor del acuerdo:

⁵⁰⁷ GÓMEZ Domínguez, Luis Alfonso, *op. cit.*, p. 133.

⁵⁰⁸ *Cfr.* LEWICKI, Roy J., *et al*, *Fundamentos de Negociación*, 5ª ed., México, McGraw Hill, 2011, pp. 29-30.

1. Impulsar un acuerdo cercano al punto de resistencia.⁵⁰⁹
2. Convencer a la otra parte de cambiar su punto de resistencia a través de la influencia.
3. Buscar coincidencias en el punto de resistencia.
4. Convencer a la otra parte que el resultado obtenido es el mejor acuerdo posible, en vez de hacerle pensar que es todo lo que puede obtener.⁵¹⁰

Se debe trabajar con estos objetivos para lograr el mejor acuerdo posible, a través del empleo de ciertas tácticas, sin que la otra parte sienta que hubo un ganador o perdedor en la negociación. Es necesario contar con la información y puntos destacables que permitan el convencimiento de la otra parte, el análisis de las concesiones y la flexibilidad para adaptarse en el acuerdo.

A continuación, se describen algunas tácticas que pueden emplearse en una negociación distributiva:

- El 'regateo': Cesión paulatina de concesiones hasta llegar a un acuerdo o a un punto muerto cuando alguna de las partes no pueda hacer más;
- El 'anclaje': Se busca delimitar el centro de una discusión en torno a un determinado precio o posición;
- 'Ofertas excesivas': Son ofertas muy altas o bajas, considerando la oferta inicial, no pueden respaldarse con argumentos razonables y, por lo tanto, están completamente desfasadas del precio de mercado.⁵¹¹
- 'Influir en las ideas del interlocutor': A través del MAAN, se pueden establecer los límites para continuar en una negociación, ya sea como un

⁵⁰⁹ Punto de resistencia es el límite al cual llegará un negociador, lo más que ofrecerá y lo menos que aceptará.

⁵¹⁰ Cfr. *Ibidem*, p. 36.

⁵¹¹ Es recomendable en esta táctica, hacer una oferta igual de exagerada en el sentido contrario de la propuesta comunicada por la otra parte buscando dejar en el punto medio el precio deseado, a lo anterior se le llama *bracketing*.

ultimátum de abandono de las negociaciones a menos que se haga una concesión.⁵¹²

Para complementar las anteriores se citan las establecidas por Roy Lewicki:

- Valorar el objetivo, el punto de resistencia y los costos de terminar las negociaciones para la otra parte: Esto se logra a través de una valoración directa con la otra parte en cuanto a sus objetivos y puntos de resistencia, o de manera indirecta a través de los antecedentes de la situación.
- Manejo de las impresiones de la otra parte: El negociador en muchas ocasiones encubre sus posiciones, por lo que resulta conveniente interrogar; por otro lado, se encuentra la presentación selectiva de la información para alterar las impresiones, así la otra parte se forma la impresión deseada de los puntos de resistencia con el fin de lograr un acuerdo más favorable que el actual.
- Modificación de la percepción de la otra parte: Se busca que la otra parte piense que los resultados parezcan menos atractivos y más alto el costo de obtenerlos. Al igual, el negociador puede intentar que las demandas y las posiciones parezcan más atractivas o menos difíciles para la otra parte. Es decir, explicarle a la otra parte el inconveniente de que obtenga lo que pretende sin considerar las otras opciones propuestas.
- Manipulación de los costos reales de retrasos o de la conclusión: En esta táctica se busca establecer fechas límites para la finalización de la negociación, para ejercer presión en el consentimiento de los acuerdos. Se puede dar a través de una acción de interrupción (aumentar los costos de no alcanzar un acuerdo negociado. Ejemplo: una huelga); alianzas con personas externas (personas que influyan en el proceso. Ejemplo: dependencia gubernamental frente a la empresa privada) y; una manipulación del programa (hacer un calendario de actividades que

⁵¹² GÓMEZ Domínguez, Luis Alfonso, *op. cit.*, p. 140-143.

generen presión en la contraparte o empezar negociaciones después de un viaje largo).⁵¹³

A través de estas técnicas es posible que la estrategia de negociación cambie su rumbo o mejore las condiciones del acuerdo pretendido. En este tipo de negociación en el que se busca maximizar los resultados, las relaciones no suelen ser importantes. Sin embargo, es de considerarse que siempre habrá negociadores más expertos que otros, la paciencia, el buen análisis y preparación serán indispensables en estas negociaciones.

Por el contrario, la estrategia de 'negociación integrativa', busca completar los objetivos de ambas partes para el logro de un acuerdo. También es conocida como "de cooperación, de colaboración, ganar-ganar, de ganancias mutuas o de resolución de problemas. La ganancia de una parte no es a expensas de la otra. La estructura fundamental de una situación de negociación integradora es que permite a ambas partes alcanzar sus objetivos."⁵¹⁴

Para que una negociación se considere integradora, debe contar con las siguientes características:

- Comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador: fijar prioridades y compartirlas a través de la comunicación, buscar el logro de ganancias conjuntas más altas a las esperadas;
- Concentrarse en las afinidades, no en las diferencias: Se busca un fin común para lograr el objetivo. Un ejemplo podría ser el instaurar metas supraordenadas para los equipos con los mismos recursos.
- Intentar abordar las necesidades y los intereses, no las posiciones.
- Comprometerse a satisfacer las necesidades de todas las partes.

⁵¹³ LEWICKI, Roy J., *et al, op. cit.*, pp. 38-64.

⁵¹⁴ *Ibidem*, p. 66.

- Intercambiar información e ideas: Cuantos más datos se tenga sobre los objetivos, motivaciones, necesidades del otro, y opciones de solución, mejores resultados se pueden obtener.
- Crear opciones para una ganancia mutua: Se trata de ser flexibles en la búsqueda de soluciones, hacer lluvia de ideas, generar opciones.
- Emplear criterios objetivos para los estándares de desempeño: Decretar la revisión del cumplimiento de los acuerdos, conforme a la producción, ganancias, crecimiento de la empresa, etc.⁵¹⁵

Para implementar una negociación se puede recurrir a la ejecución de ciertas tácticas, como:

- El balance: Se revelan las ventajas y los costes de las concesiones para buscar beneficios en conjunto y plantear las diferentes alternativas de solución.
- El flujo libre de información: Se busca compartir la información y se elaboran preguntas para dilucidar malos entendidos e imprecisiones.
- Intereses inmersos en las posiciones: Se busca que a través de las posiciones se protejan y satisfagan los intereses.
- *Packaging*: Se pretende llegar a un acuerdo cuando se satisfagan todos los puntos del trato que han sido establecidos.
- Concesiones e intercambios: Hay que saber en qué momento ceder y en cual no. “Cuanto más amplio llegue a ser el portafolio de factores intercambiables, en la misma proporción se incrementarán las oportunidades de transar.”⁵¹⁶

⁵¹⁵ *Ibidem*, p. 68.

⁵¹⁶ GÓMEZ Domínguez, Luis Alfonso, *op. cit.*, p. 170.

Otras tácticas complementarias son las siguientes:

- Creación de opciones: Se traduce en buscar alternativas para la solución del problema, tomar en cuenta diversos puntos de vista, lluvia de ideas, encuestas y estadísticas.
- Creación de una historia alternativa: En muchas ocasiones las personas se enfrascan en sus posiciones y puntos de vista, si se logra que ambas partes vean el problema desde otra perspectiva, la solución puede ser totalmente distinta a la esperada.⁵¹⁷

En este tipo de negociación las tácticas van enfocadas a lograr un mejor resultado, una integración entre lo que buscan y lo que se consigue, las concesiones forman parte de hacer más eficiente el proceso, se procura optimizar los acuerdos y conservar una buena relación entre las partes negociantes.

Una vez seleccionado el tipo de estrategia que se empleará, y los elementos necesarios para una buena negociación y el estilo de negociación que se pondrá en práctica, se debe concretar un plan de trabajo teniendo en cuenta las diversas etapas.

3.4.4. Etapas de la negociación

La negociación cuenta con ciertas etapas que ayudan a que el proceso sea efectivo y los resultados satisfactorios. No todo proceso de negociación cuenta con las mismas etapas; sin embargo, se deben tomar en consideración estas etapas cuando se tiene la posibilidad de su preparación, cuando se cuenta con la información necesaria para llevarlas a cabo, y cuando se tengan objetivos específicos.

⁵¹⁷ *Ibidem*, pp. 153-174.

De acuerdo con lo expuesto por Martín Virgilio Bravo, las etapas de la negociación son las siguientes:⁵¹⁸

- a. Etapa previa: Aunque pocos autores hablan de la preparación del negociador, es indispensable que exista una preparación inicial, ya que es necesario que el negociador conozca las verdaderas intenciones, deseos, motivaciones, emociones derivadas del conflicto, necesidades a cubrir, temores a evitar, los posibles comportamientos y actitudes que se puedan tener, además de contar con la seguridad y voluntad de participar en este proceso.

En esta etapa, la introspección es de vital importancia, se puede regresar en cualquier momento del proceso, para evaluar percepciones e intuiciones, evaluar los intercambios, identificar si las necesidades siguen siendo las mismas o se modificaron; en su caso, pedir ayuda a un equipo de expertos o consejo a otra persona, así como el análisis de la toma de decisión final si es la pretendida, se superó o se tuvieron que cambiar las expectativas.

- b. Etapa de consulta: Consiste en una reunión o entrevista con el objeto de obtener o transferir información (unilateral o recíproca), sin restricciones y vinculada a un objetivo concreto (problema o situación). En esta etapa se implementan técnicas de preguntas abiertas o cerradas, la escucha activa, explicaciones y empatía o un informe escrito con el fin de identificar intereses, necesidades, capacidades, recursos, personas involucradas o afectadas.

En esta etapa también es importante identificar los siguientes elementos:⁵¹⁹

- ¿Quién? es la persona (grupo, asociación...) con la que emprenden la negociación.
- El ¿Qué? Identificar sus necesidades y las de la parte contraria

⁵¹⁸ Cfr. BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de Negociación...*, op. cit., pp. 77, 91-92.

⁵¹⁹ Cfr. CABANA, Guy, op. cit., p. 53.

- El ¿Cuándo? Consiste en definir el tiempo de que se dispone para llevar a cabo la negociación.
 - El ¿Dónde? Conocer el lugar donde tendrá lugar la transacción.
 - El ¿Por qué? Es decir, definir claramente las expectativas e intereses.
- c. Etapa de análisis: Se establece la estrategia a seguir para alcanzar resultados satisfactorios.
- d. Etapa de disuasión: Se proporciona la libertad de pensar o hablar para informar o informarse de lo que se pretende, puede ser a través de mesas redondas, foro de ideas, reuniones, confrontación cara a cara. Es aconsejable una actitud de compromiso, se debe tener apertura y el deseo de hacer concesiones, esto generará que ambas partes se involucren. Al informar, también se debe tener en cuenta argumentos válidos, tanto para la solicitud como para los objetivos a lograr, en su caso contar con las pruebas necesarias. Es la etapa donde se establecen los puntos iniciales, los objetivos y las resistencias.
- e. Etapa de concertación o *bargaining set*: Se busca llegar a un acuerdo, tomando en cuenta aspectos importantes como lo es separar a la persona del problema, concentrarse en los intereses, generar opciones de solución y enfocar los resultados en objetivos comunes respecto al tema central⁵²⁰. En esta fase es relevante tomar en cuenta el MAAN, porque permite al negociador tener más poder en las negociaciones, saber lo que hará si no se satisfacen sus intereses o necesidades y alcanzar sus objetivos.
- f. Etapa de acuerdo: Es el momento de pactar y armonizar todos los puntos dialogados durante la negociación ya sea a través de un acuerdo verbal o un contrato. En el siguiente apartado se analizarán los efectos derivados de los diversos acuerdos arribados en una negociación.

⁵²⁰ URY, William; Fisher, Roger y Patton, Bruce, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, España, Grupo Planeta, 2011, p. 33.

- g. Etapa de seguimiento: Es indispensable verificar los aspectos que se han cumplido, los pendientes por realizar y si existen ajustes al respecto.

A efecto de ilustrar de mejor manera lo hasta aquí expuesto, el siguiente ejemplo:

Son dos personas que están interesadas en la compra-venta de una propiedad, el vendedor debe hacer un análisis previo de su capacidad de persuasión, destacar los beneficios de la casa, ubicación y alrededores, justificar el valor del mercado y conocer ciertas desventajas o defectos posibles (etapa previa). El comprador acude al domicilio con el fin de conocer la casa, la ubicación, el precio a negociar, el tiempo de entrega y si existen reparaciones o modificaciones que hacer por lo cual concreta una cita con el vendedor para allegarse de la información respectiva (etapa de consulta). El comprador le comenta al vendedor que debe platicarlo con su esposa y solicitar un crédito para la cantidad que le hace falta, el comprador tiene en mente pagar una cantidad máxima de \$3,500,000.00, tomando en consideración reparaciones que se tengan que hacer (punto de resistencia del comprador), el precio de venta es de \$3,600,000.00 (el punto de resistencia del vendedor es de \$3,200,000.00).

Una vez conocida esta información el comprador acuerda una cita posterior, el vendedor habrá identificado si al comprador le gustó la casa, si está dispuesto a pagar esa cantidad o solicitó un descuento, quiénes son los que tomarán las decisiones (el comprador y su esposa), los motivos de buscar una propiedad y la cantidad faltante para completar el precio solicitado (etapa de análisis).

Se agenda una nueva cita para platicar con el comprador, quien ya cuenta con el crédito y la cantidad que está dispuesto a pagar, se comentan las futuras reparaciones por hacer; el vendedor comenta las ventajas de adquirir esa propiedad por el costo ofertado, la ubicación y las posibles construcciones de centros comerciales y escuelas por la zona (etapa de disuasión). El comprador haciendo cuentas ofrece la cantidad de \$3,200,000.00 (punto de resistencia del

vendedor y por debajo del punto de resistencia del comprador) (etapa de *bargaining set*). El vendedor emplea algunas técnicas de negociación para aumentar un poco la cantidad ofertada, por lo que ofrece hacer las reparaciones sin costo para el comprador y hacer el servicio de mudanza con un descuento. Ambas acuerdan el precio final en \$3,300,000.00, siendo una cantidad conveniente y en un punto de equilibrio entre el vendedor y el comprador, así el resultado es un ganar-ganar (etapa de acuerdo). En este caso la etapa de seguimiento solo ha sido necesaria en lo relativo a las reparaciones que se hicieron en tiempo y forma, para la entrega de la propiedad en la fecha pactada.

3.4.5. Acuerdos a través de la negociación

Los resultados en una negociación dependen de las habilidades, conocimientos, preparación del negociador o en su caso, de las partes negociantes, la actitud de los involucrados, las concesiones que se realicen, la intención de cada una de las partes, el deseo de continuar con la relación o solo lograr el acuerdo.

Es importante no perder de vista que el propósito de una negociación no es siempre un acuerdo, sino la satisfacción de intereses y necesidades. Por lo anterior, es relevante analizar las alternativas que se tienen con respecto a iniciar una negociación y posteriormente, a la conclusión de la misma a través de un acuerdo.

En caso de que los involucrados hayan decidido llegar a un acuerdo, este puede ser de forma verbal o por escrito, al último se le denominará contrato de transacción.

En la negociación, también se debe constituir quién tendrá el control de la redacción del documento, lo que implica un beneficio, porque se tiene la oportunidad de decidir el contenido (fondo y forma), así como eliminar aspectos que se consideren innecesarios o inconvenientes.

Decidido que las partes buscan y desean un acuerdo por escrito, el mismo toma el nombre de 'convenio de transacción', entendido como un acuerdo en el cual las partes, haciéndose concesiones recíprocas, dan por terminada una controversia presente o previenen una futura.⁵²¹ Dicho convenio debe contar con las características de reconocimiento o declaración de los derechos objeto de la controversia y las concesiones recíprocas, además de contar con los elementos de existencia y validez que la ley le requiere.⁵²² Lo anterior con el fin de darle el efecto de cosa juzgada⁵²³ y ser procedente la ejecución en la vía de apremio⁵²⁴, en caso de incumplimiento. Al respecto existe la siguiente jurisprudencia:

Transacción, contrato de. Tiene calidad de cosa juzgada y es procedente su ejecución en la vía de apremio. El artículo 2944 del Código Civil para el Distrito Federal, establece que por transacción debe entenderse el contrato por el cual las partes, haciéndose recíprocas concesiones, terminan una controversia presente o previenen una futura; por su parte, el diverso artículo 2953 del referido Código Civil previene que la transacción tiene, respecto de las partes, la misma eficacia y autoridad que la cosa juzgada. Ahora bien, al ser esencial que este tipo de contrato sea bilateral, como consecuencia necesaria de la reciprocidad de concesiones que se hacen las partes, lo que supone la existencia o incertidumbre de un derecho dudoso, de un derecho discutido o susceptible de serlo, y que origine obligaciones de dar, hacer o no hacer que correlativamente se imponen los contratantes, pues precisamente su objeto es el de realizar un fin de comprobación jurídica, esto es, de establecer la certeza en el alcance, naturaleza, cuantía, validez y exigibilidad de derechos, cuando se celebra, las personas que en dicho contrato intervienen están obligadas a lo expresamente pactado. Es por lo anterior que lo establecido en los artículos 500 y 533 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal, cuando previenen, el primero, que la vía de apremio procede a instancia de parte cuando se trate de la ejecución de una sentencia y, el segundo, que todo lo dispuesto en relación con la sentencia comprende los convenios judiciales y las transacciones, las cuales deberán ser de aquellas que ponen fin a una controversia presente o previenen una futura, controversia que forzosa y necesariamente debe existir, es aplicable al contrato de transacción, pues reúne las condiciones

⁵²¹ Existe un debate entre la denominación de convenio de transacción, contrato de transacción o acuerdo de extinción de obligaciones. Sin embargo, se utilizará la denominación convenio de transacción en *latu sensu* en el cual existe un acuerdo de voluntades para crear, modificar y extinguir derechos y obligaciones.

⁵²² Código Civil para el Distrito Federal artículos 250, 2948, 2959, 2945 y demás relativos.

⁵²³ Código Civil para el Distrito Federal artículo 2953.

⁵²⁴ Procede la vía de apremio a instancia de parte para ejecutar un convenio celebrado en el juicio o en virtud de pacto comisorio expreso (artículo 500 CPCDF). Será competente el Juez designado por las partes o el Juez del lugar del juicio (artículo 504 CPCDF).

apuntadas, y ante ello es claro que puede exigirse su cumplimiento en la vía de apremio.⁵²⁵

Aunado a lo anterior, para dar certeza y seguridad jurídica en la solución del conflicto o en la prevención de alguno se puede realizar un convenio escrito, en el cual las partes realizarán múltiples concesiones y el mismo pueda ser percibido como el resultado de una buena gestión, así como la mejor muestra de compromiso en donde se obligan a respetar lo acordado entre ellas.

Independientemente de ello, una buena negociación debe dar como resultado, la transformación de un conflicto, el incremento de las posibles soluciones. Para lograrlo, es necesario realizar una introspección y análisis de los elementos como las motivaciones, los objetivos, los intereses, las emociones, las estrategias, los estilos de negociación, los diversos tipos de poder para lograrlo.

Tener en cuenta los elementos vistos, no solo en la negociación, sino también en la mediación, conciliación y arbitraje sirven para lograr una mejor gestión/transformación y solución de los conflictos de manera pacífica, respetuosa; legitimando a la otra parte, empatizando con su perspectiva e identificando los intereses y las necesidades de ambos.

En la medida que el abogado integre todos los conocimientos, elementos, técnicas y habilidades descritas en los diversos mecanismos alternativos de solución de controversias, así como la visión holística del conflicto con sus diferentes áreas de interdisciplina, aumentará las posibilidades de solución de conflictos, dando equilibrio y satisfacción a los involucrados, pues habrá logrado la colaboración entre las partes, o habrá generado sinergias e intercambios que hagan posible un mejor acuerdo.

⁵²⁵ Tesis 1a./J. 41/2000, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Novena Época, T. XIII, febrero de 2001, página 55, véase ejecutoria en el *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Novena Época, T. XIII, febrero de 2001, p. 56.

4. GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

“El tener siempre presente la existencia de ordenamientos diferentes y su consideración, lleva al contraste entre leyes e instituciones que nos hará entrever las coincidencias, semejanzas y diferencias que puedan tomarse en cuenta cuando se pretenda reformar el orden jurídico nacional.”

*Dr. Rodrigo Brito Melgarejo*⁵²⁶

4.1. Marco conceptual

El ser humano al interactuar y generar relaciones sociales se encuentra frente a diferentes retos como: a) transmitir de manera correcta los mensajes, b) entender lo que los demás quieren, c) alcanzar objetivos conjuntamente y, d) gestionar o resolver los problemas que constantemente se presentan.

En el análisis de la gestión y resolución de conflictos, el conocer e implementar las habilidades a desarrollar, los modelos y los elementos que lo componen, hacen viable la transformación del problema, permiten controlar el grado de impacto, afectación o desvanecimiento del conflicto en los diferentes ámbitos, desde lo personal hasta lo organizacional.

Por ello la gestión del conflicto va enfocada a prevenir situaciones de enfrentamiento, conflictos destructivos o la escalada del conflicto, con el fin de emplear técnicas y herramientas que suavicen la situación y permitan llegar a acuerdos, previos al conflicto o para su resolución.

Dichas técnicas fomentan interacciones más sanas y con capacidad transformativa, generan un cambio en los patrones de conducta, paradigmas o

⁵²⁶ Brito Melgarejo, Rodrigo. “El principio de igualdad en el derecho constitucional comparado”, En González Martín, Nuria (coord.), *Estudios jurídicos en homenaje a Marta Morineau*. México, UNAM, T. II, 2006, p. 136-137. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1968/9.pdf> [Consultado: 06 de agosto de 2020, a las 01:07 hrs.].

creencias, así como el fomento de una comunicación constructiva, por ende, asertiva, permitiendo a las personas relacionarse de forma positiva con los demás.

La gestión⁵²⁷, a diferencia de la resolución de conflictos, es un proceso en el que se aplican estrategias y actividades para abordarlos, encaminar el diálogo y la toma de decisiones, que pueden o no derivar en un resultado de solución, lo cual genera aprendizaje y la oportunidad de emplear habilidades para conflictos futuros; en cuanto a la resolución, se busca llegar a acuerdos, derivado de los procesos de gestión en donde se establezca una solución efectiva entre los involucrados, se satisfagan intereses y necesidades, para evitar conflictos a futuro.

En este último capítulo se tiene como fin el estudio de diversos modelos de gestión y resolución de conflictos para la consecución de objetivos, a través de la satisfacción de las necesidades y el mejoramiento de las personas y las relaciones humanas; o mediante la generación de una nueva historia, en donde las partes se involucren, sean empáticas y puedan resolver el conflicto desde otra perspectiva; así como la resolución derivada de un proceso estratégico o enfocada al cambio psicosocial de la persona en relación con los demás.

Derivado de lo anterior, se pretende crear un manual de habilidades a implementar para evitar o resolver un conflicto, algunas relacionadas a la programación neurolingüística, para entender algunas conductas y creencias que nos hacen pensar y actuar cómo lo hacemos; la inteligencia emocional y la identificación de emociones, las cuales ayudan a las personas al desarrollo de diversas capacidades y funciones de comportamiento; la comunicación y su asertividad para lograrla; el cambio de paradigma, es decir, la modificación en la perspectiva de visualizar las diferencias, así como el pensamiento sistémico,

⁵²⁷ Se entiende por gestión de un conflicto el conjunto de acciones orientadas a producir un cambio en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tienda a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también, a reconducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tienen interés en el mismo. REDORTA, Joseph, *Gestión de conflictos*, España, Editorial UOC, 2011, p. 24.

relacionado a soluciones que enfoquen todo el entorno y la relación de un individuo con sus áreas de operación; la creatividad, la actitud, el empoderamiento, la motivación y la resiliencia; mismas que facilitan el manejo de los problemas presentes y futuros.

El desarrollo de este capítulo se centrará en resaltar la función de un tercero facilitador, que ayuda a las partes durante la gestión y resolución de un conflicto. Lo anterior no excluye la puesta en práctica de estos elementos para aplicarlos en lo individual cuando se está ante una negociación o un conflicto interpersonal o intrapersonal. Todo ello ayuda no solo a facilitar el cambio, sino también a encontrar los recursos necesarios para resolver un conflicto o transformar el rumbo del mismo.

4.2. Modelos de gestión y resolución de conflictos

Los modelos de resolución de conflictos se enfocan en dos grandes dimensiones: en la parte psicológica y, en la social del individuo. La psicológica se centra en la comprensión del individuo, sus motivaciones, percepciones y reacciones. Así, para generar un cambio o un crecimiento personal, se debe enfocar en los estímulos internos o intentar cambiar las reacciones a los aspectos externos. En la social se concibe al conflicto dentro de la interacción entre los seres humanos y/o el papel del individuo frente a un conflicto en una sociedad.

Como se ha mencionado anteriormente, el conflicto enfocado en sus aspectos positivos puede generar cambios en una sociedad, crecimiento, sana competencia, progreso entre los individuos y la sociedad en la que se desenvuelven.

Los diferentes modelos de gestión y resolución de conflictos considerados como los más relevantes y utilizados en los procesos de resolución de conflictos, son los siguientes: el transaccional, el tradicional, el transformativo, el narrativo, el estratégico y el modelo S.E.D.A.

Dichos modelos tienen diferentes metodologías y objetivos por alcanzar, algunos se enfocan en el logro de acuerdos, ya sea a través de la ponderación de intereses o de las relaciones humanas, o una combinación de ambos; otros solo a mejorar las relaciones humanas o a la transformación del individuo en su aspecto psicológico y social para cambiar su comportamiento y visión de la situación. A continuación se analizan cada uno de ellos.

4.2.1 Análisis transaccional de resolución del conflicto

Este modelo transaccional de resolución de conflictos fue creado por Eric Berne a finales de 1950, tiene como principio la identificación de los tres estados del ego en una persona: padre, adulto y niño.⁵²⁸ Los cuales consisten en lo siguiente:⁵²⁹

- Padre: Se interioriza en la persona al hablar, pensar y actuar por patrones enseñados de una figura autoritaria, de la cual se aprenden ideas, formas de ver el mundo y de comportamiento.
- Adulto: es la parte racional y realista, es la persona sensata, que tiene experiencia por lo que ha aprendido en su vida; es la estabilidad, la toma de decisiones conforme al contexto y sus consecuencias lo que regula su comportamiento.
- Niño: Es el estado más impulsivo y espontáneo, en el que se vuelve a actuar conforme en la infancia, tiende a la volubilidad emocional.⁵³⁰

⁵²⁸ BERNE, Eric, *Juegos en que participamos*, 18ª ed., Trad. Patricio Escalante Guerra, México, Editorial Diana S. A, 1986, p. 11.

⁵²⁹ Cfr. BERNE, Eric, *El análisis transaccional en la psicoterapia*, México, Editorial V Siglos, S.A., 1976, pp. 42-50.

⁵³⁰ Volubilidad emocional: hace referencia a las diferentes emociones que tenemos como seres humanos.

En el modelo de intervención propugnado por Eric Berne, se busca una posición existencial saludable y estable, buscar entender los roles con los que se está actuando, cuáles son inadecuados que contaminan la personalidad, para ayudar así a la persona a encontrar su autonomía, a través de la conciencia, la espontaneidad y la intimidad.

Eric Berne se centra en las relaciones con uno mismo y los demás; creer en el cambio a través de la experiencia, buscar las distintas formas de interacción por medio de la comunicación, con los demás individuos, pareja, familia, organizaciones, etcétera. Además, permite analizar y entender creencias irracionales, conductas impulsivas, prejuicios e ilusiones.⁵³¹

El papel de un facilitador debe ser la identificación de estos roles en cada persona, de dónde son aprendidos, cómo son manifestados en el comportamiento y la actitud hacia los demás, en el caso de un conflicto, cómo se asume, facilitar la identificación de esos roles para gestionar de mejor forma los conflictos, a través de técnicas como la reformulación, la externalización, el parafraseo, el mensaje yo, la técnica espejo, con el fin de ayudar a la persona a conocerse a sí misma y los diferentes estados (niño, padre, adulto) que emplea en su convivencia y desarrollo diarios.

El objetivo es intervenir en parámetros cognitivos, afectivos, relacionales, psicológicos, de conducta y de personalidad, así el participante se vuelve activo en su cambio o reconstrucción mental. Se da la comprensión de sí mismo, su comunicación consigo y con los demás, por lo que entiende cómo mejorar las relaciones al ser consciente de sí mismo y de su comportamiento con el entorno.

Este modelo, que deriva de estudios en psicoterapia, no pretende utilizar esos conocimientos con las personas al gestionar o resolver conflictos, no busca analizar a las personas psicológicamente, sino poner en práctica el autoconocimiento y la identificación de patrones de comportamiento, los cuales generan la escalada o desescalada de un conflicto.

⁵³¹ Cfr. BERNE, Eric, *Juegos en que participamos*, op. cit., p. 11.

Con lo anterior se hace referencia a la importancia de visualizar en el conflicto, una forma de crecimiento personal y de transformación en los estados del ego que cada individuo tiene.

Un ejemplo de la aplicación del modelo se puede identificar en el siguiente caso: Una pareja quiere divorciarse, él le reprocha a ella su infidelidad y, surge en él el deseo de quitarle a los niños; sin importar que a él le hace falta tiempo para cuidarlos, además de tener muchas cargas laborales. Ella reconoce tener una nueva relación, pero eso no significa que descuide a los menores, ni mucho menos colocarlos en situación de riesgo. El facilitador en este sentido, ayuda al esposo a identificar su rol como padre-adulto, diferente a su rol como esposo 'traicionado' (el estado de niño que quiere vengarse porque lo lastimaron).

4.2.2 Modelo tradicional lineal de resolución de conflictos (Harvard)

Los principales referentes de modelo Harvard son Robert Fisher y William Ury. Su modelo tiene como objetivo convertir los conflictos en juegos de suma NO cero, donde todos ganen; la identificación de los intereses subyacentes, abandonar la competencia y generar una cooperación asistida.⁵³²

Este modelo basado en la negociación asistida que combina la posición dura y blanda, también denominada negociación basada en fuertes principios o negociación basada en los méritos puede reducirse a cuatro puntos básicos:

- Gente: Hay que separar las personas del problema, en este punto se busca evitar que las emociones afecten a las circunstancias objetivas del problema.
- Intereses: Es necesario centrarse en los intereses, no en las posiciones, es decir, se deben identificar las necesidades humanas que han conducido a las partes a adoptar diversas posturas, tratando de establecer soluciones para conciliar los intereses entre las partes.

⁵³² URY, William, Fisher, Roger y Patton, Bruce, *op. cit.*, p. 225.

- Opciones: Antes de decidir lo que se va a hacer, se debe generar una variedad de posibilidades; buscar diversas opciones para encontrar soluciones que beneficien a ambas partes.
- Criterios: Se debe insistir en que el resultado se base en algún estándar objetivo, se deben tomar en cuenta diversos aspectos de análisis que cuenten con información verídica y objetiva.⁵³³

Marinés Suares destaca de este modelo varios aspectos relevantes que se dan durante el proceso:⁵³⁴

- Comunicación lineal: donde cada uno expone su idea o contenido del asunto y el otro escucha o no. El trabajo del facilitador es generar una comunicación efectiva;
- Causalidad lineal: La causa del conflicto es el desacuerdo, no se buscan otras causas que puedan haber llevado al conflicto.
- Lenguaje verbal: Se exponen las posiciones, los sentimientos, se centra en la comunicación verbal, no toma en cuenta el contexto de las personas, ni la historia, ni su relación.
- Acuerdo: Lo que importa es llegar a la solución a través del acuerdo, no intenta modificar las relaciones.

Robert Fisher y William Ury comentan que el acuerdo debe ser sabio, prudente y eficiente, en consecuencia, debería mejorar o no dañar la relación entre las partes. “Un acuerdo sabio y prudente puede definirse como uno que aproxima los intereses legítimos de cada una de las partes en el mayor grado posible, resuelve los conflictos de interés de forma justa, es duradero y tiene en consideración los intereses de la comunidad”.⁵³⁵

⁵³³ *Ibidem.*, pp. 27-32.

⁵³⁴ SUARES, Marinés, *op. cit.*, pp. 58-60.

⁵³⁵ URY, William, Fisher, Roger y Patton, Bruce, *op. cit.*, p. 22.

- Objetivos: buscar disminuir las diferencias entre las partes y aumentar las semejanzas, valores e intereses.

En este modelo hay diferentes etapas: la de análisis, planificación y, discusión. La primera consiste en recoger información, organizarla y pensar en ella, evaluar los problemas que generan conflicto, las emociones latentes y la comunicación derivada de la situación, se busca identificar intereses y las opciones propuestas, así como cualquier criterio que haya sido sugerido como base de un posible acuerdo. En la etapa de planificación, se da la lluvia de ideas, se proponen soluciones y se establecen intereses. En la última etapa se evalúan y analizan las opciones de solución para llegar al acuerdo o para continuar con la relación.⁵³⁶

Las técnicas recomendadas en este modelo son: a) la empatía, si se comparten las percepciones de cada uno, de forma sincera puede proporcionar la comprensión del otro y considerar lo dicho; b) el parafraseo, el resumen y la recontextualización, para cambiar las posturas a través de mensajes distintos a los esperados; c) la escucha activa, que permite comprender a los demás y sentir sus emociones; d) la legitimación, la cual facilita llegar al acuerdo si las partes se sienten reconocidas en sus ideas, permitiendo que sean ellas mismas quienes las defiendan ante los demás.

El papel del facilitador es validar las emociones tanto propias como de los otros, sus valores, diversos puntos de vista y permitir su desahogo, generar una buena comunicación, comprender las diferentes formas de pensamiento, generar empatía, no culpabilizar; permitir el diálogo sobre las percepciones que cada uno tiene, fomentar la escucha activa para evitar las malas interpretaciones y los ataques verbales, impulsar a que las partes hablen en primera persona asumiendo lo que dicen y cómo les afecta la situación, buscar conciliar intereses de las partes, ayudar a que las partes encuentren soluciones en beneficio mutuo,

⁵³⁶ *Ibidem*, pp. 27-32.

basadas en criterios justos y objetivos, además, ser creativo en la invención de opciones; por último, analizar el alcance e impacto del acuerdo.

La finalidad de este modelo es lograr el acuerdo a través de una relación de colaboración, con compromisos que generen un ganar-ganar, evitando que las emociones entorpezcan el resultado y respetando los principios de neutralidad, equidistancia e imparcialidad del facilitador, creando soluciones creativas a partir de las diferencias e intereses compartidos.

4.2.3 Modelo transformativo en la resolución de conflictos (Bush y Folger)

Los creadores de este modelo son Robert Baruch Bush y Joseph Folger, quienes establecen que la transformación de la conciencia moral y la conducta humana son más importantes que la satisfacción y la equidad. Esto lleva a concluir que los procesos de solución de conflictos al generar una transformación en las relaciones, en la forma de actuar y en la comprensión mutua, hacen que el acuerdo entre ellos sea un verdadero éxito.⁵³⁷

Este modelo contempla el conflicto como una oportunidad para crecer, aprender, centrando objetivos en la revalorización y el reconocimiento. Se debe tomar en cuenta la interacción entre los individuos y la sociedad para entender el conflicto.

Los autores de este modelo establecen que el conflicto es observado desde dos dimensiones. La primera implica el fortalecimiento del yo, se obtiene mediante la comprensión y el fortalecimiento de la capacidad humana intrínseca de cada uno para afrontar las dificultades de toda clase, comprometiéndose en la reflexión, la decisión y la acción como actos conscientes e intencionales. La segunda dimensión implica superar los límites del yo para relacionarse con otros. Se consigue comprendiendo y fortaleciendo la capacidad humana inherente del individuo para experimentar y expresar interés y consideración por otros, y

⁵³⁷ FOLGER, Joseph y Baruch, Robert, *La promesa de la mediación*, Argentina, Editorial Granica, 2006, p. 127.

especialmente por aquellos cuya situación es “distinta” de la que uno mismo tiene.⁵³⁸

Como sostiene Marinés Suares se busca:

...lograr el *empowerment*, que puede ser entendido como potenciamiento del protagonismo, o sea como algo que se da dentro de una relación, por lo cual las personas potencian aquellos recursos que les permiten ser un agente, un protagonista, de su vida, al mismo tiempo que se “hacen cargo”, responsables de sus acciones. [Se da] el “reconocimiento del otro como parte del conflicto, es decir, el reconocimiento del co-protagonismo del otro.”⁵³⁹

Además, este modelo no tiene como meta final lograr el acuerdo escrito, sino modificar la relación entre las partes cuando cada una de ellas mejora como personas. Es decir, al lograrse los objetivos de la revalorización y el reconocimiento, la primera entendida como la conciencia que hacen las partes de su valor como persona y de su capacidad para afrontar los problemas; y el segundo, al ser capaces de empatizar y entender las cualidades del otro.

REVALORIZACIÓN	RECONOCIMIENTO
Quando se alcanza una comprensión más clara de lo que importa y porqué; las metas y sus intereses. (Revalorización por referencia a las metas)	Quando comprende que más allá de la fuerza, está la capacidad de reflexión y consideración de la situación de la otra parte (Consideración del reconocimiento).
Quando se cobra conciencia de las alternativas que pueden garantizar la obtención de las metas y su control, como continuar en el proceso, las decisiones respecto a lo que se va hacer, sobre las restricciones externas. (Revalorización de las alternativas)	Se renuncia conscientemente a su propio punto de vista y trata de ver las cosas con la perspectiva de la otra parte (otorgar reconocimiento en el pensamiento).
Quando aumentan las propias habilidades en la resolución de conflictos; aprende el mejor modo de escuchar, de comunicar, de organizar y analizar cuestiones, presentar argumentos, usar técnica de <i>brainstorm</i> , evaluar soluciones. (Revalorización de las habilidades).	Admite el ver distinto lo que sucedió y puede agregar una disculpa al tener una nueva comprensión del otro. (Otorgar reconocimiento verbal).
Quando se cobra conciencia de los recursos para alcanzar objetivos, logra comunicarse o persuadir eficazmente para la redistribución de los mismos. (Revalorización de recursos).	Promueve cierta adaptación al modo en que se enfrentan las cuestiones en disputa y busca obtener una solución satisfactoria para ambos. (Otorgar reconocimiento en actos).

⁵³⁸ Cfr. *Ibidem*. pp. 129-130.

⁵³⁹ Cfr. SUARES, Marinés, *op. cit.*, p. 60.

Cuando refleja, delibera y adopta decisiones conscientes por sí misma acerca de lo que quiere hacer, la posibilidad de acordar y el modo de hacerlo. Evalúa plenamente las cualidades y las debilidades de sus argumentos y del otro, las ventajas y desventajas de las posibles soluciones y alternativas que excluyen el arreglo (Revalorización con respecto a las decisiones).

Tabla 6. Comparativo entre revalorización y reconocimiento.⁵⁴⁰

Por lo anterior, el modelo transformativo es exitoso cuando:

- Las partes han llegado a cobrar conciencia de las oportunidades de revalorización y reconocimiento que se les presentaron durante la comunicación.
- Las partes tienen establecidas sus metas, alternativas, recursos con los que cuentan, se adoptan decisiones informadas, reflexivas y libres acerca del modo de actuar en cada punto de decisión.
- Se ha ayudado a las partes a otorgar reconocimiento⁵⁴¹ cuando su decisión se manifestaba en ese sentido.⁵⁴²

Las técnicas utilizadas en este modelo son la reinterpretación, el parafraseo y la reformulación, a fin de fomentar que las partes comprendan el significado de lo que la otra parte dijo, escuchado por un tercero neutral, para que sean ellas mismas quienes tengan la oportunidad del reconocimiento, sin forzarlas.⁵⁴³

El papel del facilitador es el de no influir sobre el resultado, la concertación de un arreglo o el establecimiento de condiciones específicas no es algo que importe en el proceso de solución de conflictos, sino el de transformar y asegurarse que el resultado sea establecido por las partes. La influencia del

⁵⁴⁰ Tabla 6. Comparativo entre revalorización y reconocimiento. Elaboración propia con información de *ídem*.

⁵⁴¹ El reconocimiento va enfocado a *otorgar* reconocimiento a otro, no *recibirlo* de otro. *Ibidem*, p. 151.

⁵⁴² FOLGER, Joseph y Baruch, Robert, *op. cit.*, pp. 148-149.

⁵⁴³ *Ibidem*, p. 158.

facilitador será “con el fin de mantener en manos de las partes la decisión final acerca del resultado.”⁵⁴⁴ Por lo tanto la neutralidad del facilitador significa asegurarse de que las partes tengan el control sobre sus decisiones y acuerdos, siendo éstos satisfactorios a sus intereses.⁵⁴⁵

Finalmente, el enfoque transformador no busca descuidar el valor del acuerdo, busca formas distintas para llegar a él, a través del crecimiento moral, así como las oportunidades de revalorización y reconocimiento de las partes. Además, por medio de estos cambios se gestionan de otra manera los conflictos futuros.

4.2.4. Modelo narrativo en resolución de conflictos (Sara Cobb)

Modelo creado por Sara Cobb, diseñado como un proceso en el que las partes cuentan su historia con el fin de implicarlos por igual y de ayudarlos a llegar a una comprensión compartida, es una comunicación circular entendida como un todo, donde se incluyen elementos verbales relacionados con el contenido, la llamada comunicación digital; y los elementos para-verbales (corporales, gestuales, de movimiento), la nombrada comunicación analógica, relacionada con las expresiones y la comunicación que permite interactuar con los demás.⁵⁴⁶

Es decir, hasta cuando estamos en silencio podemos comunicarnos a través de los gestos, las posturas, los movimientos, esta comunicación analógica es considerada como una metacomunicación, que evalúa el contenido de lo que se dice. A través de estos elementos es posible saber si la persona es congruente con lo que dice verbalmente.

La narrativa es un sistema en sí mismo, compuesto por: guion, personajes y valores. Los personajes son quienes tienen el papel más importante, porque son quienes construyen la narrativa con sus valores (moralejas de la historia los

⁵⁴⁴ *Ibidem*, p. 164

⁵⁴⁵ *Ibidem*, p. 165.

⁵⁴⁶ MUNUERA Gómez, Pilar, “El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas”, *Portularia: Revista de Trabajo Social*, vol. 7, núm. 1-2, 2007, p. 86.

comportamientos correctos e incorrectos) y sus guiones (donde los personajes hacen o dejan de hacer cosas, existe coherencia interna y una interrelación entre lo hecho y lo dicho), así es como al construir sus narrativas se genera una red interactiva con acción-consecuencia.⁵⁴⁷

En este modelo circular narrativo se busca la transformación de las historias dominantes o de victimización, por historias de evolución, fortalecimiento y responsabilidad. El papel del facilitador es transformar y desestabilizar estas historias aportadas por las partes, para encontrar una historia aceptada por ambos en donde se sientan identificadas.⁵⁴⁸

En este proceso narrativo de transformación de conflictos, las partes deben hacer una internalización de la responsabilidad en sus historias para crear una con “mejor forma”, deben encontrar su interdependencia, reconocerse como seres humanos imperfectos, con sistemas morales diferentes y en los que puedan interactuar a través de la cooperación, la comunidad y la confianza recíproca.⁵⁴⁹

El papel del gestor o del facilitador, es el de crear historias con ‘mejor forma’, usando elementos de la historia previa de las partes, en donde se integren sus discursos de manera armoniosa; se genere una evolución, un cambio, una conciencia social y la reflexividad; se atribuya intenciones positivas y la participación de los individuos como personas competentes y no víctimas; favorezca el conocimiento y la confianza del otro, valore la participación de todos y exista un apoyo recíproco. De esta manera, se facilita el vínculo relacional y se genera un anclaje. Por lo anterior, debe evitar fungir como el protector o el héroe,

⁵⁴⁷ Entrenamiento Internacional en Mediación Narrativa: de la teoría a la práctica, impartido por PhD. Sara Cobb y MD. Carlos E. Sluzki a través de Diálogos Restaurativos, los días 17 y 18 de noviembre de 2018, con una duración de 16 hrs. en la ciudad de Oaxaca, México.

⁵⁴⁸ Cfr. SLUZKI, Carlos E. “The pathway toward coexistence”, en CHAYES, Antonia y Minow, Martha, (comps.), *Imagine coexistence: Restoring Humanity after Violent Ethnic Conflict*, E.U.A., Jossey-Bass, 2003, <https://sluzki.com/publications/articles/107/sp/the-process-toward-reconciliation> [Consultado: 04 de mayo de 2020, a las 21:41 hrs.].

⁵⁴⁹ Entrenamiento Internacional en Mediación Narrativa... *op. cit.*

minimizar el sensacionalismo, dirigir el trabajo hacia el desarrollo de complejidad y subrayar la existencia de opciones.⁵⁵⁰

Sara Cobb establece una estructura profunda del modelo narrativo, en la cual existe una lógica que sostiene los esfuerzos del mediador en la transformación narrativa, las señales en donde se indica la etapa del proceso y un marco de referencia que ayuda a orientar el uso de tecnologías.⁵⁵¹

Dentro de esta misma estructura se establecen una serie de pasos que se representan con el siguiente gráfico:

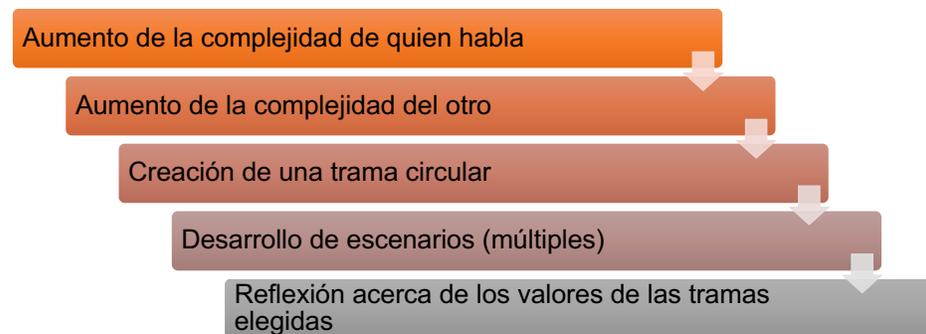


Gráfico 20. Estructura profunda del modelo narrativo.⁵⁵²

En el primer punto, se debe escuchar y elaborar la narrativa de quien habla para anclar su legitimidad; elaborar preguntas para crear la complejidad de los personajes, cuáles son los problemas que emanan de sus virtudes/fortalezas y hacer ver el reflejo de quién habla con el fin de favorecer el desarrollo de la posición de actor, apoyar movimientos para la internalización de la responsabilidad y la humanización del ser mismo, analizar su código moral que normaliza su pensar o actuar, de igual forma facilitar la empatía con el facilitador.

⁵⁵⁰ *Ídem.*

⁵⁵¹ *Ídem.*

⁵⁵² Gráfico 20. Estructura profunda del modelo narrativo. Elaboración propia con información de Entrenamiento Internacional en Mediación Narrativa, *op. cit.*

Posteriormente, en el segundo punto, se busca aumentar la complejidad de quien habla (resaltar lo positivo y negativo de su ser), lo cual permitirá que vea al otro como un ser menos terrible con sus defectos y virtudes, a través de la humanización.⁵⁵³

En el tercer punto, se da la creación de la historia circular, donde se internaliza la responsabilidad, se favorece la interdependencia y se exterioriza el conflicto y así el sentido de la percepción cambie. Como resultado, se llega al siguiente punto en donde se elabora un futuro compartido a través de la creación de escenarios múltiples, fijando lo que quieren y estableciendo la trayectoria de los objetivos en el tiempo, lo cual permite abrir el panorama a diversas propuestas, que a su vez pueden ser evaluadas, consideradas o desechadas por cualquiera de las partes.⁵⁵⁴

Por último, se reflexiona sobre los valores, anclajes y rituales,⁵⁵⁵ con la finalidad de anticipar los 'baches en el camino', darle significado a lo logrado en el proceso y en los acuerdos, se da una conversación colaborativa y se facilita el establecimiento de meta-acuerdos.⁵⁵⁶

El presente modelo ha sido influenciado por diferentes corrientes como:

- La teoría de la comunicación de Gregory Bateson y Paul Watzlawick el aspecto de la comunicación (tono, postura, contexto, lenguaje verbal) y la relación del individuo con los demás y el espacio.⁵⁵⁷
- La teoría sistémica relacionada a que la solución intentada ha fallado y por eso se genera el problema, se toman de esta teoría técnicas como: la

⁵⁵³ *Ídem..*

⁵⁵⁴ *Ídem.*

⁵⁵⁵ Entendidas como formas de internalización sobre la situación en cada uno de los participantes.

⁵⁵⁶ Entrenamiento Internacional en Mediación Narrativa..., *op. cit.*

⁵⁵⁷ WATZLAWICK, Paul, *et al*, *Teoría de la comunicación humana*, España, Herder, 1991, <https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2015/09/276081111-teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick.pdf> [Consultado: 15 de febrero de 2020, a las 23:11 hrs.].

reformulación, la externalización, la connotación positiva, la legitimación y las preguntas circulares, las cuales más adelante se ejemplificarán para una mejor comprensión.⁵⁵⁸

- La teoría del observador de Humberto Maturana donde el observador es el elemento participante de aquello que observa y las posiciones frente a una “realidad entre paréntesis.”⁵⁵⁹
- El construccionismo social de Kenneth Gergen, la cuestión relacionada a cómo las personas llegan a describir, explicar o dar cuenta del mundo donde viven, según su historia, contexto social y cultura.⁵⁶⁰
- La terapia narrativa establecida por Michael White y David Epston, deconstrucción de ideas, creencias y prácticas de la cultura en que vive la persona, las cuales le sirven para reforzar su historia, generar una historia alternativa al problema y cambiar la percepción de esa supuesta realidad.

561

Como ya se mencionó en los párrafos anteriores, las técnicas utilizadas de la teoría sistémica expresadas de manera ejemplificativa son:

- La redefinición; se elabora la siguiente pregunta ¿A qué se refiere con cansado?
- El reencuadre; se obtiene con el cuestionamiento ¿viene con la frustración y se le va a quedar o viene con la frustración y se va a ir?

⁵⁵⁸ SUARES, Marinés, *Mediación: conducción de disputas... op. cit.*, pp. 165-182.

⁵⁵⁹ Cfr. MATURANA Romesín, Humberto, *et al*, *Del ser al nacer. Los orígenes de la biología del conocer*, Chile, Granica, 2004.

⁵⁶⁰ KENNETH, Gergen, *Realidades y relaciones: aproximaciones al Construccionismo social*, España, Paidós, 1996.

⁵⁶¹ LÓPEZ de Martín, Silvia Roxana, “Terapias breves: la propuesta de Michael White y David Epston”, *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Argentina, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, 2011, <https://www.aacademica.org/000-052/224.pdf>. [Consultado: 17 de febrero de 2020, a las 13:46 hrs.].

- Connotación positiva; por ejemplo, se haría la pregunta ¿Es usted una persona lista para la acción?, si el otro dice que viene muy frustrado;
- La externalización del problema, es decir, separar el problema de las personas, identificar sus aspectos positivos y negativos;
- Las preguntas circulares enfocadas a obtener información y realizar comparaciones entre tiempo y personas para entender los beneficios. Un modelo sería: Imaginándose dentro de 5 años, ¿cuál sería la diferencia más importante que ve en usted mismo respecto de esta situación actualmente?

En resumen, el método de este modelo circular-narrativo de resolución de conflictos consiste en diferentes cuestiones que se enlistan a continuación:

- Entender las diferencias: conocer la influencia de terceros en la historia, escuchar las versiones con la finalidad de identificar el complemento que las une.
- Legitimar a las personas: reconocimiento de cada una de las partes en la historia, con sus hechos, sus emociones, sus valores y sus consecuencias.
- Convertir una historia lineal en una circular: a través de la aportación, la retroalimentación, lo que contribuyó a la actitud y comportamiento de cada uno y el análisis de las emociones. La historia se vuelve circular cuando se establece una responsabilidad compartida.
- Cambiar el significado: se busca la transformación de la historia material construida por las partes. Cada parte considera que “su historia” es la verdadera. El trabajo fundamental es construir una historia alternativa que permita ver “el problema” por todas las partes desde otro ángulo.⁵⁶²
- Establecer la reflexión: conocer y cambiar el sistema a través de la observación de manera productiva, hacer comentarios o preguntas que soporten el aprendizaje y no deslegitime a otros. Esta forma de observar

⁵⁶² SUARES, Marinés, *op. cit.*, p. 62.

nos lleva a cambiar el sistema para trabajar en la solución del conflicto. Se trata de buscar darle una nueva visión a la relación entre pares.

- Romper la interdependencia: una historia va a encajar con la otra como consecuencia de lo que uno hizo o dejó de hacer, lo cual afectó al otro; se debe encontrar una forma en la que ellos funcionen, no a consecuencia del otro.
- Perder la neutralidad: El mediador se vuelve parte del sistema no es un simple operador, se hace observador e interventor en el conflicto, hace juicios, interactúa y se implica dentro de la dinámica.⁵⁶³

En conclusión, el objetivo en el modelo narrativo es el acuerdo que se logra a través de la efectiva legitimación, la transformación de la historia y el significado otorgado al problema, sin olvidar el aspecto relacional de las personas.

Dentro de los acuerdos, es necesario establecer el resumen de la situación convertido en una 'historia mejor'; las contribuciones de ambas partes enfocadas al tiempo, dinero y acciones; y, los meta-acuerdos logrados, es decir, el encuadre temporal y evaluativo de los resultados, el último enfocado a la estabilidad o desestabilidad de las partes, así como a la mejoría o no de la relación.⁵⁶⁴

4.2.5. Modelo estratégico

Es propuesto por Rubén Calcaterra quien establece que este modelo tiene elementos de tres de los modelos expuestos anteriormente (Harvard, el Transformativo y el Circular Narrativo), sin ser ninguno de ellos el que impere.⁵⁶⁵

Se basa en la teoría de la comunicación ya mencionada, en el sentido del análisis de las narrativas pre-existentes y de co-construcción con las partes de nuevas narrativas; en la teoría del conocimiento; en la teoría del caos; y, el

⁵⁶³ Entrenamiento Internacional en Mediación Narrativa, *op. cit.*

⁵⁶⁴ *Ídem.*

⁵⁶⁵ *Cfr. CALCATERRA, Rubén A., op. cit., p. 19.*

pensamiento complejo, en donde el hombre, la naturaleza y las relaciones con ella se encuentran entrelazadas como un todo.⁵⁶⁶

En este modelo, se establece al facilitador como un estratega, es decir, es quien organiza un plan general de trabajo a partir de la fijación de metas y la elección de las tácticas, teniendo en cuenta la estrategia de las partes. Incluso, deberá recabar su propia información, sin depender exclusivamente de la otorgada por las partes.⁵⁶⁷

Este modelo no prevé una forma determinada de conducir el proceso de solución de conflictos, se adapta de manera estratégica a las necesidades de las partes, al contexto y a su historia.

Rubén Calcaterra establece en este modelo tres pilares principales para la gestión del conflicto y su posible solución: la deconstrucción del conflicto, la reconstrucción de la relación; y la co-construcción de la solución.⁵⁶⁸

Primero, la deconstrucción del conflicto consiste en establecer las prevenciones acerca de la comunicación y del manejo de la información a través de dos recursos operativos:

- Los que favorecen el desarrollo de las cuestiones y se enfocan al proceso en general, es decir, las técnicas que se emplean en la solución de conflictos como la escucha activa, la lectura corporal, la reformulación, el reencuadre, recontextualización, paráfrasis, resumen, formulación de preguntas, sesiones privadas (*caucus*).
- La legitimación de las partes, la alteración de las pautas interaccionales a través de la modificación de las reglas de acción y de las reglas de

⁵⁶⁶ Varios son los autores que han participado en la creación de dichas teorías como Ludwig Von Bertalanffy con su *Teoría General de Sistemas* en 1993; Edgar Morín con *Introducción al Pensamiento Complejo* en 1990; y, Humberto Maturana con algunos libros como *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano* en 2003.

⁵⁶⁷ Cfr. CALCATERRA, Rubén A., *op. cit.*, p. 35.

⁵⁶⁸ *Ibidem*, pp. 183-233.

significado; la creación de la interdependencia, a través de la circularidad; y, el anclaje.

Segundo, la reconstrucción de la relación “incluye la tarea de limpiar el espacio discursivo sacando las palabras, las expresiones y los calificativos que contienen connotaciones negativas y la de ‘agregar novedades’ a la historia que cuentan las partes.”⁵⁶⁹

De igual forma, busca la legitimación de las personas y de sus historias, plantea una historia alternativa en donde se reformula el problema, se contextualiza el conflicto, se establecen diferencias y semejanzas, posiciona positivamente a las partes, tiene coherencia entre lo que relatan ambas personas, toma en cuenta valores, creencias y los eventos que dieron lugar al problema y fija nuevas posiciones.

Por último, la co-construcción de la solución, es donde las partes tendrán una etapa ‘preliminar’ de acuerdos, donde sean ellas quienes redacten sus propios acuerdos asistidos por un tercero facilitador; se establece la definición del problema, su reformulación, los antecedentes y las propuestas de solución a futuro (contribuciones, las acciones, las finalidades, las metas, criterios de evaluación, plan para problemas y sanciones).

En suma, este modelo busca establecer desde el principio la estrategia y técnicas que se emplearán a través de la información, la legitimación y la co-construcción de propuestas para la solución del conflicto.

4.2.6. Hacia un modelo de gestión de conflictos integral: el modelo S.E.D.A.

Los conflictos son tan variados como la cantidad de personas que existen en el mundo, por eso para identificar un modelo específico que se ajuste a las necesidades personales es casi imposible. Los modelos descritos en muchas ocasiones funcionan para algunos conflictos, en otras se tendrá que hacer una combinación de los mismos o generar un propio modelo.

⁵⁶⁹ *Ibidem*, p. 203.

Al respecto Josep Redorta, comenta que “establecer un modelo es establecer una forma de pensar de manera simplificada y, por tanto, con cierto carácter limitativo”⁵⁷⁰ y siguiendo la metáfora a la que nos hemos referido implica pensar en tres aspectos:

- El análisis del conflicto.
- Cierta pronóstico de evolución del mismo.
- Unas pautas de intervención para obtener eficacia en la resolución”.⁵⁷¹

A continuación un cuadro sinóptico que explica los elementos a tomar en cuenta para la intervención en un conflicto:

MODELO S.E.D.A. Saber-entender-decidir-actuar		
SABER Dónde nos movemos	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es el campo de la gestión de conflictos • Cómo valorar la eficacia • Empezar por el diagnóstico • Conocer el poder de los modelos 	CONOCER
ENTENDER Lo que sucede	<ul style="list-style-type: none"> • El núcleo y la cuenca del conflicto • El análisis de conflictos por patrones • El perfil del Conflicto • La evaluación de factores clave 	COMPRENDER
DECIDIR Una forma de actuación	<ul style="list-style-type: none"> • Entre diversas estrategias generales • Entre las tácticas a emplear por tipo de conflicto 	COMBINAR
ACTUAR Sin miedo y con eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Fijando objetivos • Aplicando estrategias y tácticas • Considerando aspectos críticos • Desbloqueando defensas, trabajando la confianza y actuando con seguridad 	CONDUCIR ⁵⁷²

Tabla 7. Modelo S.E.D.A.⁵⁷³

⁵⁷⁰ REDORTA Josep, *Gestión de conflictos...*, op. cit., p. 33.

⁵⁷¹ *Ídem*.

⁵⁷² Cfr. *Ibidem*, p. 35.

⁵⁷³ Tabla 7. Modelo S.E.D.A. Elaboración propia con información de REDORTA, Josep, *Gestión de conflictos...*, op. cit., p. 35.

En este modelo integral se propone un estudio previo del conflicto, conocer los elementos del conflicto, la influencia de cada modelo como estrategia de resolución; comprender las diversas fuentes y factores que lo generan; combinar estrategias y tácticas de los diferentes modelos; y, conducir a la solución a través de metas e identificación de bloqueos, siendo un agente de la realidad.

No obstante lo anterior, es necesario considerar cuestiones como la previa preparación y conocimientos enfocados a ciertas áreas del conflicto, una etapa de **investigación**; después de la comprensión, una etapa de **transferencia**, en donde los involucrados en el conflicto puedan escuchar y crear una historia con los nuevos elementos compartidos, la cual les permita llegar a una etapa de **identificación** de intereses, necesidades y objetivos, así como los elementos del modelo que mejor aplique al caso; para así combinar diferentes estrategias y técnicas, logrando el **establecimiento** de acuerdos, ideas o propuestas, los cuales permitan conducir el proceso para el logro de una efectiva resolución.

4.3. Los modelos de gestión y resolución de conflictos en la práctica

Los modelos de gestión y resolución de conflictos podrán ser aplicados dependiendo los elementos del conflicto, las relaciones, los intereses, los objetivos.

Con el fin de hacer un análisis de la aplicación de estos modelos se expone un caso práctico para su mejor comprensión: Luis y Ricardo tienen una relación de más de 5 años derivado de un contrato de arrendamiento de un local comercial dedicado a mecánica automotriz. Luis siempre ha sido muy puntual con sus pagos y Ricardo no tiene ninguna queja, ni de la forma en que usa el espacio del local.

Un día Ricardo recibe una oferta por una cantidad bastante considerable por la venta del edificio, en donde se encuentra el local de Luis, una empresa constructora quiere demoler el edificio para edificar un centro comercial.

Ricardo ha podido hablar con todos sus inquilinos para dar por terminados los contratos con todos ellos y la desocupación de los departamentos en un periodo de 2 meses. Sin embargo, al platicarle a Luis el objetivo de la empresa, éste no lo puede creer, lleva años trabajando ahí, no tiene a dónde irse, necesita tiempo para buscar un espacio o encontrar un trabajo y alega tener un contrato por 1 año de renta, de los cuales solo han corrido 4 meses.

Ricardo le ha pedido en varias ocasiones desocupar porque la empresa lo está presionando y le ha ofrecido el reembolso de su depósito y el pago de una pena convencional, Luis le aseguró su desocupación en un periodo de 6 meses, el cual para la empresa de Construcción no es viable, en virtud de la contratación del personal y la maquinaria para realizar el trabajo en los tres siguientes meses.

Ricardo al no lograr llegar a un acuerdo con Luis, ha decidido decirle a su abogado para que tome las medidas legales necesarias, no le interesa conservar ningún tipo de relación con Luis en el futuro y solo quiere vender el edificio para irse del país a concretar otro proyecto. El abogado decide acudir con un tercero facilitador, quien al escuchar a ambas partes decide que la estrategia a seguir es el logro del acuerdo, en donde las partes obtengan una ganancia mutua y puedan resolver el conflicto, la situación a negociar no es el dinero ofertado, sino el tiempo y la necesidad de encontrar un espacio u otro trabajo que le ayude a su manutención.

Por lo anterior, el mediador analiza junto con los involucrados las cuestiones establecidas por la empresa como la contratación del personal, el tiempo, los gastos; y, de igual forma se evalúan las ventajas y desventajas de acudir a un juicio. Lo anterior, facilita una lluvia de ideas que les permite a los participantes encontrar las mejores alternativas en la solución del conflicto.

La empresa ha hecho del conocimiento de Ricardo, las pérdidas económicas causadas por el tiempo de retraso en la desocupación del local. Luis, por su parte también tiene pérdidas en caso de cerrar su negocio, sin tener otro lugar donde arrendar; el tiempo de desocupación que establece Luis es de 6 meses como máximo, dos meses antes de la finalización de la vigencia del

contrato. Lo cual, genera ciertas penalidades para Ricardo, en consecuencia él ha decidido ofrecer a Luis una cantidad económica por 3 meses de ingresos que deje de percibir, sólo en caso de desocupar el inmueble en el periodo establecido para la realización de los trabajos por parte de la empresa, y además la devolución del depósito. La idea ha sido aceptada por Luis, el mediador les ayuda a redactar los acuerdos y así se da fin al conflicto.

En este caso se puede observar que, con la estrategia del mediador para lograr el acuerdo, al implementar las diversas técnicas de gestión y resolución de conflictos, al analizar e identificar intereses y buscar la satisfacción de necesidades, no sólo se llegó a un convenio, sino que además se conservó la relación respetuosa entre los involucrados.

Al respecto, no existe una fórmula indicada para la aplicación de cada modelo en la gestión, transformación y resolución de conflictos, cada caso conlleva un análisis, una estrategia y diversas técnicas que pueden ser empleadas en diferentes momentos del problema.

Conforme a la práctica, se puede iniciar el tratamiento de un conflicto con la idea de llegar a un acuerdo: sin embargo, los involucrados dentro de la controversia pueden mostrar un interés en mantener la relación, por lo cual el facilitador debe estar atento a las diferentes herramientas que existen en cada modelo de mediación y aplicar las que más convengan o, en su caso, cambiar el modelo empleado. Los modelos de gestión/transformación no deben ser aplicados de manera rigurosa a todos los conflictos, es necesario conocer los beneficios y objetivos de cada uno, así como hacer un análisis de la situación, la relación y el contexto social.

En suma, el análisis transaccional permite analizar los diferentes roles que existen (niño, adulto, padre) en una situación de conflicto, en la cual el mediador puede establecer ciertos parámetros de comportamientos y de externalización del problema como una forma inicial de reconocimiento en las actitudes, comportamientos y consecuencias que se deben asumir ante el problema.

Posteriormente, la idea de acudir con un mediador que ayude a gestionar o resolver conflictos es lograr un acuerdo, siendo importante en este momento identificar verdaderos intereses y necesidades en los involucrados para generar opciones de solución.

El modelo de gestión y/o resolución de conflictos, dependera del conflicto y de las partes que intervienen en el; en algunos casos, las partes no tienen intenciones de mantener una relación a futuro. Sin embargo, el mediador deberá estar atento a mantener una sana, respetuosa y colaborativa dinámica entre los involucrados; así si en el conflicto se atiende a salvaguardar situaciones positivas entre las personas, se facilitará que en un futuro pueda conservarse relaciones, transformándose a sí mismos y a los demás en la gestión de un conflicto por lo que el modelo transformativo será viable.

Por otra parte, el modelo circular narrativo, permite que los participantes establezcan sus puntos de vista, ampliando el panorama entre ellos para que ambos consideren la historia del otro, con su cultura, valores y elementos característicos y generar una historia en donde son corresponsables y utilizando los recursos para alcanzar acuerdos desde una nueva perspectiva. Finalmente, el modelo SEDA (saber, entender, decidir y actuar) son actitudes básicas necesarias para el facilitador en el establecimiento de estrategias que ayuden y provean a las partes a resolver sus propios conflictos, este modelo permite contar con un análisis integral que posteriormente puede implicar el uso de otros modelos de gestión y/o resolución de conflictos a través de conflictos.

4.4. Habilidades en la gestión y resolución de conflictos

Con el fin de ampliar las habilidades con las que cuenta un tercero facilitador, existen otras que pueden ayudar a la gestión y resolución de conflictos, tanto en lo individual, como en las organizaciones, con las cuales debe contar no solo el tercero facilitador, sino cualquier persona que pretenda gestionar o resolver un conflicto.

En este sentido, se deben analizar habilidades como la inteligencia emocional enfocada al entendimiento, reconocimiento y manejo de las diferentes emociones derivadas de un conflicto; asimismo, evaluar el *coaching* a través de la programación neurolingüística —que a pesar de no ser una materia estudiada científicamente, en la práctica ha funcionado para el logro de metas y el afrontamiento de conflictos de manera positiva con la identificación de recursos⁵⁷⁴—; la comunicación asertiva, en la cual se debe saber establecer límites, necesidades y emociones, incluso genera un espacio constructivo de entendimiento en donde se emplee la escucha y la observación activa.

En relación con la forma de pensar, se debe destacar el cambio de paradigma en la percepción de la realidad y la apertura a nuevas creencias; así como el de un pensamiento sistémico en donde se identifica: ¿Qué quiero?, ¿Qué tengo?, el problema, las personas relacionadas, las acciones a emprender, los obstáculos a superar, los resultados obtenidos y el aprendizaje.

Otras habilidades a desarrollar son la preparación y los conocimientos que se tengan de la situación de conflicto, es indispensable tener elementos de información, organización y estrategia para la gestión o resolución; la creatividad en encontrar opciones, en ver el conflicto desde otro ángulo y de implementar soluciones que fomenten la cooperación, la buena actitud, la disposición y la honestidad.

Por último, el contar con habilidades negociadoras y las ya previamente analizadas en la mediación, ayudan a convertir el conflicto en una cuestión positiva, de crecimiento, de transformación, en donde a través del empoderamiento, la motivación y la resiliencia se obtiene un aprendizaje futuro para el afrontamiento de nuevos conflictos.

⁵⁷⁴ La Real Academia Española en su diccionario de la Lengua Española define recurso como el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la lengua española*, 23ª ed. España, 2014, <https://dle.rae.es> [Consultado: 22 de febrero de 2020, a las 16:30 hrs.].

4.4.1. Identificación de emociones y la inteligencia emocional

Las personas al enfrentar un conflicto se encuentran llenas de emociones que no saben cómo identificar o expresar y, por ende, esto puede facilitar o empeorar la comunicación con los demás. Por lo anterior, un facilitador debe tener la capacidad de manejar las situaciones en las que se ven involucradas varias emociones, establecer una estrategia para que todos sean escuchados, darle la atención que cada uno necesita o, en su caso, solo la manifestación controlada de las emociones que permita fluir el proceso para el logro de un acuerdo.

Por lo anterior, los pasos a seguir en una situación de conflicto con respecto a las emociones son:

- Reconocimiento de la emoción;
- Diagnóstico de la misma;
- Selección de una oportuna intervención;
- Que las partes se sientan escuchadas y aceptadas.⁵⁷⁵

En la primera, se busca la identificación de la emoción dentro del proceso, la cual puede manifestarse directamente o esconderse tras otra emoción. En la segunda, es determinar cómo esa emoción le está afectando, ayudarlo a asimilarla, liberarla o controlarla. En la tercera, el facilitador debe identificar si es necesario enfocarse al tratamiento de dicha emoción o a la escucha activa y empatía en la manifestación de la misma. En la última, se debe expresar la comprensión de la emoción manifestada y dar un espacio de reflexión, en su caso de agradecimiento o perdón por parte de los involucrados para continuar en el proceso del conflicto.

Las emociones no pueden ser identificadas si no existe la lectura corporal y analógica de los involucrados, el facilitador debe crear un ambiente adecuado que permita la confianza, honestidad y relajación en el proceso. Es necesario

⁵⁷⁵ PALANDRI, Edith, *op. cit.*, pp. 87-88.

poner en práctica algunas técnicas como lo son la escucha y observación activa, la recontextualización, la empatía entre ambos participantes, que permita escuchar y comprender lo que siente el otro.

Incluso, el autoconocimiento y autocontrol del facilitador que participe en estos procesos debe ser amplio, en virtud de ser la persona que ayudará a los participantes a conocerse a sí mismos, a crecer y entender a la otra parte que también siente tal vez igual o diferente.

Dentro del proceso, las emociones pueden tener distintas funciones que ayuden a la colaboración o a la generación de vínculos emocionales, por el contrario, ser factores que no permitan avanzar, generen el estancamiento o sirvan para manipular. Derivado de esta razón, las emociones no deben ser controladas, sino empleadas para beneficio del proceso y crecimiento de los involucrados.

Así mismo, la inteligencia emocional contempla habilidades no solo de detección, reconocimiento y regulación de emociones, sino de autoconocimiento, autocontrol, auto conciencia, confianza, motivación, capacidad de negociación, empatía y resiliencia, por mencionar algunos.

En principio la inteligencia emocional fue un concepto acuñado por Peter Salovey y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire. Desde 1990 y en 1997 ampliaron su definición a:

...la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones que promuevan un crecimiento emocional e intelectual.⁵⁷⁶

Más adelante, en 1995 Daniel Goleman establece que la inteligencia emocional es un conjunto de “habilidades tales como ser capaz de motivarse y

⁵⁷⁶ MAYER, John. D. y Salovey, Peter, “*What is emotional intelligence?*”, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, In P. Editors Salovey & D. Sluyter, E.U.A., 1999, p. 4.

persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.”⁵⁷⁷

Es así, que este concepto ha ido cambiando en el tiempo, tratando de contemplar los elementos capaces de ser regulados por el ser humano; en un inicio se enfocaba a situaciones de emociones y sentimientos para después identificar el control de comportamientos, temperamento y actitudes hacia uno mismo (personal) y con relación a los demás (interpersonal).

Por tanto, al suscitarse una diferencia de percepciones que ha derivado en emociones intensas o no identificadas, en la escalada del conflicto se vuelve indispensable por parte del tercero facilitador, el ayudar a los involucrados a identificar y responsabilizarse de las emociones que lo están llevando a tomar decisiones o a tener ciertas conductas, esto permite el desarrollo de la inteligencia emocional a través del fortalecimiento y creación de nuevas formas de afrontar o asumir las situaciones.

4.4.2. Habilidades cognitivas y lingüísticas

Dentro de las funciones para prevenir, gestionar o resolver conflictos es necesario el desarrollo de varias habilidades cognitivas y lingüísticas para: la toma de decisiones; lograr objetivos; empatizar con otras personas; allegarse de elementos que le permitan conocer las situaciones que generan el conflicto; lograr una comunicación asertiva en donde las personas puedan ser escuchadas y se genere un diálogo positivo, constructivo y transformativo; se acrecente un pensamiento complejo que permita ver más allá, ser más eficaces y lograr descubrir lo invisible, siendo consciente del entorno y sus transformaciones.

Asimismo, es importante lograr un cambio en la forma de percibir la realidad, de tener en cuenta un pensamiento sistémico en donde se analicen todos los elementos que provocan actuar de cierta manera y buscar reforzadores o

⁵⁷⁷ GOLEMAN, Daniel, *op. cit.*, p. 54.

compensadores, los cuales puedan facilitar el cambio de comportamiento; incluso cuestiones como la autoestima, el autoconocimiento, el autocontrol y la actitud, tanto del profesional facilitador, como la identificación de esos elementos en las personas en conflicto son relevantes para tener una respuesta positiva y generar resultados que promuevan el cambio del comportamiento y soluciones benéficas que mitiguen el conflicto.

Una vez atravesado el camino de estas diferentes habilidades cognitivas y lingüísticas se dará una evolución en la forma en que se observa el conflicto, la forma de pensamiento florecerá a una situación de empoderamiento, en donde las personas se responsabilizan de sus propios comportamientos, de identificar sus necesidades y expresarlas de manera adecuada; la motivación será parte del proceso para alcanzar los objetivos deseados y, finalmente a través de la resiliencia se podrá tener otra manera de asumir las situaciones difíciles, de aplicar todas las habilidades antes mencionadas para conseguir fortaleza, paz y armonía interna.

4.4.2.1. Economía conductual en la toma de decisiones

Los individuos constantemente están tomando decisiones, en algunas ocasiones son programadas, en donde no se necesita mucho la racionalidad o la emotividad para adoptarlas, como es levantarse por las mañanas, comer, vestirse, ir al trabajo; sin embargo, existen decisiones que como bien se han desarrollado durante esta investigación son influenciadas por las emociones, por los valores, por la cultura, el contexto, la situación, las experiencias y la razón.

En este apartado, se busca analizar la toma de decisiones desde procesos cognitivos enfocados a la racionalidad, en tanto, ganancias y pérdidas, en situaciones presentes o futuras, las cuales puedan maximizar los beneficios actuales; los incentivos que pueden fortalecer estas situaciones o las condiciones que se deben fomentar para el desarrollo de esta habilidad. En este sentido son decisiones más basadas en la racionalidad que en el uso de la emotividad.

El premio nobel de economía, Daniel Kahneman, desarrolló un estudio sobre la perspectiva del cerebro y de los sistemas que modelan el pensamiento: el sistema automático (sistema 1) y el sistema reforzado (sistema 2).

El sistema 2 tiene como principales funciones observar y controlar los pensamientos y las acciones sugeridas por el sistema 1, permitiendo la libertad de expresión en la conducta, limitándola o modificándola; el sistema 1 es impulsivo e intuitivo, relaciona ideas, interpreta, entiende matices de situaciones sociales, hace continuamente sugerencias al sistema 2 en relación con impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones; si el sistema 2 aprueba estas sugerencias, las impresiones e intuiciones se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias; además, el sistema 2 tiene capacidad de razonamiento, en algunas personas es perezoso para hacer esfuerzos mentales. Sin embargo, tiene cierta capacidad para cambiar la manera de trabajar del sistema 1 programando las funciones automáticas de la atención y la memoria, lo cual conlleva un gasto de energía mayor.⁵⁷⁸

En este sentido, Keith Stanovich y Richard West, se refieren a las funciones de los sistemas como:

- El sistema automático opera de manera rápida, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario.
- El sistema reforzado centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos los cálculos complejos. Las operaciones de este sistema están a menudo asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse.⁵⁷⁹

Por lo tanto, el cerebro trabaja en la toma de decisiones a través de estos sistemas, en donde uno es más lógico y racional que el otro. De esta manera, el analizar nuestras percepciones, ilusiones, creencias, así como estar

⁵⁷⁸ KAHNEMAN, Daniel, *Pensar rápido, pensar despacio*, España, Penguin Random House, 2011, pp. 33-82.

⁵⁷⁹ *Ibidem*, p. 35.

continuamente realizando esfuerzos mentales ayudará a mejorar la capacidad de control, la forma de responder ante situaciones difíciles y hasta de ser conscientes de las diferencias entre el actuar de un sistema u otro.

Es relevante dentro de la gestión y resolución de conflictos, estar alertas de la forma en que nuestro cerebro trabaja y toma decisiones constantemente, en situaciones de rutina o en problemas que implican un grado de dificultad mayor. En estos dos modelos de pensamiento: el sistema automático y el sistema reforzado, se encuentra el concepto de racionalidad, el cual hace tomar diferentes decisiones dependiendo la cantidad y calidad de información con que se cuente, las experiencias anteriores, las creencias, la asociación de ideas, las ilusiones cognitivas, el aprendizaje automático, a la utilidad y hasta el buen humor que se tenga frente a ciertas situaciones.

Por esta razón, se debe estar constantemente monitoreando nuestros sistemas de pensamiento y entender el de las demás personas para acercarlos nuevas formas de interacción y de solución de conflictos.

4.4.2.2. Conocimientos

En el momento de estar frente a un conflicto, en muchas ocasiones no se cuenta con la información completa, lo que puede ser un factor de malos entendidos, de luchas de poder, de decisiones precipitadas o de agresiones derivadas de supuestos.

Por lo anterior, es necesario contar con toda la información y emplear los conocimientos necesarios para el análisis y gestión del conflicto que se presenta. Tener en cuenta elementos como: conocimientos en las áreas de desarrollo del conflicto, factores que intervienen en él, personas involucradas, datos específicos (costos, tiempos, materiales, etc.), medios de defensa de los involucrados, datos

sobre la relación entre los involucrados, implicaciones del conflicto, opciones de solución y formas de cumplir los compromisos.

Lo anterior ya sea para una negociación llevada a cabo solo por las partes involucradas o en el caso de una facilitación; una buena preparación combina los conocimientos y las capacidades individuales del facilitador, así como de un equipo de especialistas.

Un 'facilitador' preparado adecuadamente y con apoyos es capaz de gestionar las expectativas, mantener una sensación de urgencia evitando al mismo tiempo soluciones rápidas, y responder de manera eficaz a las oportunidades y dificultades que se planteen en el proceso general.⁵⁸⁰

La buena preparación no determina el buen resultado del conflicto; sin embargo, si el facilitador cuenta con los conocimientos, la información indispensable y una buena preparación será sencillo gestionar situaciones complejas, facilitando el proceso para la obtención de resultados consensuados e informados, además de que fomenta la flexibilidad de las posturas entre los involucrados.

4.4.2.3. Comunicación asertiva, constructiva y diálogo transformativo

Uno de los retos más importantes en la gestión y resolución de conflictos es el uso del lenguaje, educarnos en su uso y su comprensión. Es irrefutable que como seres humanos esta capacidad lingüística nos distingue de los animales, lo cual nos permite evitar confusiones y conflictos innecesarios cuando hacemos buen uso del mismo.

La comunicación asertiva y el proceso de diálogo transformativo pueden ser los elementos esenciales para la transformación de un conflicto. Se considera indispensable en un conflicto, mejorar la comunicación entre las personas

⁵⁸⁰ Directrices de las Naciones Unidas para una mediación eficaz, se cambia la palabra "mediador" por "facilitador" para darle mayor amplitud al concepto en el tema de un tercero neutral que aplica los mecanismos alternativos de solución de conflictos.

involucradas y generar un diálogo cooperativo en el que se permitan desarrollar actitudes y habilidades donde se reconstruya el vínculo, se busque la empatía, se escuche activamente y se comprenda la visión del mundo que tiene el otro.

Ya fijada la definición de la comunicación y sus elementos en el capítulo 1 de esta investigación, se deben establecer las herramientas necesarias para generar una comunicación efectiva, asertiva y constructiva. A través de este tipo de comunicación es que se puede dar un diálogo transformativo entre los participantes, lo cual puede facilitar la resolución de un conflicto o evitarlo.

Uno de los objetivos en una comunicación asertiva es transmitir al otro el mensaje de manera adecuada, que se genere el impacto buscado y se confirme la comprensión del mismo, a través de la captación de toda la información transmitida con el lenguaje verbal y paraverbal. Lo anterior se logra empleando la escucha activa, utilizando la técnica del resumen y elaborando preguntas para clarificar algún punto, dando una connotación positiva o haciendo alguna analogía o una reformulación.⁵⁸¹

De igual forma, la asertividad también va enfocada a expresar las emociones y sentimientos a través de los mensajes que se transmiten, es saber decir que algo es importante o necesario porque lo hace sentir reconocido o valorado, es saber pedir la realización de una acción porque tienen un significado especial o la omisión de una actitud porque causa dolor, es saber expresar al otro si siente tristeza, alegría, enojo por cómo vivió una situación o tomó una decisión. Es tener presente el ¿para qué?, para qué lo digo y el ¿cómo?, el cómo lo digo; pensando en la positividad de lo que se va a transmitir.

⁵⁸¹ Señala Dominique Picard que la información que brinda la comunicación no verbal es tan importante, que hay autores que plantean que cuando el contenido del mensaje verbal entra en contradicción con el contenido del mensaje no verbal, es recomendable elegir como verdadero el contenido que se deriva del mensaje no verbal. Según esta autora, el 55% de lo que una persona comunica procede del movimiento de su cuerpo y la expresión de su rostro; el 38% del tono, el volumen y la claridad de su voz y el 7% de las palabras que dice. *Cfr. PICARD, Dominique. Del código al deseo. El cuerpo en la relación social*, Argentina, Editorial Paidós, 1983, p. 85 y ss.

En este mismo sentido en la asertividad, es saber decir no, evaluando las consecuencias o con el fin de prevenirlas; es saber poner límites a lo que no queremos hacer, decir o sentir.

Al tener en cuenta las anteriores cuestiones para adquirir una comunicación efectiva, se puede lograr la gestión del conflicto, el cambio de actitudes y formas de percibir la realidad, se da la posibilidad de generar el espacio para un diálogo transformativo, el cual deberá contar con ciertas características:

- Privilegiar el uso de la palabra hablada ‘cara a cara’, donde no haya monólogos ni debates, sino intercambios de unos hacia otros, donde se compartan cuestiones de fondo, vivencias y la subjetividad de cada uno, con el fin de establecer otro tipo de vínculo y relación entre las partes.
- Exista disposición por demostrar afecto, confianza y entendimiento con el otro, reconociendo las necesidades y aspiraciones.
- Crear un ambiente seguro, de no agresión y sin hostilidad, donde todos sean reconocidos.
- Desarrollar una actitud de corresponsabilidad y colaboración expresada en conductas concretas y en la comunicación misma.
- Promover espacios de diálogo, a través del respeto a la cultura de todos.
- Contar con una red de apoyo como especialistas o grupos involucrados.⁵⁸²

Para promover un diálogo transformativo, el facilitador que lleve el proceso debe buscar una estructura a través de objetivos específicos en la comunicación, principios orientadores, definir quiénes serán sus participantes y sus roles, la estructura y la metodología a través de la cual se platicarán los temas, las reglas de participación, sistemas de información, una agenda de temas, un cronograma, puntos en acuerdo y desacuerdo, una historia alternativa que valide todos los

⁵⁸² WRIGHT, Walter (dir.), *Abordaje de conflictos*, Argentina, Editorial Astrea, 2016, pp. 102-103.

temas de los participantes, el uso de la connotación positiva, el parafraseo, el resumen de las historias y las preguntas aclarativas.

Tanto la comunicación asertiva, como el diálogo transformativo, pueden ser aplicados de manera individual en las relaciones interpersonales, y en las relaciones intergrupales, es decir, mediante una comunicación estratégica en las organizaciones, empresas o ámbitos académicos. Lo que favorece las estructuras y funcionamiento de los participantes, generando motivación, proactividad y empatía entre los individuos que se relacionan.

4.4.3. Pensamiento de la complejidad y el cambio de paradigma

En este apartado, con el fin de comprender el pensamiento complejo (análisis de fenómenos externos e internos) y realizar un cambio de paradigma, se comienza explicando un caso práctico.

De pronto, un abogado se levanta para ir a trabajar, llega a la oficina, observa su lugar de trabajo desde lejos, en un escritorio a lado de sus compañeros, lleno de papeles y con todas las personas alrededor hablando, contestando llamadas, anotando pendientes. Se sienta y empieza su día laboral como siempre, recibe una llamada:

Lic. Fernando, llevo años en el ámbito de la construcción, la empresa LSFG me contrató para rentarles la maquinaria que ayudará en la construcción de las vías del ferrocarril de Tlaquepaque a Zempoala y al día de hoy no me han pagado las estimaciones, tengo conocimiento que han contratado a otro proveedor porque al no recibir pago alguno yo dejé de entregar el material que me solicitaban. Al día de hoy existe un adeudo de \$3,000,000.00 (tres millones de pesos 00/100 M.N.), ¿qué puedo hacer?⁵⁸³

El abogado inmediatamente lo asesora jurídicamente para entablar un juicio por incumplimiento de contrato, le da el costo de honorarios y le asegura al cliente que tiene todas las de ganar.

Por años, en la licenciatura de derecho se ha promovido la defensa de los derechos y los intereses de las personas a través de los juicios, entablando

⁵⁸³ Ejemplo de elaboración propia.

procesos jurisdiccionales en diversas áreas para la solución de los conflictos. Sin embargo, se han olvidado de las formas de solución de conflictos que existen desde la antigüedad, por ejemplo, el uso de herramientas como la negociación⁵⁸⁴ y el detectar los verdaderos intereses de las personas involucradas. En su lugar, se da por hecho la necesidad de entablar una demanda para resolver el problema.

Se ha establecido un paradigma para la gestión y solución de los conflictos, el cual, conforme a la visión del mundo, las percepciones, el comportamiento de la sociedad y la actitud asumida es la 'realidad' de la 'mejor' forma de resolver los problemas; ésta ha sido el producto de nuestra sociedad y del tiempo, misma que debe empezar a cambiar para tener un pensamiento complejo y lograr cambios en los paradigmas establecidos.⁵⁸⁵

El término de pensamiento complejo fue estudiado por Edgar Morín, al respecto establece: "La complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo. Se ha hablado también de monstruos, y yo creo, efectivamente, que lo real es monstruoso."⁵⁸⁶

Por tanto, el pensamiento complejo es razonar las complicaciones, las incertidumbres y las contradicciones, es acercarse al aparente mundo real, y

⁵⁸⁴ Entendida como el intercambio entre dos personas con el fin de satisfacer intereses y necesidades.

⁵⁸⁵ Un paradigma es un modelo, un ejemplo, un patrón por seguir, es el conjunto de normas o "reglas del juego". Un paradigma es el conjunto de posibilidades que permite explorar un tema específico, una actividad o disciplina: es decir, representa el conjunto de pensamientos dominantes en un momento determinado. Es la forma como concebimos al hombre, a la naturaleza, a la sociedad y al universo. Es un patrón de pensamiento; es el conjunto de ideas, concepciones, creencias que se tienen acerca de algo. Es la forma en que percibimos e interpretamos al mundo. MÉNDEZ Morales, José Silvestre, *Complejidad y nuevos paradigmas*, p. 6, <http://investigacion.fca.unam.mx/seminarios/complejidad/docs/paradigmas.pdf> [Consultado: 25 de febrero de 2020, a las 15:30 hrs.].

⁵⁸⁶ MORÍN, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, España, Editorial Gedisa, 1990, p. 146.

descubrir lo invisible, lo que siempre ha estado pero que jamás fue analizado por la observación y el pensamiento.⁵⁸⁷

Esto se traduce en ser personas más eficaces, es tener opciones con el mayor número de posibilidades y perspectivas, es organizarse y responder de manera más amplia, es explorar a través de una visión crítica, para establecer límites y orientarse en las decisiones.

En esta idea del pensamiento complejo y del cambio de paradigmas, es necesario estar consciente de lo que existe a nuestro alrededor, de los cambios en la naturaleza; en las formas de relación con el entorno y con el contexto socio-cultural, la evolución en el comportamiento del ser humano y los beneficios que representaría contar con nuevas formas de solución de conflictos para adquirir nuevas formas de pensamiento.⁵⁸⁸

Para lograr el cambio de paradigma, una de las claves del cambio mental es modificar las “representaciones mentales” de la persona, es decir, la manera concreta en que percibe codifica, retiene y recupera información.⁵⁸⁹

Así, el facilitador o el tercero neutral que participe en un proceso de gestión o solución de conflictos debe conocer sus propios relatos, su historia, sus valores y convicciones para generar un cambio a fin de conocer e identificar las opiniones de las personas en conflicto, producir una nueva forma de pensamiento y, en consecuencia, de mayores posibilidades de solución, las cuales a su vez le permitan actuar de distinta manera en conflictos futuros.

En este sentido Howard Gardner comenta:

Para lograr la eficacia con una persona concreta, es vital que sepa todo lo que pueda sobre sus características, sus inclinaciones, sus guiones y sus representaciones mentales favoritas, información que se puede obtener de antemano y otra “sobre la marcha” en una reunión o una serie de reuniones.

⁵⁸⁷ Cfr. *Ídem*.

⁵⁸⁸ Para más información se puede consultar: Fundación UNAM, “¿Qué es el Pensamiento Complejo?” publicado el 21 octubre de 2013, <http://www.fundacionunam.org.mx/arte-y-cultura/que-es-el-pensamiento-complejo/> [Consultado: 02 de marzo de 2020, a las 10:23 hrs.].

⁵⁸⁹ Cfr. GARDNER, Howard, *Mentes flexibles*, España, Paidós, 2004, p. 19.

El aspirante a cambiar la mentalidad de otra persona puede situarla en este continuo actuar y adaptar su enfoque para lograr la resonancia.⁵⁹⁰

El mismo autor propone centrarse en algunos elementos para el análisis en el cambio de paradigmas como:

- Los argumentos, hechos, retórica, si se guía por la argumentación y componentes lógicos, el papel que desempeñan los hechos, la información y los datos en la jerarquía de sus consideraciones, para así saber si es más probable el cambio con argumentos retóricos o proposiciones ordenadas lógicamente.
- Rutas centrales o periféricas: se debe analizar si es una persona que participa en una discusión directa del tema o de manera indirecta, mediante preguntas y ejemplos, con el tono de voz y el gesto, con pausas cargadas de significado y silencios oportunos.
- Coherencia: es importante la coherencia, le preocupa que las creencias, actitudes y acciones sean coherentes entre sí. Si es así, ¿cómo se la puede ayudar a abordar las incoherencias?
- Postura ante el conflicto: se incomoda ante el debate o le gusta la polémica. Si vamos demasiado lejos, ¿cómo podemos restablecer la calma y el equilibrio?
- Terreno cargado emocionalmente: ideas y temas importantes para la persona, si le gusta abordarlos o evitarlos, sus motivaciones hacia lo que le gusta o sus temores a lo que detesta para la actuación, si es flexible ante el cambio de ideas.
- Guiones actuales-contenidos: identificar la historia, las representaciones mentales y la fuerza que tienen los mismos en sus guiones.

⁵⁹⁰ Cfr. *Ibidem*, pp. 185-187.

- Guiones actuales-forma: es conveniente determinar qué ‘formas de representación’ prefiere una persona con el fin de presentar con ellas cualquier tema nuevo. Por ejemplo, si una persona prefiere las representaciones gráficas, deberemos emplearlas siempre que podamos. En cambio, si se deja influir más por el hecho de que alguien encarne la perspectiva deseada, deberemos intentar representar o encarnar el cambio deseado.

Lo anterior con el fin de identificar a través de las características, las historias, los valores, las creencias, las resistencias, el contexto cultural de cada persona para generar un cambio en su mentalidad y en los paradigmas con los que han crecido y se ha influenciado en su actuar. Si se conocen estos elementos, sin darles una interpretación propia y evitando dar el punto de vista, sino a través de la empatía, la confianza y el ‘calibraje’ con la otra persona se puede promover y facilitar el cambio mental.

Dentro de estas ideas, se han establecido siete palancas para el cambio mental, como son: la razón (apoyada en la investigación), el refuerzo mediante múltiples formas de representación, los sucesos del mundo real, la resonancia y los recursos empujan todos en la misma dirección; las resistencias se pueden identificar y contrarrestar con eficacia. A la inversa, es improbable que un cambio mental se produzca, o se consolide, si las resistencias son fuertes y la mayoría de las palancas no actúan o no lo hacen con eficacia.⁵⁹¹

El cerebro humano se construye con la herencia biológica, tradiciones culturales e históricas, aprendizajes derivado del conocimiento empírico o científico, se ha demostrado su evolución desde los estudios de Charles Darwin, en razón de esto es posible cambiar nuestra mentalidad y la de los demás. “La perspectiva cognitiva nos ofrece una manera de pensar y un conjunto de

⁵⁹¹ *Ibidem*, p. 239.

instrumentos. De nosotros depende que optemos por usarlos y que lo hagamos con fines egoístas y destructivos o con una actitud generosa y positiva.”⁵⁹²

4.4.4. Pensamiento sistémico

Por principio se establece la definición de un sistema como una “entidad cuya existencia y funciones se mantiene como un todo por la interacción de sus partes”⁵⁹³. Por tanto, “un pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para comprender las partes.”⁵⁹⁴

El pensamiento sistémico, a diferencia del pensamiento lineal, va más allá de la causa-efecto, busca interpretar los acontecimientos que rodean al ser humano de una forma circular, es decir, tomando en cuenta todos los elementos que influyen en el actuar y pensar del ser humano, que se ven relacionados con otros y llevan al ser humano al equilibrio, se genera una realimentación, donde la causa influye al efecto y viceversa.⁵⁹⁵

Este pensamiento cuenta con herramientas como: procesos reforzadores y compensadores, círculos virtuosos y viciosos, las demoras, los arquetipos, los diagramas de acopio y flujo, y los diagramas sistémicos que ayudan a la autorregulación del sistema. En este apartado se analizarán las más relevantes para la gestión y resolución de los conflictos.⁵⁹⁶

⁵⁹² *Ibidem*, p. 240.

⁵⁹³ O’CONNOR, Joseph, *et al*, *Introducción al Pensamiento Sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*, España, Urano, 1998, p. 27.

⁵⁹⁴ *Ídem*.

⁵⁹⁵ La realimentación a diferencia de la retroalimentación es que en la primera se da como un reforzador de pautas de conducta que crecen y decrecen por sí misma debido a la influencia de unas variables sobre otras, en la retroalimentación (enfoque lineal) no hay pautas de conducta, sino que se da al final de cada proceso, después de obtener el producto para su evaluación. *Cfr.* ECHEVERRÍ EcheverrÍ Rubén, *et al*, *Pensamiento sistémico: un enfoque práctico*, México, Alfaomega, 2018, p. 68

⁵⁹⁶ *Ibidem*, pp. 33-34.

Dentro de los sistemas debe existir un proceso de realimentación, dividido en dos tipos: reforzadores, que a su vez se dividen en círculos virtuosos y viciosos, éstos generan cambios positivos o negativos, respectivamente; y los compensadores, los cuales producen resistencia o estabilidad dentro del crecimiento que provocan los procesos reforzadores. Dentro de estos últimos, se encuentran los diagramas de acopio (la cantidad de algo) y el flujo (la velocidad con la que la cantidad entra o sale), serán los factores por tomar en cuenta para aumentar o disminuir la estabilidad o resistencia de algo.⁵⁹⁷

Un ejemplo podría ser el caso de una pareja que todo el tiempo se culpan por la mala relación que tienen y cada uno busca defenderse de lo que dice el otro, haciendo un nuevo ataque, convirtiendo la relación en un círculo vicioso, en vez de virtuoso. Derivado de estos reforzadores que constantemente buscan responsabilizar al otro se genera esta relación circular de culpa-defensa-ataque.

El objetivo es pensar de manera sistémica en el sentido de analizar todos los elementos reforzadores y compensadores que provocan el actuar de cierta manera y cómo modificando dichos elementos, o cuestiones como el flujo, el acopio, las ideas preconcebidas, las demoras, los arquetipos (patrones de comportamiento) se pueda provocar una nueva interacción que sea armónica y equilibrada.

El papel del facilitador en el pensamiento sistémico es identificar el funcionamiento del sistema, las variables que influyen el comportamiento o la toma de decisiones de los involucrados, explicarse a sí mismo los patrones y hechos de cada uno, estableciendo posibles formas de intervención para la solución de los conflictos.

⁵⁹⁷ *Ibidem*, pp. 27-69.

4.4.5. Creatividad, autoestima, autoconocimiento, autocontrol y actitud

Existen diversas definiciones para el concepto de 'creatividad' que ha ido evolucionando con el tiempo y con los estudios del comportamiento humano, a continuación, las que se consideran útiles en el desarrollo de este tema:

- “La creatividad no es una especie de fluido que pueda mandar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, denominadas ‘inteligencias’, como la matemática, el lenguaje o la música. Una persona puede desarrollar más un área que otra.”⁵⁹⁸
- “Es una habilidad que se puede aprender, desarrollar y aplicar”.⁵⁹⁹
- La creatividad es un proceso, una aptitud, una habilidad, una cualidad o una capacidad para desarrollar el espíritu creativo e innovador, con el fin de generar soluciones a problemas e ideas nuevas.⁶⁰⁰

En la gestión y solución de un conflicto se debe ser creativo, con el objetivo de buscar ideas, ser ‘curioso’, mientras más ideas se tengan más probabilidades hay de encontrar una que aplique a resolver la situación. Se debe ser ‘flexible’ en cuanto a las aportaciones, sugerencias, opciones que se den en el proceso, buscando ser ‘sensibles’ y entender de donde devienen las ideas, hacer un *brainstorming*, antes de ser selectivos; se debe fomentar la ‘confianza’ para decir cuántas ideas surjan. Dentro del proceso creativo se debe buscar lo que no existe o modificar lo que ya se ha intentado por medio de la ‘originalidad’; por último, la ‘crítica’, el ‘perfeccionamiento’ de las opciones, la ‘redefinición’ y la ‘factibilidad’ de las mismas, permitirá nutrir el proceso creativo.

Así el proceso creativo, se da en cuatro fases:

⁵⁹⁸ Cfr. GARDNER, Howard, *op. cit.*, p. 220.

⁵⁹⁹ DE BONO, Edward, *Creatividad. 62 ejercicios para desarrollar la mente*, México, Editorial Paidós, 2015, p. 11.

⁶⁰⁰ MADRIGAL Torres, Berta Ermilia, *Habilidades directivas*, 3ª edición, México, Editorial McGraw Hill, México, 2017, p. 90.

- Identificación de problemas u oportunidades: Se deben encontrar problemas o áreas de oportunidad en las actividades productivas, o de otra índole, que permitan generar ideas para resolverlos.
- Preparación: En esta etapa se recopila información para tener un mejor entendimiento del problema.
- Generación de ideas: Esta fase es el núcleo del proceso creativo, pues se trata de la etapa en la que se aportan ideas para resolver un problema. Una de las metas es generar un gran número de ideas de alta calidad, es decir, que sean factibles de acuerdo con las posibilidades de los involucrados.
- Evaluación de ideas e implementación: Una vez generadas las ideas, se deben evaluar y llevar a la práctica. En esta fase se pueden reconsiderar ideas, generar nuevas o reestructurar todo el proceso.⁶⁰¹

En suma, se observa que el proceso creativo es cíclico, se va nutriendo con la práctica continua, se va perfeccionando y facilita con el tiempo la generación de ideas creativas para resolver futuros problemas o aprovechar oportunidades para gestionar de mejor forma los conflictos.

“La creatividad es una habilidad que se puede aprender, desarrollar y aplicar”⁶⁰², se desarrolla a través de procesos cognitivos, de los cambios en la personalidad, además se encuentra influenciada por cuestiones como la motivación y las emociones, las cuales permiten ser en menor o mayor medida una persona creativa.

Existen además dentro de la gestión de conflictos, ciertos factores de la conducta del ser humano que pueden facilitar la prevención o gestión positiva de

⁶⁰¹ VILLA, Aurelio y Poblete, Manuel, “Competencias y pensamiento creativo”, *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*, España, Ediciones Mensajero, 2007, pp. 84–90.

⁶⁰² DE BONO, Edward, *op. cit.*, 2015, p. 11.

los conflictos. Por ejemplo, la autoestima, el autoconocimiento, el autocontrol y la actitud (AAAA).

En principio, la autoestima “es un sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que va unido al sentimiento de competencia y valía personal.”⁶⁰³ También se puede decir que la autoestima es “la capacidad que tiene la persona de valorarse, amarse, apreciarse, y aceptarse a sí mismo.”⁶⁰⁴

Existen factores internos y externos que forman la autoestima.⁶⁰⁵ En los internos se encuentran la pertenencia social (familia, amigos, vecinos, compañeros de la escuela, trabajo, el lugar donde vivo) y la cultura interna. También se incluyen los deseos, intereses, gustos, temores, ilusiones y metas. La identidad y la pertenencia son elementos que visten y colorean esta parte del autoconcepto (capacidades, habilidades y destrezas desarrolladas).⁶⁰⁶ En los factores externos se encuentran el desarrollo personal, social, intelectual y físico de las personas como seres inteligentes, sensibles y sociables.⁶⁰⁷

La pertenencia, identidad y el autoconcepto en conjunto con las capacidades artísticas, intelectuales, afectivas, físicas⁶⁰⁸; así como la interacción

⁶⁰³ Cfr. SÁNCHEZ Barajas, Raúl. *Las autoestimas múltiples: dimensiones de la autovaloración*. México, Trillas, 2012, p. 11.

⁶⁰⁴ *Ídem*.

⁶⁰⁵ Algunas recomendaciones para mejorar la autoestima son: Cuide su apariencia personal, Cuide su posición corporal. La postura del cuerpo es coherente con su estado de ánimo, Recupere el sentido de la admiración, Regálese un espacio de tiempo para usted, Anime a los demás para que expresen su opinión, No se autocalifique con términos peyorativos, Aprenda a dirigir su pensamiento, Aprenda a aceptar y a apreciar el valor de los errores, Haga regularmente una revisión personal de su misión en la vida, de sus logros y sus propósitos futuros, Practique la valoración positiva, Acepte las diferencias de criterio, Conviértase en una persona que toma iniciativas, Haga bien su trabajo. Cfr. VIDAL Díaz, Leonel. *Autoestima y motivación. Valores para el desarrollo personal*. México, Magisterio Editorial, 2017, p. 40-61.

⁶⁰⁶ SÁNCHEZ Barajas, Raúl, *op. cit.*, p. 21.

⁶⁰⁷ *Ibidem*, p. 23.

⁶⁰⁸ El autoconcepto se entiende como el “Conjunto de las cualidades intelectivas, caracteriales y de personalidad de un sujeto, que cuando se utilizan adecuadamente se refuerzan a sí mismas y sirven para corregir o mitigar los aspectos de la autoestima, de la autoimagen o de la competencia sexual, que se han constituido en fuente de inseguridad. BOLINCHES, Antoni. *El secreto de la autoestima*. España, Penguin Random House Grupo Editorial, 2019, p. 52.

que tenemos con y dentro de la sociedad nos permite tener una autoestima buena o no.⁶⁰⁹

La autoestima dependerá del autoconocimiento y reconocimiento de lo que soy capaz de hacer, de aquello sobre lo que tengo control y dominio sobre mi persona; el saber que puedo dominarme, el reconocer que tengo control sobre mis emociones y no soy víctima de ellas, el reconocerse como un ser autónomo que paulatinamente va consiguiendo ser y hacer las cosas por sí mismo.⁶¹⁰

La autoestima es una forma de autorrespeto y respeto hacia los demás y el entorno. “Es nuestro reconocimiento y el reconocimiento del otro como individuo, como personas humanas, con derechos, defectos, cualidades y vacíos”.⁶¹¹

Es así como el autocontrol va enfocado a entender las propias emociones y manifestarlas de manera asertiva, a actuar de manera ordenada, a dominar pensamientos, comportamientos y deseos que permitan conseguir lo que uno se propone.

Por lo tanto, se entiende el autocontrol como “permanecer interiormente tranquilos y en control para que podamos manifestar calma y acción mesurada en el exterior, o restringir nuestras reacciones instintivas. Tiene que ver con la forma en que lidiamos con las distracciones, los impulsos, los sentimientos y las reacciones.”⁶¹²

De esta manera, se logrará contar con una actitud positiva frente a la gestión y resolución de conflictos, ayudará a responder de manera efectiva, así se

⁶⁰⁹ La autoestima no se establece como sinónimo de seguridad en uno mismo, la autoestima (lo que una persona se quiere a sí misma) junto con el autoconcepto (lo que una persona se valora a sí misma), la autoimagen (lo que una persona se gusta a sí misma) y la competencia sexual (lo que una persona confía en su funcionamiento sexual) conforman la seguridad personal. *Cfr. Ibídem*, p. 32.

⁶¹⁰ SÁNCHEZ Barajas, Raúl, *op. cit.* p. 43.

⁶¹¹ VIDAL Díaz, Leonel, *op. cit.*, p. 23

⁶¹² BHARWANEY, Geetu, *Resiliencia emocional*, México, Quarzo, 2018, p. 59.

habilitará el acercamiento, cooperación y disposición frente a los demás para contar con acuerdos duraderos y eficaces, así como para lograr el compromiso personal y la buena voluntad al cambio.⁶¹³

Una buena disposición es estar comprometido a experimentar e intentar nuevos modos de afrontamiento al conflicto; de analizar y tener apertura a nuevas creencias, observar qué partes de nuestra estructura no son funcionales, a ver de una manera diferente el conflicto y nuestro papel en él; y además a estar abiertos a las opiniones y críticas constructivas de los otros.

4.4.6. Habilidad negociadora y mediadora

Dentro del capítulo 3 se desarrollaron los diversos conceptos de negociación, sus tipos y, las habilidades de un buen negociador. Asimismo, se han estudiado tanto el concepto de mediación, como los principios, las etapas y las ventajas de resolver un conflicto a través de estos mecanismos. Tomar estos mecanismos como una habilidad para la gestión y resolución de conflictos, implica aplicarlos con todos sus elementos.

El empleo de estas habilidades para entender el conflicto como una posible oportunidad de transformación y crecimiento personal, es:

- Usar la comunicación antes del pleito para buscar acuerdos eficientes donde se obtengan los mejores resultados encaminados a la satisfacción de necesidades y así, evitar situaciones de descarga emocional innecesarios, adicionalmente se busca conseguir resultados más íntegros con la voluntariedad del cumplimiento de los acuerdos.
- Saber negociar con la otra parte, individual o colectiva, mostrando una actitud colaborativa, expresando las expectativas y los objetivos que se quieren alcanzar, sin imponer el poder, la fuerza, el tiempo o las amenazas,

⁶¹³ La actitud es entendida como la disposición previa a la acción que determina la forma en que la persona reacciona ante la realidad, a través de la voluntad, de manera inteligente, constructiva, adecuada y basada en la congruencia interna. *Cfr. BOLINCHES, Antoni, op. cit., p. 136.*

esto equivale a obtener mejores resultados y conductas para el enfrentamiento del conflicto.

El facilitador que lleve a cabo procesos de mediación, previos a entablar juicios largos y costosos, provocará en los participantes un cambio de pensamiento que fomenta una cultura de la paz, que permite la solución pacífica con entendimiento, empatía y honestidad.

4.4.7. Empoderamiento, motivación y resiliencia

En la actualidad, se sostiene que el ser humano puede aprender a desarrollar ciertas habilidades para superar situaciones difíciles y lograr objetivos especiales que pueden generar grandes cambios en la forma de interacción con el entorno.

Un ejemplo claro de ello puede observarse en los acuerdos a los que ha llegado la Organización de las Naciones Unidas, para otorgarle a la mujer un papel de importancia y empoderamiento en la prevención y solución de conflictos, así como para garantizar que las mujeres tomen decisiones sobre la paz y la seguridad a todos los niveles. Del mismo modo, se establece la necesidad de incorporar una perspectiva de género en las operaciones de mantenimiento de la paz.

Reafirmando el importante papel que desempeñan las mujeres en la prevención y solución de los conflictos y en la consolidación de la paz, y subrayando la importancia de que participen en pie de igualdad e intervengan plenamente en todas las iniciativas encaminadas al mantenimiento y el fomento de la paz y la seguridad, y la necesidad de aumentar su participación en los procesos de adopción de decisiones en materia de prevención y solución de conflictos.⁶¹⁴

⁶¹⁴ Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. *Resolución 1325*, publicada el 31 de octubre de 2000, [https://undocs.org/es/S/RES/1325\(2000\)](https://undocs.org/es/S/RES/1325(2000)) [Consultado: 02 de marzo de 2020, a las 13:44 hrs.].

Esta interacción de la mujer en cuestiones sociales y políticas se ha vuelto indispensable en el cambio de mentalidad y forma de comportamiento de los seres humanos en relación con la cultura de paz.

La medida anterior no solo refleja las facultades de mujeres, hombres y niños para garantizar la paz, sino el aumento de su acceso y participación para emitir opiniones u acciones que encaminen a la sociedad a evitar las diversas formas de violencia, fomentando una cultura de paz.

Esta figura, a su vez ha generado un cambio en la concepción de la responsabilidad de cada persona en el quehacer diario, en el cambio y defensa de las ideas propias, en la lucha de nuevas formas de trato, de defensa de la dignidad, la equidad y la diversidad de inclusión.

La idea del empoderamiento no es nada más una cuestión de género, sino de contar con principios enfocados a la igualdad de oportunidades, a la integración y no discriminación, a la salud, seguridad, una vida libre de violencia y a tener oportunidad de educación y formación en los diferentes ámbitos sociales. Lo cual permitirá a los seres humanos actuar con conocimientos suficientes y a tomar mejores decisiones diariamente.

Consecuentemente, a través del empoderamiento se fortalece la toma de conciencia para; una mejor capacidad de resolución de problemas; responsabilizarse de las consecuencias y de la toma de decisiones; buscar un sentido de equidad; y, tratarse de una manera respetuosa e igualitaria frente al conflicto que se les presente.

A través del empoderamiento, una persona se vuelve agente de su propia vida, se siente con la fuerza suficiente para generar crecimiento y bienestar en uno mismo. Es capaz de utilizar las cualidades positivas y lo que el contexto

proporciona a nivel material y simbólico para intervenir en las situaciones y cambiarlas.⁶¹⁵

Dentro de este concepto, la motivación podría ser un factor determinante para la efectiva aplicación del empoderamiento y logro de objetivos. La motivación es de gran relevancia en casi todas las áreas de la vida porque orienta las acciones, marca metas finales, caminos centrales a seguir para conseguir algo.

De acuerdo con John Santrock, 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.”⁶¹⁶

Para Anna María Ajello “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.”⁶¹⁷

Según Rafael Bisquerra:

La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.⁶¹⁸

⁶¹⁵ MARINO, Pascual, *Empoderamiento: el desarrollo de las personas*, <https://www.artsocial.cat/articulo/empoderamiento-desarrollo-las-personas/> [Consultado: 03 de marzo de 2020, a las 12:05 hrs.].

⁶¹⁶ SANTROCK, John., *Psicología de la educación*, México, McGraw-Hill, 2002, p. 432. En NARANJO Pereira, María Luisa, “Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo”, *Revista Educación*, vol. 33, núm. 2, 2009, p. 153.

⁶¹⁷ ALLEJO, Anna María, *La motivación para aprender*. En PONTECORVO, Clotilde, *Manual de psicología de la educación*, España, Popular, 2003, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2081794> [Consultado: 03 de marzo de 2020, a las 13:35 hrs.].

⁶¹⁸ BISQUERRA, Rafael, *Educación emocional y bienestar... op. cit.*, p. 156.

Los autores citados concuerdan en que la motivación es una fuerza que empuja a la acción, que la mueve. Esta fuerza puede provenir de múltiples fuentes:

- Internas, como la fuerza que viene del interior de la persona y que puede responder a factores muy diversos, como lo son: el carácter, los valores y las creencias e impulsos afectivos directos.
- Externas, tales como estímulos que vienen del entorno: premios y castigos, así como todas las relacionadas con el factor social.⁶¹⁹

Contar con una motivación brinda al ser humano una guía para dirigir esfuerzos y recursos a fin de lograr una meta y; un bienestar personal. Por lo tanto, la motivación debe contar con una dirección, hacia donde dirigir el comportamiento; intensidad, la cual será la fuerza con que la persona se dirija hacia un curso definido y; la persistencia, que será la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo.⁶²⁰

Conforme a la teoría sostenida por Fred Luthans, la motivación desde una perspectiva sistémica está compuesta por 3 elementos interdependientes que interactúan entre sí, los cuales son:

1. Necesidades: Aparecen cuando hay un desequilibrio fisiológico o patológico. Surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. Ejemplo, el hambre.
2. Impulsos o motivos: Son los medios que nos sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán las necesidades y reducirá la tensión. Ejemplo un plato de comida favorita.

⁶¹⁹ GALÍ, Josep María, "El poder de la motivación", *Farmacia profesional. Economía y Gestión*, vol. 19, núm. 1, enero de 2005, p 24.

⁶²⁰ NARANJO Pereira, María Luisa, "Motivación: perspectivas teóricas...", *op. cit.*, p. 154.

3. Incentivo: Es algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Ejemplo comer.⁶²¹

En consecuencia, la motivación permite el actuar encaminado a logros que alimentan la autoestima y promueven el empoderamiento del ser humano a través del conocimiento de las necesidades, los impulsos y los incentivos encaminados a una dirección específica con la intensidad adecuada y la persistencia.

Por último, una habilidad necesaria para afrontar situaciones difíciles y transformar la experiencia a través de la nueva percepción y los recursos del entorno es la resiliencia, que puede definirse así:

- Es la condición humana para afrontar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad y construir sobre ellas.⁶²²
- Es la capacidad y la habilidad de mantenerse fuerte en condiciones de cambio y de gran estrés.⁶²³
- Es la capacidad de construir con lo que tenemos a nuestro alcance.⁶²⁴
- Es la elección de los pensamientos, acciones y sentimientos que nos permitan desempeñarnos al máximo.⁶²⁵
- Es la capacidad de sobrevivir a situaciones estresantes y la habilidad para recuperarnos tras las adversidades.⁶²⁶

Si bien, la resiliencia se entiende como la suma de factores individuales, familiares y sociales, así como de factores de protección compuestos de recursos personales y sociales. La base de la resiliencia también ha sido descrita como consistente de atributos disposicionales (capacidad, intelectual, temperamento,

⁶²¹ LUTHANS, Fred, *Organizational Behavior*, E.U.A., McGraw-Hill, 2002, pp. 249-250.

⁶²² CURUCHELAR, Graciela, *Resiliencia en la mediación. Formación básica en gestión, resolución y transformación de conflictos*, Argentina, Fundación Editora Notarial, 2012, p. 7.

⁶²³ COUTU, Diane, "1. Cómo funciona la resiliencia", en Harvard Business Review, *Resiliencia. Inteligencia emocional*, España: Editorial Reverté, 2019, p. 23.

⁶²⁴ *Ídem*, p. 25.

⁶²⁵ BHARWANEY, Geetu, *op. cit.*, p. 12.

⁶²⁶ *Ibidem*, p. 17.

fácil autonomía, autoconfianza, sociabilidad y habilidad de comunicación), uniones familiares afectivas (de cordialidad, cohesión, estructura, apoyo emocional, estilos positivos de apego y una relación cercana de familiares o tutores) y apoyo externo (experiencias positivas en la escuela, buenas relaciones con sus iguales y superiores).⁶²⁷

Lo anterior facilita que los individuos puedan superar situaciones difíciles y cuenten con la capacidad para resolver problemas, ser creativos y constructivos en la solución de conflictos.⁶²⁸

Según Graciela Curuchelar, para que una persona sea resiliente es necesario que se den algunas de estas 'fuentes de resiliencia'.⁶²⁹

- Factores de soporte externo: lo que la persona tiene, "yo tengo"; relaciones confiables, acceso a la resolución pacífica de conflictos, soporte emocional fuera de la resolución pacífica de conflictos, proceso que fomenta la autonomía, organizaciones de resolución de conflictos a mi disposición y personas que me van a ayudar ante cualquier circunstancia
- Fuerzas internas personales: lo que la persona es, "yo soy... alguien apreciado, reconocido, comprensivo, respetuoso, autónomo, orientado al

⁶²⁷ Cfr. BECOÑA, Elisardo "Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto". *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, vol. 11, núm. 3, 2006, pp. 127-128.

⁶²⁸ Existen cuatro patrones para la resiliencia: el disposicional, el relacional, el situacional y el filosófico. El **disposicional** se refiere al patrón de los atributos físicos (factores genéticos y constitucionales como inteligencia, salud y temperamento) y psicológicos (competencia personal y sentido del *self*) relacionados con el ego; el **relacional** se refiere a las características de los roles y relaciones que influyen en la resiliencia (valor de una cercana relación de confianza de una red social, darle sentido a las experiencias, desarrollo de la intimidad personal); el patrón **situacional** se refiere a la aproximación característica a las situaciones o estresores y se manifiesta como habilidades de valoración cognitiva, de solución de problemas y atributos que indican capacidad para la acción frente a una situación (flexibilidad, perseverancia, locus de control interno) y; el filosófico, se manifiesta por las creencias personales. La creencia de que el autoconocimiento y la reflexión sobre uno mismo y los eventos son importantes (propósito de la vida, perspectiva equilibrada de la vida). Cfr. *Ídem*.

⁶²⁹ Cfr. CURUCHELAR, Graciela, *op. cit.*, pp. 23-25.

logro, con autoestima sana, esperanzado y con fe en el futuro, con principios morales y empático.”⁶³⁰

- Habilidades sociales: lo que la persona puede hacer, “yo puedo... ser creativo, persistente, tener buen humor, comunicarme asertivamente, resolver conflictos de manera efectiva, controlar mis impulsos, buscar relaciones confiables, hablar en el momento apropiado, tener alguien que me ayude.”
- Lo que la persona está dispuesta a hacer, “yo estoy dispuesto a... responsabilizarme de mis actos, seguro de que todo va a salir bien.”

De los elementos de formación básica en los facilitadores, respecto a la resiliencia se pueden observar algunas de las funciones como lo son:

- Aliviar la carga emocional;
- Estimular la salida de las posiciones rígidas;
- Ayudar a positivizar el conflicto;
- Promover habilidades para resolver por sí mismos los conflictos;
- Invitar al cambio de roles de adversarios a socios;
- Fortalecer vínculos;
- Impulsar a las partes a enfrentar la adversidad, superarla, aprender de ella y salir fortalecido.⁶³¹

Finalmente, tener en cuenta estos elementos ayudará a mejorar la solución de conflictos en las diversas esferas que puedan presentarse dentro de la vida privada o profesional; y a generar una cultura de paz sostenible.

⁶³⁰ *Ídem.*

⁶³¹ PALANDRI, Edith, *op. cit.*, p. 9.

CONCLUSIONES

PRIMERA. El análisis del conflicto se debe realizar bajo el estudio de todos los elementos que lo componen; desde el tipo de conflicto (intrapersonal, interpersonal, intragrupal o intergrupala), hasta las cuestiones más complejas, relativas a determinar cómo tienen lugar los procesos de toma de decisiones, el cómo intervienen las relaciones de poder, el papel entre las posiciones, los intereses, las necesidades, las emociones, los valores, los principios, la cultura, las creencias y la educación de cada uno de los participantes en el conflicto. Estos elementos pueden ser condicionantes para la gestión o solución de sus conflictos.

SEGUNDA. El estudio del conflicto bajo una perspectiva holística implica entender, no solo cada una de sus partes de manera específica, sino también analizarlo como un todo, es decir, analizarlo de manera integral para determinar la forma más adecuada que permita su gestión, transformación y resolución positiva.

La solución o transformación de los conflictos a través de los sistemas coadyuvantes más el empleo adecuado, no solo de sus diversas técnicas y herramientas, sino también de la aplicación del conocimiento de las diferentes características entre cada uno (sus etapas, sus efectos y sus formas de ejecución), permitirá a los licenciados en derecho, estudiantes, catedráticos y personas involucradas en cualquier conflicto: entenderlo, gestionarlo y resolverlo sin necesidad de acudir a la jurisdicción.

TERCERA. La percepción positiva o negativa que se tenga respecto del conflicto cambia la dinámica de este. La primera, genera cambios, mejora la comunicación y fomenta la sinceridad, provoca la empatía, la unidad y la solidaridad, estimula el interés y la creatividad, mejora las relaciones, el crecimiento y el enriquecimiento personal. En cambio, la segunda provoca rupturas, competencia, gasto innecesario de energía, actitudes hostiles, juicios erróneos, y desde luego potencializa el no llegar a soluciones satisfactorias.

CUARTA. La aplicación de las teorías generales del conflicto analizadas en esta investigación aportan elementos sustanciales en la solución de cualquier conflicto, no solo a través de la satisfacción de necesidades, sino mediante la ejecución de comportamientos colaborativos, la concreción de metas supra ordenadas, y el uso, tanto de creatividad, como de la distintividad positiva.

La implementación de las teorías generales es también ventajosa para alcanzar la gestión, transformación y resolución de los conflictos, ya que, al propio tiempo, permite la identificación de los elementos que lo integran, tales como las partes, las etapas, el problema objetivo, la relación de poder, la comunicación, las actitudes tomadas ante el conflicto, los intereses, las necesidades, las emociones, las creencias, los valores y los principios que necesariamente condicionan al conflicto.

QUINTA. El empleo de la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad permite lograr una mejor comprensión sobre los diversos conflictos, en virtud de que se amplía el espectro para contar con una percepción más integral de los mismos, pues se revisan a través de las áreas social, psicológica, económica y jurídica –principales ciencias que buscan explicar y regular los diversos comportamientos del ser humano en su interacción con los demás y su entorno—

Al abordar el análisis de un conflicto, la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad dotan una visión expandida sobre éste. El conflicto se puede visualizar desde las ciencias sociales y humanitarias con el fin de identificar sus particularidades y su interrelación con otras ciencias, tales como con la psicología, consistente en conocer cómo reacciona el cerebro ante el conflicto, el procesamiento de emociones influyentes en el comportamiento del ser humano; o bien, a través de la sociología, la cual permite comprender el conocimiento de la evolución en la lucha de clases sociales, los diversos conflictos entre individuos, grupos o naciones, haciendo referencia a los diversos elementos provocadores de conflictos, a la evolución de la realidad social y sus diversas soluciones; o con la jurídica, a través de la cual se pueden comprender los

aspectos básicos de la función y regulación de un individuo en sociedad, así como las consecuencias derivadas de un conflicto; y por último, con la economía, que habilita el estudio del conflicto bajo el aspecto de utilidad en la toma de decisiones y el de ganancias en cuanto a los resultados.

SEXTA. El empleo, tanto de los mecanismos alternativos de solución de controversias, como de la justicia restaurativa, la justicia terapéutica y la justicia transicional brindan un panorama distinto para la solución de conflictos, ya que a través de ellos se permite atender de manera omnicomprendensiva los intereses, necesidades, emociones, situaciones del entorno, cuestiones culturales, principios y creencias de los involucrados; además de ser efectivos y generar ahorros económicos y de tiempo, asimismo evitan el desgaste emocional de los intervinientes en el conflicto.

SÉPTIMA. La justicia alternativa además de ser un sistema alternativo para la justicia ordinaria es complementaria para ella, los mecanismos alternativos de solución de controversias pueden evitar un proceso jurisdiccional o darle solución una vez iniciado el mismo de manera pronta y satisfactoria para ambas partes incluso son útiles para gestionar los incumplimientos de sentencias, sin la necesidad de iniciar otro juicio. Además, es complementaria para la justicia en el sentido de beneficiar y facilitar la resolución de conflictos de manera pacífica y humanitaria, estableciendo como base la satisfacción de las necesidades y la perpetuación de las relaciones humanas.

OCTAVA. El estudio de los diversos mecanismos alternativos de solución de controversias y el desarrollo de sus funcionalidades, características y efectos, tiene como objetivo ampliar su uso dentro de un sistema judicial eficiente en el cual puedan permear la forma de interactuar y resolver los conflictos de las personas.

El papel del tercero facilitador puede ir desde un árbitro que determina quien tiene la razón, a través de un proceso mucho más flexible y expedito, en donde el resultado es un laudo arbitral con carácter de cosa juzgada, y puede ser ejecutable en caso de incumplimiento; o bien en la conciliación participa un

tercero quien propone formas de solución del conflicto, sin tener obligatoriamente carácter vinculatorio; o en la mediación, en donde con ayuda de un tercero neutral e imparcial, las partes resuelven sus propios conflictos, mejorando la comunicación y haciendo un análisis más amplio de las complejidades, impactos, resistencias, reticencias, contextos en donde influyen factores internos y externos, emociones, se da la permeabilidad de la toma de decisiones, propuestas de soluciones eficaces y satisfactorias; o en la negociación, donde la participación de seres racionales buscando soluciones equilibradas en donde la cooperación sea más útil que la competencia.

En virtud de lo anterior, los mecanismos alternativos de solución de controversias buscan una justicia en donde los involucrados obtengan resultados satisfactorios y significativos para ambos, se traducen en una forma disruptiva de resolver los conflictos sin la necesidad de un sistema jurídico en el que solo existen ganancias y pérdidas.

NOVENA. Los medios alternativos de solución de controversias buscan transformar el paradigma de intentar la resolución de conflictos ante una instancia judicial, la cual es potencialmente confrontativa; dichos mecanismos, no sólo más amplios en el tratamiento del conflicto, sino que devienen en solidarios ante eventos externos o internos de las personas contra posicionadas y, por ende, más humanitarios en las soluciones y modificaciones de sus interrelaciones.

DÉCIMA. Derivado de las características y diferencias que distinguen a cada ser humano, existen ciertos modelos de gestión/transformación de conflictos aplicables para el caso en concreto. Por ello, los estudiantes de derecho y los operadores jurídicos deben contar con los conocimientos y la capacidad de aplicarlos, para favorecer y fortalecer las relaciones; así como, para lograr los cambios necesarios que eviten conflictos o, en su caso, para la gestión y resolución de los mismos.

DÉCIMA PRIMERA. La aplicación de estos modelos de gestión/transformación de conflictos pretende fomentar una sociedad pacífica,

construir una cultura de paz, en donde se valoren y analicen los aspectos sociales, psicológicos, jurídicos y económicos; los cuales permitan contar con elementos orientativos que ayuden a conservar las relaciones, a transformarlas en sentido positivo y a lograr la satisfacción de las necesidades, tanto individuales como colectivas; solo así, se podrá contar con mejoras en el sistema jurídico y encontrar una justicia social efectiva.

DÉCIMA SEGUNDA. El conocimiento de los alumnos de la licenciatura en derecho y la aplicación con mayor frecuencia de los MASC por parte de los abogados para resolver los conflictos, favorecerá a una cultura de paz. La enseñanza y sensibilización del uso de los MASC, tanto para la sociedad, como para los operadores jurídicos fomentará el cambio de paradigma en la autocomposición amigable.

DÉCIMA TERCERA. El abogado, quien vive diariamente bajo la tónica del conflicto, no solo debe conocer las diferentes alternativas de solución del conflicto —las cuales no necesariamente son jurídicas—, también debe hacer empleo de las mismas y darlas a conocer a sus clientes para permitir una descarga de trabajo en tribunales, y así ayudarlos a encontrar resultados efectivos, rápidos y satisfactorios.

GLOSARIO

Acceso a la justicia: Derecho fundamental que toda persona tiene para la administración de justicia dictada por los tribunales competentes de manera expedita a través de resoluciones completas, imparciales y gratuitas.

Acomodación: Supone ceder habitualmente a los requerimientos de una persona para satisfacerla renunciando a los propios intereses y preocupaciones de otra, se busca conservar la 'buena relación' dando la razón al otro. Hay bajo interés por uno mismo y alto interés por el otro.

Acuerdo: Decisión tomada en común por dos o más personas.

Árbitro: Persona imparcial nombrada por las partes en un conflicto para que a través de su decisión lo resuelva mediante un laudo.

Argumentación: Exposición o discurso, en forma oral o escrita, mediante la cual se exponen los motivos, premisas que sostienen el punto de vista.

Autocomposición: Reglas que los propios particulares involucrados en una controversia establecen para efecto de encontrar una solución a la misma.

Autoconocimiento: Proceso reflexivo en el cual una persona adquiere noción de su yo, de lo que lo caracteriza, de sus cualidades y defectos, de sus limitaciones, necesidades, aficiones y temores.

Autocontrol: Habilidad de dominar emociones, pensamientos, comportamientos y deseos de sí mismo o de cada persona como individuo.

Autoestima: Conjunto de creencias, percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia cada persona desde el interior que definen su manera de ser así como los rasgos de su cuerpo y su carácter.

Bases del poder: Aquello en lo cual se apoya la fuerza física del poder.

Centro de Mediación: Espacio público o privado donde se brinda a la sociedad, en general, un servicio de atención, de asesoría en la gestión y resolución de conflictos.

Cerebro triuno: Concepto desarrollado por el neurocientífico Paul MacLean a través del cual se divide al cerebro en tres áreas que conforman un todo y están interconectados, pero a su vez, pueden operar independientemente, ya que cada una tiene una inteligencia especial, su propia subjetividad, sentido de tiempo y espacio, así como funciones.

Ciclo del conflicto: Consiste en la diversidad de creencias y actitudes tomadas ante el conflicto, donde se establecen los objetivos de cada persona, se dan las confrontaciones, respuestas y los resultados como consecuencia derivadas de la solución o transformación del conflicto.

Circuito de Papez: Conjunto de estructuras nerviosas situadas en el cerebro, que forman parte del sistema límbico y están implicadas en el control de las emociones.

Cláusula arbitral: Estipulación que se inserta en los contratos, cuando las relaciones contractuales se desean someter a un arbitraje.

Colaboración: Acción que busca conseguir objetivos mutuos y mantener la buena relación entre las partes en conflicto, implica incorporar sus deseos, explorar sus desacuerdos y generar alternativas comunes que los satisfagan a través de un interés mutuo.

Competición: Actitud que se basa en el dominio y en el poder, mediante ella se busca lograr objetivos a costa de las pérdidas de otra persona con la que se tiene un conflicto, trata de ganar siempre sin detenerse a pensar en los demás. Existe un alto interés en uno mismo y bajo interés en el otro.

Compromiso: Concesión parcial practicada por una o más partes dentro del conflicto que permite mantener un buen nivel de defensa de sus propios intereses y objetivos, asimismo, comprenden perfectamente los intereses de los demás, por lo que ambas partes buscan ceder algo de su posición

originaria para propiciar una relación sana y buscar una solución que satisfaga parcialmente a ambos.

Compromiso irracional: Consiste en el hecho de continuar invirtiendo recursos en aparentes situaciones desfavorables e incluso en contra de los propios intereses, ya sea por presión social, económica, amenazas, por compromiso o por alguna cuestión estructural (basada en la cultura o el entorno).

Comunicación: Transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor.

Comunicación asertiva: Consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos.

Conciliación: Mecanismo alternativo de solución de conflictos a través del cual, dos o más personas, gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado que propone soluciones.

Conciliador: Tercero neutral y calificado que propone alternativas de solución en un conflicto.

Conductismo: Corriente de la psicología que se basa en la observación del comportamiento o conducta del ser que se estudia y que explica el mismo como un conjunto de relaciones entre estímulos y respuestas, donde el comportamiento es apoyado por recompensas y extinguido por reacciones negativas o castigos.

Conexionismo: Conjunto de enfoques en los ámbitos de la inteligencia artificial, psicología cognitiva, ciencia cognitiva, neurociencia y filosofía de la mente, que presenta los fenómenos de la mente y del comportamiento como procesos que emergen de redes formadas por unidades sencillas interconectadas.

Conflicto: *Oportunidad de crecimiento y cambio derivada de la confrontación de intereses, percepciones o necesidades de las personas.*

Conflicto directo: Situación en donde el propio administrador tiene un interés personal propio, distinto o contrario al de la sociedad.

Conflictos estructurales: Efecto de las estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. La escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc.; promueven, con frecuencia conductas conflictivas.

Creatividad: Capacidad de tener nuevas ideas o ideas diferentes, un hecho al que cualquier abogado tiene que enfrentarse cada día.

Debido proceso: Conjunto de formalidades esenciales que deben observarse en cualquier procedimiento legal, para asegurar o defender los derechos y libertades de toda persona.

Diálogo transformativo: Práctica alternativa de abordaje de conflictos donde se busca abarcar formas de intercambio, a partir de las cuales puedan emerger acciones significativas para los participantes.

Emociones: Reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto, persona, lugar, suceso o recuerdo importante.

Empoderamiento: Proceso por el cual una persona se vuelve agente de su propia vida, se siente con la fuerza suficiente para generar crecimiento y bienestar en uno mismo. Es capaz de utilizar las cualidades positivas y lo que el contexto proporciona a nivel material y simbólico para intervenir en las situaciones y cambiarlas.

Espectro del conflicto: Efecto de los comportamientos y situaciones en las cuales las personas difieren de otras, está compuesto básicamente por seis estadios: desacuerdos, disputas, campañas, litigios o adjudicación, peleas y/o guerras.

Facilitador: Profesional cuya función es ayudar a las personas a encontrar acuerdos y resolver sus conflictos de manera pacífica.

Fuentes del conflicto: Conjunto de causas subyacentes, conscientes o inconscientes que producen diversos tipos de conflicto.

Habilidad cognitiva: Conjunto de aptitudes del ser humano relacionados con el procesamiento de la información, a través del uso de la memoria, la atención, la percepción, la creatividad y el pensamiento abstracto o analógico.

Heterocomposición: Forma de solución del conflicto donde un tercero resuelve la controversia con efectos vinculatorios.

Holismo: Corriente a través de la cual se analizan los eventos desde las diversas interacciones.

Inteligencia emocional: Forma de inteligencia social que implica la habilidad de controlar los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás, discriminando esa información y empleándola para guiar el pensamiento y acción de una persona.

Interdisciplinariedad: Colaboración que existe entre cada ciencia social para el análisis y estudio del conflicto con sus diversos elementos, teorías, presupuestos y efectos.

Intereses: Beneficios potenciales que una persona dentro del conflicto quiere obtener, sirven para alcanzar un objetivo particular, ya sea por la causa o la finalidad del conflicto.

Justicia Alternativa: Procesos distintos a los jurisdiccionales para la solución de controversias entre particulares.

Justicia restaurativa: Sistema a través del cual las partes que se han visto involucradas (o poseen un interés en particular) en un delito, deciden de forma colectiva la mejor forma de lidiar con las consecuencias inmediatas de éste y sus repercusiones para el futuro.

Justicia terapéutica: Estudio de los efectos del derecho y los sistemas legales en el comportamiento, emociones y salud mental de las personas.

Laudo. Sentencia o decisión que dicta el árbitro en un conflicto.

Maximin: Decisión que genera los mayores beneficios.

Mecanismos Alternos de Solución de Conflictos (MASC): Instrumentos de los cuales las personas pueden valerse para poner fin a diversos tipos de controversias.

Mediación privada: Proceso voluntario mediante el cual las personas, con el apoyo de un mediador privado y bajo costo, pueden comunicarse y negociar, para encontrar de manera amigable y satisfactoria la solución de su problema

Mediación pública: Proceso voluntario mediante el cual las personas, con el apoyo de un mediador privado, pueden comunicarse y negociar, para encontrar de manera amigable y satisfactoria la solución legal a su problema de carácter civil-mercantil o familiar.

Mediación: Proceso voluntario por el cual dos o más personas involucradas en una controversia, a las cuales se les denomina mediados, buscan y construyen una solución satisfactoria a la misma, con la asistencia de un tercero imparcial denominado mediador.

Mediador: Profesional especializado que facilita el diálogo entre las personas que concurren al proceso de mediación. Se caracteriza por ser neutral e imparcial al momento de facilitar el diálogo entre las partes del conflicto para que encuentren una solución.

Minimax: Método de decisión para minimizar las pérdidas.

Motivación: Estado del ánimo que orienta las acciones, marca metas finales, caminos centrales a seguir para conseguir un objetivo.

Multidisciplinariedad: Técnica que tiene como finalidad observar un mismo fenómeno jurídico desde la perspectiva de muchas disciplinas.

Necesidades: Condiciones fundamentales e indispensable para vivir, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico y al proceso seguido para resolver el problema.

Negociación: Proceso por el que las partes resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas.

Negociador: Persona capacitada en técnicas y habilidades para el logro de acuerdos.

Neoconductismo: Corriente del pensamiento que considera la conducta de un modo propositivo (mantenimiento de la conducta en una dirección determinada).

Paradigma: Conjunto de creencias y preconcepciones (tanto filosóficas como de otra índole) que en una época determinada comparte una comunidad científica.

Pensamiento complejo: Término acuñado por el filósofo francés Edgar Morin que se refiere a la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real.

Pensamiento sistémico: Modo de análisis que evalúa todas las partes que se interrelacionan y que a su vez conforman una situación.

Percepción: Realidad que una parte tiene con respecto a otra, es decir, la forma de recibir o dilucidar el conflicto, sus causas e interpretaciones. Se integran los datos de la experiencia sensorial.

Poder: Capacidad o potestad para hacer algo.

Poder amenazador: Capacidad para producir la emoción de miedo y a su vez, la función de éste para generar protección.

Poder compensatorio: Capacidad de premiar y castigar con recursos que son deseados por la otra parte.

Poder condicionado: Capacidad para la construcción de creencias dentro de una sociedad, mismas que las rigen y, con el paso del tiempo, se convierten en fuente de obligaciones.

Poder de los flujos de información: Capacidad para crear nuevas necesidades de comunicación dentro de un mundo que cada vez requiere más tecnología y medios digitales, estas necesidades pasan a ocupar un lugar importante dentro de la vida de cada persona y el acceso a estas tecnologías se convierte en punto crítico.

Poder integrador: Capacidad que permite construir organizaciones y grupos e incluso unir a las personas.

Pre-mediación: Sesión informativa previa en la que las personas interesadas son orientadas sobre las ventajas, principios y características de la mediación y para valorar si la controversia que se plantea es susceptible de ser solucionada mediante este proceso o, en caso contrario, sugerir las instancias pertinentes.

Re-mediación: Proceso posterior a la mediación que se utiliza cuando el convenio alcanzado en ésta se ha incumplido parcial o totalmente, o cuando surgen nuevas circunstancias que hacen necesario someter el asunto nuevamente a mediación.

Resiliencia: Capacidad que tiene una persona para superar circunstancias difíciles.

Violencia: Coerción grave, irresistible e injusta ejercida sobre una persona para determinarla contra su voluntad a la realización de un acto.

Violencia directa: Coerción ejercida contra una o varias personas.

Violencia estructural: Coerción contraria a la paz positiva donde existe una sociedad con justicia social.

Visión holística: Técnica a través de la cual se utiliza una visión integral y completa para el análisis de una realidad.

TEORÍAS

Aprendizaje social: Proceso para la adquirir nuevos conocimientos de forma indirecta al observar e imitar a otras personas que ya los tienen integrados. Su existencia fue propuesta por Albert Bandura a mitad del siglo XX; y sus experimentos sobre el tema supusieron una revolución en el ámbito de la psicología.

Conflictualismo liberal: Teoría que se apoya en los postulados del marxismo referentes al papel desempeñado por el conflicto como motor de cambio y del progreso sociales, a la naturaleza conflictiva de la sociedad, a la influencia del contexto social sobre la consciencia de las personas, a la continuidad del conflicto de sociedades en permanente transformación y, a la índole social e histórica del conflicto.

Dilema del prisionero: Problema fundamental de la teoría de juegos que muestra que dos personas pueden no cooperar incluso si ello va en contra del interés de ambas.

Enfoque cognitivo: Teoría que hacer referencia al estudio de los procesos mentales como la percepción, la memoria, la sensación, el pensamiento, el raciocinio y la resolución de problemas. La cognición son todos los procesos por medio de los cuales el individuo aprende e imparte significado a un objeto o idea.

Equilibrio de Nash: Combinación de estrategias tales que no hay ningún incentivo para que los jugadores se desvíen de su elección. Esta será la mejor opción que un jugador puede tomar, teniendo en cuenta la decisión de los otros jugadores y donde un cambio en la decisión de un jugador sólo conducirá a un resultado peor si los otros jugadores se adhieren a su estrategia.

Funcionalismo: Teoría que basa sus postulados en que la sociedad es una estructura integrada en la que toda institución existe porque satisface una necesidad social, los sistemas sociales tienden a la integración; el cambio no implica transformación, sino reacomodo o ajustes.

Marxismo. Sistema filosófico, político y económico basado en las ideas de Karl Marx y de Friedrich Engels, que rechaza el capitalismo y defiende la construcción de una sociedad sin clases y sin estado; aporta un método de análisis conocido como materialismo histórico e influyó en movimientos sociales y en sistemas económicos y políticos. En esta teoría, la sociedad se concibe como una totalidad y las partes están determinadas por el todo, el conflicto se actualiza por la lucha de clases y tiene potencial revolucionario. El proceso de cambio determina la nueva estructura social y la transforma.

Teoría de elección racional: Marco teórico propio de la ciencia política y la economía que es utilizado para entender y modelar formalmente el comportamiento social y económico.

Teoría de la identidad social: Se funda en la importancia de la pertenencia de un individuo a ciertos grupos o categorías sociales y sus aportaciones importantes para la identidad individual del sujeto.

Teoría de la utilidad esperada: Se enfoca al estudio de la toma de decisiones, en donde se conceptualizan los conflictos a través de la teoría de juegos, su objetivo fundamental es minimizar los riesgos de la elección de una acción o comportamiento determinado mediante la asignación de posibilidades subjetivas a los resultados de estas.

Teoría de los Juegos: Novedoso diseño, proveniente de las matemáticas y extendido luego a la economía y el Derecho, que pretende analizar y explicar el comportamiento de los individuos y sus interrelaciones, a través de estrategias de suma cero o de suma no cero.

Teoría del caos: Rama de las matemáticas, la física y otras ciencias que trata ciertos tipos de sistemas dinámicos, es decir aquellos sistemas cuyo

estado evoluciona con el tiempo, con la particularidad de ser muy sensibles a las variaciones en las condiciones iniciales. Pequeñas variaciones en dichas condiciones iniciales pueden implicar grandes diferencias en el comportamiento futuro, haciendo complicada la predicción a largo plazo.

Teoría del conflicto de Burton: Estima que el conflicto es un elemento necesario en las relaciones humanas y la resolución debe ir enfocada al análisis de las necesidades humanas asociadas al desarrollo, la identidad y la seguridad; de los intereses de los implicados en el conflicto, así como en su satisfacción.

Teoría del conflicto de Galtung: Se basa en dos tipos de conflictos, los directos (ocurren sobre valores claramente articulados entre actores conscientes y planificadores de estrategias) y los estructurales (ocurren entre partes sobre intereses empotrados en la estructura social, en relaciones humanas opresivas y donde muchas veces las partes no pueden saber lo ocurrido).

Teoría del conflicto grupal: Desarrolla cómo el conflicto intergrupal aparece motivado por la competición, derivada de la escasez de bienes.

Teoría realista del conflicto social Mancur Olson: Sostiene que los individuos forman parte de un grupo social, pero que su pertenencia a este grupo no es una decisión propia, sino que ese individuo se suma a una sociedad porque busca beneficiarse de lo que ella pueda proporcionarle, esto es lo que llama Olson 'coste-beneficio', donde se allegará de ciertas prerrogativas, pero a su vez, tendrá que aportar algo por ello.

Terapia de conducta: Forma de tratamiento psicológico derivado de la investigación de laboratorio desde el enfoque de la conducta.

MODELOS DE GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

Modelo estratégico: Propuesto por Rubén Calcaterra, establece que el facilitador debe irse adaptando a las necesidades de los interesados, haciendo análisis de las narrativas pre-existentes haciendo co-construcción de nuevas narrativas; y estableciendo la conexión del hombre, con la naturaleza y las relaciones como un todo.

Modelo S.E.D.A: Esquema de gestión de conflictos que implica saber, entender, decidir y actuar.

Modelo tradicional lineal de resolución de conflictos (Harvard): Arquetipo desarrollado por Robert Fisher y William Ury que tiene como objetivo convertir los conflictos en juegos de suma NO cero, donde todos ganen; la identificación de los intereses subyacentes, abandonar la competencia y generar una cooperación asistida.

Modelo transaccional: Esquema utilizado para la resolución de conflictos creado por Eric Berne a finales de 1950 que tiene como principio la identificación de los tres estados del ego en una persona: padre, adulto y niño.

Modelo transformativo: Esquema creado por Robert Baruch Bush y Joseph Folger, quienes establecen que la transformación de la conciencia moral y la conducta humana son más importantes que la satisfacción y la equidad, a través de sus postulados concluyen que los procesos de solución de conflictos al generar una transformación en las relaciones, en la forma de actuar y en la comprensión mutua, hacen que el acuerdo entre ellos sea un verdadero éxito.

Negociación distributiva: Competencia sobre quién va a obtener más de un recurso limitado, es una relación de suma cero, ganar-perder, el que una de partes alcance o no sus objetivos, dependerá de las estrategias y tácticas que emplee. La meta de una de las partes suele estar en conflicto

directo con las metas de la otra parte, ambas partes quieren que les corresponda la mayor cantidad, por lo que conservar la relación no es importante para el otro.

Negociación integrativa: busca complementar los objetivos de ambas partes para el logro de un acuerdo, es una relación de cooperación, colaboración, ganar-ganar, de ganancia mutua o de resolución de problemas. La ganancia de una parte no es a expensas de la otra, permita a ambas partes alcanzar sus objetivos.

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, David (ed.), *“UNESCO and a culture of peace. Promoting a global movement”*, Francia, UNESCO, 1995.
- ADLER, A. *Le sens de la vie*, Francia, Payot, 1991.
- AGUADO, Luis, *Emoción, afecto y motivación. Un enfoque de proceso*, España, Alianza Editores, 2010.
- AGUIAR, Fernando (comp.), *Intereses individuales y acción colectiva*, España, Ed. Pablo Iglesias, 1991.
- AGUILÓ Regla, Josep, *El arte de la mediación. Argumentación, negociación y mediación*, España, Trotta, 2015.
- ALEXY, Robert. *Teoría de la argumentación jurídica*, Trad. de Manuel Atienza, España, Centro de Estudios Constitucionales, 1989.
- ALMIRÓN, Daniela Patricia, *Mediación: la elección de negociar*, Argentina, Remitente Patagonia, 2015.
- ÁLVAREZ, Gladys Stella, *La mediación y el acceso a la justicia*, Argentina, Rubinzal-Culzoni Editores, 2003.

- ALZATE Sáez de Heredia, Ramón, *Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica*, España, Universidad del País Vasco, 1998.
- AMSTER, Pablo y Pinasco, Juan Pablo, *Teoría de juegos: Una introducción matemática a la toma de decisiones*, México, Fondo de Cultura Económica, 2014.
- ANDERTON, Charles H. y Carter, John R., *Principles of conflict economics, "A primer for social scientists"*, E.U.A., Cambridge, 2009
- ARISTÓTELES, *La política*, México, UNAM, 1963.
- BANDIERI, Luis María, *La mediación tópica*, Argentina, Universitas, 2007.
- BANDURA, Albert. *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. E.U.A, Prentice Hall, 1986
- _____, *Social Learning Theory*, E.U.A., Prentice Hall, 1977.
- BARUCH Bush, Robert A. y Folger Joseph P., *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento*, Argentina, Ediciones Granica, 2006.
- BELL, David E., Rafia, Howard y Tversky, Amos (eds.) *Decision making. descriptive, normative and prescriptive interactions*. E.U.A, Cambridge University Press, 1988.
- BERNE, Eric, *El análisis transaccional en la psicoterapia*, México, Editorial V Siglos, S.A., 1976.
- _____, *Juegos en que participamos*, 18ª ed., Trad. Patricio Escalante Guerra, México, Editorial Diana S. A., 1986.
- BISQUERRA, Rafael, *Educación emocional y bienestar*, España, Praxis, 2000.
- BOULDING, Kenneth E., *Conflict and defense: A general theory*, E.U.A, Harper & Row, 1962.
- BROOKMANN, C., *La justicia en el mundo prehispánico*, México, Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2010.

- BRAVO Peralta, Martín Virgilio, *Manual de derecho arbitral*, México, Porrúa, Universidad Anáhuac, 2015.
- _____, *Manual de negociación, mediación y conciliación*, México, Porrúa, Universidad Anáhuac, 2016.
- BUDJAC Covette, Barbara A., *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*, México, Pearson Educación, 2011.
- BURTON, J. W., *Conflict Resolution: Its language and process*, Australia, Ed. Lanham, Md.: Scarecrow Press, 1996.
- CABANA, Guy, *Los 10 secretos del mediador eficaz*, España, Sirio, 2007.
- CAIVANO, Roque J., et al, *Negociación y mediación: instrumentos apropiados para la abogacía moderna*, Argentina, Ad Hoc, 1997.
- CALCATERRA, Rubén A., *Mediación estratégica*, España, Gedisa, 2002.
- CALVO Soler, Raúl, *Mapeo de conflictos. Técnica para la exploración de los conflictos*, España, Gedisa, 2014.
- CANSINO, Rodolfo y Uruchurtu, Gustavo A., *El arbitraje comercial internacional*, México, Bosch, 2016.
- CÁRDENAS García, Jaime, *La argumentación como derecho*, México, UNAM, 2010.
- CARLSON, Neil R., *Fisiología de la conducta*, 8ª ed., España, Pearson, 2007.
- CHAYES Antonia y Minow Martha, *Imagine Coexistence: Restoring humanity after violent ethnic conflict*, E.U.A., Jossey-Bass, 2003.
- Congreso Internacional sobre la Paz*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1987.
- CORDÓN Moreno, F., *El arbitraje de derecho privado*, España, Thomson Civitas, 2005.
- CORSÓN Pereira, Francisco y Gutiérrez Hernanz, Eva, *Mediación y teoría*, España, Dykinson, 2014.

- COSER, Lewis, *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Argentina, Amorrortu editores, 1970.
- COUTURE, Eduardo J., *Vocabulario jurídico*, Argentina, Depalma, 1978.
- CURUCHELAR Graciela, *Resiliencia en la mediación. Formación básica en gestión, resolución y transformación de conflictos*, Argentina, Fundación Editora Notarial, 2012.
- DAHRENDORF, Ralf, *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*, España, Ediciones RIALP, 1962.
- DE BONO, E., *Creatividad. 62 ejercicios para desarrollar la mente*, México, Paidós, 2015.
- DEUTSCH, Morton, *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, E.U.A., Yale University Press, 1973.
- DILTS, Robert B., *Creación de Modelos con PNL. Programación Neurolingüística. Un método para adquirir las habilidades que definen a la persona con éxito*, España, Ediciones Urano, 1999.
- ECHEVERRÍ Echeverri, Rubén, et al, *Pensamiento sistémico: un enfoque práctico*, 9ª ed., México, Alfaomega, 2018.
- ELSTER, Jon, *El cemento de la sociedad: las paradojas del orden social*, España, Gedisa, 1997.
- ENTELMAN, Remo F., *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, España, Gedisa, 2009.
- FORNER, Rosetta, *PNL para todos*, México, Quarzo, 2002.
- FRONT Barrot, Alfred, *Las 12 leyes de la negociación: O eres estratega o eres ingenuo*, 2ª ed., México, Conecta, 2018.
- GALTUNG, Johan, *Sobre la paz*, España, Fontamara, 1985.
- GÁNDARA, Raymundo P., *Teoría del acto mediador*, México, Fundap, 2009.
- GARDNER, Howard, *Mentes flexibles*, España, Paidós, 2004.

- _____, *Mentes Creativas: Una anatomía de la creatividad*, España, Paidós, 1995.
- GARCÍA Gérboles, Lorna y Muesmann, Mónica, *Historia y reflexiones sobre la mediación en España*, España, Gesbiblo, 2011.
- GOLEMAN, Daniel, *Inteligencia Emocional*, México, Editorial Javier Vergara, 2009.
- GÓMEZ Domínguez, Luis Alfonso, *Negociación internacional: enfoque estratégico*, Colombia, Universidad del Externado de Colombia, 2016.
- GONZÁLEZ de Cossío, Francisco, *Arbitraje*, México, Porrúa, 2014.
- GUASP, Jaime, *El arbitraje en Derecho español*, España, Bosch, 1956.
- HOBBS, Thomas, *Leviathan*, 2ª. ed., Trad. de Manuel Sánchez Sarto, México, Fondo de Cultura Económica, 1980.
- JACKSON, Susan E., Slocum, Johan W. Jr., y Hellriegel, Don, *Administración: Un enfoque basado en competencias*, 11ª ed., México, Cengage Learning Editores, 2009.
- JUNCO Vargas, José Roberto, *El arbitraje y la conciliación*, España, Comares, 1991.
- KANT, Emmanuel, *La paz perpetua; de la garantía de la paz perpetua*, México, Porrúa, 2004.
- _____, *La paz perpetua*, 8º ed., España, Tecnos, 2014.
- KELSEN, Hans, *Teoría pura del derecho*, México, Editora Nacional, 1981.
- KRIESBERG, Louis, *Sociología de los conflictos sociales*, México, Trillas, 1975.
- LASSWELL, Harold D. y Kaplan, Abraham, *Power and society*, E.U.A., New Haven, Yale University Press, 1950.
- LEWICKI, Roy J., et al, *Fundamentos de negociación*, 5ª ed., México, McGraw Hill, 2011.
- MACKENZIE, W. J. M., *Power, violence, decision*, E.U.A, Penguin, 1975.

- MADRIGAL Torres, Berta Ermilia, *Habilidades directivas*, 3ª ed., México, Mc Graw Hill, 2017.
- MARQUES Cebola, Cátia, *La mediación*, España, Marcial Pons, 2013.
- MARX, Karl y Engels, F., *El manifiesto comunista*, España, Ayuso, 1976.
- MATURANA Romesín, Humberto, *et al*, *Del ser al nacer. Los orígenes de la biología del conocer*, Chile, Granica, 2004.
- MAYER, John D. y Salovey, Peter, *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, E.U.A., P. Editors Salovey & D. Sluyter, 1999.
- McADAM, D., *et al*, *Movimientos sociales: perspectivas comparadas*, España, Ediciones Istmo, 1999.
- MENDIETA Suñe, Carles, *Técnicas avanzadas de negociación*, España, s.e., 2002.
- MERRIMAN, J. H., *La tradición jurídica Romano-Canónica*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004
- MITCHELL, C. R., *The structure of international conflict*, E.U.A., Saint Martin's Press, 1981.
- MNOOKIN, Robert H., *et al*, *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Cómo plantear la negociación para generar beneficios*, México, Gedisa, 2003.
- MOORE, Christopher, *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Argentina, Ediciones Granica, 2008.
- _____, *Negociación y mediación*, E.U.A., Gernika, 1994.
- MORÍN, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, España, Editorial Gedisa, 1990.
- MORTON, Davis, *Teoría del Juego*, España, Alianza editorial, 1971.
- NIERENBERG, Gerard I. y Calero, Henry H., *The new art of negotiating. How to close any deal*, E.U.A., Square one publishers, 2009.

- NÚÑEZ Varón, Jaidivi., et al, *Manual práctico de mediación. El mediador. El procedimiento de mediación. Casos de aplicación en propiedad intelectual*, Colombia, Legis, 2008.
- O'CONNOR, Joseph, et al, *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*, España, Ediciones Urano, 1998.
- O'CONNOR, Joseph y Lages, Andrea, *Coaching con PNL, Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*, España, Ediciones Urano, 2005.
- OLSON, Mancur, *La lógica de la acción colectiva*, México, Limusa-Grupo Noriega Editores, 1992.
- OTERO Parga, Milagros y Soletto Muñoz, Helena (coord.), *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*, España, Editorial Tecnos, 2007.
- PICARD, Dominique, *Del código al deseo. El cuerpo en la relación social*, Argentina, Editorial Paidós, 1983.
- PALANDRI, Edith, *Manual de formación básica en mediación*, Argentina, Alveroni Ediciones, 2015.
- PÁVLOV, Iván, *Los reflejos condicionados. Lecciones sobre la función de los grandes hemisferios*, 2ª ed., España, Ediciones Morata, S.L., 1997.
- PEKAR Lempereur, Alain, et al, *Método de Mediación. En el corazón de la conciliación*, México, Grupo Editorial Patria, 2010.
- PEÑA Gonzáles, Oscar, *Mediación y conciliación extrajudicial. Medios alternos de solución de conflictos. Teoría y práctica*, México, Flores Editor y Distribuidor, 2010.
- PÉREZ Navarro, J., et al, *Teoría de Juegos*. 2ª ed., España, Ibergarceta Publicaciones, S. L., 2013.
- PLATÓN, *La República*, México, UNAM, 1963.

- PUCHOL, Luis, *et al*, *El libro de la negociación*, 3ª ed., España, Ediciones Díaz de Santos, 2009.
- PUGA, Cristina, *et al*, *Hacia la sociología*, 3ª ed., México, Pearson, 1999.
- RAMOS Mejía, Cecilia. *Un mirar, un decir, un sentir en la Mediación Educativa*, Argentina, Ed. Colección Visión Compartida, 2003.
- REDORTA, Josep, *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*, 2ª. ed., España, Paidós, 2007.
- _____, *Gestión de conflictos*, España, Editorial UOC, 2011.
- _____, *El poder y sus conflictos o ¿quién puede más?*, España, Paidós, 2005.
- _____, *et al*, *Emoción y conflicto. Aprenda a manejar las emociones*, España, Paidós, 2011.
- _____, *Entender el conflicto. La forma como herramienta*, España, Paidós, 2007.
- RIVERA Neutze, A. G. y Gordillo Rodríguez, R. A., *Curso práctico de arbitraje comercial internacional*, Guatemala, Edifolsa, 2001.
- RODRÍGUEZ-Arana Muñoz, Xaime, *et al*, (coords.), *La mediación. Presente, pasado y futuro de una institución jurídica*, España, Netbiblo, 2010.
- RUBIN, Jeffrey, *et al*, *Social conflict: escalation, stalament and settlement*, E.U.A., McGraw-Hill; 1986.
- RUÍZ Fernández, Ma. Ángeles, *et al*, *Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales*, España, Desclée de Brouwer, 2012.
- SÁNCHEZ García, Arnulfo, *Mediación y arbitraje. Eficacia y proyección internacional*, México, Tirant lo Blanch, 2015.
- SHERIF, M. y Sherif C.W., *Groups in harmony and tension Groups in harmony and tension: an integration of studies of intergroup relations*, E.U.A., Harper & Brothers, 1953.
- SECHENOV, Iván M., *Los reflejos cerebrales*, España, Fontanella, 1978.

- SILVA Romero, Eduardo y Mantilla Espinosa, Fabricio. *El contrato de arbitraje*, Colombia, Legis Editores, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - Facultad de Jurisprudencia, 2005.
- SIMMEL, Georg, *Sociología 1: Estudios sobre las formas de socialización*, España, Alianza editorial, 1986.
- SKINNER, Quentin, *Machiavelli and the Republicanism*, E.U.A, Cambridge, Cambridge U. Press, 1993.
- SKINNER, Burrhus F., *Sobre el conductismo*, México, Planeta, 1994.
- SOLETO Muñoz, Helena, et al (coords.), *Mediación y Solución de Conflicto, Habilidades para una necesidad emergente*, España, Editorial Tecnos, 2007.
- SUARES, Marinés, *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Argentina, Paidós, 2012.
- TAJFEL, Henri y Turner, J. C., *The social identity theory of intergroup Behavior*, 2ª ed., E.U.A., Nelson-Hall, 1986.
- TAMAYO y Tamayo, Mario, *El proceso de investigación científica*. 4ª ed., México, Limusa, 2004.
- TJOSVOLD, D. y Johnson, D. W. (comps.), *Productive conflict management*, E.U.A., Team Media, 1989.
- URY, William, Fisher, Roger y Patton, Bruce, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, España, Grupo Planeta, 2011.
- DIEGO Vallejo, R. y Gestoso Guillen, Carlos, *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*, España, Ediciones Pirámide, 2010.
- VARGAS Menchaca, José Manuel. *Manual para la elaboración de TESIS*, México, Centro Universitario de Estudios Jurídicos, 2020.
- VILLA, Aurelio y Poblete, Manuel, *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*, España, Ediciones Mensajero, 2007.

WACH, Adolf, *Manual de derecho procesal civil*, t. I, trad. de Tomás A. Banzhaf, Argentina, Ediciones Jurídicas Europa-América, 1977.

WEBSTER, Richard, *Lenguaje corporal. Un sistema rápido y sencillo*, México, Grupo Editorial Tomo, 2015.

WHITE, R. K. (ed.), *Psychology and the prevention of nuclear war*, E.U.A, New York University Press, 1986.

WRIGHT, Walter (dir.), *Abordaje de conflictos*, Argentina, Editorial Astrea, 2016.

ZAPATA Giraldo, Adriana, *Aspectos contemporáneos de la negociación nacional e internacional*, Colombia, Universidad del Externado de Colombia, 2015.

HEMEROGRAFÍA

ALLISON, J. R, "Five ways to keep disputes out of Court", *Harv Bus Rev*, enero-febrero, 1990.

ATIENZA, Manuel, "El derecho como argumentación", *Isegoria. Revista de Filosofía Moral y Política*, núm. 21, noviembre de 1999.

EISINGER, P., "The conditions of protest behavior in American Cities", *American Political Science Review*, 67.

GALTUNG, Johan, "Cultural violence", *The Journal of Peace Research*, núm. 27, agosto 1, 1990.

GARCÍA Silvia, German, "La teoría del Conflicto", *Prolegómenos Derechos y Valores*, vol. XI, julio-diciembre, 2008.

HOLG, Charles A. y Roth, Alvin E., "The Nash equilibrium: A perspective", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 101 núm. 12.

KOIZUMI, H., "The concept of 'developing the brain': A new natural science for learning and education", *Brain & Development*, vol. 26, núm. 7, 2004.

LEDOUX, Joseph, "Emotion and the Limbic System Concept", *Concepts in Neuroscience*, 2, 1991.

- LORENZO Cadarso, Luis Pedro, "Principales teorías sobre el conflicto Social", *Norba: Revista de Historia*, Cáceres, núm. 15, 2001.
- MARTÍNEZ Dorado, Gloria, *et al*, "Charles Tilly: Legado y estela De *The Vendée* a *Contentious Performances*, para comprender el conflicto político del s. XIX español," *Política y Sociedad*, España, 2010, vol. 47, núm. 2.
- MASLOW, Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, vol. 50, 1943.
- MEDINA Lima, I., "El arbitraje privado en nuestro derecho", *Revista de la Facultad de Derecho de México*, núms. 157, 158 y 159, enero-junio, UNAM, México, 1988.
- MIRÓN Pérez, María Dolores, "*Eirene*: Divinidad, género y paz en Grecia antigua", *Dialogues d'histoire ancienne*, vol. 30, núm. 2, 2004.
- MOLINA González, H. "*Breve reseña del arbitraje*", *Revista de la Facultad de Derecho de México*, núm. 157, 158 y 159, enero-junio, UNAM, México, 1988.
- NASH, John F., *Essays on game theory*, E.U.A, Edward Elgar Publishing, 1996.
- ORMART, Elizabeth, *et al*, "Problemas éticos en la experimentación psicológica. Asch, Milgram y Zimbardo en cuestión." *Revista Internacional sobre Subjetividad, Política y Arte*, vol. 9 (1), septiembre 2013.
- PARSONS, Talcott, "*Social Classes and Class Conflict in the Light of Recent Sociological Theory*", *The American Economic Review*, Volume 39, Issue 3, Papers and Proceedings of the 61 Annual Meeting of the American Economic Association, May, 1949.
- SALOVEY, Peter y Mayer, John D., "*Emotional Intelligence*", *Imagination, Cognition and Personality*, núm. 9, 1990.
- TVERSKY, Amos y Kahneman, Daniel. "*Rational Choice and the Framing of Decisions*", *The Journal of Business*, 1986, vol. 59 (4).

VARGAS Alfaro, Roy; Cruz Rodríguez, Omar, “Teoría de Conflicto Social y Posmodernidad”, *Revista de Ciencias Sociales (CR)*, vol. II-III, Universidad de Costa Rica.

WRIGHT, JH. (ed.), “Cognitive-behavior therapy”, *Review of Psychiatric Series*, vol. 23;. Washington: American Psychiatric Publishing, 2004.

DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS

CABANELLAS, Guillermo, *Diccionario jurídico elemental*, Heliasta, Argentina, 2006.

ESTAVILLO Castro, Fernando, *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, t. M-P, 2ª. ed., México, Porrúa, 2004.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS (coord.). *Diccionario Jurídico Mexicano*, t. II, México, Porrúa-UNAM, 1987

PALLARES, Eduardo, *Diccionario de derecho procesal civil*, 15ª ed., Porrúa, México, 1966.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Real Academia Española*, 23ª. ed., España, 2014.

CIBERGRAFÍA

ABELLÁN Lucía y Pérez, Claudi, “Atentado en Bruselas: al menos 30 muertos en el aeropuerto y el metro”, *El País*, 23 de marzo de 2016. Disponible en: https://elpais.com/internacional/2016/03/22/actualidad/1458631407_286826.html

ALZATE Sáez de Heredia, Ramón *et al*, “Desarrollo de la cultura de la paz y la convivencia en el ámbito municipal: La mediación comunitaria”, *Política y Sociedad*, Universidad Complutense, España, 2013, Volumen 50, núm. 1. Disponible en: http://dx.doi.org/10.5209/rev_POSO.2013.v50.n1.39350

- AMICUS CURIAE. Disponible en: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/26654.pdf>
- BARAHONA, Ana, "Darwin y el concepto de adaptación". Ciencias, México, 1983, núm. 3, enero-marzo. Disponible en: <http://www.revistaciencias.unam.mx/es/138-revistas/revista-ciencias-3/1059-largo-2.html>
- BELTRÁN Baldares, Leonardo A. "Praxis del acuerdo arbitral". Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx>
- BLAISE Mimbang, Jean, et al, *La teoría de Juegos, "El arte de pensamiento estratégico"*. Disponible en: www.50minutos.es
- BRAVO Raspeño, Juan, *Teoría de Juegos y Tipos de Juegos*. Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/teoriadejuegos/tiposdejuego>
- BRITO Melgarejo, Rodrigo, "El principio de igualdad en el derecho constitucional comparado",
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1968/9.pdf>
- Centro de Arbitraje de la Industria de la Construcción. Disponible en: <http://www.caic.com.mx>
- Centro de Justicia Alternativa del Poder Judicial del Distrito Federal. Disponible en:
http://www.poderjudicialdf.gob.mx/en/PJDF/Centro_de_Justicia_Alternativa_Organos
- Centro Internacional para la Justicia Transicional, *¿Qué es la justicia transicional?*
Disponible en: <https://www.ictj.org/es/que-es-la-justicia-transicional>
- CHAYES, Antonia y Minow, Martha, (comps.): *Imagine coexistence: Restoring Humanity after Violent Ethnic Conflict*, E.U.A., Jossey-Bass, 2003.
Disponible en: <https://sluzki.com/publications/articles/107/sp/the-process-toward-reconciliation>
- Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional.
Disponible en: http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/2010Arbitration_rules.html

Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Caso Mujeres Víctimas de Tortura Sexual en Atenco vs. México*, Sentencia de 28 de noviembre de 2018, (Excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas). Disponible en: http://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_371_esp.pdf

_____, *Caso Raxcacó Reyes Vs. Guatemala. Fondo, Reparaciones y Costas*, Sentencia del 15 de septiembre de 2005. Disponible en: https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_133_esp.pdf

_____, *Cuadernillo de Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos No 12: Debido Proceso*. Disponible en: <https://www.corteidh.or.cr/sitios/libros/todos/docs/cuadernillo12.pdf>

_____, *Opinión Consultiva No 16/99 sobre "El Derecho a la Información sobre la Asistencia Consular en el Marco de las Garantías del debido proceso legal" del 1 de octubre de 1999*. Disponible en: https://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea_16_esp.pdf

Curso de la Universidad del Salvador. Disponible en: <https://campus.usal.edu.ar/mod/book/view.php?id=26434&chapterid=12126>

Curso de negociación de Edinburg Business School. Disponible en: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ng-bk-taster.pdf>.

Diccionario de Cambridge. Disponible en: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/caucus#dataset-cbed>,

Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: <https://www.rae.es/>

Dictamen de Iniciativa presentada por el Diputado Luis Fernando Antero Valle, en la Gaceta Parlamentaria, año XIX, número 4660-III, martes 15 noviembre de 2016. Disponible en: <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/63/2016/nov/20161115-III.html#DictamenaD1>

Discapacidad. Disponible en: <https://www.who.int/topics/disabilities/es/>.

El contruccionismo Social de Kenneth Gergen. Disponible en: <http://kennethgergen.blogspot.com>

Enciclopedia biográfica en línea, *Biografías y vidas*. Disponible en: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/bandura.htm>

Estadísticas del Centro de Justicia Alternativa. Disponible en: <http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/cja/cuarto-trimestre-2017/#1501782228359-dfcacf22-62b5316f-8c25>

ESTRADA Adán, Guillermo, “Discrecionalidad Judicial y Derecho Internacional de los derechos Humanos”, *Revista de la Facultad de Derecho de México*, T. LXX, núm. 277, mayo-agosto 2020. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm>

FRESNEDA, Carlos, “Ataque terrorista en Londres: Cuatro muertos, entre ellos el atacante, y 40 heridos”, *El Mundo*, 23 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.elmundo.es/internacional/2017/03/22/58d28f57e5fdea6d448b4579.html>

Fundación en Movimiento. Disponible en: <http://www.fundacionenmovimiento.org.mx/bullying/definicion>

FUNDACIÓN UNAM, “¿Qué es el Pensamiento Complejo?”. Disponible en: <http://www.fundacionunam.org.mx/arte-y-cultura/que-es-el-pensamiento-complejo/>

GIL Ávila, Claudia, “Hacia la renovación de las Ciencias Sociales”, *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, núm. 99. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/issue/view/1474/showToc>

GÓMEZ Lara, Cipriano. “El debido proceso como derecho humano”. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1968/17.pdf>

GONZÁLEZ de Cossío, Francisco. *Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. Nota sobre el creciente desarrollo del área*. Disponible en: <http://www.gdca.com.mx/PDF/varios/CONCILIACION%20EN%20MEXICO.pdf>

GONZÁLEZ Montoya, Susana, *Algunas Categorías Diagnósticas de la Hipnoterapia Ericksoniana*, UNAM. Disponible en: http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol3num1/susana_gonzalez.html

GUIMAR del Ser, “Lo que se sabe del atentado en Barcelona y Cambrils”, *El País*, 22 de agosto de 2017. Disponible en: https://politica.elpais.com/politica/2017/08/17/actualidad/1502984144_099524.html

HERNÁNDEZ Marroquín, Víctor y Noguera Solano, Ricardo, “Variación: el universo infinito de las entidades biológicas”, *Revista Digital Universitaria*, México, 10 de junio de 2009, vol. 10, núm. 6. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num6/art35/int35-3.htm>

Instituto de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco. *Las estadísticas del Instituto de Justicia Alternativa*. Disponible en: <http://ija.gob.mx/transparencia/informacion-poder-judicial/estadisticas-del-ija-de-los-asuntos-ingresados-y-resueltos-clasificados-por-tipo-de-asunto/>

International Chamber of Commerce. Disponible en: <https://iccwbo.org/about-us/>

LÓPEZ Cuellar, Gerardo, *Racionalidad y decisiones colectivas*. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3181/16.pdf>

LÓPEZ de Martín, Silvia Roxana, “Terapias breves: la propuesta de Michael White y David Epston”, *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Argentina, Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2011. Disponible en: <https://www.aacademica.org/000-052/224.pdf>

MARTÍN Camacho, Javier, *El ABC de la Terapia Cognitiva*, 2003. Disponible en: <https://www.fundacionforo.com/pdfs/archivo23.pdf>

MARTÍNEZ Ahrens, Jan, “Encargué que mataran a los estudiantes y destruyeran todo”. *El País*, 28 de enero de 2015. Disponible en: https://elpais.com/tag/matanza_estudiantes_normalistas_igualala/a

MÉNDEZ Morales, José Silvestre, *Complejidad y nuevos paradigmas*. Disponible en: <http://investigacion.fca.unam.mx/seminarios/complejidad/docs/paradigmas.pdf>

México y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) inician la tercera ronda de negociaciones para modernizar el TLC. Disponible en: <https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-y-la-asociacion-europea-de-libre-comercio-aelc-inician-la-tercera-ronda-de-negociaciones-para-modernizar-el-tlc-91308?idiom=es>

MONTES Berges, Beatriz, "Principales enfoques teóricos en el estudio de las relaciones intergrupales", *Revista electrónica de la Universidad de Jaén*, núm. 3, 2008. Disponible en: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/201/182>

MORENO Coutiño, Ana, "Terapias cognitivo-conductuales de tercera generación (TTG): La atención plena/mindfulness", *Revista Internacional de Psicología*, vol. 12, núm. 1, julio de 2012. Disponible en: <https://doi.org/10.33670/18181023.v12i01.66>

MUÑOZ, Francisco A., "Caos, Gea y Eros. Desde el desorden a la armonía de la Paz", *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales* 16, no. 2009. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10512244006>

_____, "La pax romana", *Cosmovisiones de paz en el Mediterráneo antiguo y medieval*, Granada, 1998. Disponible en: www.ugr.es/~eirene/eirene/eirene_10cap6.pdf

ORTEGA, Elsa y Esparza, Itzir, *El caso Monitor/Radio Centro y el arbitraje en México*. Disponible en: http://www.sai.com.mx/doc/20060101_caso_monitor.pdf

OSSORIO, Jesús, *et al*, "Al menos 130 muertos en la masacre de París: lo que sabemos y lo que no sabemos", *El Español*, 13 de noviembre de 2015. Disponible en: http://www.lespanol.com/mundo/20151113/78992157_0.html

- PÉREZ Fernández del Castillo, Othon. *El arte de solucionar conflictos (segunda sesión)*, Grandes Maestros. UNAM [fragmento de video]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=38SRF2vKZEc>.
- RAMÓN, Rene, *et al*, “Un muerto y decenas de heridos al enfrentarse ejidatarios y policías”, *La Jornada*, 4 de mayo de 2006. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2006/05/04/003n1pol.php>
- RODRÍGUEZ Rescia, Víctor Manuel, *El debido proceso legal y la convención americana sobre los derechos humanos*. Disponible en: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/a17762.pdf>
- SALINAS, Javier, *et al*, “No queremos que nos agredan, dice Del Valle”, *La Jornada*, 4 de mayo de 2006. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2006/05/04/006n1pol.php>:
- SÁNCHEZ, Minora y Chávez, Wílder, “Mediación educativa como estrategia para la resolución de conflictos en el aula”, *REDINE-UCLA*, vol. 1, núm. 2, mayo de 2011. Disponible en: http://bibvirtual.ucla.edu.ve/db/psm_ucla/edocs/REDINE/Vol3Nro1/redine030102.pdf
- Secretaria de Gobernación, T-MEC. *Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá*. Disponible en: <https://www.gob.mx/t-mec>
- Secretariado del TLCAN. *Cláusula Modelo para el uso de MASC*. Disponible en: <https://www.nafta-sec-alena.org/Inicio/Medios-Alternativos-para-la-Solucion-de-Controversias/Clausulas-Modelo-para-el-uso-de-MASC>
- TEJERINA Montaña, Benjamín, “Las teorías sociológicas del conflicto social. Algunas dimensiones analíticas a partir de K. Marx y G. Simmel”, *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Madrid, núm. 55, 1991. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/758600.pdf>
- TENORIO Villalón, Ángel F. y Martín Caraballo, Ana. *Un paseo por la historia de la Teoría de Juegos*. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/60709/1/51847-252720-1-SM.pdf>

Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico. Disponible en:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/302220/Comprehensive-and-Progressive-Agreement-for-Trans-Pacific-Partnership-CPTPP-Spanish__002_.pdf

VELÁSQUEZ Burgos, Bertha Marlén, *et al*, “Teorías neurocientíficas del aprendizaje y su implicación en la construcción de conocimiento de los estudiantes universitarios”, *Tabula Rasa* [en línea], Colombia, julio-diciembre de 2006. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600512>

VILLAVICENCIO, Erika, *El impacto emocional en el aislamiento*, Liminal, la ciencia en movimiento, Entrevistadora: Karen Rivera. 17 de julio de 2020 [fragmento de audio]. Disponible en: <https://www.facebook.com/DraErikaVillavicencioAyub/videos/277879846810606>

WATZLAWICK, Paul, *et al*, *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder, 1991. Disponible en: <https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2015/09/276081111-teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick.pdf>

WEXLER, David B. *Justicia terapéutica: Experiencias y aplicaciones*. Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/TratamientoDeAdicciones/download/justicia-terapeutica.pdf>

WEXLER, David B. *Justicia terapéutica: Una visión general*. Disponible en: http://cejfe.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/activitats_formatives/prospectiva_criminal_prevenio_delinquencia05062012/justicia_terapeutica_resum.pdf

LEGISLACIÓN ESTATAL

Código Civil para el Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación los días 26 de mayo, 14 de julio, 3 de agosto y 31 de agosto,

todos de 1928. Disponible en:

[https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/codigos/
Codigo_Civil_para_el_DF_2.pdf](https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/codigos/Codigo_Civil_para_el_DF_2.pdf)

Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 1º al 21 de septiembre de 1932. Disponible en: https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/codigos/Codigo_Procedimientos_Civiles_DF_1.pdf

Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Aguascalientes. Publicada en el Periódico Oficial del Estado el 27 de diciembre de 2004. Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/aguascalientes-ley-mediacion-y-conciliacion.pdf>

Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Estado de Baja California Sur. Publicada en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California el 31 de julio de 2016. Disponible en: <https://www.cbcs.gob.mx/index.php/cmply/2070-ley-de-mecanismos-alternativos-de-solucion-de-controversias-del-estado-de-baja-california-sur>

Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California. Publicada en el Periódico Oficial No. 43, de fecha 19 de octubre de 2007, Sección I, Tomo CXIV. Disponible en: <http://transparencia.pjbc.gob.mx/documentos/pdfs/leyes/LeyJusticiaAlternativa.pdf>

Ley de Mediación y Conciliación del Estado de Campeche. Publicado en el Periódico Oficial del Estado el jueves 4 de agosto de 2011. Disponible en: [https://poderjudicialcampeche.gob.mx/transparencia/descargas/ley%20de%20mediacion%20y%20conciliacion%20del%20estado%20de%20camp
eche.pdf](https://poderjudicialcampeche.gob.mx/transparencia/descargas/ley%20de%20mediacion%20y%20conciliacion%20del%20estado%20de%20campeche.pdf)

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chiapas. Publicada mediante decreto 187, en el Periódico Oficial del Estado núm. 151 de fecha 18 de marzo de 2009. Disponible en: https://www.sspc.chiapas.gob.mx/leyes/estatal/LEY_DE_JUSTICIA_ALTERNATIVA_DEL_ESTADO_DE_CHIAPAS.pdf

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Chihuahua. Publicada en el Periódico Oficial del Estado No. 43 del 30 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/164.pdf>

Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia para el Distrito Federal. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 08 de enero de 2008. Disponible en: https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/images/leyes/leyes/LEY_DE_JUSTICIA_ALTERNATIVA_DEL_TRIBUNAL_SUPERIOR_DE_JUSTICIA_PARA_EL_DF_1.pdf

Ley de Medios Alternos de Solución de Controversias para el Estado de Coahuila de Zaragoza. Publicada en el Periódico Oficial del Estado el martes 12 de julio de 2005. Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/coahuila-ley-de-metodos-alternos-de-solucion-de-controversias.pdf>

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Colima. Publicada en el Suplemento No. 1 del Periódico Oficial del Estado de Colima, el sábado 27 de septiembre de 2003. Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/colima-ley-de-justicia-alternativa.pdf>

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Durango. Publicada en el Periódico Oficial No. 17 Bis, de fecha 26 de febrero de 2009, Decreto 260, LXIV Legislatura. Disponible en: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20JUSTICIA%20ALTERNATIVA.pdf>

Ley de Mediación, Conciliación y Promoción de la Paz Social para el Estado de México. Publicada en la Sección Segunda de la Gaceta del Gobierno el 10 de enero de 2018. Disponible en: <http://www.secretariadeasuntosparlamentarios.gob.mx/mainstream/Actividad/legislacion/leyes/pdf/040.pdf>

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Guanajuato. Publicada en el Periódico Oficial, 84, tercera parte de 27 de mayo de 2003. Disponible en: http://segob.guanajuato.gob.mx:8088/files/FRAC_1/LEY_LOCAL/LEY_D

E_JUSTICIA_ALTERNATIVA_DEL_ESTADO_DE_GUANAJUATO_JUN_2011.pdf

Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias para el Estado de Hidalgo. Publicada en el Alcance al Periódico Oficial del 21 de abril de 2008. Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/hidalgo-ley-de-justicia-alternativa.pdf>

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco. Publicada en la Sección IX del Periódico Oficial del Estado de Jalisco, el martes 30 de enero de 2007. Disponible en: https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/u37/Ley%20de%20Justicia%20Alternativa%20del%20Estado%20de%20Jalisco_0.pdf

Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán. Publicada en la Octava Sección del Periódico Oficial del Estado de Michoacán, el martes 21 de enero de 2014. Disponible en: <http://congresomich.gob.mx/file/LEY-DE-JUSTICIA-ALTERNATIVA-Y-RESTAURATIVA-REF-28-DE-AGOSTO-DE-2019.pdf>

Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Nayarit. Publicada en la Cuarta Sección del Periódico Oficial del Estado, el 23 de abril de 2011. Disponible en: <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/nayarit-ley-de-justicia-alternativa.pdf>

Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos del Estado de Nuevo León. Publicada en el Periódico Oficial del Estado, núm. 6-III del 13 de enero de 2017. Disponible en: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20MECANISMOS%20ALTERNATIVOS%20PARA%20LA%20SOLUCION%20DE%20CONTROVERSIAS%20PARA%20EL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf

Ley de Mediación para el Estado de Oaxaca. Publicada en el Periódico Oficial del Estado de Oaxaca, el 12 de abril de 2004. Disponible en:

http://docs64.congresoaxaca.gob.mx/documents/legislacion_estatal/Ley_de_Mediacion%20para_el_Estado_de_Oaxaca..pdf

Ley del Centro Estatal de Mediación del Estado de Puebla. Decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado, el 30 de diciembre de 2013, Número Doce, Trigésima Octava Sección, Tomo CDLXIV. Disponible en: *<https://ojp.puebla.gob.mx/index.php/leyes/item/ley-del-centro-estatal-de-mediacion-del-estado-de-puebla>*

Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo. Publicada en el Periódico Oficial del Estado el día 7 de abril de 2014. Disponible en: *<https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/quintana-roo-ley-de-justicia-alternativa.pdf>*

Ley de Mediación y Conciliación para el Estado de San Luis Potosí. Publicada en el Periódico Oficial, el martes 15 de abril de 2014. Disponible en: *<https://sanluis.gob.mx/wp-content/uploads/2016/08/Ley-de-Mediacion-y-Conciliacion-para-el-Estado-de-San-Luis-Potosi.pdf>*

Ley de Justicia Alternativa en Materia Penal para el Estado de Sinaloa. Publicada en el Periódico Oficial No. 59 del 15 de mayo de 2013. Disponible en: *<http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/leyes/archivos/pdf/LEY%20DE%20JUSTICIA%20ALTERNATIVA%20EN%20MATERIA%20PENAL.pdf>*

Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias para el Estado de Sonora. Publicada en el Número 28 Sección II del Boletín Oficial del Estado, el 7 de abril de 2008. Disponible en: *<https://legislacion.vlex.com.mx/vid/ley-mecanismos-alternativos-solucion-575274730>*

Ley de Acceso a la Justicia Alternativa para el Estado de Tabasco. Publicada en el Periódico Oficial Sup. D: 7302 del 29 de agosto de 2012. Disponible en: *https://tsj-tabasco.gob.mx/resources/pdf/biblioteca/ley_de_acceso_a_la_justicia_alternativa.pdf*

Ley de Mediación para el Estado de Tamaulipas. Publicada en el Periódico Oficial número 100 de fecha 21 de agosto de 2007. Disponible en: http://po.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2017/03/Ley_Mediacion.pdf

Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias del Estado de Tlaxcala. Publicada en el Número Extraordinario del Periódico Oficial del Estado, el lunes 10 de diciembre de 2012. Disponible en: <https://www.tetlax.org.mx/wp-content/uploads/2018/09/Ley-Justicia-Penal-Alternativa-Tlaxcala.pdf>

Ley de Medios Alternativos para la Solución de Conflictos del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Publicada en la Gaceta Oficial, Órgano del Gobierno del Estado, el viernes diez de mayo del año 2013. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Veracruz/wo91429.pdf>

Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en el estado de Yucatán. Publicada en el Diario Oficial del Estado el 24 de julio de 2009. Disponible en: <https://cjuryuc.gob.mx/marcoLegal/leyes/leymediosalternos.pdf>

Ley de Justicia Alternativa del estado de Zacatecas. Publicada en el Periódico Oficial del Estado, el miércoles 31 de diciembre de 2008. Disponible en: <https://www.congresozac.gob.mx/63/ley&cual=144>

Reglamento del Centro de Mediación del Poder Judicial del estado de Querétaro Arteaga. Publicado en el Periódico Oficial del Estado, el viernes 21 de septiembre de 2007. Disponible en: <https://www.tribunalqro.gob.mx/?v=mediacion/mediacion.php>

Reglamento Interno del Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. Publicado en el Boletín Judicial No. 97 del viernes 27 de mayo de 2016. Disponible en: http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/cja/wp-content/uploads/Rgnto-Interno-CJA-del-TSJCDMX-Acdo-23-23_2016.pdf

LEGISLACIÓN NACIONAL

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf

Código Civil Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación en cuatro partes los días 26 de mayo, 14 de julio, 3 y 31 de agosto de 1928. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_270320.pdf

Código de Comercio. Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de octubre al 13 de diciembre de 1889. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3_301219.pdf

Código Federal de Procedimientos Civiles. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de febrero de 1943. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/6.pdf>

Código Nacional de Procedimientos Penales. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo de 2014. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP_220120.pdf

Código Penal Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de agosto de 1931. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_240120.pdf

Ley Federal del Trabajo. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf

Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 2014. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_291214.pdf

LEGISLACIÓN INTERNACIONAL

Decreto por el que se declaran reformadas y adicionadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, Mejora Regulatoria, Justicia Cívica e Itinerante y Registros Civiles. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5470987&fecha=05/02/2017

Decreto de promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Disponible en: <http://www.economia-snci.gob.mx/sicait/5.0/doctos/TLCAN.pdf>

Guía de Buenas Prácticas en virtud del Convenio de La Haya de 25 de octubre de 1980 sobre los Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores. Disponible en: <https://www.hcch.net/es/publications-and-studies/publications2/guides-to-good-practice>

Ley Modelo de la CNUDMI sobre Arbitraje Comercial Internacional. Aprobada por la CNUDMI el 21 de junio de 1985 y promulgada por México en 1993. Disponible en: https://uncitral.un.org/es/texts/arbitration/modellaw/comercial_arbitration/status

Ley Modelo de la CNUDMI sobre Conciliación Comercial Internacional. Aprobada inicialmente en 2001 y modificada en 2018. Disponible en: https://uncitral.un.org/es/texts/mediation/modellaw/commercial_conciliation

Ley Uniforme de Mediación. Aprobada en 2001 por la Conferencia Nacional de Comisarios sobre Derecho Estatal Uniforme. Disponible en: http://www.uniformlaws.org/shared/docs/mediation/uma_final_03.pdf

Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Disponible en: <https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration/arb-rules-revised/arb-rules-revised-s.pdf>

Reglamento de Conciliación de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Aprobado por la Asamblea General de la CNUDMI, el 4 de diciembre de 1980. Disponible en: <https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration/conc-rules/conc-rules-s.pdf>

CONVENCIONES Y TRATADOS INTERNACIONALES

Convención Americana de Derechos Humanos (Pacto de San José). Adoptada por México el 24 de marzo de 1981. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/D1BIS.pdf>

Convención de La Haya, del 18 de octubre de 1907, sobre solución de controversias internacionales. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/JurInt/PA2.pdf>

Convención Interamericana sobre Arbitraje Comercial Internacional. Firmada por México el 27 de octubre de 1977. Aprobada el 28 de diciembre de 1977 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el jueves 27 de abril de 1978. Disponible en: <https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/ARCHIVOS/ARBITRAJE%20COMERCIAL.pdf>

Convención Interamericana sobre Eficacia Extraterritorial de las Sentencias y Laudos Arbitrales Extranjeros. Decreto de promulgación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de agosto de 1987. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4676490&fecha=20/08/1987

Convenio de Naciones Unidas sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras (Convención de Nueva York). Decreto de promulgación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de junio de 1971. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4761354&fecha=22/06/1971&cod_diario=205087

Convenio del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones. Decreto aprobatorio publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de junio de 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/390774/2018_09_17_Ficha_tecnica_CIADI_final_enviado_00000003_.pdf

Convenio sobre los Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores. Decreto promulgatorio publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de marzo de 1992. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4654143&fecha=06/03/1992

Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. Aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente francesa el 26 de agosto de 1789. Disponible en: https://www.conseil-constitutionnel.fr/sites/default/files/as/root/bank_mm/espagnol/es_ddhc.pdf

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Decreto de promulgación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 1993. Disponible en: <https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/ARCHIVOS/1.TLCAN.pdf>

Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM), entró en vigor el 1º de julio de 2000. Disponible en: <https://www.gob.mx/tlcuem>

Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Decreto por el que se aprueba el Protocolo Modificador al Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá, hecho en la Ciudad de México el 10 de diciembre de 2019, así como dos acuerdos paralelos entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América, celebrados en la Ciudad de México, el 10 de diciembre de 2019. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2019. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5584425&fecha=21/01/2020

Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico. Decreto promulgatorio

publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de marzo de 2018.
Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5545130&fecha=29/11/2018

TESIS Y JURISPRUDENCIAS

ACCESO A LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, COMO DERECHO HUMANO. GOZA DE LA MISMA DIGNIDAD QUE EL ACCESO A LA JURISDICCIÓN DEL ESTADO. Tesis: III.2o.C.6 K, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Décima época, L. XXV, T. 3, octubre de 2013.

ÁRBITRO. SUS RESOLUCIONES SON ACTOS DE AUTORIDAD, Y SU EJECUCIÓN LE CORRESPONDE AL JUEZ DESIGNADO POR LAS PARTES. Tesis 189345. I.3o.C.231 C. *Semanario Judicial, de la Federación y su Gaceta*, Novena época, T. XIV, julio de 2001, p. 1107.

CLAUSULA ARBITRAL. CONCEPTO. Tesis: I.3o.C.941 C, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Novena Época, T. XXXIII, mayo de 2011.

CONVENIO DE MEDIACIÓN. SUS CARACTERÍSTICAS Y EJECUTABILIDAD. Tesis I.3º.C.394 C, *Gaceta del Semanario Judicial de la Federación*, Décima Época, Libro 72, T. III. Noviembre de 2019.

DERECHO AL DEBIDO PROCESO. SU CONTENIDO. Tesis 1a.LXXV/2013, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Décima Época, libro XVIII, T. 1, marzo de 2013.

NULIDAD DEL LAUDO ADICIONAL. NO IMPLICA LA NULIDAD DEL DEFINITIVO AL NO GUARDAR UNIDAD CON ÉSTE. Tesis 167441. I.7o.C.126 C, *Semanario Judicial, de la Federación y su Gaceta*, Novena época, T. XXIX, abril de 2009.

TRANSACCIÓN, CONTRATO DE. TIENE CALIDAD DE COSA JUZGADA Y ES PROCEDENTE SU EJECUCIÓN EN LA VÍA DE APREMIO. Tesis 1a. /J. 41/2000, *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*, Novena Época, Primera Sala, T. XIII, febrero de 2001.

OTROS DOCUMENTOS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA (FUNIBER), *Material de apoyo: teoría del conflicto, concepto y análisis*, Maestría en línea de Resolución de conflictos y mediación, abril de 2015 a abril de 2017.

Resolución 40/72 (11 de diciembre de 1985) de la Ley Modelo de Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) sobre Arbitraje Comercial Internacional.