



UNIVERSIDAD DE MURCIA
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

La Calidad de la Mediación en
Nuevo León, México

D. Rafael Díaz Álvarez

2016

Agradecimientos

A Dios, a la gloria del G:.A:.D:.U:. salud, tolerancia y unión, por su luz, espiritualidad, amor, grandeza, y por el camino iluminado que me brinda para alcanzar mis objetivos.

A mi esposa Erika, a mis hijos Erik Rafael y José Jaime los amo, por su apoyo incondicional, amor, tolerancia y empuje.

A mis padres, Jaime Valdemar y María Teresa, por haberme procreado y criado, a quienes respeto, agradeceré y amaré, independientemente, por siempre.

A mis suegros, José Heriberto y Leonor, quienes me demuestran su amor de padres sin biológicamente serlo y correspondo.

A todos mis maestros y tutores, sin omitir uno solo, porque compartieron sus conocimientos, métodos y tiempo a mi educación académica y eso sólo lo puedo pagar con un sincero agradecimiento y enviándoles bendiciones a cada uno de ellos.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, su rector Mtro. Rogelio G. Garza Rivera, ex-rectores Dr. Jesús Ancer Rodríguez e Ing. José Antonio González Treviño, por todo el apoyo laboral y económico que desinteresadamente me han brindado para mí desarrollo profesional. Y por confiar en mí.

Dedico esta tesis también, a todos los que creen en mí, pero sobre todo a aquellos que no creyeron, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba a la culminación de mis estudios, a aquellos que nunca esperaban que lograría obtener mi grado de doctor, a todos aquellos que apostaban a que me rendiría a medio camino, a todos los que supusieron que no alcanzaría la meta, a todos ellos les agradezco porque sus deseos son mis bendiciones, por ello les dedico esta tesis.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I – ANTECEDENTES	6
1.1. ANTECEDENTES	6
1.2. JUSTIFICACIÓN	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	9
1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
1.5. HIPÓTESIS	10
1.6. OBJETIVOS	10
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	12
2.1. LA MEDIACIÓN	12
2.1.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA MEDIACIÓN	12
2.1.2. ¿PARA QUÉ SIRVE LA MEDIACIÓN?	16
2.1.3. PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN	17
2.1.4. VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN	20
2.1.5. TIPOS DE MEDIACIÓN	24
2.1.5.1. Mediación Familiar	24
2.1.5.2. Mediación Comunitaria	25
2.1.5.3. Mediación Penal	26
2.1.5.4. Justicia para adolescentes	31
2.1.5.5. Mediación laboral	32
2.1.6. EL PROCESO DE MEDIACIÓN	33
2.1.6.1. Las fases del proceso de mediación.	38
2.1.7. PRINCIPALES MODELOS DE MEDIACIÓN.	52
2.1.8. LA MEDIACIÓN Y LA CONCILIACIÓN (DIFERENCIAS)	63
2.1.8.1. Definición de conciliación	63
2.1.8.2. Tipos de conciliación	63
2.1.8.3. Sede judicial	64
2.1.8.4. Marco Legal e implementación de la mediación	68
2.1.8.5. Mediación en Nuevo León	74
2.1.9. EL CENTRO ESTATAL DE MÉTODOS ALTERNOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	80
2.1.10. SOBRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	82
2.1.11. FORTALECIMIENTO DE ATRIBUCIONES DEL CEMASC PARA LA EJECUCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	87
2.1.12. REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	90
2.1.13. CONVENIOS DE COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONALES	91
2.1.14. CAPACITACIÓN	94
2.1.15. DIFUSIÓN	95
2.1.16. INDICADORES DE EVALUACIÓN	97
2.1.17. DE LA MEDIACIÓN COMO POLÍTICA PÚBLICA DE ACCESO A LA JUSTICIA	99
2.2. PERFIL DEL MEDIADOR	111

2.2.1.	FUNCIÓN Y ROL DEL MEDIADOR.	112
2.2.2.	DEBERES Y RESPONSABILIDADES DEL MEDIADOR	115
2.2.3.	COMPORTAMIENTO DEL MEDIADOR.	116
2.2.4.	CUALIDADES DE UN BUEN MEDIADOR	116
2.2.5.	LA ACTITUD DEL MEDIADOR	118
2.2.6.	LA ATMÓSFERA PROPICIA PARA EL MEDIADOR	119
2.2.7.	HERRAMIENTAS DEL MEDIADOR.	120
2.2.8.	HABILIDADES DEL MEDIADOR.	120
2.2.9.	EFICACIA DE LA MEDIACIÓN.	125
2.3.	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD.	126
2.3.1.	CONTEXTO HISTÓRICO	126
2.3.2.	CONTEXTO GENERAL DE CALIDAD	127
2.3.3.	PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	132
2.3.4.	ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD	134
2.3.5.	FASES DE LA CALIDAD	136
2.3.6.	DIFERENTES ENFOQUES DE LA CALIDAD	139
2.3.3.1.	Estándares de Calidad	140
2.3.3.2.	Enfoque trascendente	141
2.3.3.3.	Enfoque basado en el producto	141
2.3.3.4.	Enfoque basado en el cliente	142
2.3.3.5.	Enfoque basado en la producción	143
2.3.3.6.	Enfoque basado en el valor	143
2.3.3.7.	Enfoque totalizador	144
2.3.7.	OPINIONES ACERCA DE LA CALIDAD	145
2.3.6.1.	William Deming	145
2.3.6.2.	Joseph Juran	146
2.3.6.3.	Philip Crosby	148
2.3.8.	ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD	148
2.3.9.	OBJETIVOS DE CALIDAD	151
2.4.	TENDENCIAS Y MODELOS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.	152
2.4.1.	LA MEDIACIÓN COMO UN SERVICIO	152
2.4.2.	CONTEXTO GENERAL DE LOS SERVICIOS	153
2.4.3.	ESCUELAS TEÓRICAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS	155
2.4.4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	158
2.4.5.	DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	162
2.4.6.	CONCEPTUALIZACIÓN DE UN SERVICIO DE CALIDAD	163
2.5.	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD	164
2.5.1.	INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS	164
2.5.2.	SISTEMAS DE CALIDAD	165
2.5.3.	ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD	166
2.5.4.	SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN	168
2.6.	LA MEDIACIÓN COMO UN SERVICIO SOCIAL	174
2.6.1.	CONTEXTO GENERAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES	178
2.6.2.	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS SOCIALES	179
2.6.3.	DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SOCIALES	180
2.6.4.	CONCEPTUALIZACIÓN DE UN SERVICIO SOCIAL DE CALIDAD	181
2.7.	MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	182

2.7.1.	NORMAS ISO 9000.	183
2.7.2.	SISTEMA ISO	184
2.7.3.	MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD (EFQM)	188
2.7.4.	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	193
2.8.	EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA MEDIACIÓN COMO UN SERVICIO, ¿QUÉ SE MIDE?	199
2.7.1.	CONTEXTO GENERAL DEL SERVICIO DE MEDIACIÓN.	199
2.7.2.	ANTECEDENTES DE ENCUESTAS DE CALIDAD EN LA MEDIACIÓN.	200
CAPÍTULO III - METODOLOGÍA		210
3.1.	MODELO DE INVESTIGACIÓN	210
3.1.1.	Fase cualitativa	210
3.1.2.	Fase cuantitativa	210
3.2.	RECOGIDA DE INFORMACIÓN	217
3.3.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	217
3.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	217
CAPÍTULO IV – RESULTADOS		219
CONCLUSIONES		256
BIBLIOGRAFÍA		259

INTRODUCCIÓN

La escalada de asuntos en los tribunales en México, nos ha orillado a la necesidad de buscar mecanismos más ágiles y efectivos, que además, brinden confianza, seguridad jurídica y en los cuales exista mayor cumplimiento por parte de los involucrados en los diversos conflictos, pero sobretodo, que nos permitan desahogar la carga de expedientes en la vía judicial. Basado en esta búsqueda, se han incorporado en México diversas herramientas basadas en la resolución de conflictos, en las cuales se encuentra la Mediación como una de las más importantes.

La Mediación es un procedimiento no adversarial de resolución de controversias basado en el principio de la autonomía de la voluntad de las partes, en el cual estas últimas al verse en conflicto, resuelven sus diferencias de manera colaborativa, guiadas por un tercero neutral e imparcial, que en ningún momento propone la solución ni tiene poder sobre los mediados, sino que, a través de diversas técnicas y bajo las premisas de la confidencialidad, cordialidad y respeto, restablece la comunicación que se ha perdido entre los involucrados, ayudándolos a que ellos mismos encuentren una solución que satisfaga los intereses de ambos, manteniendo una relación sana.

Derivado de la implementación de este método alternativo de solución de controversias han surgido un gran número de mediadores, así como, centros de mediación en toda la República Mexicana, en especial en el estado de Nuevo León, es por ello, que es de imperiosa necesidad de realizar una evaluación de la calidad del servicio de mediación realizado por los centros de mediación, tanto públicos y privados, en este Estado.

CAPÍTULO I – ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes

La impartición de justicia está en crisis, debido a que el poder judicial no se da abasto para consumir la demanda de resolución de litigios que le exige la sociedad y esto conlleva al aumento de expedientes atrasados y el incumplimiento de términos. Estas problemáticas nos han llevado a la búsqueda de nuevos mecanismos, en el mundo, para la resolución de controversias, en donde exista un real y fácil acceso a la justicia, por ello, México se ha involucrado en un gran movimiento para instituir y regular los métodos alternos de solución de conflictos en todo el país, como prueba podemos encontrar a la Procuraduría Federal del Consumidor la cual cuenta con 32 delegaciones en las principales ciudades del país, también existe la Comisión Nacional para la Defensa y Protección de los Usuarios de Servicios Financieros con 34 delegaciones en el país, igualmente se cuenta con 23 Comisiones Estatales de Arbitraje Médico que operan a iniciativa de los gobiernos estatales y que no dependen de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (Gorjón/Sáenz, 2006).

En busca de regular los mecanismos de resolución de conflictos diversos estados de la República Mexicana se han esforzado en sentar bases para llevar a cabo la práctica de éstos, por ejemplo; la Ley para el Diálogo, la Conciliación y la Paz Digna en Chiapas promulgada en marzo de 1995, Tabasco establece la conciliación en la Ley para la Prevención y Tratamiento de la Violencia Intrafamiliar en 1995, Quintana Roo promulga la Ley de Justicia Alternativa en 1999, Sonora establece la conciliación y el arbitraje mediante la Ley de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar en 1999, Querétaro establece la resolución de conflictos por medio de la conciliación en su Ley que atiende y sanciona la Violencia Intrafamiliar en 1999 y en la actualidad cuenta con dos iniciativas para la regulación de los MASC que son: La Ley de Medios de Justicia y la Ley de Mediación, por otra parte, Sinaloa contempla la conciliación en la Ley para Prevenir y Atender la Violencia Intrafamiliar desde el 2001, Michoacán en 2002 establece que las partes en conflicto podrán resolver sus controversias mediante

procedimientos de conciliación, amigable composición o arbitraje en la Ley para la Atención y Prevención de la Violencia Familiar, Campeche establece en el 2002 la conciliación y la amigable composición en los conflictos familiares a través de la Ley de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar, en Guanajuato se genera la Ley de Justicia Alternativa en mayo del 2003, Chihuahua promulga la Ley de Mediación en el año 2003, Colima en el 2003 promulga su Ley de Justicia Alternativa, Oaxaca con la Ley de Mediación en abril del 2004, el Estado de Morelos promueve modificaciones al Código Penal estableciendo la figura de la conciliación y en el Código de Procesal Civil propone como equivalente jurisdiccional a la amigable composición, Aguascalientes promulga la Ley de Mediación y Conciliación en el 2004, Coahuila promulgó la Ley de Métodos Alternos de Solución de Conflictos en 2005, Durango la Ley de Justicia Alternativa en 2005, Veracruz promulga la ley respectiva a referentes medios en 2005, Nuevo León en el 2005 este campo se formalizó con la Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos, Jalisco con su Ley de Justicia Alternativa en 2007, el Distrito Federal aprobó en el 2007 la Ley de Justicia Alternativa del Distrito Federal, Tamaulipas en 2007 con su Ley de Mediación, Yucatán con una ley específica de Métodos Alternos en el 2008 y se siguen sumando estados de la República (Gorjón/Sáenz, 2006).

Posterior a la implementación de todas estas regulaciones surge la necesidad de formar centros destinados a la práctica de los procedimientos de resolución pacífica de conflictos, como son: El Centro de Mediación al Amparo del Tribunal Superior de Justicia de Querétaro que opera desde Septiembre de 1999, Baja California Sur inauguró en enero del 2001, en el seno del Tribunal Superior de Justicia, el Centro de Mediación con apoyo del Ejecutivo Estatal, Puebla creó el Centro de Mediación en el seno del Poder Judicial en el 2001, El Estado de México crea el Centro de Mediación y Conciliación incorporado al Poder Judicial en marzo del 2003, El Distrito Federal establece en 2003 en el Tribunal Superior de Justicia del D.F. el Centro de Justicia Alternativa, Tamaulipas cuenta con un

Centro de Mediación en sede Judicial, Nuevo León con la creación de centros públicos y privados que brindan el servicio a la población a partir del 2005.

1.2. Justificación

La evaluación de la calidad de la mediación en el estado de Nuevo León, nos permitirá visualizar si ésta cumple con los objetivos específicos de satisfacción de los usuarios de este método alternativo de solución de conflictos, además de evaluar la calidad del proceso de mediación en los centros de mediación públicos y privados.

La calidad de los servicios viene determinada por su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas del usuario. Con objeto de mejorarla y de evitar un desajuste entre lo que espera el usuario y aquello que recibe, hay que actuar sobre las dimensiones del servicio y las dimensiones de su calidad (Medina Tornero & Medina Ruiz, Gestión de la calidad en servicios sociales, 2010).

La preocupación por mejorar la calidad profesional, tradicionalmente comprende desde la formación inicial hasta los posgrados. Sin embargo, no caben dudas de que gracias al aporte de la perspectiva “reflexiva”, originada en los Estados Unidos a mediados del siglo XX, se ha producido un verdadero cambio en el perfil de los profesionales al diferenciarse unos de otros por el hecho de poder justificar o dar explicaciones plausibles de por qué actúan de tal o cual forma frente al caso que tienen o tenían entre manos. En otras palabras, la capacidad de dar razones valederas sobre las elecciones que efectúan para proceder de una manera determinada y no de otra; y, también, cómo toman deliberadamente un curso de acción. (Brandoni, 2011)

Varios aspectos están implicados y regulados en el proceso de formación del mediador:

- Instituciones formadoras.
- Currículo.
- Docentes.

- Evaluación de idoneidad.
- Certificación.
- Registro.
- Capacitación continua.
- Especialización.

La mediación no podría quedar exceptuada de la lógica del mercado, pero tampoco podía eludir una oportunidad de escuchar a los mediados ni perder una fuente de información valiosa acerca de la percepción de calidad que poseen los usuarios. Es frecuente el empleo de encuestas de satisfacción de usuarios como una de las formas de evaluar la calidad de un servicio de mediación. (Brandoni, 2011)

1.3. Planteamiento del problema.

La mediación como método alternativo de solución de controversias ha incrementado de manera importante su utilización como una forma pacífica para la resolución de conflictos entre personas involucradas en estos últimos, motivo por el cual, se han realizado de manera importante un sin número de modificaciones a diversas legislaciones, así como, a múltiples codificaciones, de las cuales han derivado diversas regulaciones destinadas a sistematizar la práctica de dichos procedimientos, a su vez, este crecimiento ha derivado en la fundación acrecentada de centros de mediación, así como, una infinidad de mediadores en México, siendo de sumo interés evaluar la calidad del mecanismo de dichos centros de mediación en el estado de Nuevo León.

En la actualidad, no existe un órgano evaluador de los servicios de calidad de los centros de mediación que se encargue de valorar las expectativas y perspectivas de los usuarios de dicho servicio, ahora bien, si a través de la mediación las partes resuelven por si solas sus conflictos, con la ayuda de un tercero neutral que solo los guía y ayuda a comunicarse, es de suma importancia que el centro de mediación que brinda el servicio cumpla con la calidad que

pretenden sus usuarios, por ello, es de suma importancia encontrar el instrumento de medición correcto para determinar si las expectativas y perspectivas de los usuarios de dichos centros de mediación cuentan con el nivel de calidad que los mediados pretenden.

1.4. Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de calidad en el servicio de mediación en los centros de mediación públicos y privados, en el Estado de Nuevo León?

1.5. Hipótesis

El nivel de calidad en el servicio de los centros de mediación públicos y privados del Estado de Nuevo León, tienen una importante diferencia entre las expectativas y perspectivas de sus usuarios.

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Evaluar la calidad de la mediación en los centros de mediación públicos y privados, basado en la satisfacción de los usuarios de dicho mecanismo en el estado de Nuevo León.

1.6.2 Objetivos específicos

- Identificar si los servicios de los centros de mediación públicos y privados en el estado de Nuevo León son de calidad.
- Evaluar la importancia de las 5 características principales de los centros de mediación desde las expectativas de los usuarios.
- Comprobar la calidad de los servicios de mediación desde la expectativa de la satisfacción de los usuarios.
- Comprobar la calidad de los servicios de mediación desde la perspectiva de la satisfacción de los usuarios.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1. La Mediación

2.1.1. Conceptos básicos de la Mediación

Entender el significado preciso de las palabras y de los conceptos que se encuentran dentro de una idea es fundamental, para que de esta manera puedan ser utilizados adecuadamente y así obtener el mayor provecho de éstos.

En relación con lo anterior; en la Mediación es doblemente importante precisar su significado, ya que dentro de ésta se han depositado grandes expectativas, principalmente la urgencia e importancia de poder encontrar la forma correcta de dar a conocer a los ciudadanos un significado en el cual se entienda correctamente qué es, para qué sirve y sobre todo, las bondades que brinda al ser utilizarla como método alternativo de acceso a la justicia.

Ya anteriormente se citó la definición de mediación como lo expresa la Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos del Estado de Nuevo León, sin embargo la doctrina la explica de una forma más detallada.

“La mediación es el proceso de comunicación entre partes en conflicto con la ayuda de un facilitado (mediador), que procurará que las personas implicadas en una disputa puedan llegar, por ellas mismas, a establecer un acuerdo que permita recomponer la buena relación y dar por acabado, o al menos mitigado, el conflicto.”¹

En la actualidad los métodos alternos de solución de conflictos han escalado de manera significativa, a nivel mundial, como una forma de resolución de controversias de una forma pacífica, además de coadyuvar con la disminución de la carga laboral a la vía judicial, que se ha saturado de asuntos. La mediación como método alternativo de solución de controversias, ha venido a revolucionar la

¹ Vinyamata, Eduard. Aprender mediación. México. Ed. Paidós. Barcelona. 2003.

forma de resolver disputas, pues en ella, de forma voluntaria las partes involucradas son participantes activos en la búsqueda de las soluciones más viables, guiados por un tercero neutral (llamado mediador), el cual ayuda a las partes a través de técnicas de comunicación, ha que ellas mismas propongan y disipen sus diferencias, sin que este proponga o intervenga en el resultado; esto beneficia a los implicados, pues con ello se disminuye el desgaste de la relación y al ser los involucrados quienes resuelven de manera directa sus diferencias, existe un mayor cumplimiento de los acuerdos mediados.

La mediación se configura como intervención para resolver conflictos, facilitando el entendimiento y la toma de decisiones entre las partes implicadas, En la medida que mantiene características diferenciales específicas respecto de otros métodos de resolución, se han desarrollado desde distintos campos orientaciones de pensamiento (una filosofía de la resolución de conflictos) y técnicas que han configurado diversos modelos concretos de mediación (Vera Martínez, 2010).

Por ello a continuación mencionaremos algunas definiciones de mediación:

De acuerdo al diccionario de derecho (De Pina, 1991), mediación es la acción de una o más potencias dirigidas a resolver amistosamente entre otras, un conflicto existente entre otras, emprendida de oficio o a instancia de partes.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, mediación significa “acción y efecto de mediar”, según el mismo diccionario, mediar (que viene del latín *mediare*) significa interponerse entre dos o más que riñen o pelean procurando reconciliarlos y unirlos en amistad.

Como señala (Guillén, 2008), es un proceso confidencial, voluntario y estructurado de gestión y resolución de los conflictos que sirve para que dos partes, del ámbito familiar o laboral, que estén inmersas en algún conflicto entre sí, consigan solucionarlo de una forma satisfactoria, aceptando la ayuda de una persona mediadora profesional, experta y debidamente formada, que tiene como características principales la de ser imparcial y no imponer acuerdos, pero

dirigiendo a las partes a la consecución de los mismos y al logro de su cumplimiento, siendo éstos equilibrados y equitativos.

La Ley de Métodos Alternos de Solución de Conflictos del Estado de Nuevo León en su artículo 2, fracción IX, define mediación como: Método alternativo no adversarial, a través del cual en un conflicto interviene un prestador de servicios de métodos alternos o varias personas con cualidades de independencia, neutralidad, imparcialidad, confidencialidad y capacidad, denominadas prestadores de servicios de métodos alternos, quienes sin tener facultad de decisión en las bases del acuerdo que se pudiera lograr, ni de emitir juicio o sentencia, facilitan la comunicación entre los participantes en conflicto, con el propósito de que tomen el control del mismo y arriben voluntariamente a una solución que le ponga fin total o parcialmente.

Se entiende por mediación al procedimiento voluntario de naturaleza auto-compositiva, por la cual dos o más personas, llamadas mediados, involucradas en un conflicto buscan una solución amigable y aceptable, a través de la asistencia de un tercero llamado mediador, quien ajustándose a los principios rectores de este método, establecidos en las reglas de operación, les auxiliará en la construcción de la solución a su disputa (Kafzyk, 2006).

La mediación es un proceso que emplea a un tercero neutral –el mediador– para facilitar las negociaciones entre las partes de un conflicto con el fin de llegar a una solución mutuamente aceptable (Picker, 2001).

Sistema alternativo, no excluyente, de resolución de conflictos, donde las partes asistidas por un tercero neutral, son acompañadas en el proceso de toma de decisiones con relación a su desacuerdo. Se trata de un proceso voluntario, confidencial, flexible, donde las decisiones son auto compuestas, centrado en el futuro, donde se enfatizan las necesidades reales de los participantes (Caram, 2000).

La mediación más allá de su identidad científico-social y de su especialización profesional, presenta una pluralidad de usos y significados según

la disciplina de referencia, aunque en su mayoría centrada en su “contenido social”:

1. En Geografía aparece como una “localización espacial o temporal” de carácter central.
2. En Filosofía es un concepto centrado en el medio de acceso al conocimiento parcial de un objeto de investigación dentro de un proceso dialéctico.
3. En derecho supone un mecanismo de resolución de conflictos, en el cual un tercero imparcial busca la facilitación de la comunicación entre las partes para que por sí mismas puedan resolver su litigio, de manera alternativa al proceso judicial estricto.
4. En Sociología supone un nivel de análisis sobre los hechos sociales en su relación con los actores, ideas, e influencias de los componentes de la comunidad.
5. En Pedagogía es un eje transversal del proceso educativo en el plano profesional como en el teórico. Aparece inserto en el sistema de aprendizaje a través de “estrategias de resolución de conflictos” psico-educativos en el aula entre profesores y alumnos, de mejora académica, y de control y mejora de las relaciones internas de los centros educativos. Al respecto destacan los estudios sobre eco-pedagogía, educación social y formación de personas adultas.
6. En Psicología es un medio de gestión de conflictos emocionales, a través de tareas específicas para representar y comprender los procesos cognitivos asociados al conflicto (Fernández Riquelme, 2009).

2.1.2. ¿Para qué sirve la Mediación?

La Mediación sirve principalmente para prevenir y resolver conflictos, dejando posiblemente a las partes en un ambiente de paz y armonía. En la mayoría de los

casos sirve como auxiliar de los tribunales, los cuales una gran parte se encuentran saturados, quedando expuestos a lentas y costosas resoluciones; convirtiéndose la Mediación en un importante medio de acceso a la justicia.

Ayuda a la prevención de conflictos o simplemente, para mejorar la comunicación humana, y por tanto, la calidad de vida que ello representa. Sin embargo, no todos los conflictos pueden estar sujetos a mediación.

Para poder someterse al proceso de Mediación en México es necesario que se presenten las siguientes condiciones:

1. “Aceptación libre y voluntaria por parte de los implicados de la intervención de un mediador.
2. Participación directa y voluntaria de las personas en conflicto en las diversas sesiones que vaya proponiendo el mediador y vayan aceptando las partes hasta la finalización del problema. La delegación en otra persona de la asistencia a un acto de mediación lo convertiría en un proceso de negociación, de significación distinta.
3. En los casos en que un juez ordena la obligación de asistir a un acto de mediación, éste dejaría de tener sentido como tal y en ocasiones el Mediador adquiriría la condición de conciliador.
4. La salud mental y un mínimo equilibrio emocional para acometer el esfuerzo de participar. Las personas alteradas emocionalmente o con un problema de salud que les producen irritabilidad u ofuscaciones trastornarían los objetivos del acto Mediador y podrían complicar todavía más el conflicto.
5. Cuando existan indicios racionales del delito o de propósito de cometerlo, la mediación no debe transformarse en un método de burla a la ley ni de complicidad. Los acuerdos no se pueden establecer como culminación si son ilegales o si las partes no poseen la capacidad legal suficiente”.²

² Vinyamata, Eduard. Aprender mediación. México. Ed. Paidós. Barcelona. 2003.

De esta manera, el concepto esencial de la mediación y sus funciones crean un sistema de poder donde no existe la violencia institucionalizada, centrándose en la opinión de las partes y no en reglas que les son dictaminadas de manera arbitraria por parte de los juzgadores.

2.1.3. Principios de la mediación

La mediación se rige por los siguientes principios:

- Voluntariedad.- los mediados deberán participar por su propia decisión y no por obligación;
- Confidencialidad.- no podrá divulgarse la información relacionada con los asuntos de la mediación;
- Neutralidad.- el mediador deberá mantener al margen sus propias preferencias o inclinaciones durante todo el procedimiento;
- Imparcialidad.- el mediador no podrá tomar partido respecto de los mediados, por lo que deberá actuar libre de favoritismo, tratándolos sin hacer diferencia alguna, quedando prohibidas las alianzas con alguno de ellos;
- Equidad.- El mediador deberá de generar condiciones de igualdad entre los mediados para que arriben a acuerdos mutuamente beneficiosos;
- Legalidad.- Solo podrán ser objeto de Mediación los conflictos derivados de los derechos que se encuentren dentro de la libre disposición de los mediados;
- Honestidad.- el mediador deberá excusarse de participar en una mediación, cuando reconozca que sus capacidades, limitaciones o intereses personales pueden afectar el procedimiento.

El proceso de mediación se debe regir, de manera general, por los siguientes principios de actuación (Fernández Riquelme, 2009):

- a) Independencia y autonomía: el poder de decisión lo ejercen las propias partes. Son los participantes quienes controlan el proceso y establecen las decisiones; son las que buscan la solución al conflicto con la ayuda del mediador, quien no puede imponer un determinado acuerdo.
- b) Transparencia: solo mediante este principio se puede asegurar la eficacia y protección de los derechos de las partes en conflicto, tanto en el procedimiento como en el organismo responsable. Tres son las claves de la transparencia: la información, la eficacia y la equidad, y varios son los medios para obtenerlas: la comunicación por escrito, el respeto a la legalidad vigente, la descripción exacta de las normas y reglas, etc.
- c) Contradicción: este principio significa la posibilidad de que todas las partes interesadas den su punto de vista y que tanto el mediador como el organismo responsable tengan conocimiento de todas las posturas, de todos los hechos y de las opiniones de los expertos. De esta manera, se asegura que las partes pueden negarse a aceptar ciertos aspectos que entren en contradicción con sus intereses y formular las alegaciones que consideren oportunas.
- d) Eficacia: el mediador debe asegurar que las medidas emprendidas sean adecuadas, que cumplan con las exigencias de los participantes, y que puedan ser rápidamente sustituidas por otras más efectivas.
- e) Legalidad: en todo momento, el proceso mediador debe atenerse a los principios legales, generales (del país) y específicos (del organismo).
- f) Representación: el procedimiento debe respetar el derecho de las partes a hacerse representar o acompañar por un tercero en todas sus etapas.

- g) Equidad y neutralidad: antes de iniciar el proceso, el mediador debe preguntarse sobre la existencia de alguna situación o circunstancia susceptible de general parcialidad en el desarrollo de la misma. Por ello, el mediador no puede tomar partido por ninguna de las partes en conflicto, ya que cualquier creencia explícita puede hacer ser visto como aliado de dichas partes.
- h) Confidencialidad: durante el proceso, los participantes deben mantener la privacidad más absoluta sobre las negociaciones, teniendo la garantía de la misma por parte del mediador, que subrayará que la información que surja en el proceso, en cualquiera de sus sesiones, no será utilizada ante un tribunal. El mediador debe reservar todo lo escuchado y visto en el proceso, no pudiendo revelar su contenido a menos que las partes, de mutuo acuerdo, lo autoricen.
- i) Libertad y voluntariedad: el proceso requiere del acuerdo libre y explícito de los participantes. La mediación no puede imponerse, ni se puede obligar a nadie a establecer relaciones o llegar a acuerdos para la resolución de un conflicto; asimismo, las partes pueden abandonar el proceso en cualquier momento, sin que signifique un perjuicio para la parte que tomó esa decisión.

Al examinar todas las definiciones anteriores podemos observar que la figura del mediador, es única y exclusivamente, de ente facilitador y guía de la comunicación entre los mediados, el cual con su experiencia y percepción (fuera del conflicto), ayuda a las partes a encontrar la forma de hacerse llegar la información referente a las necesidades de cada una de ellas, abriendo así, la posibilidad de que los mediados se hagan una o varias concesiones, con el fin de resolver de una forma pacífica sus diferencias, respetando en todo momento los principios fundamentales de la mediación, como lo son: la voluntariedad de las partes, la confidencialidad, la neutralidad, la imparcialidad, la equidad, la legalidad y la honestidad.

2.1.4. Ventajas de la mediación

A diferencia de la negociación en donde las partes controlan el proceso y del arbitraje, donde las partes nombran un tercero que tomará la decisión por ellos basado en las reglas que las partes acordasen para el proceso; en la mediación las partes son quienes trabajan el proceso y encuentran la solución a su controversia con el apoyo de un tercero llamado mediador, el cual a través de técnicas de comunicación y de identificación de conflictos, guía a las partes a que logren acuerdos favorables para ambas, sin imponer acuerdos entre ellas.

La mediación es una estrategia muy adecuada para que los protagonistas de la negociación, especialmente laboral, puedan hacer concesiones sin que ello suponga un elemento de desprestigio. El marco mediador es mucho más favorable a las concesiones que en el escenario en el que se mueven las negociaciones. La mediación es, frecuentemente es un pretexto para hacer concesiones, lo cual acelera enormemente la resolución del de los conflictos. En los conflictos negociados está comprobado que existe entre las partes un cierto temor a aparecer débil ante sus compañeros y ante los opositores. En mediación esta posibilidad desaparece, pues las partes que inician el proceso ya suelen tener un plus de motivación adicional positiva para alcanzar un acuerdo. En realidad, se ha comprobado que la mera presencia de un mediador y las expectativas de las partes ante un próximo proceso mediador modulan tácitamente los comportamientos de las partes que exhiben una dinámica significativa de cooperación, incrementando el número de concesiones iniciales. Podemos destacar otras ventajas de la mediación (Boada, 2008):

- Reduce la tensión emocional y el litigio en las relaciones familiares y de trabajo.
- Es voluntaria (las partes pueden retirarse en cualquier momento, pueden no llegar a un acuerdo si creen que los tribunales pueden resolverlo mejor, pueden omitir información, etc.).

- Favorece vínculos y el ejercicio de las responsabilidades entre los progenitores y sus hijos en un clima de cooperación y respeto mutuo. Esto ocurre idénticamente en las relaciones laborales.
- Las decisiones son tomadas por las partes en el conflicto y no por un tercero, lo que favorece un mayor cumplimiento de los compromisos acordados.
- Es más breve y más económica para las partes y favorece un clima de pacificación social general, ya que al reducir la tensión de las rupturas no se somatizan y la persona eleva su autoestima negociadora (es protagonista de sus propios acuerdos), lo que favorece un mejor clima laboral y social, y con ello se produce un el denominado ahorro social del no enquistamiento del conflicto. Es sin duda más barata que la vía judicial.
- Facilita o restablece la comunicación entre las partes favoreciendo la toma de decisiones.
- Es flexible, permite afrontar desde grandes a pequeños problemas.
- Atiende las necesidades particulares de cada uno de los implicados sin olvidar las de los menores a su cargo, cuando los hay.
- Permite a los progenitores (a los empleados y trabajadores) tomar decisiones realistas y adecuadas en beneficio de sus hijos (trabajadores y empresarios) y un equilibrado desarrollo.
- Permite mantener las relaciones en el seno de la empresa o de la familia, pues suele salvaguardar las relaciones interpersonales.
- Produce acuerdos creativos, se generan ideas innovadoras.

Para Acland, (2010) la mediación tiene una serie de ventajas que se podrían resumir como:

- *La mediación es flexible.* Dotada de amplio rango de flexibilidad puede de situaciones formales (en el ámbito de los negocios o la política) a más informales dentro de un equipo de trabajo, familia, vecinos, etc.
- *La mediación es voluntaria.*
 - Las Partes de una disputa ingresan en el proceso de mediación por su propia decisión;
 - Pueden determinar qué información revelan u ocultan;
 - Pueden decidir si llegan finalmente a un acuerdo o no;
 - Pueden retirarse en cualquier momento y "sin perjuicios".

En la medida que no hay obligación de revelar documentación, ni de aceptar una solución impuesta, ni hay exhibición pública ante tribunales y medios de comunicación, las partes retienen su poder de elección y decisión si búsqueda de su propio interés, incluso prefiriendo ir ante tribunales sin acuerdo. Pero la mediación aporta datos sobre la situación y el punto de vista de la otra parte si correr riesgos, evita el trasiego de los abogados e incluso puede superar a un acuerdo de transacción cara a cara sin la presencia del mediador.

- *La mediación es eficaz en función de los gastos.* Puede resultar incluso barato en relación a los costes habituales de un litigio y es más soportable por los ciudadanos de a pie o las pequeñas organizaciones. También puede evitar pérdidas en los ámbitos económicos al no deteriorar irreversiblemente la relación si esta era de tipo comercial, empresarial, etc..
- *La mediación es un proceso rápido.* Evita la lentitud, esperas y dilaciones, y complejidad que a menudo se dan entorno a los tribunales. Necesita sólo de la aceptación de las partes para iniciar el proceso para ponerse en marcha. Esto evita costes directos e indirectos de esperas insostenibles.
- *La mediación permite encontrar soluciones basadas en el sentido común.* A veces la aplicación e interpretación de la ley por los

tribunales se muestra para el que pierde o no ve satisfechas sus pretensiones como algo "caprichoso" o incompresible, cuando no arbitraria e injusta. La mediación evita que haya perdedores, pues no hay solución sin acuerdo. En la medida que los participantes tienen el dominio de la situación no importa tanto los precedentes legales y permite que cada parte examine y tenga en cuenta las reclamaciones y expectativas de la otra parte. Se posibilita un reajuste de percepciones, y estas se hacen más realistas.

- *La mediación establece relaciones en lugar de destruirlas.* por la propia dinámica de ganadores-perdedores de los litigios y en el debate de muchas negociaciones se producen significativos daños a la relación y desprestigio para las partes. Como Fisher y Ury mostraron, a estas les debe importar tanto el asunto en juego como la relación, intimidad e imagen social. La mediación puede evitar el enfrentamiento y la más que posible incomunicación.
- *La mediación produce acuerdos creativos.* La relación va más allá de las imposiciones de un litigio o arbitraje. El trabajo conjunto de las partes y el mediador explora soluciones posibles manejando toda la información disponible en relación al problema y al mantenimiento de la relación. La mediación permite aprovechar el potencial creativo del conflicto.
- *La mediación es "amistosa para el usuario" y usa un lenguaje sencillo.* Este procedimiento es menos enrevesado que el "ritual y lenguaje judicial". Aunque el mediador aconseje a las partes asesoramiento legal y recopilar documentación aplicable al caso, muchas veces el conflicto no necesita tanto. El lenguaje y usos de la mediación es sencillo, de la calle, que todos pueden entender para comunicarse entre sí.

- *La mediación surte efecto.* Quizá sea la más simple de sus virtudes, pero la efectividad con la que logra acuerdos en poco tiempo es su mejor publicidad.

2.1.5. Tipos de Mediación

2.1.5.1. Mediación Familiar

La mediación familiar se define como el procedimiento a través del cual los miembros de la familia inmiscuidos en algún conflicto que se suscite en sus relaciones familiares, tratan de dirimirlo con el auxilio de un mediador que les posibilita vías de diálogo y la búsqueda en común de una solución satisfactoria (Kafzyk, 2006).

Los conflictos familiares son los más solucionables a través de la mediación, puesto a que en la mayoría de los casos el factor humano es determinante, el aspecto psicológico y social tiene un gran peso. Cuando surge una ruptura de pareja, separación o divorcio, el proceso judicial es desgastante; más aún cuando se tiene que determinar el cuidado de los hijos, la pensión alimenticia, el uso de domicilio y el reparto de bienes (Marlow, 1999) sin contar los conflictos emocionales que puedan surgir en los hijos como respuesta a la actuación de los padres (Bertnal Samper, 1998).

Proceso mediador dirigido, en primer lugar, a todas aquellas personas que inician un proceso de separación o divorcio, y que presenten problemas respecto a la custodia de los hijos, el régimen de visitas o la pensión de alimentos. En segundo lugar se destina a las personas con dificultades con la relación con los hijos u otros miembros de la familia, con problemas familiares de naturaleza económica (herencias, empresas); en tercer lugar también se puede aplicar a las relaciones entre hijos adoptados mayores de edad y sus familias biológicas (Fernández Riquelme, 2009).

La Asociación de Mediación Familiar de Québec señala que “la mediación es un método de resolución de conflictos basado en la cooperación. El mediador,

un tercero imparcial, ayuda a las parejas a disolver su unión a elaborar por sí mismas un acuerdo viable y satisfactorio para las dos partes” (Coy Ferrer, 2000).

2.1.5.2. Mediación Comunitaria

Está consiste en aplicar la técnica para resolver problemas comunitarios. Lo anterior significa un sinnúmero de partes con una problemática común. Esto se traduce a que cierta cantidad de personas vivan en paz, ya que ellas resuelven sus problemas vecinales, aprendiendo a respetar sus diferencias y alcanzar una buena disposición para colaborar en futuros conflictos en su barrio (Gorjón/Sáenz, 2006).

La mediación comunitaria tiende por lo general a centrarse más bien en lo emocional, y las partes se representan, por lo general, a sí mismas o a sus familiares más próximos, buscando justicia, aunque en la mayor parte de las ocasiones, estas desconocen las leyes.

Es una modalidad dirigida a todas aquellas personas o colectivos que tienen problemas de índole diverso con su comunidad vecinal o con el poder municipal. En esta área posee una importancia clave las estrategias de prevención (conflictos latentes o que se prevé que se pueden producir), desarrolladas a través de centros comunitarios centrados en el desarrollo de actividades de concienciación y convivencias, así como en la implantación de servicios de orientación y formación destinados a prevenir las causas de ciertos conflictos surgidos en el seno de la comunidad de ciertos conflictos surgidos en el seno de la comunidad (temas interculturales, de la convivencia de conflictos vecinales), fomentando las “buenas prácticas” en las relaciones cotidianas y el sentimiento de “comunidad” en el seno de la misma (Fernández Riquelme, 2009).

2.1.5.3. Mediación Penal

En la década de los setenta del siglo pasado, se perfila un nuevo modelo de justicia, denominada **justicia restaurativa**, que enfatiza la participación de la víctima y el agresor en la resolución del conflicto provocado por el delito,

concebida como una alternativa al sistema penal tradicional, o justicia retributiva, en que las partes en conflicto participan activamente en el proceso, esencialmente la mediación, en la resolución conjunta (De Diego Vallejo, 2008).

Aunque inicialmente el proceso de implementación fue relativamente lento, a finales de los noventa se aceleró significativamente y finalmente, a principios de los 2000, podemos observar su establecimiento en países como Estados Unidos, Chile, Argentina, entre otros (Eiras Nordenstahl, 2005). Al mismo tiempo, se amplió su aplicación original en los procedimientos propios de la justicia juvenil a la justicia penal ordinaria o adulta.

El principal objetivo de la mediación penal, es crear un ambiente seguro, donde se encuentren la víctima y el victimario para que ambos puedan conocer sus historias, escucharlos desde el lugar del otro, compartir sus opiniones, buscar soluciones, explorar alternativas a su situación y, de ser posible establecer un acuerdo para que el mediador pueda cumplir con este rol de facilitador. La mediación y conciliación penal es la expresión más extendida de la Justicia Restaurativa y constituye la posibilidad de producir la reintegración social de los delincuentes y responder a las necesidades de las víctimas, en el marco de los valores de la comunidad. La mediación y la conciliación para regular el conflicto deben seguir con uno de sus principios rectores: la voluntariedad de las partes; la propuesta puede ser judicial o privada, pero solo las partes con ayuda, del mediador; a propuesta del Juez o del Ministerio Público, pueden o no aceptar las reparaciones que se ofrecen, ya sea en la etapa de la preparación penal o etapa del procedimiento penal en México (Rodríguez Rodríguez, 2009).

La definición de mediación penal recogida de la Recomendación número (19)19 *del Comité de Ministros del Consejo de Europa* es la siguiente: "... todo proceso que permite a la víctima y al delincuente participar activamente, si lo consienten libremente, en la solución de las dificultades resultantes del delito, con ayuda de un tercero independiente (mediador)" (Guillamat Rubio, 2006).

Desde una perspectiva aplicada, la mediación penal consiste en la participación voluntaria del imputado/penado por un delito o falta y de la víctima/perjudicado en un proceso interactivo de diálogo y comunicación que, conducido por un mediador imparcial, tiene como objetivo fundamental conseguir la reparación adecuada del daño causado en la víctima por el delito y la resolución del conflicto desde la perspectiva justa y equilibrada a los intereses de ambas partes (Guillamat Rubio, 2006).

Como pone de manifiesto la Comisión de Prevención del delito de las Naciones Unidas, la mediación permite a las partes afectadas por el delito, mediante su participación voluntaria, compartir sentimientos, experiencias y necesidades. A su vez, da a las víctimas la oportunidad de obtener reparación, sentirse más seguras e intentar cerrar una etapa; a los delincuentes, comprender mejor las causas y los efectos de su comportamiento y asumir su responsabilidad facilitando su reinserción, y a la comunidad, entender las causas de la acción delictiva, promover la paz social y prevenir el delito.

Val y Villanueva (2003) citados en (De Diego Vallejo, 2008), desde una perspectiva más jurídica, describen como principios de la mediación en la jurisdicción penal:

- Recuperar la atención a la víctima, figura olvidada en el derecho penal.
- Nueva tendencia dirigida al infractor castigado con penas privativas de la libertad y ampliación de la diversidad de medidas alternativas.
- Nueva orientación en política criminal, impulsada por organismos internacionales, que reconocen dentro del sistema penal y social la reparación, la conciliación y la mediación como instrumentos para compensar los prejuicios ocasionados a las víctimas con el fin de reconstruir la paz social.

La mediación penal es un proceso voluntario entre el inculpado en un delito o falta y la víctima u ofendido, en el que a través del diálogo y la comunicación

guiada por un mediador imparcial, se busca como objetivo principal, la reparación del daño causado y la solución pacífica del conflicto desde una perspectiva de justicia social y equilibrada a los intereses de ambas partes.

Este tipo de mediación es muy factible en los casos de delitos menores o delitos de menores. En el mismo sentido se puede aplicar a todos los casos que están en averiguación previa, donde el ministerio público procurará la mediación o la conciliación.³

Otra definición de mediación penal, es el proceso alternativo al sistema judicial planteado en un plano de igualdad entre las partes en conflicto y el mediador, sin jerarquías establecidas, y con la participación activa de la resolución de los conflictos de los propios implicados (Fernández Riquelme, 2009).

También se puede definir como: método voluntario, confidencial, donde el mediador neutral asiste a las partes en un proceso interactivo, apuntando a la satisfacción de sus necesidades, con relación a un episodio que han vivido en común, que en la percepción de alguna de ellas, podría ser desplegado en el escenario del proceso penal, no sólo con las consecuencias propias de este procedimiento, sino con la posibilidad de que el mismo concluya con una sentencia condenatoria que implique la pérdida de la libertad para quien resulte culpable (Caram, 2000).

La mediación penal es un procedimiento voluntario de diálogo y comunicación, entre el ofendido o víctima y el infractor, conducido por un mediador que actúa como tercero imparcial y neutral, cuyo objeto es la reparación y compensación de las consecuencias del hecho delictivo, a través de acuerdos reparadores satisfactorios aceptados entre las partes y cuando dicha reparación no sea posible realizarla ante el ofendido se llevará a cabo ante la comunidad.

³ Reforma al artículo 3, fracción VII, del Código de Procedimientos Penales del Estado de Nuevo León: Procurar la conciliación o la mediación entre las partes en los delitos culposos, en los de instancia de parte y en los que persiguiéndose de oficio, no sean de los considerados como graves y su sanción no exceda de seis años como pena máxima. En estos casos se dictará auto de reserva de la acción penal hasta en tanto no se cumpla con el acuerdo derivado de la conciliación o mediación.

Con la mediación se pretende rescatar la confianza, credibilidad y eficacia que se ha perdido en la vía judicial o litigiosa y con esto se demuestra que la justicia y la paz social es posible alcanzarla por vías multidisciplinarias complementarias sin trastocar la garantía de impartición de justicia, la cual no se restringe a la emisión de sentencias, como muchos podemos creer. Además de que los acuerdos a los que se hayan llegado, son más fáciles de cumplir por las partes y más difíciles de quebrantar.

El abordaje a la mediación penal más lejano en el tiempo se realizó en Canadá y, de manera coetánea, en alguna de las entidades federativas de los Estados Unidos.

En Ontario, en 1974, se realiza la primer experiencia a cargo de Kitchener que interviene como mediador en un hecho delictivo múltiple realizado por dos jóvenes que causaron más de 20 víctimas en una sola noche. Según Bonafé-Schmitt Kitchener tenía experiencias en reuniones entre delincuentes y sus víctimas tratando de lograr la reconciliación o, al menos, la compensación reparatoria por el daño causado. En éste caso dejaban que las partes fijaran el monto por sí mismas. Se trataba de casos judicializados en que el Juez decidí la aplicación de la *probation*. Entonces se intentaba el acercamiento de las partes para el logro consensual del arreglo. Se advirtió que el sistema redituaba ventajas para ambos, para la justicia en abstracto y la sociedad en concreto, desde que se trataba de resarcir a la víctima y bajar sus ansiedades y hacer asumir el principio del *self responsibility* al autor del delito, mediante el impacto que le causaba las secuencias de sufrimiento que advertía en su víctima (Neuman, 2005).

Kitchener, a la par que atraía y enseñaba a otros mediadores, fue ampliando su programa, que ya no comprendía solo disputas y delitos de faltas menores, sino casos de ofensas sexuales. Ello importaba asistencia psicológica y la actividad de medios y servicios más complejos. A su influjo se debe la puesta en marcha de nuevos programas para Canadá, Norteamérica y algunos países europeos. Junto al aporte de otro programa que desarrollo en Elkart Country (Indiana) en 1979, se crearon en el mundo anglosajón los denominados

Victim/Offender Reconciliation Program (VORP) y más tarde, el Victim-Offender Mediation (Neuman, 2005).

En Europa los programas de mediación comenzaron a propagarse a mitad de los años 80. Francia fue su enorme propulsora. En el país venía realizándose la mediación social o barrial, la cual manejaba pequeños sucesos penales en las familias, en la vecindad, pequeños hurtos, etc., que se distinguían por ser conciliatorios y de resarcimiento.

Simultáneamente en otros países como Bélgica, Austria, Alemania, los escandinavos y en algunos cantones de Suiza, comienza la práctica de la mediación penal, con contactos directos e indirectos entre las partes del conflicto. Lo más importante en sí, sigue siendo, el resarcimiento a la víctima y, la política judicial que sobreviene, según el Estado de que se trate, una vez de presentado el convenio de conciliación, la causa se archiva, es sobreseída o da lugar a una pena menor.

La mediación de justicia penal o mediación entre víctima y ofensor es el proceso por el cual la víctima de un crimen enfrenta al causante de éste en la presencia de un tercero quien ayuda a las partes a dialogar sobre los hechos y sus consecuencias. En dicho enfrentamiento, la víctima tiene la oportunidad de expresarle al ofensor su coraje o su temor, de echarle en cara el impacto de su conducta criminal, de preguntarle las razones de esta conducta, o simplemente, de satisfacer su propia curiosidad sobre qué tipo de persona es el acusado. Por su lado, el ofensor tiene la oportunidad de explicar los hechos, explicar la razón de su conducta, comprender el punto de vista de la víctima, y hasta pedirle perdón (Rendón, 2012).

2.1.5.4. Justicia para adolescentes

Antes de ingresar al tema que constituye la materia de análisis, debemos definir de forma precisa el concepto de Niño y Adolescente, por lo cual, se definen como:

Niño:

3. fig. Ingenuo, de poca experiencia o que obra irreflexivamente (El pequeño Larousse ilustrado, 2009).

Según el diccionario de la lengua española (Española, 2012): 3. adj. que tiene poca experiencia, 4. adj. despect. que obra con poca reflexión y advertencia.

La Convención de Ginebra sobre los derechos del niño (Humanos, 2012), menciona que: se entiende por niño todo ser humano menor de dieciocho años de edad, salvo que, en virtud de la ley que le sea aplicable, haya alcanzado antes la mayoría de edad.

Adolecente:

El Pequeño Larousse Ilustrado (2009) menciona, que está en la adolescencia, y a su vez; Periodo vital entre la pubertad y la edad adulta.

Para la Organización Mundial de la Salud, la adolescencia es el período comprendido entre los 10 y 19 años y está comprendida dentro del período de la juventud entre los 10 y los 24 años. La pubertad o adolescencia inicial es la primera fase, comienza normalmente a los 10 años en las niñas y a los 11 en los niños y llega hasta los 14-15 años. La adolescencia media y tardía se extiende, hasta los 19 años (Wikipedia, 2012).

Del latín *adolecentía*, es la edad que sucede a la niñez y que transcurre desde la pubertad hasta el completo desarrollo del organismo (Española, 2012).

2.1.5.5. Mediación laboral

Fernández Riquelme, (2009), menciona que el modelo de resolución de conflicto en el seno de una empresa entre trabajadores y sus compañeros, sus superiores o la dirección. Sistema necesario cuando los conflictos internos deriven en el empeoramiento de las condiciones y relaciones de trabajo a nivel interno, o de las relaciones comerciales con los clientes y los proveedores.

En el ámbito Laboral podemos distinguir 3 tipos de mediación (De Diego Vallejo, 2008):

- A petición de parte: se inicia a través de una solicitud por escrito por cualquiera de las partes ante los Servicios de Mediación Laboral.
- La mediación programada: procede de la propia planificación interna de las direcciones de trabajo, quienes la utilizan como mecanismo resolutivo a determinadas demandas. y,
- La mediación reactiva: que se aplica en situaciones de emergencia.

Los conflictos que se tramitan habitualmente en los órganos de mediación laboral son básicamente conflictos colectivos de intereses o jurídicos que versan sobre la aplicación e interpretación de una norma estatal, convenio acuerdo, pacto colectivo o determinadas prácticas empresariales o de los trabajadores. Hay determinadas prácticas empresariales o de los trabajadores, determinados asuntos que permanecen al margen de los mediadores laborales; son conflictos que versan sobre Seguridad Social o los que surgen en la administración estatal, local o autonómica.

La mediación laboral, al igual que en cualquier tipo de mediación, se fundamenta principalmente en la buena fe y en la disposición de las partes por lo que permite una gran flexibilidad tanto para el mediador como a las partes para establecer las reglas y dinámica del proceso, dándole así un carácter exclusivo y específico. La mediación laboral asegura confidencialidad de la información recabada durante el proceso. Se garantiza que la información proporcionada al mediador no llegará a la otra parte sin previo consentimiento de los afectados, así como de toda la documentación a la que tuvo acceso para desarrollar su labor durante la evaluación del proceso. La mediación laboral, además, minimiza las consecuencias que se derivan de las relaciones conflictivas de las partes, promoviendo la activa participación de ambas en el hallazgo de una solución aceptable en el marco de una relación basada en el respeto y la transparencia de la comunicación.

2.1.6. El proceso de mediación

Como se ha señalado, una de las características de la Mediación es su flexibilidad, que aunque es un proceso formal la ley no impone un procedimiento riguroso que se debe seguir durante su trámite; sin embargo, no por ser flexible quiere decir que carezca de una estructura básica.

Cierto es que cada caso se puede presentar con características diferentes o particulares, pero el Mediador será capaz de llevarlo por el camino correcto encontrando el mejor acuerdo para las partes.

Es importante mencionar, que se deben seguir únicamente los límites que marca la ley y como todo proceso, está constituido por diversas etapas las cuales son utilizadas en algunos de los casos de manera distinta, ya sea en el sector público o en el sector privado pero en general se utilizan las siguientes:



Figura 1 - Proceso esquemático de Mediación.

- 1) Recabar datos del solicitante así como de la(s) persona(s) involucrada(s).

Se les informan del proceso a las partes y se comprometen a: participar o no participar (en la Mediación privada puede variar)

Si ambas aceptan continua el proceso.

2) Presentación del mediador con las partes.

El mediador informa a las partes ¿qué es la mediación?, su proceso, ¿cuáles son las reglas?

Las partes comparten información sobre cómo están viviendo la situación de conflicto.

3) El mediador proporciona un espacio para identificar los problemas y en qué orden serán abordados.

Las partes tienen la oportunidad de exponer su versión y expresar sus sentimientos en relación al conflicto.

4) Contar el problema y ordenar los temas más importantes para las partes.

5) El mediador facilita la comunicación dentro del problema con el fin de buscar posibles opciones, tratando de obtener propuestas integradoras que sean aceptables para ambas partes.

6) Las partes evalúan las alternativas y formulan acuerdos sobre los temas en disputa.

7) Se determina cuáles de las opciones planteadas pueden ser aceptadas y cuáles pueden funcionar.

El mediador agrupará los acuerdos y redactará el acuerdo global.

Figura 2 - Proceso descriptivo del CEMASC de NL.⁴

⁴ Poder Judicial del Estado de Nuevo León
<http://www.pjenl.gob.mx/consejodjudicatura/CEMASC/CJProceso.asp>



Este esquema muestra el proceso que se sigue en el Estado de Nuevo León dentro del Centro Estatal de Métodos Alternos para la solución de Conflictos, el cual muestra detalladamente los pasos a seguir.

La mediación es un proceso voluntario, confidencial y flexible, que ayuda a que dos o más personas o instituciones encuentren una solución a su conflicto en forma no adversarial, regido por principios de equidad y honestidad en el que interviene un tercero imparcial y neutral llamado mediador, con el objeto de poner fin a la controversia de manera satisfactoria, pacífica y duradera (Fierro Ferráez, 2011).

Es muy importante que el mediador explique en la introducción cada una de las etapas, cómo se desarrollan y cuál es el resultado que se espera obtener de ellas. Esta explicación conviene repetirla al iniciar cada una de las etapas para que los participantes sepan qué esperar.

Para que el mediador realice de una manera profesional su intervención dentro de la mediación, este debe conocer de una manera clara las características

del proceso de mediación, así como las etapas de desarrollo del mismo, las cuales no necesariamente se desarrollan de una manera estrictamente lineal, pues estas se adaptan a la naturaleza del conflicto y a los rasgos de las partes implicadas. Pero en todo caso, cuando la actuación de mediación haya terminado, todas estas fases deben haber sido completadas, como un verdadero proceso de intervención social.

El objetivo fundamental del proceso de mediación es facilitar que establezca una nueva relación entre las partes en conflicto aumentando el respeto y la confianza entre estas, corrigiendo las percepciones e informaciones falsas que se puedan tener respecto al conflicto o entre los implicados, creando así un marco que facilite la comunicación entre las partes y la transformación de la situación conflictiva (Fernández Riquelme, 2009).

Desde este objetivo general, siguiendo a Moore, se pueden extraer los siguientes objetivos específicos del proceso:

- a) Enseñar los efectos y la dinámica de la mediación en la negociación como un instrumento de resolución de disputas.
- b) Iniciar el desarrollo de una explicación teórica de la práctica actual de la mediación en función de su aplicación en diferentes áreas y contextos.
- c) Administrar a los profesionales de la mediación técnicas concretas y eficaces que faciliten a las partes la auto resolución de sus disputas.

Esta serie de objetivos remiten a una serie de funciones básicas, que el mediador debe desarrollar de una manera contextual en el proceso:

- Iniciar canales de comunicación eficaces.
- Ayudar a las partes a reconocer los derechos de los otros.
- Facilitar el proceso suministrando un procedimiento eficaz de resolución.
- Enseñar a las partes formas de negociación.
- Multiplicar los recursos y vincular a las partes con expertos.

- Explorar los problemas para mostrar nuevos puntos de vista a las partes.
- Convertirse en agente de la realidad para mostrar soluciones reales y viables.
- Asumir el papel de víctima propiciatoria, tomando gran parte de la responsabilidad por una decisión impopular o acuerdo insatisfactorio.
- Ser el líder que toma la iniciativa para impulsar la negociación mediante sugerencias de procedimiento.

Estos objetivos se integran en los tres niveles básicos de trabajo e intervención en mediación (Diez, 2004):

- a) Trabajo en el nivel de las personas: intervención con las personas concretas, diagnosticando sus necesidades e intereses, pero siempre manteniendo la neutralidad, la imparcialidad y la voluntad de las mismas.
- b) Trabajo en el nivel de las relaciones: intervención en el conjunto de las relaciones planteadas en la mesa de negociaciones, mostrando un proceso único y dinámico.
- c) Trabajo con el nivel del problema: intervenir con las partes para ayudarlas a realizar un análisis racional y completo del problema objeto del conflicto, atendiendo la forma de afrontarlo que tiene cada parte, legitimando de manera equitativa las opciones de cada una, y ayudándolas a superar obstáculos que pueden surgir en el proceso.

2.1.6.1. Las fases del proceso de mediación.

Seis son las fases que constituyen el proceso general de intervención en mediación (Fernández Riquelme, 2009): Premediación, Acogida, Explicación, Situación, Arreglo y Acuerdo.

1. Fase de Premediación. Antes de comenzar el proceso de mediación propiamente dicho, es necesario valorar y decidir sobre los siguientes aspectos:

- Adecuación de la mediación en el caso que se plantea.
- Decisión sobre quién será la persona adecuada para mediar.
- Valorar si podrán reunirse las partes o tendremos que trabajar separadamente con cada una.
- Establecer quién estará presente en el proceso: implicados, expertos, abogados, etc.
- Determinar cómo será el espacio físico de la mediación: distribución de los asientos, donde se harán las reuniones privadas, entrada y salida de los participantes.

En esta fase preliminar, dentro de los contactos iniciales con las partes en conflicto, debemos observar el modo y determinar las causas de inicio del proceso de mediación, ya que dependiendo de ellas, se derivarán las estrategias específicas del mismo proceso:

- Iniciativa directa de las partes.
- Remisión realizada por los participantes secundarios.
- Iniciativa directa del propio mediador.
- Designación realizada por una autoridad reconocida.

2. Fase de Acogida. Las partes suelen ingresar en un proceso de mediación en diferentes estados emocionales; por ello, la tarea inicial del mediador, tras la fase de premediación, debe centrarse en proporcionar las necesidades básicas de seguridad a las partes participantes en la negociación (Moore, 1993). La declaración inicial contiene **once puntos** esenciales:

- Presentación del mediador y de las partes, si es conveniente.
- Recomendación a las partes de la necesidad de cooperar y buscar una solución a sus problemas.
- Definición de la mediación y del rol del mediador.
- Declaración de imparcialidad y neutralidad.

- Explicación del concepto de reunión parcial.
- Definición de los parámetros de confidencialidad.
- Descripción de logística.
- Sugerencias sobre las pautas de comportamiento.
- Respuesta a las preguntas formuladas por las partes.
- Compromiso en el sentido de cómo se iniciará el trabajo.

El objetivo general de esta fase consiste en recabar la información necesaria sobre las percepciones y sentimientos de los participantes, sus metas y expectativas al respecto, así como sobre la situación del conflicto entre las partes. Por ello, el mediador debe asegurarse que toda la información sea compartida por los participantes, intercambiando y verificando los datos expuestos, de manera que sea garantizado el equilibrio de poder en el proceso.

Desde la información obtenida por el mediador puede establecer las áreas centrales del procedimiento en el proceso, que las partes pueden concretar mediante acuerdos que incluyan los siguientes aspectos:

- El modo y contenido en la confección de una agenda de trabajo.
- El procedimiento de negociación que se va aplicar.
- El marco temporal y el programa de las sesiones.
- El sistema de intercambio de información entre las partes.
- El modo en el que los derechos legales o los mandatos administrativos serán reconocidos y protegidos.
- Las relaciones de las partes con los abogados.
- El comportamiento aceptable en relación con ataques personales, respeto a los valores, despliegues emocionales y actitudes hacia las soluciones del tipo <<ganar-perder>>.
- El modo en que se mantendrá el compromiso con los procedimientos y los posibles acuerdos.
- La determinación de las personas que participarán en la primera reunión.

- El rol de los sustitutos y de los observadores.
- El papel de las tareas y los pequeños grupos de trabajo.
- El modo en el que el conocimiento obtenido alrededor de la mesa de negociación debe o no debe ser compartido con las partes ausentes.
- La magnitud de los equipos negociadores.
- La localización de los lugares de encuentros.
- La determinación de la forma en la que se llevarán los registros de las reuniones y de quienes lo harán.
- El modo de informar a los medios, en su caso.
- El modo de aplicación de los acuerdos de procedimiento.

A estas áreas centrales de intervención, el mediador debe reunir una serie de tareas específicas y complementarias como las siguientes (Moore, 1993):

1. *Promoción de su credibilidad* frente a las partes en disputa, tanto su credibilidad personal (que tanto las partes como el propio mediador relacionan con el éxito del proceso) e institucional (la reputación de la organización en la que trabaja el mediador, que puede influir en la decisión de aceptar el proceso) como del procedimiento (las creencias que mantienen las partes sobre la eficacia del proceso y el éxito de la negociación, aunque el mediador debe aclarar que la resolución final del conflicto depende de las partes y que el mismo proceso no garantiza por sí mismo la conciliación final).
2. *Creación de rapport con las partes*. Una vez trabajada la credibilidad personal, institucional y de procedimiento, el mediador debe establecer un *rapport* con las partes en negociación; es decir, fomentar una comunicación libre y de calidad entre las partes que permita un contacto humano constructivo (el tipo de comunicación determinará el estilo personal del mediador).
3. *Educación de las partes en el proceso de mediación*. El mediador debe explicar sus funciones y el procedimiento, de tal manera que las partes

conozcan los criterios esenciales para aprobar su intervención. Los participantes deben tener claro en todo momento las condiciones mínimas para que la negociación sea constructiva y tenga posibilidades de éxito. Algunos de los aspectos clave que tienen que tener claros son: el método de recopilación de datos, el procedimiento para cada tema, los límites de la confidencialidad, el empleo probable de reuniones privadas del mediador con cada parte, las formas posibles de adopción de un arreglo satisfactorio.

4. *Obtención de un compromiso de mediación.* El mediador debe obtener de las partes un compromiso que implica la vinculación de las mismas con el proceso y con el profesional como facilitador de la resolución negociada del conflicto. Este compromiso se puede adoptar en base a una declaración explícita firmada o con contratos verbales de carácter informal.

3. Fase de explicación. La finalidad de esta etapa se sitúa en ofrece un espacio para superar las defensas de los participantes y explicitar los problemas ocultos. Por ello es necesario que el mediador ayude a que se definan todos los problemas existentes entre las partes, utilizando datos compartidos; pero debe realizarse esta tarea de forma que no beneficie a una parte sobre otra, y que la definición del problema sea compartida. Así, cada de los implicados tiene: a) la oportunidad de exponer su versión y sus sentimientos; b) la posibilidad de sentirse escuchado por la otra parte y por el mediador (Fernández Riquelme, 2009).

En esta fase el mediador debe tener claro que no puede valorar ni juzgar la posición y la información de las partes; se limita a dirigir el proceso, haciéndose responsable de su mantenimiento. Por ello debe hacer entender a las partes que no puede aliarse con ninguna de ellas. Escucha, parafrasea y anima a que las partes participen y se expliquen más, ayudando a que se planteen todos los temas posibles.

La partes participantes en el proceso comienzan, con una declaración inaugural destinada a fijar los intereses fundamentales, diseñar un procedimiento de negociación y establecer un clima de diálogo que permita una expresión libre (Moore, 1993). Por ello el mediador elegirá el procedimiento de negociación dependiendo de los siguientes factores.

- El tipo de disputa.
- La capacidad de las partes para concretar la atención sobre las cuestiones principales del problema.
- El nivel de intensidad emocional de las partes.
- El grado de control que las partes hayan concedido al mediador.
- Las presiones externas e internas que ejercen sobre los implicados.

Una vez aclarados los factores fundamentales que condicionan el proceso, se elegirá el procedimiento adecuado, siendo los principales:

- Apertura concentrada en la sustancia:* se centra la atención inmediata sobre las cuestiones fundamentales de la disputa, y el negociador elige entre distintas variables, ordenándolas en función de una combinación que busca el máximo efecto positivo posible sobre la parte o las partes contrarias.
- Apertura concentrada en el procedimiento:* se centra en el procedimiento de la negociación y en el tiempo que las partes emplean en una discusión sobre los pasos del procedimiento.
- Apertura controlada en las condiciones psicológicas de las partes en disputa:* se centra en mejorar las relaciones de las partes, antes de concentrar el esfuerzo en cuestiones sustanciales o de proceso.

Para obtener la resolución negociada del conflicto, la atmósfera emocional de los participantes debe ser positiva; por ello, se deben emplear intervenciones

que faciliten este clima para la intervención mediadora (Fernández Riquelme, 2009):

- Impedir las interrupciones o los ataques verbales.
- Conducir a las partes a concentrar el esfuerzo en el problema.
- Traducir el lenguaje de las partes, cargado de valores o juicios previos, a uno de menor contenido emocional.
- Aprobar las descripciones claras, las sugerencias sobre el procedimiento, o los gestos de buena fe, son tomar parte en el contenido del problema.
- Aceptar la expresión de sentimientos, y mostrar empatía sin tomar parte de la disputa.
- Recordar las pautas de comportamiento que ellos mismos han fijado.
- Reformular las amenazas concretas por referencia a la presión hacia el cambio.
- Intervenir para impedir que aumente el conflicto.

Para ayudar a las partes a esta comunicación más real y fluida, el mediador puede utilizar las siguientes técnicas:

- *Reformulación*: el mediador escucha lo que se ha dicho y lo repite utilizando las mismas frases.
- *Paráfrasis*: el mediador escucha lo plantado y lo reformula en beneficio del interlocutor utilizando distintas palabras con el mismo significado.
- *Escucha activa*: el mediador descifra las emociones contenidas en el mensaje del interlocutor dirigiéndose a éste.
- *Condensación*: el mediador resume el mensaje del interlocutor.
- *Expansión*: el mediador recibe el mensaje, lo amplía y desarrolla, repitiéndolo para beneficio del oyente.
- *Ordenamiento*: el mediador ayuda al interlocutor a ordenar las ideas.

- *Agrupamiento*: el mediador ayuda a agrupar las ideas en unidades lógicas.
- *Estructuración*: el mediador ayuda a organizar y ordenar lo expuesto para que el mensaje sea coherente.
- *Separación o fraccionamiento*: el mediador identifica los puntos generales en el mensaje del interlocutor.
- *Generalización*: se identifican los puntos generales en el mensaje.
- *Preguntas exploratorias*: se formulan preguntas a una parte para el desarrollo de alguna cuestión.
- *Preguntas aclarativas*: se formulan preguntas para que el mensaje de una parte proporcione más información sobre una determinada cuestión.

4. Fase de situación. El mediador, en esta fase de situación, debe centrar el problema, clasificando y ordenando los temas más importantes para las partes en el proceso. Se intentará identificar los conflictos a partir de la información disponible, elaborando una definición compartida y aceptada por las partes. Es común que suceda que los participantes en un proceso presenten el problema de tal manera que la culpa del conflicto recaiga en el otro, negando totalmente su responsabilidad personal, siendo incapaces de definir el problema y determinar las áreas temáticas de negociación. Por eso es fundamental que el mediador ayude a los participantes a abandonar sus respectivas posiciones de tipo unilateral, para proceder a volver a enmarcar el asunto de manera mutua. Por ello, el mediador puede redefinir las cuestiones centrales, para que las partes lleguen a una resolución compartida y eficaz del conflicto.

Así podemos señalar, tres tareas fundamentales del mediador en esta fase (Moore, 1993):

- La identificación de las áreas temáticas de interés para las partes.
- Determinar el acuerdo acerca de la naturaleza de las cuestiones que deben ser debatidas.

- Señalar las secuencias en el tratamiento de los temas, elaborando una agenda.

En función de estas tareas, el mediador no puede permitir que la discusión se centre en la solución de un problema definido unilateralmente, en tanto que beneficie al participante que determina la caracterización del problema. En lugar de eso, el mediador tiene que ayudar a los participantes a negociar una definición compartida, identificando las áreas temáticas. Para ello, durante la redefinición de las cuestiones en disputa, el mediador debe tener en cuenta las cuestiones relacionadas con los intereses y los valores de las partes, las causas de enfrentamiento por estas cuestiones, traduciendo a un lenguaje neutral el lenguaje subjetivo de los participantes, cargado de juicios, posiciones y opiniones. Aunque no siempre es eficaz este lenguaje neutral si las partes son incapaces de ponerse de acuerdo en las cuestiones a tratar; ante ello, el mediador puede realizar reuniones separadas con las partes identificando sectorialmente las cuestiones comunes de negociación.

Tras esta selección de cuestiones, es necesario situarlas en un determinado orden a través de la elaboración de una agenda, la cual debe ser aprobada por ambas partes. Para Moore existen ocho enfoques principales en la preparación de este instrumento:

- Desarrollo ad hoc: la agenda se va ordenando sobre la marcha, en función de los puntos que las partes quieren que se traten.
- Método de agenda simple: las cuestiones son abordadas, tratadas y resueltas, de una en una, separadamente, según el orden dispuesto por la agenda.
- Diferentes puntos de atención: se alternan las discusiones, turnándose las partes en la elección del tema de discusión.

- Ordenamiento de acuerdo con la importancia: las partes acuerdan cuales son los temas más importantes para cada una, disponiéndolo al principio de la agenda.
- Agenda basada en principios: se definen las cuestiones por referencia a los principios generales del acuerdo inicial.
- Sistema de elección inicial de los puntos menos difíciles: se comienzan por las cuestiones en las que sea más fácil llegar a un acuerdo.
- Agenda de los pasos sucesivos o contingentes: las partes identifican aquellos acuerdos que se tratarán en primer lugar, dependiendo la secuencia de la relación de los acuerdos iniciales con los que se vayan aprobando.
- Trueque o empaquetado: las partes formulan combinaciones de cuestiones a cambio de concesiones por la otra parte.

Para finalizar esta fase, el mediador y los negociadores habrán identificado los intereses ocultos, pese a que no es habitual que se presenten de manera clara y directa; a menudo estas partes en negociación no saben cuáles son estos intereses, los omiten dentro de una estrategia personal o una posición firme y cerrada, o los equiparan con sus posiciones iniciales. Estos intereses diagnosticados por el mediador y las partes pueden ser:

- Mutuamente excluyentes: la satisfacción de las necesidades de una parte impide la satisfacción de las necesidades de la otra.
- Mixtos: las partes tienen necesidades e intereses tanto compatibles como competitivos.
- Compatibles: las necesidades e intereses son compatibles entre las partes.

5. Fase de arreglo. Tras la situación y explicación del proceso, es necesario preguntarse ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo queremos

relacionarnos en el futuro?. La respuesta a estas preguntas diversas según la naturaleza del conflicto, determinará la intervención del mediador en esta fase de la intervención. Pero ante todo, el mediador debe cumplir con una serie de requisitos básicos:

- Debe mantener su neutralidad.
- No puede ofrecer soluciones definitivas.
- Tiene que evitar las posibilidades de las partes para encontrar una solución por sí mismas.
- Debe promover la generación de ideas, mayor explicación de las partes, nuevas propuestas integradoras y aceptables para los participantes, o la reformulación de las posiciones en intereses.

Tras la revisión de los problemas, el mediador debe confeccionar una lista con todas las opciones que se han mencionado, recordando a los participantes del proceso cuáles son los criterios que se van a emplear para evaluar dichas opciones. Cuando se inicia la negociación cada parte tiene ya posiciones adoptadas sobre la definición del problema, generalmente adoptadas bajo un clima emocional que no siempre juega a favor de sus propios intereses; ante ello, el mediador puede ayudar a las personas a negociar de manera objetiva y serena desde los intereses reales de cada parte. Así, una vez convertidas las opciones de intereses, los participantes se encuentran preparados para seleccionar las opciones que puedan proporcionarles más beneficios al menor coste y de permanencia a futuro.

6. Fase de Acuerdo. En esta última fase del proceso de mediación debemos plantear las siguientes cuestiones, a modo de planteamiento:

- La pertinencia de las opciones planteadas, eligiendo las que pueden ser aceptadas y las que pueden funcionar.
- La evaluación de las ventajas e inconvenientes de las seleccionadas.
- Las dificultades en la ejecución de las distintas opciones.

- La forma, el modo, el momento y el lugar de su desarrollo.

El análisis de estas cuestiones permitirá al mediador a ayudar a las partes a negociar de manera compartida sobre la elección de soluciones al conflicto, de manera que el acuerdo final sea aceptable para todos los involucrados en el litigio. Ahora bien, en esta etapa las posiciones se modifican constantemente y las opciones se negocian cuando los participantes poseen:

- Toda la información.
- Una definición compartida del problema.
- Una gama de opciones viables para resolver el conflicto.
- Una variedad de opciones como meta primaria.

Para llegar a la evaluación de las alternativas del acuerdo, la tarea del mediador consiste en estimar y evaluar la eficacia de la satisfacción de los intereses de las partes respecto a la combinación de soluciones generadas en colaboración o presentadas por una sola parte. Por ello, el mediador debe ayudar a las partes a analizar las alternativas posibles, facilitándoles la estimación de costes y beneficios en función de la aceptación o rechazo del acuerdo. Los acuerdos posibles son definidos por Moore como campo de alternativas que los litigantes podrían aceptar antes de afrontar las consecuencias de la interrupción de las negociaciones (Moore, 1993).

Una vez alcanzado este punto, el mediador afronta la última parte de la negociación, que incluye los movimientos que las partes desarrollan para eliminar sus problemas y avanzar hacia el acuerdo que lleve a la conclusión del conflicto. Gulliver apunta cuatro posibles situaciones en esta parte terminal (Gulliver, 2009):

- El desencadenante del conflicto es tan puntual que las ventajas que se derivan de las negociaciones son reducidas. Por ello solo es necesario aclarar los detalles secundarios y llegar a un compromiso conjunto acerca del resultado definitivo.

- No se ha alcanzado un nivel considerable de acuerdo, siendo necesario todavía elaborar los detalles de las estipulaciones del mismo.
- Se han descubierto alternativas de solución viables, pero su gama es tan general y no presenta límites definidos, que es posible que persistan diferencias significativas entre las partes. Cualquier punto incluido en esta gama es, en principio, preferible a la ausencia de un acuerdo, aunque de todos modos puede haber importantes ganancias o pérdidas como resultado del acuerdo definitivo de determinados puntos.
- No se ha descubierto una gama adecuada de soluciones, y es probable que no exista. Por ello, aunque las partes están avanzando hacia el acuerdo de manera consciente y formulan propuestas realistas, sus preferencias y expectativas no resultan todavía claras.

El mediador redacta así el **acuerdo final**, detallando los acuerdos parciales y dando una copia a cada parte. Tiene que ser redactado en un lenguaje claro y asequible que sea entendido perfectamente por los participantes, Este acuerdo final se la culminación de esta etapa, y exige a las partes que elaboren un procedimiento de aplicación y supervisión, formalizando el arreglo del conflicto. Para Moore, los mediadores y los negociadores deben considerar ocho factores en el cumplimiento del acuerdo (Moore, 1993):

- El consenso acerca de los criterios utilizados para medir un acatamiento eficaz de la resolución.
- Los pasos generales y específicos requeridos para aplicar la decisión.
- La identificación de las personas que tienen poder para influir sobre los cambios necesarios.

- la estructura de la organización, si es aplicable, para ejecutar las alternativas.
- Las cláusulas que contemplarán los cambios futuros en los términos del acuerdo, o los cambios en las partes litigantes.
- Los procedimientos que contemplen problemas involuntarios o inesperados, o las violaciones del acuerdo que puedan originarse durante la aplicación.
- Los métodos para supervisar el acuerdo.
- La determinación del papel del supervisor.

Aunque las investigaciones aplicadas demuestran un alto nivel de acatamiento de los acuerdos mediados, la probabilidad de su incumplimiento por alguna de las partes puede aumentar en función de:

- El aumento del número y la complejidad de las cuestiones en disputa.
- El crecimiento del número de partes comprometidas.
- La elevación del nivel de tensión y desconfianza.
- La extensión de los términos necesarios para ejecutar el acuerdo.

De esta manera, los mediadores deben alentar a las partes a definir tanto criterios como los pasos que deben emplearse para aplicar sus decisiones, con el fin de evitar incumplimiento futuro. Posteriormente, estos acuerdos deben ser supervisados en el curso del tiempo, en muchos casos mediante procedimientos de evaluación; eso sí, las partes son las responsables de definir las normas y los programas de ejecución y supervisión del acuerdo, y las posibles reuniones periódicas que se realicen (Moore, 1993).

Comunicarse racionalmente en mitad de un desacuerdo es difícil. Cuando la comunicación entre dos personas se vuelve tensa o inexistente, aumenta la intensidad del conflicto. El mediador busca mejorar la capacidad de las partes para comunicarse y explorar las actitudes y posiciones mutuas. Una vez que se rompe

esta barrera contra la exploración de opciones, las partes pueden proceder a solventar el problema de forma conjunta, siendo los intereses de todos igualmente prioritarios.

2.1.7. Principales modelos de mediación.

La mayoría de los conflictos son susceptibles a Mediación siempre y cuando cumplan con las condiciones señaladas en la parte número 2 de este capítulo.

Algunos de los ámbitos más comunes son, entre otros:

- Familiar
- Laboral
- Civil
- Vecinales
- Comunitarias
- Sucesiones
- Divorcios
- Empresarial

Al hablar de los modelos que son utilizados en la mediación existen varios tipos, sin embargo dentro de los más relevantes se encuentran:

Tradicional – lineal (Harvard). Realmente no se trata de un modelo de mediación sino de negociación. Su enfoque es de *negociación asistida* por un tercera persona que facilita el proceso de cooperación centrada en los intereses que propugna para la resolución del conflicto entre las partes (Vera Martínez, 2010).

Mediación asistida por un tercero, proponiendo que las partes deben trabajar para resolver el conflicto de manera colaborativa; este modelo se centra en el acuerdo y está orientado a la satisfacción de intereses.

Su visión de la comunicación es lineal y centrada en lo verbal, donde se promueven las preguntas abiertas frente a los esquemas cerrados que impiden

una mayor flexibilidad en el procedimiento. Existe una dinámica de intercambio de propuestas y contrapropuestas.

También la visión de la causalidad del conflicto lineal: el conflicto tiene una causa que es el desacuerdo entre las partes, por ello la principal perspectiva es la resolución de problemas. No aborda otras causas o la multicausalidad.

Método

En general la mediación consta de las mismas etapas que la negociación cooperativa. En ella hay reuniones generales o comunes, con todas las partes involucradas en el conflicto. También puede haber reuniones privadas entre el mediador o equipo de mediación y cada una de las partes, por ejemplo para averiguar cuestiones particulares o cuando una parte lo solicita para tratar algo que no desea hacer en presencia de la otra parte.

El procedimiento de mediación en el enfoque clásico-lineal se organiza como procedimiento estructurado pero flexible durante el cual el mediador asume diversos subroles y actuaciones, orientadas mayormente a facilitar la comunicación y la relación entre las partes para que pulan sus diferencias y alcancen el acuerdo.

El modelo Harvard trata de satisfacer los intereses de las partes con un propósito más enfocado a "tratar de ampliar la torta" (Sabinius, 1987) y menos en la comunicación que tratan los otros modelos. El mediador como facilitador del proceso, debe marcar la sistematización del modelo paso a paso.

El programa de negociación de la Universidad de Harvard se distinguen los siguientes principios (Alliende Luco, 2002):

- a) Separa a las personas del problema: Es común que el problema y la persona son la misma cosa cuando en realidad el objetivo a enfrentar es el conflicto con el propósito de lograr una solución y para ello se necesita la acción de ambas partes. Lo esencial es tratar a las personas

como seres humanos y al problema según sus méritos; el mediador debe ser amable con las personas pero firme con los problemas.

b) Concentrarse en los intereses, no en las posiciones: no se trata de solo equilibrar las pretensiones, lo que las partes manifiestan, sino de satisfacer los reales intereses, las necesidades de las partes, el porqué y él para qué las partes piden lo que están exigiendo. En dicho modelo pueden ser localizados tres tipos de intereses:

- Fundamentales: se refieren a las necesidades que un individuo tiene en objetos tangibles. Ejemplo: dinero, tiempo, etc.
- De procedimientos: Se entienden las preferencias que tienen las partes en cuanto a la dinámica de la mediación. Ejemplo: agenda, plazos temporales, lugar físico, borradores, etc.
- Psicológicos: son las necesidades emocionales y de relación que las partes experimentan durante un proceso y como resultado de ellas.

c) Generar opciones de mutuo beneficio: las opciones son posibilidades de acuerdo, variantes por las cuales se pueden satisfacer intereses: Si se trabaja en las necesidades la gama de opciones puede ampliarse. A mayor número de opciones satisfactorias más grande es la posibilidad de lograr un acuerdo. En una mediación hay cuatro obstáculos principales que impiden invención de opciones y éstas son:

- Juicios prematuros;
- La búsqueda de una sola respuesta;
- El supuesto de que el "pastel" es de tamaño fijo
- La creencia de que la solución del problema entre las partes es de ellos.

- d) Insistir en que los criterios sean objetivos: es importante que la negociación se base en alguna pauta independiente de la voluntad de las partes, que sea legítimo, práctico y aplicable, mientras más criterios de equidad, eficiencia o respaldo científico se puedan utilizar, más probable es que se logre un acuerdo final satisfactorio (Gorjón/Sáenz, 2006).

Transformativo (Bush y Folger). Busch y Folger hacen una crítica constructiva al enfoque de resolución de problemas. Parten de la conceptualización del conflicto como una oportunidad de crecimiento, más concretamente de una oportunidad para el crecimiento moral. Este crecimiento moral de la persona en el proceso de mediación se expresa en dos dimensiones: la del fortalecimiento del yo y la de la superación de los límites para relacionarnos con otros. La mediación supone un proceso de aprovechamiento de esa oportunidad. *"la idea es que en el criterio alternativo basado en estas premisas, los conflictos aparecen como fecundas oportunidades de crecimiento, y la mediación representa un modo de aprovechar cabalmente tales oportunidades"* (Busch, 1996). Por otra parte, el objetivo de este modelo no es resolver un conflicto mediante el logro de un acuerdo, sino la transformación o mejora de la relación, quiere ir más allá del acuerdo. No es que se desestime o subvalore los acuerdos, pero lo central y primordial es la mejora de la relación. Sin además hay acuerdo mejor que mejor, este va a llegar como consecuencia o derivación del cambio de la relación.

Se orienta a la comunicación y las relaciones interpersonales de las partes. Se enfoca en lograr que las relaciones humanas fomenten el crecimiento moral, promoviendo el reconocimiento de cada persona.⁵

Tiene sus bases en el construccionismo social y en la teoría y en la teoría sistemática. Por ejemplo, Gergen con el fin de buscar un vocabulario de acción relevante, explora algunos recursos que tenemos disponibles para confrontar este reto y propone la noción de diálogo transformativo; *El diálogo transformativo*

⁵ Marquez, Ma. Guadalupe. Mediación y Administración de justicia. 1ª Edición. México. Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes. 2004. pp. 93.

puede ser visto como cualquier forma de intercambio que tenga éxito para transformar la relación entre quienes se encuentran comprometidos con realidades separadas antagónicas (y sus prácticas relacionadas), en otra en las que se comiencen a construir realidades comunes y solidificantes (Gergen, 2011).

Para ello hace énfasis en prácticas como la responsabilidad relacional, la autoexpresión, la afirmación, la coordinación, la reflexividad y la cocreación de nuevas realidades.

Método

El componente "terapéutico" más puramente negociador o de resolución de problemas plantea otra dinámica distinta. En ella aumenta el protagonismo y la asignación de responsabilidades entre las partes que han de asumir su responsabilidad en el conflicto y su capacidad para transformar sus modos de relación. El *empowerment* (traducido y también usado como empoderamiento, recuperación del poder, autocapacitación, revalorización, autopotenciamiento y términos similares) es por tanto una dimensión básica. Se manifiesta y se promueven en:

- Comprensión más clara que en la situación previa de lo que le importa y porqué.
- Comprensión de las metas e intereses en la situación, importancia y consideración.
- El mediador toma conciencia también de las opiniones y alternativas y sobre el control relativo sobre las alternativas.
- Comprensión del propósito de las decisiones respecto a lo que se debe hacer en la situación concreta y del control que ejercen sobre esas decisiones. Al margen de restricciones externas disponen de diversas alternativas sobre las que mantienen un control directivo y personal.
- Conciencia de que pueden elegir seguir o abandonar la mediación, si aceptan o rechazan el consejo legal o de otro tipo.

- Aumento o incremento de las habilidades propias en la resolución de conflictos, con toma de conciencia de sus propios recursos.

El otro pilar primordial de la transformación en la propuesta de Bush y Folger es promover el reconocimiento del otro como co-protagonista. Esto es superar la sensación de amenaza y agresión en razón a las actitudes y pretensiones de la contraparte, estando más abiertos, empáticos y sensibles a las necesidades y aspiraciones de los otros. El mediador reconoce a las partes a la vez que promueve el reconocimiento entre ellas. Esto supone comprender la situación de la otra parte, ponerse en el lugar del otro empáticamente. Aumentará si:

- Se asume la capacidad de ponerse en el lugar de otro y además se está dispuesto y se siente el deseo de hacerlo.
- Presta atención a lo que el otro experimenta y encuentra el modo de reconocerlo mediante su comportamiento durante las sesiones de diálogo.
- Se puede contemplar los comportamientos de cada uno, cada parte, de una forma diferente y más favorable que al principio.
- Se logra reinterpretar el comportamiento anterior de las partes desde la integración de las perspectivas de cada lado.

Las herramientas son diversas (diálogos generativos, técnicas de reencuadre, diálogos apreciativos, etc.) que tienen como meta modificar la relación entre las partes.

La posibilidad de transformación se da mediante la capacidad de generar dos efectos con las personas (Alliende Luco, 2002):

- La revalorización: es decir, la devolución de los individuos involucrados en el conflicto de su valor propio, de fuerza, de autoestima, de su capacidad para afrontar los problemas de la vida;

- El reconocimiento: se produce en las personas la aceptación y la empatía con respecto a la situación y los problemas de terceros.

Desde esta perspectiva la mediación no sólo promueve acuerdos y mejora las relaciones sino que también puede transformar la vida de los individuos, el conflicto se vuelve una oportunidad de crecimiento y transformación.

La práctica de la mediación en su modelo transformativo puede ser aprendida por medio de tres esquemas de comportamiento del mediador:

- Micro enfoque en los aportes de las partes: los prestadores de servicios de mediación deben concentrarse desde un inicio en los detalles, como los movimientos individuales de las partes, sus interrogantes, sus argumentos, etc. , para poder encontrar oportunidades de revalorización durante el proceso;
- Alentar la deliberación y la decisión de las partes: el mediador trata que las partes reflexionen, definan sus problemas y formulen sus propias soluciones;
- Alentar la utilización de perspectivas: el prestador de servicios de mediación busca entre los diálogos de las partes la posibilidad de que cada uno considere la situación de la otra, para ello, se deben reformular los enunciados expresados por los involucrados.

Circular narrativo (Sara Cobb). Como en otros modelos, pero muy particularmente en éste caso nos encontramos ante una síntesis de diversos marcos teóricos. Marinés Suares indica que el modelo circular narrativo se ha nutrido con las conceptualizaciones, las investigaciones y las técnicas provenientes de otras áreas de las ciencias sociales.

Se orienta a la utilización de la narración de las personas en la Mediación, teniendo como objetivo llegar a un acuerdo mediante la comunicación e interacción de las personas.

Este acervo es agrupado por esta autora en cinco grandes grupos (Suarez, Mediación. Conduccción de disputas, comunicación y técnicas, 1996):

- Los elementos conceptuales provenientes de la teoría de la comunicación (Bateston, Watzlawick y otros autores), destacando lo referente a la comunicación analógica, los aspectos pragmáticos de la comunicación y la noción de contexto como calificador del texto;
- Las claves provenientes de la regla de terapia familiar sistemática, especialmente en lo relativo a la noción de que el problema es la solución intentada pero que ha fracasado y la aplicación de múltiples técnicas frecuentes en ese campo, como pueden ser la reformulación, la externalización, la connotación positiva, las preguntas circulares;
- Las innovaciones epistemológicas de la cibernética de segundo orden, concretamente la teoría del observador elaborada por Heinz Von Foerster y Maturana, de la cual Suarez selecciona dos aspectos: la necesidad de posicionarse frente a una "realidad entre paréntesis" y la importancia del observador como elemento participante de aquello que observa;
- Los aportes del construccionismo social, en la línea de Gergen, marco teórico del que habría destacar lo relativo a la construcción social de la realidad; y
- La teoría posmoderna del significado, especialmente lo referente a superar el límite entre lingüística y retórica, así como las conceptualizaciones sobre narrativa, sobre todo desde White.

La comunicación es concebida como un todo circular: las partes más el mensaje. Abarca los aspectos relacionales y pragmáticos y se tiene en cuenta tanto los elementos verbales (comunicación analógica; relaciones). Se parte asimismo del axioma número uno de Wetslavick acerca de la imposibilidad de "no comunicarse". En cuanto a la causalidad, el punto de partida es que no hay una

causa y los factores, también es circular como en el modelo transformativo (Vera Martínez, 2010).

Su definición del contexto incluye lo espacial y lo histórico y se moviliza mediante técnicas: reformulación, externalización, etc.

Método

Siguiendo el resumen de Suares, aparecen cuatro elementos esenciales del método circular narrativo de mediación (Suares, 2004):

- El aumento de las diferencias: Contradice al programa Harvard al considerar que las partes llegan a la mediación en "orden", debido a que cuentan con una posición (rígida, la mayoría de las veces) lo que impide lograr el acuerdo. Al permitir que se manifiesten las diferencias, el sistema se flexibiliza y permite lograr un nuevo orden.
- La legitimación de las personas: Se debe crear un espacio legítimo a las partes dentro de la situación, ya que en un conflicto todos quieren tener la razón.
- Los cambios de significados: Cada parte piensa que su historia es la verdadera. El mediador debe trabajar en conseguir que los participantes conciben y se expresen de forma distinta, para que por medio de una interacción diferente se logren los cambios mediante los cuales se pueda conseguir un acuerdo (García García, 2003).
- La creación de contextos: En toda mediación es necesaria la creación de contextos, sin embargo, esto puede ir variando según el proceso.

A diferencia del modelo de la Escuela de Negociación de Harvard, en la metodología circular-narrativa se trata de aumentar las diferencias de forma controlada: "no borrarlas ni disminuirlas, sino permitir que se manifiesten y aumenten hasta un determinado punto". En contradicción con lo que postula el modelo tradicional, consideran que la gente llega a la mediación en una situación de "orden"; cada una de las partes está en una posición y generalmente la

mantiene rígidamente, lo cual le impide encontrar alternativas. Por eso se dice que está orientada del orden al caos.

Para Sara Cobb, mediar no es arbitrar u "ordenar" entre las partes en conflicto sino ingresar a un sistema (con un "tercero" incluido) de búsqueda de acuerdos mínimos, en el cual se transparente meta-sistema: la aprehensión de los mecanismos que permiten la salida o el logro de esos acuerdos. Donde si bien importa alcanzar acuerdos, también importa el protagonismo de las partes y su legitimación, y el logro de un aprendizaje más profundo que es el que las partes obtengan sus recursos para aprender a resolver conflictos (meta-aprendizaje). El mediador no soluciona "en el lugar de" sino que se posiciona en la intervención (etimológicamente un venir entre) para que los polos (o partes) que configuran la tensión de los conflictos se dialecticen, dialoguen construyendo una nueva narrativa o historia. La meta es transformar la historia para lograr el acuerdo.

Tabla 1 - Comparativo de Modelos de Mediación⁶

Tipologías de mediación	Lineal (Harvard)	Circular-Narrativa (Sara Cobb)	Transformativa (Bush y Folger)
Bases de las que parte	Inspirada en la negociación bilateral. Causalidad: la causa del conflicto es lineal, es el desacuerdo. El contexto no determina en conflicto. Conviene eliminar la noción de culpa para encontrar soluciones de futuro.	Fundamenta en la comunicación. Las causas se retroalimentan creando un efecto circular de causa y efecto constantemente	El centro de interés son los aspectos relacionales del conflicto. La causalidad es circular. Causas y efectos se suceden sin cesar.
Métodos que utiliza	Ordenamiento del proceso conflictual. Proceder a esclarecer las causas.	Creación de contextos favorables para facilitar las soluciones asumidas por las partes.	Procurar que las partes adquieran conciencia de sus propias capacidades de cambio y de transformación de sus conflictos.
Objetivos que persigue	Reducir las causas del desacuerdo, aproximar los objetivos de las diferentes partes. Determinar un acuerdo.	Promover la reflexión de las partes con la finalidad de modificar un proceso negativo en positivo.	Se trata de que las partes encuentren formas de cooperación, de reconciliación, al margen de pretender solucionar el conflicto.
Principales características que la definen	as que la definen El acuerdo es esencial.	Los acuerdos son tácticos. Lo importante es la mejora de las relaciones, los acuerdos son únicamente circunstanciales	Los acuerdos carecen de importancia; la adquisición de capacidades de gestión y transformación de los conflictos es lo que importa desarrollar.

⁶ Vinyamata, Eduard. Aprender mediación. México. Ed. Paidós Barcelona. 2003. pp. 23-24

Como se observa, estos modelos han servido de plataforma para impulsar el surgimiento de la mediación y sobre todo la manera en que se puede guiar el proceso de mediación.

En este sentido, cada modelo muestra las características y objetivos que persiguen con la finalidad de obtener acuerdos favorables para ambas partes. Teniendo todos como eje principal la comunicación de calidad entre las partes, la mejora en sus relaciones, impulsar a que ellos mismos puedan resolver de forma pacífica sus conflictos, demostrar que es posible encontrar soluciones a través del dialogo considerando los intereses de la otra parte.

Estos modelos son capaces de esquematizar lo que la mediación en su conjunto pretende, y demostrar que es un medio que está creciendo cada vez más siendo un puente importante para la resolución de los conflictos.

2.1.8. La mediación y la conciliación (diferencias)

2.1.8.1. Definición de conciliación

La conciliación constituye un proceso que tiene por finalidad evitar la iniciación de un pleito, o bien poner fin a uno ya comenzado mediante un acuerdo negociado entre las partes. La conciliación previa al juicio es voluntaria entre las partes, excepto para algunas materias de orden público, pero también es posible la conciliación dentro del proceso, una vez que se ha llegado a juicio y antes de que el Juez dicte sentencia. Las partes acuerdan una solución a través de una negociación que plasmarán en un convenio firmado por ambas, y que será llevado ante el juez (Fernández Riquelme, 2009).

2.1.8.2. Tipos de conciliación

Método Alternos mediante el cual uno o más Prestadores de Servicios de Métodos Alternos, quienes pudieran contar con autoridad formal, intervienen facilitando la comunicación entre los participantes en el conflicto y proponiendo

recomendaciones o sugerencias que las ayuden a lograr una solución que ponga fin al mismo, total o parcialmente.⁷

Características⁸:

1. El tercero puede proponer una o más soluciones a las partes.
2. El tercero deberá ser un experto en la materia.
3. Se pretende la satisfacción de intereses particulares y no fines públicos.
4. El proceso termina en el momento en que lo dispongan las partes.
5. No es vinculante (Al final si hay acuerdo sí).
6. El conciliador formula un informe.
7. Se designa el lugar del proceso y del idioma.
8. Es un método rápido y económico.

2.1.8.3. Sede judicial

¿Por qué elegir la mediación como la mejor opción de acceso a la justicia? Esta es una de las preguntas que nos hacemos siempre que hablamos de los métodos alternos y en particular de la mediación.

En la mediación como se mencionó en el tema anterior, se necesita primordialmente para que ésta pueda existir de la voluntad de las partes, que se reconozca que existe un conflicto y que no les es posible a solucionarlo por ellos mismos, de esta manera se pide la intervención de un tercero neutral que facilite la comunicación entre las partes para la resolución de su problema en un ambiente pacífico, confiable y seguro. El mediador no impondrá una solución, sino las propias partes serán las encargadas de ésta.

De esta manera, la mediación cumple con uno de los principales propósitos que es el de una resolución justa y satisfactoria para ambas partes.

⁷ Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos del Estado de Nuevo León.
<http://www.pjenl.gob.mx/consejofudicatura/CEMASC>.

⁸ Gorjón, Francisco y Steele, José. Métodos alternativos de solución de conflictos. Ed. Oxford. México. 2008

Aquí en la tabla siguiente se muestra una comparación de proceso para resolver disputas: mediación versus tribunales.

Tabla 2 - Comparativo en mediación vs tribunales

MEDIACIÓN	TRIBUNALES
Proceso y resultados controlados por las partes.	Proceso y resultados controlados por un juez .
Colaboración	Adversarial
Criterios diversos	Sólo cuenta la ley
Se abordan temas diversos	Se abordan sólo los temas que proceden
Costos bajos	Costos elevados
Confidencialidad	Público
No sienta precedente	Sienta precedente
Soluciones creativas	Soluciones tradicionales
Orientado a los intereses	Orientado a las posiciones
Escasos problemas de cumplimiento	Problemas de cumplimiento
Rápido	Larga duración
Proceso voluntario	Proceso obligatorio
Ganar – Ganar	Ganar – Perder
Facilita la Relación	Crea distancia
Basado en la naturaleza humana	Basado en la institución
Protege al imagen	Perjudica la imagen
Menos estrés	Costos físicos y emocionales
Origina empatía	Origina hostilidad

Tomando en cuenta esta idea se pueden observar los beneficios que conlleva el utilizar la Mediación como el primer medio para la resolución de los conflictos.

Detallando los puntos del cuadro anterior, vemos cómo las partes pueden disfrutar de una mayor libertad para llevar su propio proceso. Ellos mismos pueden guiar el rumbo de sus resoluciones y abordar los temas que consideren relevantes, siendo los únicos que saben cuáles son las diferencias principales que quieren arreglar. De esta manera se les permite presentar sus ideas y argumentos

de modo que éstos se sientan escuchados. El diálogo que ocurre origina que las partes se entiendan de una mejor manera, generando soluciones creativas orientadas al interés de ambas partes.

Este contexto permite que las partes al estar satisfechas con el acuerdo sea poco probable que lo incumplan.

De igual manera, se considera importante elaborar una comparación entre la Mediación y los otros métodos alternos utilizados en el Estado de Nuevo León específicamente.

MEDIACIÓN	CONCILIACIÓN
Menos formal- más flexible	Más formal
Mediador especializado	Conciliador
El proceso de mediación se orienta hacia cualquier solución del conflicto de intereses entre las partes.	El proceso de conciliación se orienta hacia una solución justa del conflicto de intereses. Da a cada parte lo suyo.
En la mediación, el tercero neutral denominado Mediador tiene un menor protagonismo durante el desarrollo de todo el proceso, pues participa pasivamente en el proceso limitándose a acercar, aproximar y juntar a las partes, facilitar la comunicación entre las partes, absteniéndose de proponer soluciones al conflicto	En la conciliación el tercero neutral denominado Conciliador, tiene un mayor protagonismo en el proceso, ya que puede proponer a las partes soluciones no vinculantes para solucionar el conflicto.
En el proceso de mediación las partes tienen un mayor protagonismo, un papel más activo en el desarrollo del proceso de mediación, ya que el mediador no propone soluciones al conflicto.	En la conciliación las partes tienen menor protagonismo, desde el momento en que el tercero puede proponer formulas de solución al conflicto, pero a su vez más activo que en un proceso judicial.

AMIGABLE COMPOSICIÓN	ARBITRAJE
Amigable compositor	Arbitro
Mediador especializado	Conciliador
En este procedimiento dos o más particulares delegan a un tercero denominado Amigable componedor la toma la decisión sobre un conflicto en virtud de un mandato que le ha sido otorgado por las personas envueltas en un conflicto.	El procedimiento que tiene por objeto la composición del conflicto por una persona u organismo cuyo laudo una vez dictado tiene que cumplirse obligatoriamente.
Los amigables componedores, por principio, no ejercen función estatal judicial; en el caso del arbitraje, los árbitros sí.	El tercero neutral no auxilia a las partes para que estas acuerden la solución, sino que se las impone mediante el dictado de un laudo igual en sus efectos a una sentencia judicial.
Desde un punto de vista teórico, la amigable composición es un tipo de arbitraje, aunque la Ley de NL lo señala como un método aparte.	El arbitraje suple el entendimiento directo de las partes y reemplaza el acuerdo entre ellas, por una decisión del conflicto que proviene de un tercero llamado árbitro.

De esta manera nos damos cuenta cómo es que la Mediación a diferencia de los demás medios alternos cuenta con una mayor flexibilidad en su proceso, ayudando así a que las partes por ellas mismas puedan llegar posiblemente a la solución del conflicto, sintiéndose en un ambiente de confianza que les permita desenvolverse más fácilmente con ayuda del Mediador quien solamente los orientará por el camino de la buena comunicación.

Al final de este proceso es satisfactorio saber cómo en la mayoría de los casos las partes pudieron recuperar el diálogo frente al conflicto, cambiaron la perspectiva en la forma de solucionar sus problemas superando el esquema tradicional de ganar-perder por el del ganar-ganar; y posiblemente si ellos lo desean este proceso los dejará en un ambiente amistoso, donde la relación entre

ellos será buena pudiendo convivir sanamente como lo era antes de que se suscitara el conflicto.

2.1.8.4. Marco Legal e implementación de la mediación

La importancia de que exista un sustento legal que avale el procedimiento de la mediación es clave, ya que va a ser el soporte jurídico con el cual cuenten las personas que utilicen este medio para la solución de sus controversias.

Observamos en el artículo 2 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que:

“A. Esta constitución reconoce y garantiza el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas a la libre determinación y en consecuencia a la autonomía para:

I.

II. Aplicar sus propios sistemas normativos en la regulación y solución de sus conflictos, sujetándose a los principios generales de esta constitución ...”⁹

De esta manera se traduce el primer marco legal donde la mediación está incluida dentro de la aplicación de los propios sistemas normativos en la regulación y solución de conflictos en la esfera constitucional, con el señalamiento de que no vaya en contra de los principios generales que marca la propia constitución.

En el ámbito estatal donde ya se conoce la mediación, se ha regulado en leyes secundarias los mecanismos alternativos de solución de controversias, que aunque son diversas existen en ellas grandes similitudes.

Por mencionar algunos: “Estados de Quintana Roo, Distrito Federal, Nuevo León, Guanajuato y Veracruz, promulgaron su Ley de Justicia Alternativa o Métodos Alternos.

⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Otros como Tabasco y Estado de México, fundan los procesos alternativos en lo establecido en sus Códigos de Procedimientos Civiles.

A partir de 1997 el Estado de Quintana Roo realiza reformas a su Constitución Política local, para incluir la mediación y la conciliación en sede judicial, publicándose ese mismo año la Ley de Justicia Alternativa, Oaxaca, Aguascalientes y Veracruz fueron creados en procesos similares; sirva como ejemplo Guanajuato, que en el artículo tercero de su Constitución, prescribe qué ley y que reglamento regularán la mediación y conciliación, publicando así, su Ley de Justicia Alternativa en el 2003.

En el caso de Querétaro, se estableció por un acuerdo del Pleno del Tribunal Superior de Justicia de dicho Estado por las facultades que le da su Ley Orgánica; otros centros formados similarmente son los de Baja California Sur, Distrito Federal, Puebla y Tamaulipas.

Otra variante es la del Estado de Nuevo León que, como otros Estados, tiene como punto de partida lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Judicial, donde tiene su Título denominado "Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos", además cuenta con la Ley de Métodos Alternos, reformas a los Códigos de Procedimientos Civil y Penal.

En el caso de Tabasco, que dentro de su Código Procesal Civil prevé la figura de conciliación, la cual la han venido ejerciendo dentro de sus propios juzgados, y el Estado de México que también en su Código de proceder de la materia contempla la mediación, hecho por el cual el Consejo de la Judicatura crea el Reglamento que contempla los métodos alternos y por un acuerdo del mismo instaura el Centro de Mediación y Conciliación que hoy en día es uno de los más grandes del país.

Jalisco y Zacatecas ya cuentan con Leyes de Métodos Alternos, Baja California Norte publicó en octubre de 2007 su Ley de Justicia Alternativa misma que entró en vigor en abril de 2009. Y por último, San Luis Potosí como otros

Estados, tienen iniciativas de Ley en los congresos locales pendientes de aprobación.

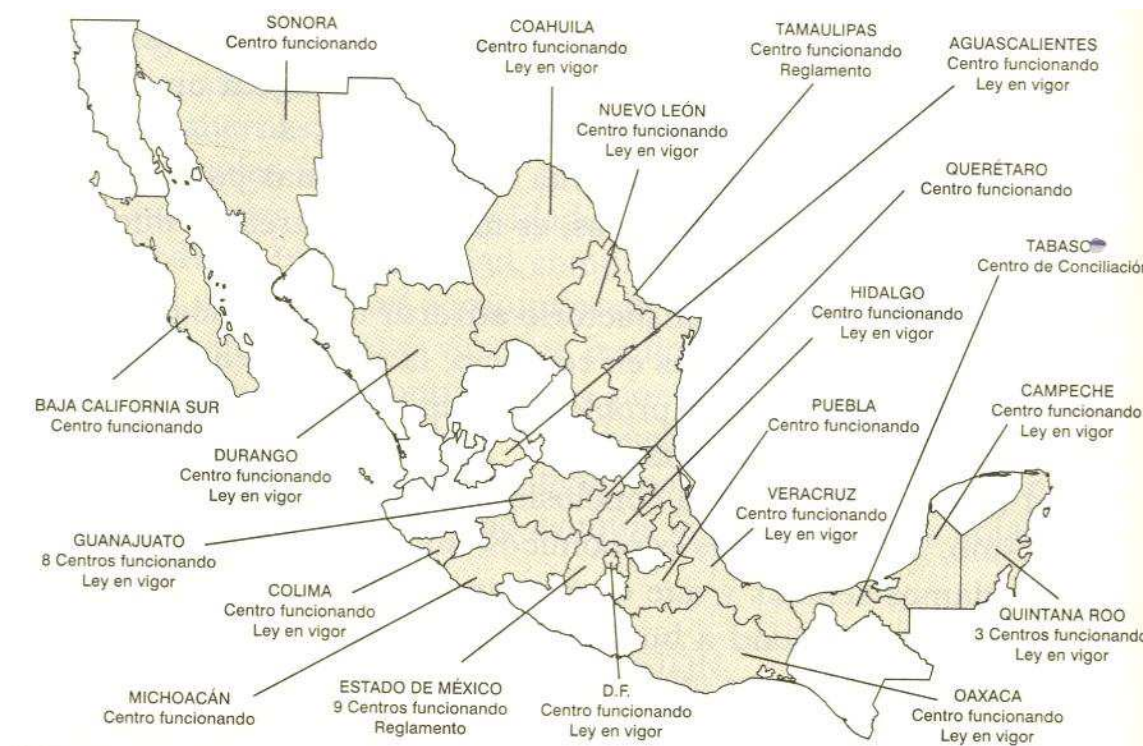


Figura 3 - Republica Mexicana Mediación¹⁰

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículos 17 y 18

Artículo 17. Ninguna persona podrá hacerse justicia por sí misma, ni ejercer violencia para reclamar su derecho.

Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial. Su servicio será gratuito, quedando, en consecuencia, prohibidas las costas judiciales.

¹⁰ Gorjón, Francisco; Coordinadores: Steele, José y Cardoza, Rubén. Mediación y Arbitraje, Leyes comentadas y concordadas del Estado de Nuevo León. 1ª Edición. México. Editorial Porrúa. 2009. pp. 46-48 y 50.

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.

Las sentencias que pongan fin a los procedimientos orales deberán ser explicadas en audiencia pública previa citación de las partes.

Las leyes federales y locales establecerán los medios necesarios para que se garantice la independencia de los tribunales y la plena ejecución de sus resoluciones.

La Federación, los Estados y el Distrito Federal garantizarán la existencia de un servicio de defensoría pública de calidad para la población y asegurarán las condiciones para un servicio profesional de carrera para los defensores. Las percepciones de los defensores no podrán ser inferiores a las que correspondan a los agentes del Ministerio Público.

Nadie puede ser aprisionado por deudas de carácter puramente civil.

Artículo 18. Sólo por delito que merezca pena privativa de libertad habrá lugar a prisión preventiva. El sitio de ésta será distinto del que se destinare para la extinción de las penas y estarán completamente separados.

El sistema penitenciario se organizará sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo, la educación, la salud y el deporte como medios para lograr la reinserción del sentenciado a la sociedad y procurar que no vuelva a delinquir, observando los beneficios que para él prevé la ley. Las mujeres compurgarán sus penas en lugares separados de los destinados a los hombres para tal efecto.

La Federación, los Estados y el Distrito Federal podrán celebrar convenios para que los sentenciados por delitos del ámbito de su

competencia extingan las penas en establecimientos penitenciarios dependientes de una jurisdicción diversa.

La Federación, los Estados y el Distrito Federal establecerán, en el ámbito de sus respectivas competencias, un sistema integral de justicia que será aplicable a quienes se atribuya la realización de una conducta tipificada como delito por las leyes penales y tengan entre doce años cumplidos y menos de dieciocho años de edad, en el que se garanticen los derechos fundamentales que reconoce esta Constitución para todo individuo, así como aquellos derechos específicos que por su condición de personas en desarrollo les han sido reconocidos. Las personas menores de doce años que hayan realizado una conducta prevista como delito en la ley, solo serán sujetos a rehabilitación y asistencia social.

La operación del sistema en cada orden de gobierno estará a cargo de instituciones, tribunales y autoridades especializados en la procuración e impartición de justicia para adolescentes. Se podrán aplicar las medidas de orientación, protección y tratamiento que amerite cada caso, atendiendo a la protección integral y el interés superior del adolescente.

Las formas alternativas de justicia deberán observarse en la aplicación de este sistema, siempre que resulte procedente. En todos los procedimientos seguidos a los adolescentes se observará la garantía del debido proceso legal, así como la independencia entre las autoridades que efectúen la remisión y las que impongan las medidas. Éstas deberán ser proporcionales a la conducta realizada y tendrán como fin la reintegración social y familiar del adolescente, así como el pleno desarrollo de su persona y capacidades.

El internamiento se utilizará solo como medida extrema y por el tiempo más breve que proceda, y podrá aplicarse únicamente a los adolescentes mayores de catorce años de edad, por la comisión de conductas antisociales calificadas como graves.

Los sentenciados de nacionalidad mexicana que se encuentren cumpliendo penas en países extranjeros, podrán ser trasladados a la República para que cumplan sus condenas con base en los sistemas de reinserción social previstos en este artículo, y los sentenciados de nacionalidad extranjera por delitos del orden federal o del fuero común, podrán ser trasladados al país de su origen o residencia, sujetándose a los Tratados Internacionales que se hayan celebrado para ese efecto. El traslado de los reclusos sólo podrá efectuarse con su consentimiento expreso.

Los sentenciados, en los casos y condiciones que establezca la ley, podrán cumplir sus penas en los centros penitenciarios más cercanos a su domicilio, a fin de propiciar su reintegración a la comunidad como forma de reinserción social. Esta disposición no aplicará en caso de delincuencia organizada y respecto de otros internos que requieran medidas especiales de seguridad.

Para la reclusión preventiva y la ejecución de sentencias en materia de delincuencia organizada se destinarán centros especiales. Las autoridades competentes podrán restringir las comunicaciones de los inculcados y sentenciados por delincuencia organizada con terceros, salvo el acceso a su defensor, e imponer medidas de vigilancia especial a quienes se encuentren internos en estos establecimientos. Lo anterior podrá aplicarse a otros internos que requieran medidas especiales de seguridad, en términos de la ley.

2.1.8.5. Mediación en Nuevo León

Antecedentes

Nuevo León, se ha caracterizado por ser un Estado emprendedor y comprometido con la ciudadanía; de esta manera con diversos esfuerzos y siguiendo el ejemplo de estados como Querétaro y Veracruz, fue logrando la creación de otras vías de acceso a la justicia como los Métodos Alternos para la solución de conflictos (MASC). Sin embargo este esfuerzo de contar con algo más que una impartición de justicia por medio de salas y jueces se veía entorpecido, ya que no se contaban con un marco jurídico que regulara y a la vez respaldara la materia.

Con la finalidad de crear, promover y regular los MASC, los legisladores en la entidad se dieron a la tarea de crear un soporte jurídico que diera solidez y confianza a los ciudadanos para que éstos pudieran utilizar esta nueva vía que les diera un eficiente acceso a la justicia.

Tuvieron como eje principal la creación de la Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos, que entró en vigor el 31 de enero de 2005; así como su Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos, logrando contar con un espacio significativo para su aplicación, implementación y desarrollo.

Siguiendo esta línea, se fueron adicionando y reformando diversos cuerpos legales como son: los Códigos de Procedimientos Civiles y Penales, la ley Orgánica del Poder Judicial del Estado y la Procuraduría.

A partir de estos avances significativos, se fue iniciando la ejecución de un sistema de métodos alternativos, mismos que han permitido el desarrollo e implementación de manera formal en el Estado. Donde la Mediación como tema principal en la investigación ha avanzado considerablemente.

Con más de 5 años de actividad en el área de los Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC), “Nuevo León destaca a nivel nacional e internacional como un Estado interesado en eficientizar la administración y

procuración de justicia, impulsando una reforma integral al sistema judicial, incluyendo como uno de los principales actores la mediación.

Es claro el hecho de que, en el camino por conseguir un equilibrio en la sociedad, las autoridades (Tribunal Superior de Justicia, el Centro Estatal de Métodos Alternos de solución de Conflictos, la Procuraduría General de Justicia y los Módulos Municipales de Orientación Social) han tenido entre sus actividades prioritarias la búsqueda de soluciones para lograr la aplicación de una justicia pronta y expedita.”¹¹

De esta manera, la mediación pública y privada en la entidad se ha convertido en un instrumento importante como mecanismo alternativo para ampliar los caminos con los que cuentan los nuevoleonenses para acceder a la justicia.

Estos esfuerzos tienen buenos resultados hasta el momento, aunque se avanza lentamente cada vez es mayor el interés por parte de los ciudadanos de conocer, experimentar y ampliar mucho más esta vía de resolución de conflictos.

Esfuerzos diversos en la materia

Los esfuerzos que se han realizado para impulsar la mediación pública y privada son grandes. Desde la creación del Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos hasta la puesta en vigor de su Ley es una muestra del compromiso que se tiene en el Estado de Nuevo León para ampliar fuertemente este método.

Desde hace algunos años se han venido operando en el Estado distintos programas y centros de mediación tanto del ámbito privado como público. En entrevista con el Director del CEMASC, Lic. Rubén Cardoza Moyrón señaló los esfuerzos que se han realizado en el tema de Mediación. “Hasta ahora se ha logrado la creación de Centros de Mediación Municipales en Monterrey, Escobedo, San Pedro Garza García y Guadalupe; Programas de mediación en

¹¹ Gorjón, Francisco; Coordinadores: Steele, José y Cardoza, Rubén. Mediación y Arbitraje, Leyes comentadas y concordadas del Estado de Nuevo León. 1ª Edición. México. Ed. Porrúa. 2009.

módulos de Dirección de Orientación Social, centros privados y esfuerzo diversos en el ámbito académico.”¹²

Preocupados por contribuir con la solución al conflicto de la impetración de la justicia, surgió la investigación denominada: “Estudio de los Métodos Alternos de Solución de Controversias en el Estado de Nuevo León, en el 2002.”¹³

Esta primera investigación arrojó datos importantes pero poco precisos para el tema de la mediación específicamente:

Se analizaron avances en materia de solución de conflictos que había en otros países; se analizaron las cargas de trabajo de los tribunales del Estado; se realizaron encuestas en el área metropolitana en diversas áreas de la población.

RESULTADOS:

- “Es poco el conocimiento que se tiene, sólo un 8% de las personas encuestadas conocían el tema de métodos alternos de solución de controversias en tanto que el otro 92% respondió negativamente.
- El método alternativo que más se conoce del total de las personas con conocimiento sobre los MASC es la negociación con un 47%, (La negociación en el Estado de Nuevo León no es considerado un método alternativo, sin embargo se cree cada vez más una herramienta por excelencia del Mediador, con lo cual ayuda o facilita a las partes a alcanzar un acuerdo negociando) en segundo lugar la mediación con un 30% y finalmente el arbitraje con un 23%.”¹⁴

Con el fin de mejorar la implementación de los métodos alternos en 2009 se realizó otra investigación denominada: “Transformación y Desarrollo del

¹² Entrevista Lic. Rubén Cardoza Moyrón; Director del Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos. Octubre de 2010. Monterrey, Nuevo León. México.

¹³ Gorjón, Francisco; Coordinadores: Steele, José y Cardoza, Rubén. Mediación y Arbitraje, Leyes comentadas y concordadas del Estado de Nuevo León. 1ª Edición. México. Ed. Porrúa. 2009.

¹⁴ Ver resultados completos en: Gorjón, Francisco; Coordinadores: Steele, José y Cardoza, Rubén. Mediación y Arbitraje, Leyes comentadas y concordadas del Estado de Nuevo León. 1ª Edición. México. Ed. Porrúa. 2009.

Arbitraje y la Mediación en Nuevo León”¹⁵, evidenciando en qué medida son conocidos, utilizados y el grado de satisfacción que tienen los MASC, marcando un buen precedente para conocer su evolución e impacto en la sociedad.

Se considera importante citar algunos de los resultados que se arrojaron en esta investigación, ya que sirven de plataforma para atender las deficiencias que se encontraron y lograr así una mayor eficacia en la implementación de los métodos alternos y en especial de la mediación con el fin de que este medio de acceso a la justicia sea mayormente utilizado por la sociedad.

En esta investigación, se tomaron en cuenta otro tipo de técnicas e ideas a las anteriormente citadas. “La encuesta cambió, así como el número de personas encuestadas (388 personas), con un muestreo intencional proporcional y razonado, aleatorio simple, estratificado y deliberado, lo que permitió ser más asertivos. Arrojando los siguientes resultados: Existe un alto desconocimiento del “concepto” de MASC con 81% contra un 19% que lo conoce. En cuanto a Mediación: un 59% desconoce qué es y un 49% lo conoce. En este caso la mediación resulta ser un método alternativo que está presente significativamente en la mente de la población encuestada.

Respecto al uso de los métodos alternos se encontró que el 62% no han usado algún MASC, mientras que el 33% sí ha usado alguno.”¹⁶

Como se observa en ambos resultados el desarrollo de la mediación es significativo, sobre todo en los últimos cinco años, gracias a la creación del Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos y a su ley vigente. A pesar de que se desconoce el concepto de MASC no ha afectado al conocimiento específico de lo que son los MASC en particular y en su uso.

¹⁵ Gorjón, Francisco; Coordinadores: Steele, José y Cardoza, Rubén. Mediación y Arbitraje, Leyes comentadas y concordadas del Estado de Nuevo León. 1ª Edición. México. Ed. Porrúa. 2009. En la citada investigación colaboraron: la Mtra. Xaveira Garza becaria del proyecto, así como alumnos de la licenciatura de derecho de segundo semestre de la materia de MASC del Programa de Estudios Generales con la aplicación de las encuestas.

¹⁶ Ver resultados completos: Gorjón, Francisco; Coordinadores: Steele, José y Cardoza, Rubén. Mediación y Arbitraje, Leyes comentadas y concordadas del Estado de Nuevo León. 1ª Edición. México. Ed. Porrúa. 2009.

Constitución de Nuevo León

Artículo 16.- Ninguna persona podrá hacerse justicia por sí misma, ni ejercer violencia para reclamar su derecho.

Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial, y bajo los principios de seguridad jurídica, de la búsqueda de la verdad y de la transparencia, a través de los medios y en los términos que establezca la Ley. Su servicio será gratuito, quedando, en consecuencia, prohibidas las costas judiciales.

Las leyes establecerán los medios necesarios para que se garantice la independencia de los tribunales y la plena ejecución de sus resoluciones.

Nadie puede ser aprisionado por deudas de carácter puramente civil.

Toda persona en el Estado tiene derecho a resolver sus diferencias mediante métodos alternos para la solución de conflictos, en la forma y términos establecidos por la Ley.

Artículo 17.- Sólo por delito que merezca pena corporal habrá lugar a prisión preventiva. El sitio de ésta será distinto del que se destinare para la extinción de las penas y estarán completamente separados.

El Ejecutivo del Estado organizará el régimen penitenciario sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo y la educación como medios para la readaptación social del delincuente. Las mujeres compurarán sus sentencias en lugares separados de los destinados a los hombres para tal efecto.

Se faculta al Gobernador del Estado para celebrar con la Federación convenios de carácter general, para que los reos sentenciados por

delitos del orden común extingan su condena en establecimientos dependientes del Ejecutivo Federal.

El Gobierno del Estado mantendrá establecimientos especiales para el tratamiento ambulatorio y con internamiento de adolescentes infractores. Así mismo, establecerá en el ámbito de su competencia, un sistema integral de justicia que será aplicable a quienes se atribuya la realización de una conducta tipificada como delito por las leyes penales y tengan entre doce años cumplidos y menos de dieciocho años de edad, en el que se garanticen los derechos fundamentales que reconoce esta Constitución para todo individuo, así como aquellos derechos específicos que por su condición de personas en desarrollo les han sido reconocidos. Las personas menores de doce años a los que hayan realizado una conducta prevista como delito en la ley, sólo serán sujetos de rehabilitación y asistencia social.

La operación del sistema en cada orden de gobierno estará a cargo de instituciones, tribunales y autoridades especializadas en la procuración e impartición de justicia para adolescentes. Se podrán aplicar las medidas de orientación, protección y tratamiento que amerite cada caso, atendiendo a la protección integral y el interés superior del adolescente.

Las formas alternativas de justicia deberán observarse en la aplicación de este sistema, siempre que resulte procedente. En todos los procedimientos seguidos a los adolescentes se observará la garantía del debido proceso legal, así como la independencia entre las autoridades que efectúen la remisión y las que impongan las medidas. Éstas deberán ser proporcionales a la conducta realizada y tendrán como fin la integración social y familiar del adolescente, así como el pleno desarrollo de su persona y capacidades.

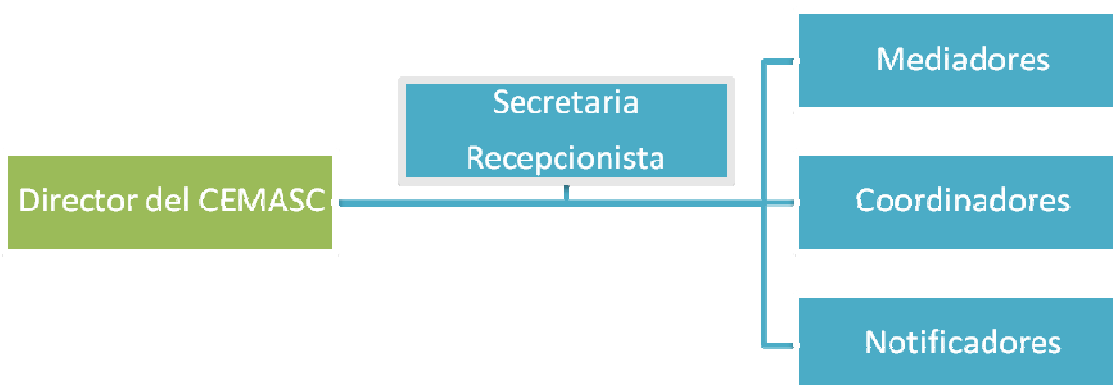
El internamiento se utilizará sólo como medida extrema y por el tiempo más breve que proceda, y podrá aplicarse únicamente a los adolescentes mayores de catorce años de edad, por la comisión de conductas antisociales calificadas como graves.

2.1.9. El Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos

El Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos (CEMASC); encabezado por el Lic. Rubén Cardoza Moyrón como director, el CEMASC inició sus actividades formalmente el 23 de Mayo de 2005.

Es un órgano administrativo dependiente del Consejo de la Judicatura del Estado de Nuevo León, teniendo como su principal función la de brindar servicios gratuitos de métodos alternos de solución de conflictos.

Integrado por¹⁷:



¹⁷ Poder Judicial del Estado de Nuevo León
<http://www.pjenl.gob.mx/consejojudicatura/CEMASC/CJIntegracionMA.asp>

La Mediación en el Estado ha tenido esfuerzos que han mantenido y sobre todo han logrado dar un paso importante en la utilización de este método por parte de los ciudadanos.

Actualmente, además del Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos, se cuenta con cuatro Centros Municipales más. El Centro de Mediación Municipal de Escobedo, Centro de Mediación Municipal de San Pedro Garza García, Centro de Mediación Municipal de Monterrey y el Centro de Mediación Municipal de Guadalupe. En el ámbito privado encontramos; al Centro de Mediación Privado, S.A de C.V. que encabeza el Lic. Jesús Elizondo González y ALINEA Consultores S.A de C.V.

Se cuenta con programas de Mediación realizados en los módulos de la dirección de Orientación Social de la Procuraduría General de Justicia del Estado; y en el área académica se ofrece la Maestría en Métodos Alternos de Solución de Conflictos, por parte de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Derecho de la UANL, y es una materia obligatoria (Métodos Alternos para la Solución de Controversias) en la Carrera de Derecho del Tecnológico de Monterrey.

Así como diversos esfuerzos individuales por parte de todos los que estamos interesados en que la Mediación sea una fuente eficiente de solución de conflictos en el Estado.

2.1.10. Sobre las Políticas Públicas

Definiciones amplias y con muchos elementos como los anteriores, que si bien, nos abren un amplio panorama de las distintas maneras de ver a las políticas públicas; nos indican que, necesariamente, su práctica en muchas ocasiones es complicada; pero sin lugar a dudas indispensable.

Al hablar de políticas públicas estamos inmersos en las acciones o decisiones que toma el gobierno, en lo que hace, en lo que no hace y en su caso el por qué lo hace.

Estas acciones pretenden solucionar los problemas a los que día a día se enfrenta el Estado y la sociedad en su conjunto; intentando eficientizar el mismo aparato gubernamental y maximizando los beneficios que se pretenden encontrar en cada acción realizadas por el Estado.

Sin embargo, no resulta tan sencillo poder realizar estas acciones de las que hablamos. Se tienen que tomar en cuenta una serie de circunstancias como: conocer quién será el tomador de las decisiones específicas que se pretenden tomar, saber cuáles son los puntos principales que se van a seguir, las limitantes y oportunidades a las que se enfrentarán y las rutas alternativas de acción en el caso que así se requiera. Por tal motivo, en la práctica se vuelve más fácil definirla que implementarla.

De esta manera es importante comprender que las políticas públicas son una herramienta fundamental para el desarrollo de la sociedad. Sin olvidar que éstas deben estar enfocadas a contextos específicos, tomando en cuentas las necesidades propias de cada sector, teniendo una profunda incidencia en el éxito o fracaso de cualquier medida de política pública que se tome.

B) El desarrollo de Políticas Públicas en México

De acuerdo con Adrián Acosta, desde mucho antes que se discutiera en círculos académicos y se enfatizara en su actualización práctica, desde los años cincuenta del siglo XX, "...el proceso mediante el cual los gobiernos tomaban decisiones y formulaban las políticas económicas y sociales, no eran objeto de estudio..." es decir, las políticas públicas no eran algo que ocupara a la academia.

Aunque en Estados Unidos el campo de políticas públicas se había venido desarrollando desde la época antes señalada, en México y América Latina tiene una factura más reciente, aunque vertiginosa.

En México, no se tenía un proceso ni estudios específicos de la creación de las políticas públicas. Se estaba frente a la imposibilidad de conocer la hechura de estas políticas provenientes del gobierno, sin que éste pudiera justificar a los ciudadanos cada una de sus acciones de manera precisa, siendo casi imposible

traspasar las fronteras del mando autoritario en el que se vivía. En México esta disciplina apareció a fines de los años ochenta y su entendimiento por parte del sector público se fue desarrollando poco a poco a lo largo del siglo XX.

El interés que se tenía por llevar el desarrollo de las políticas públicas por el camino correcto no fue sencillo, ya que en la mayoría de los casos no se cumplía con el propósito principal de beneficiar a grupos específicos, mayoritarios y más necesitados; sino que se continuaba con las exclusiones y favoritismos a ciertos sectores, viviendo en un viejo régimen basado en un sistema autoritario cimentado principalmente en los años treinta y cuarenta.

De esta manera, el desarrollo de políticas públicas específicas era necesario, no empleando ideas de manera general, sino tomando en cuenta componentes y causas en sectores específicos; logrando mejorar significativamente la solución de los problemas a los que se enfrentaba el Estado y la sociedad.

El término de “políticas públicas” se popularizó rápidamente en el lenguaje académico, político y común, debido al clima liberalizador de los años ochenta y noventa. Sin embargo, este concepto desafortunadamente se utilizó como instrumento de moda para presumir o distinguir cualquier política realizada por parte del gobierno, fuera ésta pública o no.

Pero gracias al interés de académicos y profesionales se fue creando un proceso en el cual se empezaron a tomar en cuenta intereses y necesidades de los ciudadanos trabajando en conjunto con el gobierno, para la construcción de políticas públicas eficientes que cumplieran con los objetivos principales.

C) Proceso de las Políticas Públicas

“La política pública (PP) es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental.

En los países latinos, el término política tiene varios usos. El primero designa los fenómenos de la lucha por el poder, la concurrencia entre partidos,

grupos de interés, categorías sociales, personas, para el ejercicio de influencia y la ocupación de funciones de autoridad en una colectividad, en un país, en los procesos de decisión.

Otro uso del término política distingue lo que los ingleses designan con la palabra *policy*, ya sea un marco de orientación para la acción, un programa o una perspectiva de actividad. Así, se dice que un gobierno tiene una política económica, o sea que realiza un conjunto de intervenciones, que elige hacer o no hacer ciertas cosas en un campos específico, en este caso, la economía. Es en este último sentido en el que cabe hablar claramente de política pública; es decir, de los actos y de los no actos comprometidos de una autoridad pública frente a un problema o en un sector relevante de su competencia".¹⁸

El análisis de las políticas públicas es un tema relevante en la actualidad, y en los últimos años se ha manifestado como una necesidad inherente a la sociedad en la que vivimos. Esto implica el contar con un sistema eficiente de discusión y análisis tanto de las que ya se han creado en el pasado, como las que surgen actualmente, combinándolas con la aplicación de nuevas tecnologías.

Dicho campo estudia diversos aspectos como son: los procesos de definición, criterios de evaluación, sus alternativas de solución así como la evaluación de las mismas, su implementación y formas de evaluar y monitorear dichas políticas.

Pero dicho análisis no depende únicamente de las decisiones que se toman a nivel personal, sino que se debe tomar en cuenta que éstas afectan directamente a la vida de un conjunto de personas. Por tal motivo, esta labor debe ser realizada a través del personal capacitado con un amplio conocimiento del tema para su óptimo desarrollo.

¹⁸ Meny, Ives y Thoening, Jean-Clauden. Las políticas públicas. En. El marco conceptual. 1a Edición Barcelona. Ed. Ariel. 1992. pp. 89.

El profesor Eugene Bardach es uno de los más importantes contribuyentes a la disciplina de las políticas públicas. Sus aportaciones son muchas, pero en todas ellas el rasgo distintivo es la creatividad y el rigor académico.¹⁹

Resulta de relevancia, por el enfoque de la enunciación de fases, el análisis estructurado mediante ocho pasos para el desarrollo de las políticas públicas:

1. Definición del problema; 2. Obtención de información; 3. Construcción de alternativas; 4. Selección de criterios; 5. Proyección de resultados; 6. Confrontación de costos; 7. Decisión; 8. Cuenta tu historia.²⁰ La secuencia de estos pasos puede variar y no todos son necesariamente convenientes, pues depende en todo caso del tipo de política que se pretenda llevar a cabo; cada paso va a depender de cada situación en particular.

Por otra parte, de conformidad con Vidal Garza Cantú²¹ el diseño de las políticas públicas puede verse como un proceso de seis pasos: 1. Verificar, definir y detallar el problema; 2. Establecer criterios de evaluación; 3. Identificar políticas alternativas; 4. Evaluar políticas alternativas; 5. Visualizar y distinguir entre alternativas; 6. Implementar, monitorear y evaluar la política.

Para efectos de esta investigación seguiré el proceso de política pública de Stella Theodoulou, por resultar más acorde a los propósitos de la misma en la que se pretende formular, de manera sencilla, una política asociada al acceso a la justicia por vías alternativas, en particular la mediación: “identificación del problema; establecimiento de la agenda; formulación de la política, como toma de decisiones en cuanto a la adopción de opciones viables, identificando objetivos específicos; implementación, es decir la puesta en marcha de la política; y,

¹⁹ Bardach, Eugene. Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: un manual para la práctica. México, D.F. Centro de Investigación y Docencia Económicas. Ed. Porrúa, 2004.

²⁰ Bardach, Eugene. Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: un manual para la práctica. México, D.F. Centro de Investigación y Docencia Económicas. Ed. Porrúa, 2004.

²¹ Apuntes del curso de Análisis de Políticas Públicas. EGAP, semestre agosto-diciembre de 2008, Monterrey, N.L.

evaluación, entendida como el ejercicio necesario de medir la ejecución y cumplimiento de los objetivos.”²²

Como se menciona, al abordar el tema de política pública es necesario establecer una agenda en la cual se determinen las acciones que se van a realizar durante el desarrollo de la política.

En este sentido, en el siguiente capítulo se establecen los puntos específicos de la implementación; el cómo se puede lograr fortalecer las atribuciones del Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos, la utilización de redes de políticas públicas y la ejecución de convenios entre el CEMASC y las instituciones públicas y privadas que tengan como eje central el conflicto; y por último, la capacitación y difusión que se pretende alcanzar para el conocimiento y utilización del proceso de mediación por parte de los ciudadanos en el estado de Nuevo León.

2.1.11. Fortalecimiento de atribuciones del CEMASC para la ejecución de Políticas Públicas

Una de las alternativas que se tienen para lograr este fortalecimiento es la de convertir al CEMASC en un Organismo Público Descentralizado del Poder Ejecutivo. Que si bien no es un tema fácil de aplicar, sería importante para la óptima implementación de esta política pública desarrollarlo.

De esta manera, es fundamental conocer la forma en que se divide la Administración Pública. De acuerdo al artículo 90 constitucional “la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expida el congreso...”

Gabino Fraga define la descentralización en los términos siguientes: “Al lado del régimen de centralización existe otra forma de organización administrativa: la descentralización, la cual consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración

²² THEODOULOU, S.Z. How Public Policy is Made. Cliffs, New Jersey. Ed. Prentice-Hall. 1995. pp 87-90.

central una relación que no es la de jerarquía” y concluye: el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos.”²³

Por su parte, Acosta Romero señala: La descentralización administrativa “es una forma de organización que adopta, mediante una ley (en el sentido material), la Administración Pública, para desarrollar: 1. Actividades que competen al Estado, 2. O que son de interés general en un momento dado, 3. A través de organismos creados especialmente para ello, dotados de: a) personalidad Jurídica, b) patrimonio propio, y c) régimen jurídico propio.”²⁴

Los organismos descentralizados se encuentran regulados tanto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) como por la Ley

Federal de Entidades paraestatales. Esta primera en su artículo 45 59 dota de personalidad a los organismos descentralizados que tienen como características fundamentales las siguientes:

“Son creados, invariablemente, por un acto legislativo, sea ley del Congreso de la Unión, o bien, decreto del Ejecutivo, tienen régimen, patrimonio y personalidad jurídica propia; denominación social; ámbito territorial; órganos de dirección, administración y representación; estructura administrativa interna; objeto, finalidad y régimen fiscal.”²⁵

Al crearse estos organismos, se ha pensado en la conveniencia de poder otorgar a ciertos órganos facultades de decisión, sin tener la necesidad de acudir directamente a los órganos superiores, pudiendo lograr así una mayor eficacia administrativa.

²³ Fraga, Gabino. Derecho Administrativo. México. Porrúa. 2005.

²⁴ Acosta, Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Decimosegunda edición. México. Porrúa. 1995. pp 512.

²⁵ Acosta, Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Decimosegunda edición. México. Porrúa. 1995. pp 513-526.

Tomando a Nuevo León como eje principal de esta investigación, el artículo 30 de la Constitución Política del Estado alude a los tres órganos del poder: “Legislativo, se deposita en el Congreso, de acuerdo con lo previsto en el artículo 46; el Ejecutivo, se deposita en un ciudadano a quien se titulará Gobernador del Estado, atendiendo a lo dispuesto por el artículo 81; y Judicial, se deposita en un Tribunal Superior de Justicia, en juzgados de lo Civil, juzgados de lo Familiar, juzgados de lo Penal, juzgados de jurisdicción mixta, alcaldes judiciales, y en los demás servidores públicos y auxiliares de la Administración de Justicia.”²⁶

En cuanto a la Administración Pública local, encuentra sustento en el artículo 87 de Constitución Política del Estado de Nuevo León, donde señala al Gobernador como Jefe de la Administración Pública centralizada y paraestatal

59 Art. 45 LOAPF: Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonios propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

A su vez, en la Organización Administrativa del Estado, encontramos a la Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León, quien señala en su artículo 1o cómo estará regulada y organizada la administración pública, así como su integración. En el artículo 2o, nombra al Gobernador como titular del Poder Ejecutivo y jefe de la Administración Pública. Y a su vez se encuentra regulado el apartado de la Administración Pública paraestatal señalando en el artículo 36o específicamente cómo se crea un organismo público descentralizado.²⁷

En cuanto al CEMASC se refiere, éste se encuentra dentro del Consejo de la Judicatura, regulado por la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Nuevo León específicamente en los artículos 152 a 155.

²⁶ Cisneros, Carlos. Ensayos de Derecho Administrativo. México. Serie, La historia y el Derecho. 1998. pp 32. Ver en Anexos artículos completos.

²⁷ Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León
https://www.nl.gob.mx/pics/pages/proc_gral_just_reglamento.base/0002LeyOrganicaAdmnPublicaEdo.pdf

Como nos damos cuenta, contar con Organismos Públicos Descentralizados (OPD), brinda una mayor rapidez y flexibilidad dentro del accionar administrativo, ahorrando tiempo a los órganos superiores y coadyuvando con el cumplimiento de sus funciones.

Dentro de las ventajas que encontramos en el CEMASC actuando como un OPD con personalidad jurídica y patrimonio propio, tendrá la autoridad legal suficiente para administrar el sistema de mediación en el Estado de Nuevo León.

A su vez, le permitirá implementar proyectos de políticas públicas necesarios que le ayude a crecer en el accionar de sus funciones principales, para lograr así que se cumpla con el desafío más importante, que es el de llevar a los MASC y en especial a la mediación a que sea una de las primeras opciones de acceso a la justicia con la que cuenten los ciudadanos del Estado de Nuevo León en la resolución de sus conflictos.

Uno de los más claros ejemplos de lo que se pretende realizar se encuentra en el funcionamiento y organización que tiene el Instituto Mexicano de propiedad Industrial (IMPI), siendo uno de los organismos públicos descentralizado más eficientes con los que se cuentan en la actualidad.

2.1.12. Redes de Políticas Públicas

El Análisis de las redes de políticas públicas también llamadas "*Policy Network*", es uno de los mecanismos que más puede favorecer al buen funcionamiento de la administración pública. Estas redes se utilizan para estudiar los problemas que se presentan en ciertos sectores públicos; por ejemplo, sector salud, seguridad, sector industrial, etc.

El concepto de redes en el análisis de procesos de política pública, surgió a mediados de los setenta y principio de los ochenta y se pueden definir como: "patrones más o menos estables de relaciones sociales entre actores interdependientes, que toma forma alrededor de los problemas y/o de los programas de política. Las redes de políticas públicas, forman el contexto en el que tiene lugar el proceso político. Representan un intento dentro de la ciencia

política para analizar la relación entre el contexto y el proceso en la hechura de las políticas.”²⁸

En Europa continental los “Policy Network” son concebidos como una forma de “governance”, es decir, una forma específica de interacción entre actores públicos y privados en política pública, basada en una coordinación horizontal, opuesta a la jerárquica.²⁹

Una de las ideas principales de crear redes de política pública, está en la forma en que pueden conectarse, burócratas, políticos y expertos que están situados en un laberinto de organizaciones tanto públicas como privadas y que gobiernan en diferentes sectores de la política. Unos con otros se encargan de discutir distintos problemas públicos e idean la manera en la cual pueden solucionarlos. De esta manera se crea poco a poco un fuerte lazo entre instituciones.

Con lo anterior nos damos cuenta, que en muchos de los casos el desarrollo y supervivencia de determinada institución u organización va a depender de la forma en que se pueda conectar interinstitucionalmente. De esta manera, toda organización u organismo público tiene la necesidad de interactuar con otros entes para alcanzar plenamente sus objetivos.

Crear, operar y difundir un Programa de Redes de políticas públicas tanto formales como informales entre diferentes instituciones con el CEMASC puede ser una plataforma importante para hacer específicamente de la Mediación la primera opción de acceso a la justicia en el Estado de Nuevo León.

2.1.13. Convenios de colaboración interinstitucionales

El tema anterior de redes de política pública nos traslada directamente a la importancia del desarrollo de convenios de colaboración entre instituciones.

²⁸ Klijn, E. Policy Networks: An Overview in Kickert. W.J.M & Koppenjan, J.F. Managing Complex Networks. Sage, London. 1998.

²⁹ Zurbriggen, Cristina. Las redes de Políticas Públicas. Una revisión teórica. Montevideo, Uruguay. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. 2003.

El CEMASC en la lucha por difundir la mediación y que sea mayormente utilizada como método de solución de conflictos de una forma voluntaria, flexible y pacífica, y expresando sus bondades y beneficios con las que cuenta; se ha dado a la tarea de crear convenios con diversas instituciones con el fin de promover este medio de acceso a la justicia.

El Centro Estatal, hasta el momento ha suscrito convenios con: la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y con la Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno Federal; esta última únicamente para efectos de capacitación y difusión de la cultura de la mediación. En el caso de las dos primeras los acuerdos se dan para el caso de atención de asuntos y capacitación.

Sin embargo, el número de instituciones con las cuales se tienen estos convenios es demasiado pobre, comparado con la gran cantidad de conflictos: civiles, familiares, mercantiles, laborales, penales y comunitarios, que reciben las instituciones encargadas de impartir justicia, llevando a costas una pesada carga de trabajo que dificulta la labor de resolver los conflictos entre los ciudadanos.

La mediación, como método de solución de conflictos aborda las controversias desde sus orígenes, cuando las conductas desarrolladas no constituyen delito alguno sino simples desavenencias vecinales, mismas que no son atendidas en los juzgados correspondientes, por tal motivo se corre el riesgo de que posiblemente se puedan convertir en un futuro en conflictos más severos y/o que puedan terminar en situaciones delictivas; lo cual se puede evitar y resolverse desde sus inicios por medio de la mediación para evitar así llegar a situaciones que empeoren la relación entre los individuos.

Bajo estas circunstancias, la creación de un mayor número de convenios pueden ser un parte aguas para el eficiente y mayor uso de la mediación en el Estado.

Se pretenden crear convenios con Instituciones educativas tanto públicas como privadas, que introduzcan en su plan de estudios el tema de la mediación

como vía de acceso a la justicia, en aquellas carreras que de alguna manera estén vinculadas con la resolución del conflicto o el conflicto en general. Estimulando a los alumnos al estudio de la mediación y si así lo deciden éstos, poder formarse como mediadores.

Estos estudiantes, pueden utilizar esas herramientas para presentar su servicio social como mediadores comunitarios entendidos estos como “un grupo de personas que persigue que los integrantes de la comunidad, por sus propios medios y contando con la colaboración de sus vecinos y miembro, solucionen sus conflictos sin intervención del Estado, garantizando una convivencia pacífica y confiable entre ellos”³⁰, en aquellas colonias y barrios del Estado de Nuevo León que más lo necesiten.

De igual manera, crear convenios con Instituciones educativas públicas y privadas a nivel: primaria, secundaria y preparatoria o bachillerato, donde se promueva por medio del personal educativo correspondiente (profesores de psicología por ejemplo) que estén preparados eficientemente en la materia de mediación para que fomenten la cultura de la paz en la resolución de conflictos dando a conocer los principios y filosofía de la mediación desde una edad temprana.

Crear estos mismos convenios con aquellas instituciones que estén vinculadas con el conflicto y su resolución; incluyendo a Organismos de la Sociedad Civil en acción de sus derechos en la necesidad de resolver sus controversias, un ejemplo de éstos son “Servicios jurídicos, asesoramiento y ayuda en la resolución de litigios y otros asuntos judiciales”, “Servicios de prevención de la delincuencia dirigidos a la juventud”.³¹

Estos convenios, tienen diferentes fines y objetivos; convenios para capacitación y formación de mediadores, para la distribución de asuntos que sean

³⁰ TOLEDO, Álvaro. Mediación comunitaria: conceptos y herramientas básicas para la convivencia ciudadana. Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2003, p. 303.

³¹ Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León.
http://www.nl.gob.mx/pics/pages/cuadernos_cds_base/libro_osc.pdf

competentes para el CEMASC y convenios de apoyo a programas para difundir la cultura de la mediación como vía de acceso a la justicia.

Es claro que las formas para crear una cultura de paz para la resolución de conflictos existen, sin embargo el esfuerzo no debe ser sólo de algunos, sino de un trabajo en conjunto con todas aquellas instituciones que estén vinculadas con el tema.

2.1.14. Capacitación

La implementación de Programas de capacitación es fundamental para la evolución de la mediación. El CEMASC por medio de sus mediadores se da a la tarea de brindar capacitaciones a diferentes sectores vinculados con los métodos alternos.

Atendiendo el tema anterior de convenios de colaboración; nos damos a la tarea de vincularlo con la implementación de programas de capacitación con instituciones educativas públicas y privadas, donde una vez estimulados los estudiantes al uso y conocimiento del proceso de mediación, y que éstos pretendan continuar con la profesionalización de la mediación se requiere de la capacitación especializada en el tema, misma que se podrá impartir por mediadores del CEMASC.

Sin embargo, en el entendido que se estarían formando nuevas generaciones de mediadores, tenemos la obligación de que esta capacitación sea altamente efectiva, ya que serán éstos junto con las autoridades los responsables de hacer de la mediación la primera opción de acceso a la justicia.

De esta manera, el programa de capacitación incluye la formación de formadores de mediadores, para que estos formadores tengan las herramientas necesarias y puedan transmitir de manera completa lo que se refiere a la labor de un buen mediador.

Para cumplir con la anterior idea, se debe de contar con un grupo específico de formadores de mediadores, los cuales serán los encargados de

capacitarse para poder desarrollar específicamente el modelo de enseñanza con el que van a trabajar para capacitar a los futuros mediadores.

Esta capacitación que debe tomar el grupo específico de formadores, tiene como objetivo principal el que les puedan transmitir las estrategias y técnicas de aprendizaje que les facilite y aumente sus habilidades para la enseñanza, que si bien son expertos en la materia, deben enfocarse en las formas correctas de enseñanza.

2.1.15. Difusión

Una vez que contamos con una estructura que atiende asuntos a través de mediación, se debe iniciar de forma material sus operaciones al público.

Para ello es necesario dar a conocer los servicios de mediación que se ofrecen, trabajo que debe seguirse con el tiempo. Ya que, de nada nos serviría el estar convencidos de las bondades de la mediación si no sabemos hacer llegar la información correcta de lo que se desarrolla y se sabe hacer en los centros.

Viendo este aspecto de manera muy simplista, parecería fácil el sólo pagar spots en televisión privada para difundir estos servicios. Sin embargo, no es así de sencillo, ya que no es ni la única, ni la mejor forma de dar a conocer el programa y sus bondades.

Para conseguir que las personas conozcan y acudan a la mediación, es conveniente realizar diferentes acciones de manera que podamos entrar en contacto directo con nuestra fuente de derivación, que dicha información llegue eficientemente a todos los ciudadanos que habitan en el Estado de Nuevo León.

Con fuente de derivación nos referimos, a toda aquella persona o institución que remita un asunto al CEMASC para mediación.

En esta tarea sería conveniente poder establecer algún tipo de comunicación de manera personal y programa con magistrados, jueces y otras personas clave, tanto de instancias jurisdiccionales como administrativas y privadas, en virtud de sus atribuciones o actividades correspondientes, con

quienes están experimentando algún conflicto, de dinero, propiedad, o cualquier otra clase de desavenencia que implique la toma de decisiones.

Dentro de estas acciones tenemos; la de elaboración y distribución de material de divulgación y la de difundir los servicios que se ofrecen en los medios masivos de información.

Resulta de gran utilidad el contar con material impreso en el que se pueda dar a conocer la existencia del CEMASC, su ubicación, sus objetivos y algunos datos adicionales que involucren directamente a quienes van dirigidos. La colocación y distribución de este material impreso en lugares estratégicos puede ayudar a que la gente acuda a un programa de mediación. Entre el 23 de mayo de 2005 y el 31 de marzo de 2009 en el Centro de Métodos Alternos de Nuevo León el 13% de los usuarios se enteraron de los servicios fue gracias a que lo vieron en algún cartel o lo leyeron en un tríptico.

Por otro lado, esta misma información se puede dar a conocer dentro del Tribunal Superior de Justicia, en los juzgados, Ministerios Públicos, etc., por medio de videos que contengan imágenes reales de cómo se lleva a cabo el proceso de mediación dentro del CEMASC, poster, folletos y trípticos en estos mismos sitios.

Otra de las acciones referidas, es la de difusión por medios electrónicos o bien, a través de anuncios en prensa, radio y televisión. En este caso mediante la participación en vivo en programas temáticos, en radio o televisión y con la colaboración esporádica en medios impresos. En estas acciones, resulta necesario poder medir el impacto de la difusión, pues sería desastroso para el CEMASC que la afluencia de personas sobrepasara su capacidad para la atención de casos, pues se estaría cayendo en los mismos vicios que se le atribuyen al sistema judicial tradicional.

De esta manera, la mediación puede ser un mecanismo muy provechoso para la construcción de relaciones sociales armónicas y duraderas, a menos que la gente lo desconozca.

Hay que dejar en claro que las propuestas de creación de redes, convenios, capacitación y difusión de la Mediación no son limitadas solamente para el CEMASC, éstas pueden ir más allá del propio centro, pudiendo ser implementadas tanto en el sector privado como en los centros de mediación municipales que existen en el Estado. Sin embargo, para efectos de esta investigación se tomó como eje principal el CEMASC siendo éste uno de los centros de mediación más grandes.

2.1.16. Indicadores de Evaluación

Hoy en día es necesario genera mecanismos para el monitoreo y análisis de la eficiencia con la que trabaja el CEMASC a las necesidades de la ciudadanía en la resolución de sus conflictos; así como es de suma importancia conocer con claridad la problemática de acceso a la justicia que hay en el Estado de Nuevo León, buscando soluciones y generando estrategias de acción efectivas.

La medición del rendimiento es primordial puesto que al conocer los resultados de desempeño podemos tener una opción clara de la posición en la que se encuentra el CEMASC, así se puede tener el control más específico de sus acciones, de optimizar su presupuesto, de lograr una mayor motivación del personal al demostrarles las acciones de cada uno de ellos se traduce en logros. Con estos resultados se puede adquirir esa mejora y aprendizaje continuo, todo esto con el propósito de asegurar un sistema eficiente de resolución de conflictos en base al proceso de mediación, con personal responsable de sus acciones estableciendo claramente las consecuencias de su rendimiento.

Esta medición será realizada por un personal específico que estará capacitado para dicha tarea dentro del CEMASC. Este personal se encargará de llevar una estadística de todos los resultados obtenidos en tiempo y forma respecto a la tabla de indicadores que se presenta a continuación.

Tabla de Indicadores

Indicador	Objetivo	Meta	Periodicidad del
------------------	-----------------	-------------	-------------------------

Reporte

Solicitudes Recibidas	Aumentar el número de solicitudes recibidas por el CEMASC para atender asuntos de Mediación.	Recibir al menos 200 solicitudes.	Cada 6 meses
Mediaciones Realizadas	Mediaciones Realizadas	Concretar al menos 100 mediaciones	Cada 6 meses
Convenios Firmados	Aumentar el número de convenios firmados que terminen en acuerdo.	Aumentar el número de convenios firmados que terminen en acuerdo.	Cada 6 meses
Mediadores Certificados	Certificar el mayor número de mediadores.	Certificar más de 15 mediadores	Anual
Convenios Interinstitucionales	Aumentar el número de instituciones que realicen algún tipo de convenio con el CEMASC.	Hacer convenio con más de 3 instituciones	Anual

2.1.17. De la Mediación como Política Pública de Acceso a la Justicia

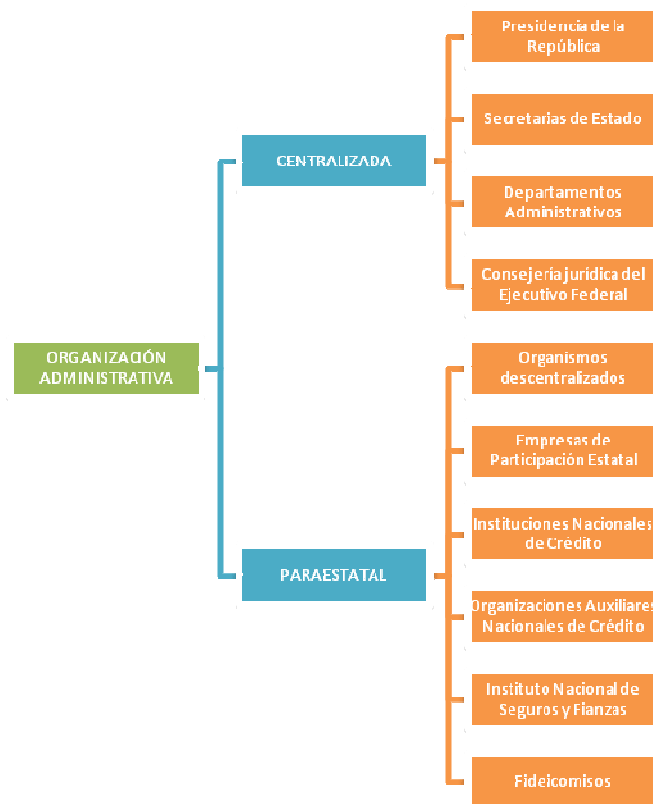
Una vez cubiertos dentro de la investigación cada uno de los puntos señalados en el proceso de política pública que vamos a seguir (identificación del problema; establecimiento de la agenda; formulación de la política, identificando objetivos, implementación y evaluación); continuamos con la implementación, la cual se va a desarrollar mediante cinco puntos esenciales, en los cuales se explica detalladamente la forma en que se pretende cumplir con cada uno de los objetivos determinados al inicio de la misma.

1. Fortalecimiento de atribuciones del CEMASC para la ejecución de Políticas Públicas

Una de las alternativas que se tienen para lograr este fortalecimiento es la de convertir al CEMASC en un Organismo Público Descentralizado del Poder Ejecutivo. Que si bien no es un tema fácil de aplicar, sería importante para la óptima implementación de esta política pública desarrollarlo.

De esta manera, es fundamental conocer la forma en que se divide la Administración Pública. De acuerdo al artículo 90 constitucional *“la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expida el congreso...”*³²

³² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/91.htm?s>



Gabino Fraga define la descentralización en los términos siguientes: “Al lado del régimen de centralización existe otra forma de organización administrativa: la descentralización, la cual consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía” y concluye: el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos.”³³

Por su parte, Acosta Romero señala: La descentralización administrativa “es una forma de organización que adopta, mediante una ley (en el sentido material), la Administración Pública, para desarrollar: 1. Actividades que competen al Estado, 2. O que son de interés general en un momento dado, 3. A través de

³³ Fraga, Gabino. Derecho Administrativo. México. Porrúa. 2005.

*organismos creados especialmente para ello, dotados de: a) personalidad Jurídica, b) patrimonio propio, y c) régimen jurídico propio.*³⁴

Los organismos descentralizados se encuentran regulados tanto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) como por la Ley Federal de Entidades paraestatales. Esta primera en su artículo 45³⁵ dota de personalidad a los organismos descentralizados que tienen como características fundamentales las siguientes:

*“Son creados, invariablemente, por un acto legislativo, sea ley del Congreso de la Unión, o bien, decreto del Ejecutivo, tienen régimen, patrimonio y personalidad jurídica propia; denominación social; ámbito territorial; órganos de dirección, administración y representación; estructura administrativa interna; objeto, finalidad y régimen fiscal.”*³⁶

Al crearse estos organismos, se ha pensado en la conveniencia de poder otorgar a ciertos órganos facultades de decisión, sin tener la necesidad de acudir directamente a los órganos superiores, pudiendo lograr así una mayor eficacia administrativa.

Tomando a Nuevo León como eje principal de esta investigación, el artículo 30 de la Constitución Política del Estado alude a los tres órganos del poder: “Legislativo, se deposita en el Congreso, de acuerdo con lo previsto en el artículo 46; el Ejecutivo, se deposita en un ciudadano a quien se titulará Gobernador del Estado, atendiendo a lo dispuesto por el artículo 81; y Judicial, se deposita en un Tribunal Superior de Justicia, en juzgados de lo Civil, juzgados de lo Familiar,

³⁴ Acosta, Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Decimosegunda edición. México. Porrúa. 1995. pp 512

³⁵ Art. 45 LOAPF: Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonios propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

³⁶ Acosta, Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. Decimosegunda edición. México. Porrúa. 1995. pp 513-526.

juzgados de lo Penal, juzgados de jurisdicción mixta, alcaldes judiciales, y en los demás servidores públicos y auxiliares de la Administración de Justicia.”³⁷

En cuanto a la Administración Pública local, encuentra sustento en el artículo 87 de Constitución Política del Estado de Nuevo León, donde señala al Gobernador como *Jefe de la Administración Pública centralizada y paraestatal en los términos de la propia constitución y de la Ley Orgánica que expida el Congreso.*³⁸

A su vez, en la Organización Administrativa del Estado, encontramos a la Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León, quien señala en su artículo 1o cómo estará regulada y organizada la administración pública, así como su integración. En el artículo 2o, nombra al Gobernador como titular del Poder Ejecutivo y jefe de la Administración Pública. Y a su vez se encuentra regulado el apartado de la Administración Pública paraestatal señalando en el artículo 36o específicamente cómo se crea un organismo público descentralizado.³⁹

En cuanto al CEMASC se refiere, éste se encuentra dentro del Consejo de la Judicatura, regulado por la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Nuevo León específicamente en los artículos 152 a 155.

Como nos damos cuenta, contar con Organismos Públicos Descentralizados (OPD), brinda una mayor rapidez y flexibilidad dentro del accionar administrativo, ahorrando tiempo a los órganos superiores y coadyuvando con el cumplimiento de sus funciones.

Dentro de las ventajas que encontramos en el CEMASC actuando como un OPD con personalidad jurídica y patrimonio propio, tendrá la autoridad legal suficiente para administrar el sistema de mediación en el Estado de Nuevo León.

³⁷ Cisneros, Carlos. Ensayos de Derecho Administrativo. México. Serie, La historia y el Derecho. 1998. pp 32. Ver en Anexos artículos completos.

³⁸ Ver en anexos

³⁹ Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León
https://www.nl.gob.mx/pics/pages/proc_gral_just_reglamento.base/0002LeyOrganicaAdmnPublicaEdo.pdf

A su vez, le permitirá implementar proyectos de políticas públicas necesarios que le ayude a crecer en el accionar de sus funciones principales, para lograr así que se cumpla con el desafío más importante, que es el de llevar a los MASC y en especial a la mediación a que sea una de las primeras opciones de acceso a la justicia con la que cuenten los ciudadanos del Estado de Nuevo León en la resolución de sus conflictos.

Uno de los más claros ejemplos de lo que se pretende realizar se encuentra en el funcionamiento y organización que tiene el Instituto Mexicano de propiedad Industrial (IMPI), siendo uno de los organismos públicos descentralizado más eficientes con los que se cuentan en la actualidad.

2. Redes de Políticas Públicas

El Análisis de las redes de políticas públicas también llamadas “Policy Network”, es uno de los mecanismos que más puede favorecer al buen funcionamiento de la administración pública. Estas redes se utilizan para estudiar los problemas que se presentan en ciertos sectores públicos; por ejemplo, sector salud, seguridad, sector industrial, etc.

El concepto de redes en el análisis de procesos de política pública, surgió a mediados de los setenta y principio de los ochenta y se pueden definir como: *“patrones más o menos estables de relaciones sociales entre actores interdependientes, que toma forma alrededor de los problemas y/o de los programas de política. Las redes de políticas públicas, forman el contexto en el que tiene lugar el proceso político. Representan un intento dentro de la ciencia política para analizar la relación entre el contexto y el proceso en la hechura de las políticas.”*⁴⁰

En Europa continental los “Policy Network” son concebidos como una forma de “governance”, es decir, una forma específica de interacción entre

⁴⁰ Klijn, E. Policy Networks: An Overview in Kickert. W.J.M & Koppenjan, J.F. Managing Complex Networks. Sage, London. 1998.

actores públicos y privados en política pública, basada en una coordinación horizontal, opuesta a la jerárquica.⁴¹

Una de las ideas principales de crear redes de política pública, está en la forma en que pueden conectarse, burócratas, políticos y expertos que están situados en un laberinto de organizaciones tanto públicas como privadas y que gobiernan en diferentes sectores de la política. Unos con otros se encargan de discutir distintos problemas públicos e idean la manera en la cual pueden solucionarlos. De esta manera se crea poco a poco un fuerte lazo entre instituciones.

Con lo anterior nos damos cuenta, que en muchos de los casos el desarrollo y supervivencia de determinada institución u organización va a depender de la forma en que se pueda conectar interinstitucionalmente. De esta manera, toda organización u organismo público tiene la necesidad de interactuar con otros entes para alcanzar plenamente sus objetivos.

Crear, operar y difundir un Programa de Redes de políticas públicas tanto formales como informales entre diferentes instituciones con el CEMASC puede ser una plataforma importante para hacer específicamente de la Mediación la primera opción de acceso a la justicia en el Estado de Nuevo León.

3. Convenios de colaboración interinstitucionales

El tema anterior de redes de política pública nos traslada directamente a la importancia del desarrollo de convenios de colaboración entre instituciones.

El CEMASC en la lucha por difundir la mediación y que sea mayormente utilizada como método de solución de conflictos de una forma voluntaria, flexible y pacífica, y expresando sus bondades y beneficios con las que cuenta; se ha dado a la tarea de crear convenios con diversas instituciones con el fin de promover este medio de acceso a la justicia.

⁴¹ Zurbriggen, Cristina. Las redes de Políticas Públicas. Una revisión teórica. Montevideo, Uruguay. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. 2003.

El Centro Estatal, hasta el momento ha suscrito convenios con: la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y con la Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno Federal; esta última únicamente para efectos de capacitación y difusión de la cultura de la mediación. En el caso de las dos primeras los acuerdos se dan para el caso de atención de asuntos y capacitación.

Sin embargo, el número de instituciones con las cuales se tienen estos convenios es demasiado pobre, comparado con la gran cantidad de conflictos: civiles, familiares, mercantiles, laborales, penales y comunitarios, que reciben las instituciones encargadas de impartir justicia, llevando a costas una pesada carga de trabajo que dificulta la labor de resolver los conflictos entre los ciudadanos.

La mediación, como método de solución de conflictos aborda las controversias desde sus orígenes, cuando las conductas desarrolladas no constituyen delito alguno sino simples desavenencias vecinales, mismas que no son atendidas en los juzgados correspondientes, por tal motivo se corre el riesgo de que posiblemente se puedan convertir en un futuro en conflictos más severos y/o que puedan terminar en situaciones delictivas; lo cual se puede evitar y resolverse desde sus inicios por medio de la mediación para evitar así llegar a situaciones que empeoren la relación entre los individuos.

Bajo estas circunstancias, la creación de un mayor número de convenios pueden ser un parte aguas para el eficiente y mayor uso de la mediación en el Estado.

Se pretenden crear convenios con Instituciones educativas tanto públicas como privadas, que introduzcan en su plan de estudios el tema de la mediación como vía de acceso a la justicia, en aquellas carreras que de alguna manera estén vinculadas con la resolución del conflicto o el conflicto en general. Estimulando a los alumnos al estudio de la mediación y si así lo deciden éstos, poder formarse como mediadores.

Estos estudiantes, pueden utilizar esas herramientas para presentar su servicio social como mediadores comunitarios entendidos estos como *“un grupo de personas que persigue que los integrantes de la comunidad, por sus propios medios y contando con la colaboración de sus vecinos y miembro, solucionen sus conflictos sin intervención del Estado, garantizando una convivencia pacífica y confiable entre ellos”*⁴², en aquellas colonias y barrios del Estado de Nuevo León que más lo necesiten.

De igual manera, crear convenios con Instituciones educativas públicas y privadas a nivel: primaria, secundaria y preparatoria o bachillerato, donde se promueva por medio del personal educativo correspondiente (profesores de psicología por ejemplo) que estén preparados eficientemente en la materia de mediación para que fomenten la cultura de la paz en la resolución de conflictos dando a conocer los principios y filosofía de la mediación desde una edad temprana.

Crear estos mismos convenios con aquellas instituciones que estén vinculadas con el conflicto y su resolución; incluyendo a Organismos de la Sociedad Civil en acción de sus derechos en la necesidad de resolver sus controversias, un ejemplo de éstos son “Servicios jurídicos, asesoramiento y ayuda en la resolución de litigios y otros asuntos judiciales”, “Servicios de prevención de la delincuencia dirigidos a la juventud”.⁴³

Estos convenios, tienen diferentes fines y objetivos; convenios para capacitación y formación de mediadores, para la distribución de asuntos que sean competentes para el CEMASC y convenios de apoyo a programas para difundir la cultura de la mediación como vía de acceso a la justicia.

Es claro que las formas para crear una cultura de paz para la resolución de conflictos existen, sin embargo el esfuerzo no debe ser sólo de algunos, sino de

⁴² TOLEDO, Álvaro. Mediación comunitaria: conceptos y herramientas básicas para la convivencia ciudadana. Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2003, p. 303.

⁴³ Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León.

http://www.nl.gob.mx/pics/pages/cuadernos_cds_base/libro_osc.pdf

un trabajo en conjunto con todas aquellas instituciones que estén vinculadas con el tema.

4. Capacitación

La implementación de Programas de capacitación es fundamental para la evolución de la mediación. El CEMASC por medio de sus mediadores se da a la tarea de brindar capacitaciones a diferentes sectores vinculados con los métodos alternos.

Atendiendo el tema anterior de convenios de colaboración; nos damos a la tarea de vincularlo con la implementación de programas de capacitación con instituciones educativas públicas y privadas, donde una vez estimulados los estudiantes al uso y conocimiento del proceso de mediación, y que éstos pretendan continuar con la profesionalización de la mediación se requiere de la capacitación especializada en el tema, misma que se podrá impartir por mediadores del CEMASC.

Sin embargo, en el entendido que se estarían formando nuevas generaciones de mediadores, tenemos la obligación de que esta capacitación sea altamente efectiva, ya que serán éstos junto con las autoridades los responsables de hacer de la mediación la primera opción de acceso a la justicia.

De esta manera, el programa de capacitación incluye la formación de formadores de mediadores, para que estos formadores tengan las herramientas necesarias y puedan transmitir de manera completa lo que se refiere a la labor de un buen mediador.

Para cumplir con la anterior idea, se debe de contar con un grupo específico de formadores de mediadores, los cuales serán los encargados de capacitarse para poder desarrollar específicamente el modelo de enseñanza con el que van a trabajar para capacitar a los futuros mediadores.

Esta capacitación que debe tomar el grupo específico de formadores, tiene como objetivo principal el que les puedan transmitir las estrategias y técnicas de

aprendizaje que les facilite y aumente sus habilidades para la enseñanza, que si bien son expertos en la materia, deben enfocarse en las formas correctas de enseñanza.

5. Difusión

Una vez que contamos con una estructura que atiende asuntos a través de mediación, se debe iniciar de forma material sus operaciones al público.

Para ello es necesario dar a conocer los servicios de mediación que se ofrecen, trabajo que debe seguirse con el tiempo. Ya que, de nada nos serviría el estar convencidos de las bondades de la mediación si no sabemos hacer llegar la información correcta de lo que se desarrolla y se sabe hacer en los centros.

Viendo este aspecto de manera muy simplista, parecería fácil el sólo pagar spots en televisión privada para difundir estos servicios. Sin embargo, no es así de sencillo, ya que no es ni la única, ni la mejor forma de dar a conocer el programa y sus bondades.

Para conseguir que las personas conozcan y acudan a la mediación, es conveniente realizar diferentes acciones de manera que podamos entrar en contacto directo con nuestra fuente de derivación, que dicha información llegue eficientemente a todos los ciudadanos que habitan en el Estado de Nuevo León.

Con fuente de derivación nos referimos, a toda aquella persona o institución que remita un asunto al CEMASC para mediación.

En esta tarea sería conveniente poder establecer algún tipo de comunicación de manera personal y programa con magistrados, jueces y otras personas clave, tanto de instancias jurisdiccionales como administrativas y privadas, en virtud de sus atribuciones o actividades correspondientes, con quienes están experimentando algún conflicto, de dinero, propiedad, o cualquier otra clase de desavenencia que implique la toma de decisiones.

Dentro de estas acciones tenemos; la de elaboración y distribución de material de divulgación y la de difundir los servicios que se ofrecen en los medios masivos de información.

Resulta de gran utilidad el contar con material impreso en el que se pueda dar a conocer la existencia del CEMASC, su ubicación, sus objetivos y algunos datos adicionales que involucren directamente a quienes van dirigidos. La colocación y distribución de este material impreso en lugares estratégicos puede ayudar a que la gente acuda a un programa de mediación. Entre el 23 de mayo de 2005 y el 31 de marzo de 2009 en el Centro de Métodos Alternos de Nuevo León el 13% de los usuarios se enteraron de los servicios fue gracias a que lo vieron en algún cartel o lo leyeron en un tríptico.

Por otro lado, esta misma información se puede dar a conocer dentro del Tribunal Superior de Justicia, en los juzgados, Ministerios Públicos, etc., por medio de videos que contengan imágenes reales de cómo se lleva a cabo el proceso de mediación dentro del CEMASC, poster, folletos y trípticos en estos mismos sitios.

Otra de las acciones referidas, es la de difusión por medios electrónicos o bien, a través de anuncios en prensa, radio y televisión. En este caso mediante la participación en vivo en programas temáticos, en radio o televisión y con la colaboración esporádica en medios impresos. En estas acciones, resulta necesario poder medir el impacto de la difusión, pues sería desastroso para el CEMASC que la afluencia de personas sobrepasara su capacidad para la atención de casos, pues se estaría cayendo en los mismos vicios que se le atribuyen al sistema judicial tradicional.

De esta manera, la mediación puede ser un mecanismo muy provechoso para la construcción de relaciones sociales armónicas y duraderas, a menos que la gente lo desconozca.

Hay que dejar en claro que las propuestas de creación de redes, convenios, capacitación y difusión de la Mediación no son limitadas solamente

para el CEMASC, éstas pueden ir más allá del propio centro, pudiendo ser implementadas tanto en el sector privado como en los centros de mediación municipales que existen en el Estado. Sin embargo, para efectos de esta investigación se tomó como eje principal el CEMASC siendo éste uno de los centros de mediación más grandes.

6. Indicadores de Evaluación

Hoy en día es necesario genera mecanismos para el monitoreo y análisis de la eficiencia con la que trabaja el CEMASC a las necesidades de la ciudadanía en la resolución de sus conflictos; así como es de suma importancia conocer con claridad la problemática de acceso a la justicia que hay en el Estado de Nuevo León, buscando soluciones y generando estrategias de acción efectivas.

La medición del rendimiento es primordial puesto que al conocer los resultados de desempeño podemos tener una opción clara de la posición en la que se encuentra el CEMASC, así se puede tener el control más específico de sus acciones, de optimizar su presupuesto, de lograr una mayor motivación del personal al demostrarles las acciones de cada uno de ellos se traduce en logros. Con estos resultados se puede adquirir esa mejora y aprendizaje continuo, todo esto con el propósito de asegurar un sistema eficiente de resolución de conflictos en base al proceso de mediación, con personal responsable de sus acciones estableciendo claramente las consecuencias de su rendimiento.

Esta medición será realizada por un personal específico que estará capacitado para dicha tarea dentro del CEMASC. Este personal se encargará de llevar una estadística de todos los resultados obtenidos en tiempo y forma respecto a la tabla de indicadores que se presenta a continuación.

Tabla de Indicadores

INDICADOR	OBJETIVO	META	PERIODICIDAD DEL REPORTE
Solicitudes Recibidas	Aumentar el número de solicitudes recibidas por el CEMASC para atender	Recibir al menos 200 solicitudes.	Cada 6 meses

	asuntos de Mediación.		
Mediaciones Realizadas	Aumentar el número de mediaciones.	Concretar al menos 100 mediaciones	Cada 6 meses
Convenios Firmados	Aumentar el número de convenios firmados que terminen en acuerdo.	Realizar 80 convenios firmados que terminen en acuerdo.	Cada 6 meses
Mediadores Certificados	Certificar el mayor número de mediadores.	Certificar más de 15 mediadores	Anual
Convenios Interinstitucionales	Aumentar el número de instituciones que realicen algún tipo de convenio con el CEMASC.	Hacer convenio con más de 3 instituciones	Anual

2.2. Perfil del mediador

El proceso de mediación implica la intervención de un tercero aceptable por las partes, imparcial y neutro, carente de poder de decisión y habilitado para ayudar a las partes contendientes a alcanzar un arreglo mutuamente aceptado relativo a los temas en discusión. La mediación deja el poder de decisión en manos de las partes o personas en conflicto y, como hemos señalado, es un proceso voluntario en cuanto los participantes deben estar de acuerdo en aceptar la ayuda de un tercero (De Diego Vallejo, 2008).

La neutralidad es una de las características básicas. Cuando se habla del mediador, se describe su proceder como neutral, es el tercero neutral, el que ejerce la neutralidad desde la participación y el compromiso, el que ejerce autoridad equilibrada poniéndose al servicio de las partes por igual. Seguramente este deber de ser neutral es la primera consigna para los mediadores.

Por el concepto de neutralidad, tal y como se entiende en mediación, dista del tradicionalmente entendido en el ámbito judicial, ya que mientras el juez debe encontrar la “verdad real” y resolver según dicta la Ley, el mediador es un intermediario que debe conseguir que las partes encuentren la verdadera

satisfacción de sus intereses auto-componiendo el resultado de la disputa. Un mediador debe determinar y revelar todas las relaciones monetarias, psicológicas, emocionales, asociativas o de autoridad que mantiene con cualquiera de las partes de una disputa, y que podrían provocar un conflicto de intereses o afectar la neutralidad aparente o real del profesional en el cumplimiento de sus deberes. Si el mediador o cualquiera de las partes importantes cree que los antecedentes del mediador encierran cierta posibilidad de modificar tendenciosamente su actuación, debe descalificarse él mismo apartándose de la tarea mediadora.

2.2.1. Función y rol del mediador.

La función del mediador consiste en facilitar la comunicación a partir de un procedimiento metodológico, tomando en cuenta las emociones y los sentimientos, y centrándose en las necesidades y los intereses de los involucrados. El mediador es el conductor del procedimiento; su papel principal es ser puente de comunicación entre los participantes, de manera que su función no es buscar información inquisitoriamente ni proponer soluciones inmediatas (Fierro Ferráez, 2011).

El mediador debe seguir los siguientes nueve pasos a lo largo del proceso:

- Presentar a todos (a las personas en disputa y al mediador).
- Explicar en qué consiste el proceso de la mediación.
- Aclarar su función como facilitador de la comunicación.
- Explicar las reglas de confidencialidad.
- Explicar las guías o reglas de la mediación.
- Realizar preguntas por aclarar. Escucha/repite/resume.
- Facilitar que los participantes en disputa ofrezcan diferentes soluciones.
- Escribir la o las soluciones conforme sean acordadas.
- Redactar el acuerdo según lo convenido.

Según la *American Arbitration Association*, el mediador puede asumir las diferentes funciones y roles que a continuación se enumeran:

- Inaugura los canales de comunicación que promueven o hacen más eficaz la comunicación.
- Es quien legitima y ayuda a todas las partes a reconocer los derechos de otros a participar en la mediación.
- Es el facilitador del proceso, suministra un procedimiento y a menudo preside formalmente la sesión de mediación. El mediador es con frecuencia una fuente de informaciones y habilidad.
- Es el instructor que educa a los negociadores novicios, inexpertos o sin preparación, formándolos en el procedimiento de negociación.
- 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 intercambio, todo lo cual puede permitirles ampliar las alternativas aceptables de solución.
- Es el explorador de los problemas y 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 extremas o poco realistas.
- Es la víctima propiciatoria que puede asumir parte de la responsabilidad o la culpa por una decisión <<perjudicial>> que las partes de todos modos estarían dispuestas a aceptar. Es muy frecuente que las recompensas y los castigos se relacionen directamente con el rol de mediador; puede, por el contrario, ser

privado de su estatus; en último extremo, puede ser fusilado o desterrado.

- 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 mediante sugerencias de procedimiento, y a veces de carácter sustancial.
- Es el sustituto de la responsabilidad individual. No es raro que el mediador juegue un rol muy importante al relevar a las partes de una serie de responsabilidades individuales que ellos intentan a toda costa evitar. Al renunciar al protagonismo las partes dejan a un lado una serie de quebraderos de cabeza, ya que es el mediador el que tiene que encargarse de resolver los problemas más difíciles.

2.2.2. Deberes y Responsabilidades del Mediador

- El mediador conducirá la mediación basándose en el principio de la auto-determinación de las partes. La auto-determinación se define como la acción por la que la partes alcanzan, de forma libre e informada, una decisión voluntaria y no impuesta acerca del proceso y de su resultado (American Arbitration Association, 2011).
- El mediador está facultado para mantener reuniones separadas o sin presencia de la otra parte y otras comunicaciones con las partes y/o sus representantes antes, durante y después de la conferencia de mediación. Estas comunicaciones podrán efectuarse por teléfono, por escrito, a través de correo electrónico, online, personalmente o de otro modo.
- Se insta a las partes para que intercambien todos los documentos relativos a sus pretensiones. El mediador puede solicitar el intercambio de memoranda sobre cuestiones específicas, incluyendo los intereses e historia subyacentes a las negociaciones entre las

partes. La información que cualquiera de las partes desee mantener confidencial podrá ser enviada en una comunicación separada al mediador, cuando sea necesario.

- El mediador no está facultado para imponer una transacción a las partes, pero intentará ayudarlas para que alcancen una solución satisfactoria de su controversia. A su discreción, el mediador podrá hacer recomendaciones orales o escritas a una parte en privado o, si las partes están de acuerdo, a todas las partes conjuntamente acerca de una posible transacción.
- En el caso de que, la(s) conferencia(s) de mediación programada(s) no resulten en una transacción sobre todas o algunas de las controversias objeto de la mediación, el mediador podrá continuar comunicándose con las partes y mantener durante cierto tiempo esfuerzos continuados para facilitar la consecución de un acuerdo acerca de todas las diferencias.
- El mediador no es un representante legal de ninguna parte y no tiene ningún deber fiduciario hacia ninguna parte.

2.2.3. Comportamiento del mediador.

El mediador es un individuo que inspira confianza, con las personas que se sienten cómodas hablando, confían en que no serán juzgadas y que puede mantener la confidencialidad del proceso. De ahí que las reglas del comportamiento del mediador serían:

- No juzgar.
- Ser neutral.
- Ser visto como imparcial por las personas en disputa.
- No ofrecer soluciones.
- No tomar decisiones por parte de las personas en conflicto.
- Mantener la confidencialidad.
- Utilizar un lenguaje corporal adecuado.

- Construir acuerdos justos.
- Completar de manera correcta los formatos de mediación.

2.2.4. Cualidades de un buen mediador

Ante todo, el mediador debe contar con inteligencia emocional. La cualidad más importante del mediador "es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en los demás, siendo hábil para manejarlos al trabajar con otros" (Goodman, 2004). Para tener un comportamiento que refleje seguridad e inspire a los participantes a comunicarse, un mediador debe contar con las cualidades siguientes:

- Escuchar activamente a los participantes.
- No levantar la voz.
- Respetar al otro.
- No interrumpir.
- Aceptar el desacuerdo.
- Dar a los participantes la misma oportunidad para expresarse.
- Resumir lo que dijo la otra persona.
- Jamás decir que la otra persona está equivocada.
- El secreto de Sócrates: un sí para otro sí.
- Admitir el error propio.
- Ponerse en el lugar de la otra persona.
- Tener empatía.

Es importante aclarar que si bien cada una de las personas puede contar con una o más de estas virtudes, es decir, ser buen escucha o identificarse fácilmente con los demás, etc., también son cualidades factibles de aprender

ejercitándolas. En el cuadro siguiente se muestran las distintas cualidades que puede tener el mediador (Fierro Ferráez, 2011).

	Se necesita información de :	Se pretende:
Lineales	<ul style="list-style-type: none"> - El caso - Las personas - La situación 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender el caso - Identificar problemas - Identificar intereses
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué sugeriría usted? ¿Qué pediría usted para aceptar la propuesta del contrario? ¿Qué daría a cambio? ¿Cómo le gustaría ser tratado en el futuro? ¿Qué piensa de lo que dijo el contrario? 	Se pretende llevar a los participantes a buscar soluciones
Reflexivas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué va a suceder si no llega a un acuerdo? ¿Conocen lo que sucede si continúan litigando? ¿Qué gastos tienen que soportar? ¿Qué dinero ahorrarían con un acuerdo? 	Se pretende que reflexionen sobre las consecuencias de su intransigencia.

Tabla 3 - Cualidades del Mediador

2.2.5. La actitud del mediador

Cuando se trata de un proceso de mediación, en cada una de las etapas el mediador debe tener presente cuál es el papel que está desempeñando en ese momento y, por ende, cuál debe ser su actitud (Fierro Ferrández, 2011):

- Al principio del proceso, cuando se abre la comunicación, suele ser importante ayudar a los participantes, pero únicamente cuando resulte necesario. Si no inician una conversación, hay que recordarles que ellos estuvieron de acuerdo en tratar de resolver el problema por esta vía e invitarlos a reflexionar en las opciones que tendrían de no resolver el problema. Siempre hay que recordar ser neutral.
- En el momento de identificar el problema se debe asegurar de haber superado las posiciones y encontrarse en la etapa de los intereses, a fin de separar claramente cada uno de los intereses y abordarlos uno por uno.
- Al buscar soluciones es indispensable evaluar todas las opciones. No se debe descalificar ninguna, por ridícula que parezca. Hay que

recordar que toda propuesta es bienvenida y fomentar que los participantes hablen y negocien. El mediador debe intervenir sólo como último recurso.

- Para evaluar soluciones deben esclarecerse pruebas que midan la realidad y preguntar qué sucedería en caso de optar por tal o cual solución.

2.2.6. La atmósfera propicia para el mediador

Para el desarrollo de una mediación es fundamental tomar en cuenta las recomendaciones siguientes:

- La estructura física del lugar donde se lleve a cabo la mediación debe ser positiva y enviar mensajes de tranquilidad para los participantes y de control y neutralidad para el mediador.
- El mediador debe situarse a igual distancia de cada uno de los participantes. Por tanto, se recomienda una mesa redonda en la que todos se sientan en igualdad de circunstancias.
- El arreglo de las sillas debe ser apropiado para la comunicación, sin obstáculos y para sostener la neutralidad del mediador.
- Los participantes deben estar suficientemente cercanos entre sí y con el mediador, de modo que todos estén conectados en el proceso de comunicación.
- Asegurarse de que exista buena iluminación y ventilación para que la gente este cómoda.
- También suele recomendarse una mesa lateral donde haya agua, refrescos, café, así como lápiz y papel.
- Si se considera necesario el uso del rotafolio, deberá estar listo con papel y marcadores para no romper la continuidad del proceso.

2.2.7. Herramientas del mediador.

A fin de lograr su propósito, el mediador cuenta con habilidades y herramientas que le permiten abrir la comunicación y permanecer neutral e imparcial, como la

comunicación corporal, la escucha activa y el parafraseo. Asimismo, debe desarrollar habilidades para identificar los puntos e intereses de los participantes, habilidades que mejoran con la práctica. Al aprovechar estas herramientas y habilidades se pueden obtener resultados exitosos en la mediación, incluso si los participantes no llegan a un acuerdo, ya que la experiencia del proceso suele mejorar con sus habilidades comunicativas.

2.2.8. Habilidades del mediador.

- **La comunicación corporal.** Por medio de la comunicación corporal se pueden crear ambientes más confortables, llamar la atención de los participantes, proyectar mayor seriedad e incluso crear un ambiente de confianza. Ahora bien, este ambiente de confianza no sólo se genera a partir de lo que decimos, sino también de cómo lo decimos y cuál es nuestra actitud en general (Mehrabian, 1981) afirma que todo lo que se comunica entre dos o más personas en cualquier conversación tiene el valor siguiente:

Lo que decimos	7%
Cómo lo decimos	38%
Lenguaje	55%

El ser consciente de los mensajes enviados con los tonos o las posturas de los participantes, así como los sentimientos que éstos despiertan, permite al mediador tener mayor control de lo que ocurre en la sesión. Por citar algunos ejemplos:

- Piernas y brazos cruzados: a la defensiva.
- Palmas arriba: honestidad
- Barbilla apoyada en la mano: desinterés.
- Frotarse las manos lentamente: nerviosismo o mentir.

- Frente descubierta: seguridad.
- **La escucha activa.** En la escucha activa hay que recordar que tenemos dos oídos y una boca; es decir, que nuestro papel consiste en escuchar dos veces lo que hablamos. En la escucha activa, el mediador pide a los participantes que hagan sus comentarios iniciales. En este momento es mejor que el mediador haga pocas preguntas y que se centre en la escucha activa y en resumir la información y la emoción compartidas por los participantes.

Ahora bien, no sólo debemos escuchar posturas y los intereses de los participantes, sino también lograr que éstos se escuchen entre sí. En este sentido, debemos ser estrictos en guardar respeto a la persona que esté hablando, en que los participantes tomen turnos para hablar y en que se escuchen entre sí. Para ello, resulta muy útil el parafraseo.

- **El parafraseo.** Es importante que los participantes perciban que el mediador ha entendido el conflicto y sus intereses involucrados en él; a la vez, al escuchar el problema expresado por un tercero neutral la contraparte suele estar atenta. Eso se logra con la técnica del parafraseo.

Parafrasear consiste en transformar un enunciado que ataca a la contraparte en uno que se centra en lo que siente o piensa la persona que emite dicho enunciado. Es decir, busca pasar de acusaciones a argumentos como "TÚ hiciste, dijiste, olvidaste" a "YO siento, pienso, opino, considero, espero"(Fierro Ferráez, 2011).

El esquema de un parafraseo es:

Yo siento-----cuando-----y necesito-----

Por ejemplo:

Enunciado emitido por un participante:

*¡Tú llegaste muy tarde anoche, eres un irresponsable
y no te importan los demás!*

Parfraseo del mediador:

*Usted se preocupa cuando se hace tarde y no sabe dónde está su esposo;
le gustaría que le avisara y procurara llegar temprano.*

Mensaje indirecto que recibe la contraparte:

*A mí me preocupa cuando se hace tarde y no sé dónde estás;
me gustaría que me avisaras y llegaras ,más temprano.*

Es fundamental que al parafrasear el mediador el mediador tome en cuenta las recomendaciones siguientes:

- No cambiar el sentido de lo expresado por los participantes.
- No incorporar puntos de vista o juicios.
- Eliminar la carga emocional, pero reconocer sentimientos.
- Que el parafraseado perciba la empatía del mediador.
- Destacar los aspectos positivos.
- **Identificar las posiciones y los intereses.** El mediador ayuda a los participantes a identificar y a entender sus preocupaciones y los temas que deberían discutirse durante la mediación. Una vez determinados, el mediador resume los asuntos y comprueba la exactitud de la lista para confirmar que esté completa.

En muchas ocasiones las personas empiezan una discusión con una posición, pero ésta es solo la punta del iceberg y debemos encontrar el verdadero interés. En el ejemplo siguiente pueden identificarse claramente la posición y el interés (Fierro Ferráez, 2011):

*Tú llegaste muy tarde anoche,
eres un irresponsable y no te importan los demás.*

Posición: Molestia por haber llegado tarde.

Interés: Le preocupa el bienestar de la otra persona.

Durante una mediación se debe tener cuidado en no apresurar el proceso de búsqueda de los intereses, pues si sólo resolvemos las posiciones, el conflicto real queda latente y resurgirá

De Diego Vallejo (2008) menciona que el mediador necesariamente debe trabajar desde la cooperación, la igualdad y la posición simétrica, tanto del sistema como si asume la coordinación del proceso mediador de forma externa. Para que esta tarea pueda desarrollarse con éxito es necesaria una actitud activa del mediador centrada en las siguientes tareas:

- **Cuestionar lo obvio y trabajar con preguntas.** Constantemente el mediador se estará cuestionando sobre aspectos aparentemente superados o ya discutidos por las partes. En muchas ocasiones el profesional se propone investigar lo obvio. Esta contribución del <<ignorante>> puede ser de gran ayuda en la medida que lleva a las partes a reflexionar sobre sus necesidades reales. En efecto, en este marco de <<despiste intencionado>>, la del mediador es una actividad en que la formulación de buenas preguntas es capital. No es válida la buena respuesta que el mediador pueda dar a una situación si no quiere suplantar a las partes. Es deseable que el mediador, aunque tenga respuestas, no las ofrezca a las partes sino que reiteradamente cuestione y pregunte, para que el proceso de descubrir la respuesta sea compartido no impuesto.
- **Anti-ambiente.** La posición del mediador siempre es de anti-ambiente o dicho de otra forma, creando el clima contrario al que existe entre las partes. Si las partes están excitadas el mediador buscará la tranquilidad y el apaciguamiento, y si están apáticas intentará estimular la actividad inyectando energía.

- **Co-pensar y co-sentir.** El mediador se identifica subjetivamente con el sistema que le ha designado o con las partes que disputan. De esta forma, su intervención en el razonamiento, análisis y desarrollo del proceso se ve enmarcada. La diferencia es que al estar fuera, al no ser parte ni juez, puede ver las contradicciones, los sentimientos duales, los motivos no confesados. El mediador intentará pensar cómo piensa cada parte, descubrir qué lógica siguen, como distorsionan emocionalmente y cómo buscan las soluciones.

Idénticamente, el co-sentir es consustancial a la mediación. Esta es una actividad en la que es necesario identificarse empáticamente con el interlocutor sin dejarse atrapar en sus emociones. Es necesario ir sintiendo con las partes los fracasos y éxitos siempre con distancia para poder ir cuestionando estos sentimientos.

- **Buscar lo posible.** El mediador busca lo posible, sin cuestionar la idoneidad. No es el ideal sino viable. Siempre desde un enfoque de utilidad y con la máxima de que en general todo acuerdo es mejor que un mantenimiento del conflicto.
- **Mantener la distancia.** Una excesiva empatía o identificación con las posturas de las partes es muy arriesgada para un buen desarrollo de la actividad mediadora.

A fin de garantizar una distancia correcta es generalmente conveniente evitar:

1. Mantener relaciones sociales con las partes.
2. Mantener relaciones comerciales con las partes.
3. Tener relaciones jerárquicas.
4. No tener un contrato de relación claramente establecido.
5. No disponer de un lugar físico de referencia en el que realizar la actividad.

6. Actuar fuera del rol, tomando decisiones en su lugar, hacer gestiones a propia iniciativa en su nombre, etc.
7. Compartir o identificarse totalmente con una de las partes.

2.2.9. Eficacia de la mediación.

Para tratar la eficacia de la mediación en primer lugar se hace necesario tener una impresión de que se entiende o cuáles son los parámetros de tal eficacia. En esta sentido los criterios de efectividad pueden definirse a dos niveles (Vera Martínez, 2010):

A corto plazo, son los indicadores inmediatos:

- La satisfacción con el proceso de mediación.
- El nivel de aceptación y de compromiso alcanzados en relación a las soluciones acordadas.
- La responsabilización de las partes respecto de lo pactado.
- La rapidez con la que se ha logrado el acuerdo (ahorra costes y tiempo).
- En grado del acuerdo. La amplitud y profundidad de las cuestiones convenidas.

A largo plazo, los indicadores en el tiempo serían: La durabilidad de los acuerdos en un plazo razonablemente largo y la mejora de la relación entre las partes.

Esa eficacia tan deseada sin embargo no deja de estar sujeta a condiciones. Y en este punto es común el debate de si es posible normalizar o tipificar el procedimiento de la mediación. Como en otros asuntos de la vida social y organizacional se crea una polarización entre una concepción de la mediación como:

- a. Un arte (y el mediador por tanto sería alguien dotado de cualidades específicas, "innatas" o pronto desarrolladas) que se hace eco de la singularidad de cada conflicto, de la variedad y cantidad de los

elementos que pueden aparecer en cada proceso conflictivo y de mediación. Por tanto la habilidad de la intuición y experiencia acumulada del mediador va a ser imprescindible para adaptarse a esa complejidad y diversidad, siendo por tanto escépticos sobre la posibilidad de regular la intervención a través de un procedimiento normativizado.

- b. Un oficio (y el mediador un artesano que aprende la disciplina y destreza para comportarse con cierto nivel de maestría y eficacia). Insiste en que el proceso de mediación es una realidad objetivable, analizable y por tanto regulable según pautas y normas. Aunque no exista un "modo o plan perfecto" sí que hay datos sobre qué cosas dan mejores o peores resultados. Así la investigación aporta más guías y modos de comportarse ante el conflicto y su resolución. La mediación se puede describir, estudiar y entrenar de cara a su eficacia (Vera Martínez, 2010).

2.3. Conceptos básicos de la calidad.

2.3.1. Contexto Histórico

El crecimiento de las grandes corporaciones norteamericanas ocurrió desde los 50's hasta principios de los años 70's. Durante este período, competidores de distintas partes del mundo comenzaron a ganar terreno en el mercado de los EU en un gran número de áreas técnicas y de manufactura⁴⁴.

Desde mediados de los años 70's, muchas compañías de los EU han comenzado a revivir. Muchas grandes compañías han cambiado sus filosofías operativas y han reducido su tamaño. Además de los económicos, otros beneficios de la disminución de tamaño incluyen el perfeccionamiento de la comunicación, un mejor enfoque al cliente y más rápido tiempo de respuesta. Sin embargo, muchas compañías pequeñas también tienen dificultad para efectuar los cambios necesarios. Los retos para las compañías de EU abundan en las áreas de calidad,

⁴⁴ Wortman, Bill. The Quality Engineer Primer. The Quality Council of Indiana, 1999

productividad, confiabilidad, comunicaciones, capacidad de respuesta, tecnología, costos y satisfacción del cliente.

2.3.2. Contexto general de calidad

La calidad es la medida en que un producto o servicio satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor en beneficio de una persona. En el diccionario de la Real Academia Española, se define calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes en una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

La calidad del producto o servicio es una calificación que otorgan los clientes a la empresa. Es el juicio que poseen los usuarios sobre un producto, denotando el punto en el que pueden sentir que se colman sus necesidades y expectativas. Lo significativo de ello está dado por el grado de conformidad y satisfacción que experimentan los clientes para con la empresa inmobiliaria que generó el producto. Bajo estos términos, la calidad no es lo que la empresa pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene del mismo y por lo que está dispuesto a pagar.

Al término calidad le ocurre lo que a tantos otros a los que su amplia difusión ha producido el desdibujamiento del significado, atribuyéndoles tantos matices que los ha convertido en expresiones que encierran sentidos múltiples o diversos. La etimología de este término la encontramos en el vocablo latino *qualitas-atris*. Nuestro diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como *la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*. El mismo diccionario la define, también, en sentido absoluto, como *la superioridad o excelencia* (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010).

Calidad s.f. (*lat. qualitas, -atris*). Conjunto de cualidades o propiedades que caracterizan una cosa o a una persona: la calidad humana; producto de mala calidad. **2.** Carácter, naturaleza, índole. **3.** Importancia o gravedad de una cosa: la calidad de un problema. **4.** Consideración social, civil o política: calidad de

ciudadano. •**calidades** s.f.pl. Perfecciones morales: persona de buenas calidades.

○ **De calidad** Excelente: un vino de calidad. **En calidad de** Con carácter, cargo o función que se expresa: asistir en calidad de observador (Larousse, 2009).

Este panorama nos conduce a comprender que una manera importante de lograr la calidad es a través de visualizar a la empresa desde el punto de vista del cliente o usuario y mejorar los procesos aportando valor a lo que se está ofreciendo que le permitan satisfacer y exceder las expectativas, ya que la calidad la definirá el usuario final del producto recibido.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad es introducida en México en la década de los 80's y actualmente son varias empresas que adaptan programas de calidad a sus procesos⁴⁵.

Calidad, cuya raíz etimológica es claramente latina, indica "clase" o "tipo", estando exenta de cualquier matiz valorativo, posee actualmente otras acepciones, como figura, entre otros, en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el Diccionario de uso del español de María Moliner y el Diccionario ideológico de la lengua española Julio Casares (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010). Así podemos señalar que calidad es:

1. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. ¡Esa tela es de calidad inferior! Calidad en sentido amplio equivale a "cualidad": "Bondad es la calidad de lo bueno". También equivale a "cualidad" en las expresiones con que se suplen los nombres de cualidad no existentes: "la calidad crujiente de la seda", pero refiriéndose a las maneras posibles de ser las cosas significa "clase" y se aplica solamente al grado o lugar ocupado por ellas en la escala de lo bueno y lo malo.
2. En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia. *La calidad del vino de Jerez ha conquistado los mercados.*

⁴⁵ Gutiérrez, Mario. Administrar para la Calidad, Limusa, 1989.

3. Podemos entender calidad como categorema, atributo, adjetivo, propiedad, propio, esencia, modo, naturaleza, condición, carácter, genio, índole, rango, estofa, ley, tenor, clase, especie, suerte, raza, linaje, casta, ralea, laya, jaez, calimbo, pelaje, aspecto, muestra, calaña, metas, papel carácter, caracterismo, cuantía, circunstancia, particularidad, calificación, epíteto, nota, bondad/maldad,...
4. Condición o requisito que se impone a un contrato.
5. Estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.

Como vemos, los diccionarios generales identifican calidad, en primer lugar como *cualidad*, como conjunto de atributivos o propiedades referentes a algo o a alguien. Y, en segundo lugar, también hacen referencia a la calidad como superioridad o *excelencia*, como grado que expresa la bondad de una cosa. En definitiva, podríamos distinguir una doble definición:

- a) Por una parte calidad entendida como la cualidad, es una palabra neutra, que no implica juicios de valor y a la que deben añadirse un calificativo. Así por ejemplo, podríamos decir, que una presentación determinada es de una buena (o mala) calidad. La valoración viene dada a través de la palabra bueno y calidad es entendida como algo equivalente a atributo o propiedad. Por tanto, el término calidades aquí independiente de toda valoración. Calidad en ese sentido "neutro" se correspondería con la acción de calificar (bien o mal).
- b) Por otra parte, la calidad, entendida en términos absolutos con superioridad o mayor bondad de algo, es un término ambiguo, al que cada uno puede dotar de un significado muy particular. Quizá podría entenderse como bondad. Así, por ejemplo, si decimos que el Servicio de Integración Laboral de una asociación de discapacitados es de calidad, en el término calidad ya va implícita una explicación de la bondad de la prestación realizada de acuerdo a ciertos valores y

parámetros propios. Por ello en este caso, la palabra calidad va impregnada de valores, no es neutra, ya que incluye el adjetivo "buena". Calidad en este sentido valorativo se correspondería con la acción de cualificar (obviamente, se sobreentiende que bien, puesto que algo cualificado está preparado, es correcto). Un sinónimo podría ser, aunque tampoco es igual, excelencia *per se*. Este es el sentido con el que más habitualmente se emplea el término calidad. Desde esta perspectiva, en general, calidad se entiende como superioridad, satisfacción de necesidades, logro de la excelencia, eficiencia.

Podemos asegurar que el concepto de calidad ha ido evolucionando en el tiempo, desde la aparición de las primeras civilizaciones. En la antigua Grecia, cuna de la civilización moderna, (Barraza, 2007) nos comenta: “tenían un término ideal para entender a la calidad, lo denominaban *areté*, que se puede traducir como *excelencia*”. En el antiguo Egipto ya existía la figura del inspector de calidad que comprobaba que los bloques de piedra tuviesen las dimensiones adecuadas para la construcción de las grandes obras (González, 2007). Igualmente, las grandes pirámides construidas en tiempo récord denotan la capacidad organizativa y gerencial.

Así, a través de la administración que ejercían sus líderes, se aplicaban ciertos controles de calidad. En China, el legendario líder militar Sun Tzu, desarrolló métodos y estrategias que se traducen en una mejora transcendental en la calidad del entrenamiento de sus subordinados y sus técnicas de guerra, todo esto compilado en la obra *El Arte de la Guerra*. En la Edad Media los artesanos encargados de las grandes obras esculturales, arquitectónicas y de escritura ocupaban un nivel social elevado debido a la calidad e importancia de su trabajo, y ellos mismos captaban las quejas de los consumidores para hacer mejoras en sus procesos.

Durante los siglos XVII y XVIII surgen en las grandes ciudades los gremios. Estas organizaciones de artesanos establecían unas especificaciones para los materiales con los que se trabajaba, para los procesos, y para los productos

elaborados. Se pueden considerar el origen de las organizaciones de certificación, ya que supervisaba la admisión de nuevos socios y sólo eran admitidos y autorizados a distinguir sus productos con la marca del gremio aquellos que, además de conocer bien el oficio, demostraban un correcto comportamiento (González, 2007).

Luego, con la llegada de la Revolución Industrial, observamos cómo el concepto empezó a sufrir una especie de transición pasando por diversas fases de acuerdo a la evolución del sentido del término calidad en las organizaciones. (Gutiérrez Pulido, 2001) nos hace una descripción detallada de cada etapa que a continuación resumiremos.

Si la calidad es implementada y practicada por toda la organización beneficiará de igual manera a la misma. La calidad reditúa grandes beneficios, entre ellos imagen, dinero, productividad, eficiencia, seguridad en procesos, capacidad de respuesta, reducción de costos, gestiones disciplinadas, trabajo en equipo, entusiasmo y satisfacción del cliente.

El paso inicial de cualquier proceso de calidad parte del conocimiento de los requerimientos del usuario, anticipándose a sus necesidades futuras y determinando los factores diferenciadores de calidad. La calidad y la excelencia como filosofía crean un ambiente de trabajo que anima y estimula la mejora de cada individuo. Cada tarea agrega valor al producto y la satisfacción es obtenida cuando la calidad de ese valor agregado es plenamente reconocida.

La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe de ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe de estar detrás de todos los movimientos del individuo; es un estilo de vida; es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa.

2.3.3. Planificación de la Calidad

La planificación es un proceso por el cual una actividad puede desenvolverse a partir de definir aquello que se desea transformar. Consiste en identificar oportunidades y encontrar los medios idóneos que permitan aprovecharlas. Es la determinación racional que permite formular con claridad el presente y futuro de la empresa, tomando medidas precautorias por adelantado, prevenir amenazas y la adecuada toma de decisiones.

Considerar una planificación de la calidad es un factor esencial para toda empresa que establezca dentro de su modelo organizacional un sistema de gestión de calidad. Es un concepto aplicable a cualquier organización y se vuelve indispensable cuando se busca identificar correctamente los objetivos de calidad dentro de la misma. Se lleva a cabo mediante iniciativas propuestas dentro de la metodología a seguir en los planes de acción y programas establecidos. La planificación de la calidad colabora también en la forma de medición de los procesos y de los productos, y sirve de base para la creación de planes de calidad en beneficio de un proceso, producto o servicio.

Dentro de los objetivos que se pueden promover en una buena planificación, en beneficio de la calidad, se encuentran los siguientes.

- Desarrollar, imponer, documentar y mantener un sistema de gestión de calidad.
- Propagar entre el personal de la empresa, incluyendo contratistas y proveedores, una cultura de calidad y mejora continua.
- Gestionar procesos.
- Capacitación adecuada del personal en el mantenimiento de la premisa de calidad para ratificar el nivel competitivo requerido dentro del mercado.
- Contar con una reacción inmediata de respuesta hacia las demandas de los clientes, logrando superar sus expectativas en el producto y servicio que se les ofrece.

La adecuada percepción de los requerimientos y necesidades del cliente aunado a la correcta elección de los materiales a utilizar y la eficiente organización adoptada para prestar los servicios requeridos, son el complemento para el correcto logro de los objetivos planteados.

En resumidas cuentas, una planificación de calidad es aquella que forma parte de la gestión que se enfoca exclusivamente a establecer objetivos de calidad, así como especificar los procesos operacionales y recursos necesarios para cumplir puntualmente dichos objetivos.

Para asegurar lo anterior se deben precisar las partes responsables que enfocarán sus esfuerzos en la administración, ejecución o inspección de los trabajos relacionados con la calidad. Es necesario definir los roles que jugará el personal en el cumplimiento de esta premisa, personal que tendrá la responsabilidad, autoridad y cierta libertad organizacional para verificar y controlar los procesos, así como mostrar iniciativa de proveer soluciones viables destinadas a resolver irregularidades o problemas que surjan sobre la marcha.

2.3.4. Organización de la Calidad

El establecimiento de un procedimiento de calidad es un proyecto empresarial que requiere la participación de todos los integrantes de la empresa.

Primeramente se necesita definir una Organización de Calidad que concuerde y se articule con la organización en función. Después surge la designación de un Administrador de Calidad, también conocido como Jefe o Responsable de calidad, dependiendo del tamaño de la empresa, quien se encargará de administrar las acciones de calidad que se pretendan implementar en la empresa. Si se habla de una empresa de gran escala, es factible que el administrador sea apoyado por un departamento denominado Unidad o División de Calidad, ya que el proceso de calidad debe ser una responsabilidad compartida y consolidada como un esfuerzo en equipo.

El siguiente punto es la creación de un Comité de Calidad, el cual debe estar estructurado inteligentemente y dirigido por la administración e integrado por el administrador de calidad y los directivos de la empresa. Es aquí donde se darán a conocer los resultados concernientes a la calidad, con el fin de que la empresa ejerza acciones dirigidas al mejoramiento de estos resultados.

Cada departamento será responsable de la implementación de las directivas de calidad en su nivel. Adicionalmente, con la colaboración del administrador de calidad, se nombrará un Corresponsal de Calidad en cada uno de los niveles organizacionales. De esta manera se estará reflejando un compromiso profundo con el departamento de calidad de la compañía.

Algunos aspectos importantes a considerar en la organización de la calidad son los siguientes:

- Niveles de jerarquía
- Forma de ejercer control y la supervisión
- Grado de exigencia de las normas internas
- Responsabilidad compartida
- Organización para canalizar la participación
- Coordinación interna
- Contacto con el cliente

Existen diferentes posibilidades para organizar la calidad y llevar un control durante el proceso constructivo, lo que si es un hecho es que el aseguramiento de la calidad en la construcción es responsabilidad total de un administrador de calidad o del administrador de proyectos.

La aparición en escena de supervisores y personal de aseguramiento de calidad que representen a diferentes partes en un proyecto puede ser factible. Cada una de las partes involucradas directamente, incluyendo el cliente, ingeniero, arquitecto o contratista, puede contar con sus propios supervisores de calidad. Adicional a la supervisión en obra, se pueden llevar a cabo pruebas de materiales

en laboratorios especializados para corroborar el cumplimiento de los parámetros de calidad requeridos.

El administrador o responsable de calidad recurre a diversos planes para controlar las operaciones de la empresa, planes que pueden ser considerados como instrumentos de organización que sirven para ilustrar el alcance de la organización e identificar problemas. Algunos instrumentos de organización incluyen los siguientes:

1. Organigrama. Muestra la estructura formal definiendo jerarquías.
2. Descripción de puestos. Indica las actividades correspondientes.
3. Políticas. Se incluyen pautas y especificaciones de calidad.
4. Procedimientos. Metodología estándar entre elementos y procesos.
5. Evaluación. Para determinar si los sistemas de control funcionan.
6. Comités. Dar la oportunidad de ventilar diferentes puntos de vista.

2.3.5. Fases de la calidad

Primera fase: control de calidad por inspección. Esta fase se desarrolló en la época de la Revolución Industrial (aproximadamente en el año 1800) con Taylor y su Organización Científica del Trabajo. Surgieron los famosos métodos tayloristas, que consistían en dividir el trabajo en tareas simples, rutinarias y especializadas y así facilitar la tarea de supervisión de los empleados y de producción en masa. Lo que se buscaba era uniformar los productos, crear estándares y mediciones, contar, clasificar, etc. La clave de esta fase fue la separación entre las labores de producción e inspección, y la calidad era el único responsable de la calidad (Miranda, 2007).

Segunda fase: control estadístico de la calidad. Los inicios de esta fase se sitúan en el año 1931 con el libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* escrito por el Dr. Walter A. Shewhart. Al ver que el trabajo de inspección era muy complicado, se opta por un control de calidad regido por técnicas estadísticas de muestreo de la producción, que no trataba de eliminar las variaciones, si no diferenciar entre variaciones aceptables o comunes y

variaciones especiales que mostraran un fallo en línea de producción. Este modelo de calidad surge a partir de los suministros bélicos producidos en grandes cantidades que habían resultado defectuosos.

Tercera fase: aseguramiento de la calidad. Por la década de 1950 se entendió que el control estadístico de la calidad deja caer la responsabilidad de la calidad únicamente en el departamento de producción, sin implicar a los demás miembros de la organización. Fue entonces cuando se impulsaron programas y sistemas que ayudaran al diseño de todas las etapas y áreas de la empresa y de producción, y mediante éstas especificaciones se lograba prevenir futuros errores, de modo que el productor resultante sea adecuado. En este modelo de gestión de calidad se involucraban todos los departamentos, y todos compartían la responsabilidad por la calidad del producto final.

Cuarta fase: administración de la calidad total. Una vez que se ha asegurado la calidad mediante la prevención de errores, se comenzó a indagar en el impacto estratégico que ésta tiene sobre la empresa, y el cómo la calidad se presenta como una satisfacción de necesidades del cliente y el mercado. Así, mediante la planeación estratégica, el establecimiento de metas y la organización de mejora continua, toda la empresa en conjunto administra la calidad, lo que se convierte en una ventaja competitiva.

Aparece un nuevo concepto más integrador y evolucionado denominado calidad total. Armand Feigenbaum lo define por primera vez en los años 50 como *un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción del cliente*. El concepto de calidad total engloba todos los procesos de la organización y a todas las personas que la componen tratando de obtener una mejora continua en los procesos que lleve a una satisfacción del cliente (Miranda, 2007).

Como uno de los precursores de esta ideología tenemos al doctor William Edward Deming, discípulo de Shewart; quien habiendo nacido en Estados Unidos, fue llamado como conferencista para ciertos cursos de formación de directivos en Japón -cabe mencionar que la JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*) otorgó el primer premio a la calidad en Japón, llamado premio Deming, en reconocimiento a sus contribuciones-. Este país buscaba resarcir el daño que sufrió en su actividad industrial después de la Segunda Guerra Mundial. Es aquí en donde tuvo la oportunidad de desarrollar y aplicar sus teorías y creaciones, una de ellas fue el famoso ciclo de Deming. A su vez, otro precursor de este modelo de gestión de calidad fue el Dr. Joseph Juran, quien creó la famosa Trilogía de la Calidad de Juran, que establece 3 etapas en la obtención de la calidad: planificación, control y mejora (Barraza, 2007). Estas teorías serán explicadas con detalle más adelante. También, el profesor Feigenbaum extendió la calidad total a los clientes y proveedores externos, y en 1962 nacen los primeros círculos de calidad promovidos por la JUSE (González, 2007). Y Philip. B. Crosby en su libro "*La calidad no cuesta*" nos explica que el costo de la calidad es lo que se gasta por hacer las cosas mal. Es el desperdicio, el volver a hacer las cosas, el dar servicio tras servicio, la garantía, la inspección, las pruebas y actividades similares que se hacen necesarias debido a los problemas por no cumplir con los requisitos (Crosby, 2012).

La administración de la calidad total incluye nuevos supuestos y prácticas sobre la calidad, pero se queda con algunos de los métodos de las etapas previas: inspección, control estadístico y aseguramiento. De esta manera, no es posible decir, por ejemplo, que el control estadístico sea obsoleto, más bien es insuficiente como estrategia de calidad (Gutiérrez Pulido, 2001). La *Administración por Calidad Total en toda la Empresa* sienta las bases de la mayoría de los conceptos que se tienen de calidad, y ciertamente impera en la actualidad como forma de organización y mejora continua en las empresas. La calidad total es un conjunto de teorías, principios y perspectivas orientadas a la obtención de calidad en

productos y servicios, en los que se involucra la participación de la empresa en su totalidad como un ente globalizado y perfectamente organizado.

Quinta fase: reestructuración de las organizaciones y mejora sistémica de procesos. Esta fase ha sido considerada solamente por ciertos autores. Sus inicios se pueden situar en 1995, y en la actualidad aún es el modelo de gestión de calidad aplicado en la mayoría de las empresas. Ésta se presenta como una mejora en la doctrina de la Calidad Total (*Total Quality Management*). Los teóricos de este modelo de gestión establecen la necesidad de calidad, no sólo por la ventaja competitiva que representa, sino por ser actualmente requisito para permanecer en el mercado, debido al fenómeno de globalización que vivimos actualmente; y se enfoca en el cliente, el mercado y la reducción de defectos y de los tiempos de producción. La calidad ya no garantiza el éxito, si no que se presenta como una condición para competir. Planea, gestiona y detecta las áreas de mejora o áreas de oportunidad.

La calidad se va entendiendo cada vez más como la orientación de toda la organización a la satisfacción del cliente en un entorno cambiante, orientación que requiere flexibilidad estratégica, prestar atención a los procesos, generar la participación de todos los miembros de la organización y evaluar constantemente con datos, en una dinámica de mejora continua (Millán, 2000). Asimismo, el criterio actual de calidad se delimita en función de las expectativas del cliente, tanto implícitas como explícitas, tal como explica Donna C. S. Summers, citando al estudioso de la *administración por calidad total* Armand Feigenbaum: “calidad es una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos –sean estos explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos–, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos (Summers, 2006).

2.3.6. Diferentes enfoques de la calidad

Ya hemos hablado de conceptos de calidad en diccionarios, que nos será útil para conocer los fundamentos de la calidad, además de darnos una definición que sea conceptualmente correcta; y también hemos visto cómo han ido cambiando las tendencias en cuanto a calidad a través del tiempo que nos ayudará a entender las ideologías actuales en cuanto a calidad se refiere.

A pesar de esto, tenemos que entender que al hablar de un término como “calidad” en el cual no existe un acuerdo entre autores para una delimitación de sus dimensiones, existen varios enfoques desde los cuales puede observarse la calidad de acuerdo a la inclinación o importancia que se le dé a uno de sus componentes. Ya sea el componente de excelencia, de los atributos del producto, de la implicación de sus usuarios, de los procesos de producción o del valor que se le dé al producto. Estos enfoques distintos nos permitirán analizar los componentes inmersos en un producto o servicio de calidad y así formar una definición que pueda aplicarse de forma generalizada.

2.3.3.1. Estándares de Calidad

Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o niveles aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa, o un servicio. El estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad.

La fijación de estándares de calidad se convierte en una herramienta indispensable al momento de evaluar las cualidades de un proceso, ya que se definen a detalle los componentes de calidad necesarios para dicha evaluación de una forma sistemática, para obtener un resultado claro, objetivo y preciso.

Un estándar puede traducirse como un nivel de desempeño esperado y alcanzable, un nivel de calidad relevante para determinada actividad valorada.

Determina ciertas especificaciones importantes a cubrir, así como los niveles puntuales a lograr. Los estándares de calidad son el conducto por el cual

la calidad es valorada en la industria de la construcción. Los estándares deben ser monitoreados y evaluados periódicamente, aplicando indicadores, para saber y comprobar que se está asegurando la calidad.

Dentro de las razones que justifican el empleo de los estándares de calidad en la industria, destacan principalmente la evaluación del trabajo y la búsqueda de la excelencia profesional. Las características que deben contener los estándares de calidad son las siguientes: deben ser controlados y medibles, alcanzables, explícitos, simples, reales y congruentes con los objetivos de la empresa.

2.3.3.2. Enfoque trascendente

Este es el concepto más utilizado, y se determina en base a la calidad vista como excelencia, la que implica no admitir más que aquello que sea “lo mejor”, lo que tenga una óptima utilización de los recursos en la vida del producto. En este punto hemos resaltado “lo mejor” dado que lo mejor para una persona será diferente a lo que otra persona crea que sea lo mejor, dado el nivel de importancia que cada quien le de a las características determinadas del producto o servicio para poder calificarlo como “lo mejor”.

Aún con sus inconsistencias conceptuales, éste es el concepto más genérico y aceptado para su aplicación ya sea en productos o servicios, y demanda la participación de todos los integrantes de la empresa para la obtención de la calidad. (Miranda, 2007) nos establece que la dificultad para utilizar este enfoque radica en que “la excelencia es abstracta y subjetiva por lo que resulta poco práctica para las empresas, ya que no proporciona una forma de medir la calidad como base para la toma de decisiones; sin embargo, constituye la base de los principales premios a la gestión de la calidad existentes a nivel internacional”. Asimismo, hay autores que afirman que la calidad no se puede definir, pero que todo el mundo entiende lo que es. (Pirsig, 1974) nos comenta que la calidad no es espíritu ni materia, sino una tercera entidad independiente de la dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo.

2.3.3.3. Enfoque basado en el producto

Este enfoque nos habla de los atributos del producto, y mientras más cantidad tenga de cierto atributo, mayor es la calidad. Un ejemplo sería los píxeles de una pantalla, los quilates de un anillo de oro, la cantidad de uvas de un racimo, etc. Como crítica podemos decir que este enfoque sólo es aplicable para determinados productos o servicios, dado el principio que dice que la calidad no es lo mismo que cantidad, es decir, puede un racimo tener muchas uvas, pero si son uvas en mal estado, entonces no hay calidad. Hablamos de nuevo de una aproximación a la calidad, más no una definición clara, por ser de carácter subjetivo; esto es porque es diferente para cada persona la importancia que le da a la cantidad de un atributo.

2.3.3.4. Enfoque basado en el cliente

Para este enfoque recurrimos a las palabras de (Juran, 1951): “calidad es la adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”; y de (Crosby P. B., 2007): “la calidad se define como cumplir con los requisitos”. Una forma de entender este enfoque es observando cómo la multitud de empresas que existen hoy en día generan competitividad en el mercado, y los clientes son precisamente los que marcan la pauta para decidir que producto o servicio prefieren si es que cumple con sus requisitos, si satisface sus necesidades.

Se trata de una definición enfocada hacia el exterior de la organización, por lo tanto la inclinación hacia este enfoque tiene 3 efectos importantes:

- a) Al ser un enfoque que recae en la subjetividad de los clientes, (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010) nos comentan: podrán detectarse las necesidades que requieren atención (teniendo en cuenta sus intereses más acusados), el nivel de satisfacción que de hecho se consigue de las mismas, y las expectativas sobre futuras necesidades.
- b) Este enfoque es muy sensible ante cualquier cambio en el entorno, dado que las expectativas del cliente se comportarán de forma dinámica, por

lo que la organización deberá estar constantemente analizando los cambios en dichas expectativas. Además, en muchas ocasiones el cliente carece de expectativas al tratarse de productos radicalmente innovadores o por ser de consumo poco habitual.

- c) Simplemente el ofrecer un producto o servicio que no satisfaga las necesidades del cliente será una mala inversión, pero tendrá que tomarse en cuenta que, algunas de las necesidades del cliente pueden llegar a ser prácticamente imposibles o implicar procesos económicamente no costeables o que demoran mucho tiempo. Así que se tendrá que tomar en cuenta solo las opiniones que resulten eficientes para la organización.

Este enfoque en particular es probablemente el más utilizado para definir la calidad, ya sea por (Crosby P. B., 2012): “calidad es cumplir con los requisitos”, Juran, quien considera la calidad del producto como la adecuación para el uso a que se destina. Deming, quien dice que la calidad consiste en la contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Esto sucede dado que la etapa de globalización que vivimos actualmente está definida por la satisfacción de necesidades, ya sean estas necesidades explícitamente expresadas por el cliente, o necesidades que no son especificadas por el usuario pero van implícitas en el producto o servicio deseado y le dan un valor adicional.

2.3.3.5. Enfoque basado en la producción

Enfoque basado en la producción: Significa que la calidad es la conformidad con los requerimientos y especificaciones de fabricación, si es que cumple con el propósito para el cual fue diseñado. Un ejemplo serían las medidas estándar de las piezas industriales, al ser fabricadas con esas medidas, entonces se diría que son de calidad. El problema sería la aplicación de este concepto al ámbito de los servicios, además de ser un enfoque que radica principalmente hacia el interior de la empresa, sin tomar en cuenta las necesidades del cliente y del mercado.

2.3.3.6. Enfoque basado en el valor

Enfoque basado en el valor: “La calidad de un producto no se puede deslindar de su coste y su precio” (M. D. Moreno-Luzón, 2001). En esta frase sintetizamos lo que los defensores de este enfoque entienden por calidad. Un producto tendrá mayor calidad si el cliente percibe un mayor valor al comprarlo. Para entender lo que es valor en un producto recurrimos a (Kotler, 2000), quien nos dice que valor es “la diferencia entre la suma de beneficios positivos que recibe el cliente al comprar el producto (valor del producto, de los servicios, del personal y de la imagen) y el coste total en que incurre (precio monetario, tiempo empleado, energía empleada y costes psicológicos).” Esto se puede resumir de la siguiente manera:

$$(Valor\ del\ producto + valor\ de\ los\ servicios + valor\ del\ personal + valor\ de\ la\ imagen) - (Precio\ monetario + tiempo\ empleado + energía\ empleada + costes\ psicológicos) = calidad\ "percibida".$$

Volvemos a resaltar en este punto la palabra percibida, ya que el valor es producto de una balanza mental en la que el cliente equilibra todos los factores y busca obtener un resultado positivo a su favor. Pero al ser un proceso mental, en el cual cada persona le dará distinta importancia a cada componente del valor, entonces hablamos de un enfoque que nuevamente se inclina por la subjetividad en la expectativa del cliente.

2.3.3.7. Enfoque totalizador

Cada uno de los enfoques anteriormente detallados nos dará una aproximación de la calidad que nos puede ser útil para atacar un problema a la vez, como puede ser el problema en los procesos de producción, problemas de costos, problemas de satisfacción del cliente, etc. Cada uno de estos enfoques, a su vez, resultan insuficientes por separado para poder hablar de una generalidad en cuanto a la aplicación del término calidad y de esta manera involucramos en una verdad gestión de calidad total en toda la empresa, implicando cada parte de ella en la obtención de calidad. Por ello es necesario resaltar que la calidad trascendental será la motivación para buscar la excelencia en el producto o servicio, la calidad

del producto será la que definirá los atributos, la calidad basada en el cliente nos permitirá conocer las expectativas de los clientes que debemos satisfacer y la calidad en la producción nos ayudará a cumplir con los requisitos de diseño de producción. Para finalizar, la calidad en cuanto a valor sentará las bases para realizar una evaluación costo-beneficio del producto o servicio.

En resumen, entendemos que la calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente, mediante el ofrecimiento de un producto o servicio con los atributos necesarios para llamarlo de excelencia, que cumpla con los requisitos de producción y represente un beneficio para el usuario en cuanto a su valoración mediante la percepción. Esta es la definición con la que se trabajará en este proyecto.

2.3.7. Opiniones acerca de la calidad

2.3.6.1. William Deming

Los trabajos en Japón de William Deming sentaron las bases de la *administración por calidad total* y resultaron en una revolución en las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, quienes a su vez, encontraron la motivación para hacer bien su trabajo. Todo esto se convirtió en una ventaja competitiva para los japoneses, los cuales son, hasta el día de hoy, conocidos por sus prestigiosas empresas cuyos productos y servicios son de los más solicitados para ser proveedores en el mundo. He aquí la importancia de William Deming en la rama de la calidad.

En la época en que Deming realizó sus estudios e investigaciones, el concepto de calidad en toda la empresa fue, aunque ya conocido teóricamente, revolucionario en el sentido práctico aplicable a toda la empresa. En su libro *Out of the Crisis* (Edwards Deming, 1986) , Deming concibe la calidad mediante el seguimiento de cuatro acciones llamadas Ciclo de Deming o PDCA.

- *Plan (P)* –Planificar: es la primera acción del plan que consiste en establecer cuáles son las necesidades del cliente y establecer la

planificación de diseño, de procedimientos, de especificaciones, etc., necesarias para alcanzarlas.

- *Do (D)* –Hacer: es la segunda fase del ciclo que consiste en llevar a cabo lo planificado en la fase anterior.
- *Check (C)* –Comprobar: es la tercera fase del ciclo que consiste en medir los resultados fruto de la fase anterior.
- *Act (A)* –Actuar: es la última fase del ciclo y será la información necesaria para poder empezar el ciclo otra vez. Consiste en analizar los resultados obtenidos de la fase anterior, descubrir qué piensa el cliente y por qué no se han cumplido los planes establecidos en la primera fase (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010).

2.3.6.2. Joseph Juran

Joseph Juran, quien es otro precursor de la gestión de calidad total, establece que la calidad es la adecuación al uso (Gryna, 1993). De igual manera, comenta que la calidad en la empresa no es algo que pueda acontecer de manera espontánea, al menos no es probable que suceda; menciona que la calidad se obtiene mediante un plan de acción, el cual resume en su trilogía de la calidad:

1. *Planificación de la calidad*, con las siguientes fases:

- Identificación de los clientes.
- Determinación de las necesidades de los clientes.
- Desarrollo de las características del producto.
- Establecimiento de las metas de la calidad.
- Desarrollo de un proceso.
- Comprobación de las virtudes del proceso.

En la etapa de planificación lo que se pretende es conocer al cliente, saber cuáles son sus necesidades y qué características desea que tenga el producto o

servicio (enfoque de la calidad basada en el cliente), mediante estudios de mercado, encuestas, etc.

2. Control de la calidad, con las siguientes fases:

- Selección de los objetivos de control (qué debe controlarse).
- Selección de las unidades de medición.
- Fijación de las mediciones.
- Establecimiento de los estándares de desempeño.
- Medición del desempeño real.
- Interpretación de las diferencias (realidad contra estándar).
- Corrección de las diferencias.

Esta etapa funciona como un proceso de retroalimentación, en el cual se utilizan distintos instrumentos para calificar (cualitativa o cuantitativamente) la calidad del producto o servicio en cuestión, haciendo luego una comparación con los datos obtenidos en la primera etapa, los datos que nos proporcionó el estudio de mercado.

3. Mejora de la calidad, con las siguientes fases:

- Demostración de la necesidad de las mejoras
- Identificación de proyectos específicos para las mejoras.
- Organización para dirigir los proyectos.
- Organización para el diagnóstico-descubrimiento de las causas.
- Diagnóstico para determinar las causas.
- Definición de las correcciones.
- Comprobación de que las correcciones son efectivas en las condiciones de operación.
- Implantación de los controles para conservar lo ganado.

Finalmente, hablamos de un diseño de estrategias en la gestión de la calidad, el cual actuará sobre las desviaciones que encontramos entre la información recabada en la primer etapa y los resultados obtenidos de las mediciones que se realizaron en la segunda etapa.

2.3.6.3. Philip Crosby

Para Philip. B. Crosby, estudioso de la calidad, ésta existe una vez que se entienden y aplican los 4 principios básicos absolutos de la gestión de la calidad:

- Primer absoluto: Definir la calidad como el cumplimiento de los requisitos establecidos.
- Segundo absoluto: El sistema que causa la calidad es la prevención.
- Tercer absoluto: El único estándar de rendimiento válido es el cero defectos.
- Cuarto absoluto: La única medida válida de la actuación de la organización es el coste de la calidad.

2.3.8. Administración de la Calidad

La Administración de la Calidad surge como un proceso para mejorar el servicio y la posición de la organización. La calidad de un proyecto se mide por el nivel de cumplimiento de las expectativas y entregables para el cliente, por lo que el objetivo central del equipo de proyecto es cumplir y exceder los requerimientos del cliente.

Cuando se define el proyecto, el grupo de trabajo debe entender los términos de calidad impuestos por la empresa o el cliente y estar consignados en un Plan de Calidad, en el cual se manejan los criterios de aceptación y corrección de cada entregable.

El plan incluye dos procesos: Control de Calidad y Aseguramiento de la Calidad. El Control de la Calidad es la forma de asegurar que los entregables de un proyecto cumplan con los requerimientos establecidos. Uno de los propósitos

esenciales del control es detectar errores de manera anticipada en la vida del proyecto, y así disminuir su impacto tanto económico como de tiempo. Por su parte, el Aseguramiento de la Calidad se enfoca en lograr que los procesos empleados para crear los entregables sean de alta calidad.

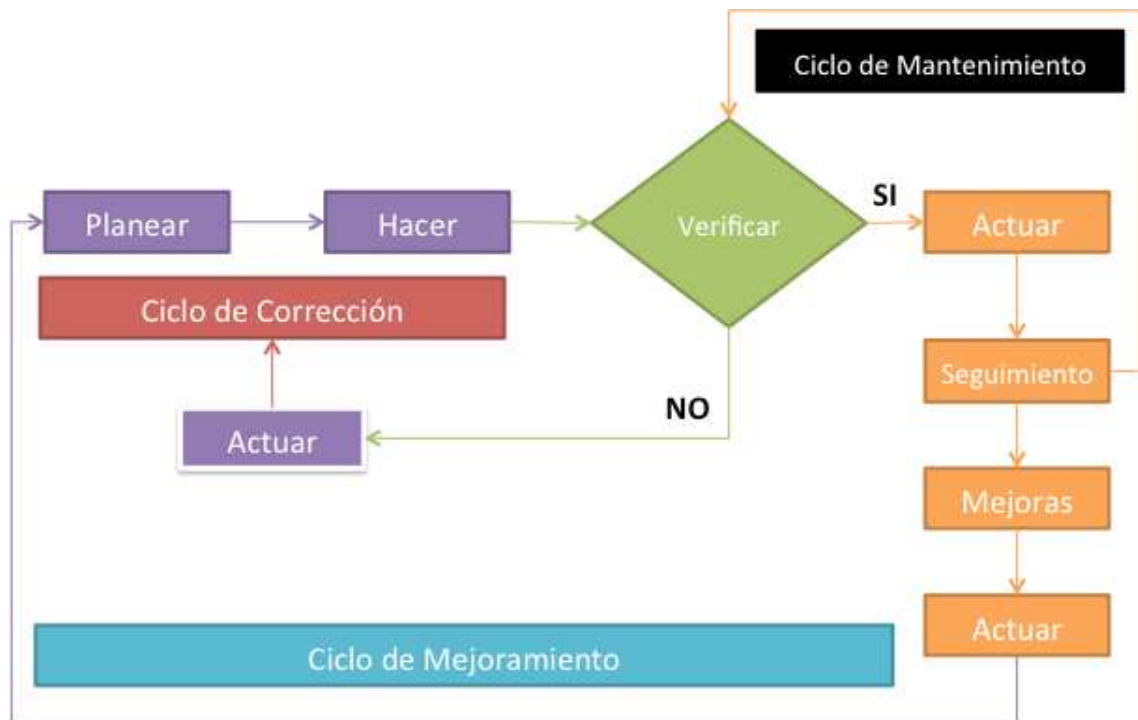


Figura 4 - Aseguramiento de Calidad en el ciclo de Deming.

Las organizaciones que se enfocan en la calidad cuentan con los mismos principios básicos de administración para tener éxito:

- Fortalecer los sistemas y procesos.
- Motivar la participación del personal de trabajo de equipo.
- Basar las decisiones en información real.
- Mejorar la coordinación y comunicación.
- Demostrar compromiso y liderazgo.

El suministro de productos y servicios de alta calidad, se ha convertido en la clave de éxito para competir en el mercado. En respuesta a este panorama, varias empresas adoptan nuevas prácticas de administración. La Administración de la

Calidad Total se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de la calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos en las mejoras que aumentan la calidad y disminuyan los costos, mejorando de esta manera las ventajas competitivas e incrementando el rendimiento.

La Administración de la Calidad Total (ACT) enfatiza el compromiso administrativo de llevar una dirección continua y extenderla a toda la empresa, hacia toda la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente.

Se le ha dado bastante atención al concepto de la ACT, ya que enfatiza el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización con el objetivo de implementar la calidad de un proyecto y alcanzar el máximo grado de satisfacción posible en el cliente. De esta manera, la satisfacción del cliente y la mejora continua son las metas fundamentales de la ACT, y los principios por los cuales se rige esta práctica.

Para lograr la ACT la gerencia debe, primero, mantener e incrementar la mejora en los métodos y procedimientos actuales que llevan al proceso de control, y segundo, dirigir los esfuerzos necesarios para alcanzar mejores avances tecnológicos en los procesos de ingeniería y construcción rumbo a la innovación.

La mejora constante, como atributo fundamental de la ACT, surge de la teoría que todas las operaciones comerciales y las actividades laborales pueden realizarse con más eficacia. Ello exige un método de administración que estimule la identificación y el aprovechamiento de oportunidades que se presenten para efectuar la mejora. Es necesario un alcance integral de la ACT, control y aseguramiento de la calidad para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una empresa.

Empleando la filosofía de la ACT, la calidad se vuelve responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.

2.3.9. Objetivos de calidad

La obtención de la calidad en industrias de manufactura y servicios requiere el desarrollo de una amplia variedad de tareas o actividades identificables. Dentro de una organización de calidad hay muchas tareas y responsabilidades que deben ser delgadas. La función básica del departamento de calidad en una organización es coordinar los esfuerzos para conseguir esa calidad que se busca.

El departamento de calidad en la mayoría de las organizaciones planea, mide, analiza y reporta calidad. Es una función de staff que apoya a otros departamentos en la mejora continua de los productos y servicios. Las funciones comunes de una organización de calidad incluyen:

- Control de Calidad.- Una función administrativa que es proyectada para controlar o regular el proceso con la finalidad de prevenir que se hagan productos defectuosos.
- Aseguramiento de Calidad.- Acción planeada y sistemática para dar la confiabilidad adecuada de que un producto se ajustará a lo requerido.
- Inspección.- Actividad de valoración, en la cual los productos son inspeccionados (o probados) para determinar si cumplen con los requerimientos.
- Confiabilidad.- Función que determina la probabilidad de que un producto esté desempeñando su función proyectada para un intervalo de tiempo determinado bajo condiciones establecidas.

A menudo bajo la organización de aseguramiento de calidad, hay 5 funciones adicionales:

- Ingeniería de Calidad.- La función esencial de planeación del aseguramiento de calidad.
- Auditoría de Calidad.- Una evaluación independiente de varios aspectos del desempeño en calidad.

- Adquisición de Calidad.- Asegura que los nuevos materiales y partes compradas son aceptables previo a su liberación.
- Medición de metrología.- Asegura que el equipo es calibrado mediante estándares trazables al Instituto Nacional de Estándares y Tecnología
- Administración.- Origina los reportes, procedimientos y políticas utilizadas para apoyar otras funciones de la compañía. Es a menudo un valioso lazo de retroalimentación.

2.4. Tendencias y modelos en la gestión de la calidad en los servicios.

2.4.1. La mediación como un servicio

Dentro de la problemática que encierra el establecer un protocolo de calidad en la mediación, encontramos la necesidad de demostrar cómo ésta, además de ser un método alternativo a la solución de una controversia, se constituye, dadas sus características esenciales, como un servicio.

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente". (Lamb, et al., 2002) Otro ejemplo, Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton William, 2007).

De igual manera, en la búsqueda de una definición formal y estandarizada del concepto de mediación, recurrimos a la legislación vigente del Estado de Nuevo León, que en su *Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos en el Estado de Nuevo León*, establece como mediación: Método Alternativo no adversarial, a través del cual en un conflicto interviene un Prestador de Servicios de Métodos Alternos o varias personas con cualidades de independencia, neutralidad, imparcialidad, confidencialidad y capacidad, denominadas

Prestadores de Servicios de Métodos Alternos, quienes sin tener facultad de decisión en las bases del acuerdo que se pudiera lograr, ni de emitir juicio o sentencia, facilitan la comunicación entre los participantes en conflicto, con el propósito de que tomen el control del mismo y arriben voluntariamente a una solución que le ponga fin total o parcialmente (Honorable Congreso del Estado de Nuevo León, 2005).

Dados estos conceptos, podemos asegurar que la mediación se constituye como un servicio toda vez que un servicio se vale de un esfuerzo humano aplicado a una persona, el mediador como elemento activo de prestador de servicios y las partes como usuarios o clientes, quienes crean un proceso de satisfacción de una necesidad encaminada a la comunicación y la resolución de un conflicto. Cabe destacar que en la mayoría de los textos y sitios web especializados se acompaña el adjetivo “servicio” a la palabra mediación. Basta con observar la legislación para darse cuenta cómo un mediador es conceptualizado precisamente como un prestador de servicios, lo cual demuestra la íntima relación entre servicio como género y mediación como especie.

De estas definiciones podemos desprender que realmente un servicio de calidad es un conjunto de acciones que trabajan integralmente, lo cual supone que cada acción forma un conjunto de estándares de un proceso tendiente al éxito, que serán determinados por las expectativas del cliente y evaluados por las perspectivas. Por lo tanto una de nuestras tareas será analizar cuáles son los estándares que conllevan la calidad de un servicio, lo cual mediante un proceso homólogo nos aproximará a saber conocer los estándares que delimitan un servicio de mediación de calidad.

2.4.2. Contexto general de los servicios

Como vimos, las teorías y fundamentos establecidos en la visión de *calidad total en toda la empresa* son aplicables tanto en la producción de bienes como en la prestación de servicios, mas no siempre fue utilizado en este sector. Y aunque

siempre existente, el mercado de servicios no había sido tan explorado como el de los productos, hasta hace algunas décadas.

A lo largo del tiempo la definición de “servicio” ha sido abordada con poca claridad. Hasta el momento no ha habido consenso sobre qué es un servicio (Trujillo, Carrete, Vera, & García López, 2011). La primera interpretación del servicio fue entenderlo como un *valor añadido al producto*, enfoque complementario que se sigue utilizando en la actividad industrial. Posteriormente fue considerado como una *utilidad en sí misma* que en ocasiones, necesita presentarse a través de bienes tangibles, y en otras, a través de la comunicación entre el proveedor y el usuario. Hoy se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; es el *elemento central de la transferencia* que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un producto (Chias, 1991).

Los servicios pueden definirse como: cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es esencialmente intangible y no resulta de la propiedad de algo, pudiendo estar o no asociada a un producto físico. (Trujillo, Carrete, Vera, & García López, 2011).

Como antecedentes de la calidad en la rama de los servicios, tenemos los años sesenta, cuando las empresas comenzaron a desarrollar un servicio de venta, es decir fue la época de los vendedores y las escuelas de venta. Luego, en los años setenta las empresas comienzan a tener conciencia de la importancia de los servicios postventa por lo que se comienza a trabajar los 7 días de la semana. En los años ochenta surgen los servicios de excelencia, algunas empresas incorporaron consultores en busca de la calidad perdida. Son los años de los círculos de calidad, del cero defectos y, finalmente de la calidad total. Posteriormente en los años noventa comienza la década del tiempo del servicio (Fessard, 1995).

Las actividades económicas terciarias comenzaron a tomar cada vez más importancia, al grado de ser el sector económico que emplea a más gente en el

mundo, más que las actividades primarias o secundarias. La tercerización de la economía tiene ahora una gran rebanada del pastel del mercado global gracias a que es el medio por el cual los clientes tienen contacto directo con los productos y servicios ofrecidos, y depende del servicio preventiva si el cliente decide por una u otra empresa. En la actualidad, el sector servicios ocupa un destacado lugar en el Producto Interior Bruto, superior al 60% en la mayor parte de las economías desarrolladas. Además, en los últimos años su crecimiento ha sido superior al experimentado por el resto de sectores productivos (González, 2007).

Hoy en día, el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. (Barrera, 2005). Gracias a la competitividad empresarial provocada en parte por el fenómeno de globalización que vivimos actualmente, se impulsó el desarrollo de estudios de la rama de los servicios y por consecuente el análisis de mejoramiento de la calidad de éstos.

2.4.3. Escuelas teóricas de gestión de calidad en los servicios

Escuela nórdica

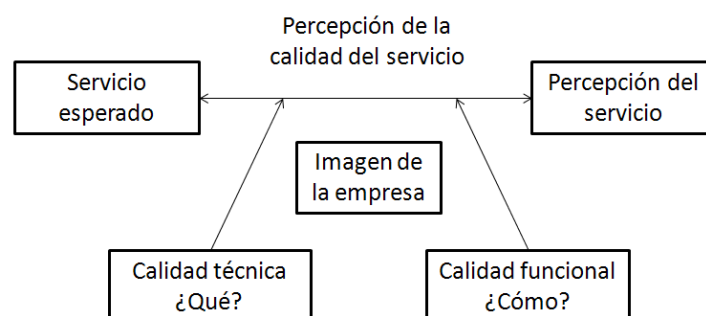
En la búsqueda de una interpretación de la calidad en el servicio, la *Service Research Centre* de la Universidad de Karstad, en Suecia ha planteado que debido a su carácter inseparable o simultáneo del servicio, los estándares de un servicio de calidad a evaluar serán dos. Uno de ellos es el *rendimiento instrumental o técnico del proceso de prestación del servicio*: es lo que se considera como el resultado, si el servicio pudo efectivamente satisfacer la necesidad del cliente. Se puede decir que es el “*qué se hace*” del servicio. El otro será el *rendimiento expresivo o proceso de prestación del servicio*, que delimita el factor “*cómo se hace*” del servicio. Es el proceso implícito en la satisfacción de la necesidad, y que tiene que ajustarse a las necesidades del cliente. Se entiende que si existe rendimiento expresivo o rendimiento en el proceso muy

probablemente habrá rendimiento funcional; y si se da un rendimiento funcional lo más seguro es que hubo un rendimiento expresivo.

Sin embargo, dados los casos, puede no haber una satisfacción de una necesidad, pero si un proceso acorde con las necesidades del cliente; o un proceso deficiente, fuera de los términos y posibilidades del usuario, pero al final producir un resultado que cumpla con las necesidades establecidas. Lo que se pretende es que exista calidad tanto en procedimiento como en resultado, y así no sólo satisfacer al cliente, si no superar sus expectativas. Esta ideología se conoce como la *escuela nórdica*, y sus principales exponentes fueron Christian Grönroos, Evert Gummesson, Uolevi Lehtinen y Jarmo R. Lehtinen.

La escuela nórdica también definió la calidad total percibida como la calidad experimentada que satisface las calidad esperada (calidad es percibir una satisfacción de una expectativa). Asimismo, estableció lo que se conoce como *modelo de la imagen*, que consiste en la íntima relación que tiene la calidad percibida con la imagen de la empresa, así como otros factores que influyen en la calidad esperada, como la publicidad, la comunicación boca a boca y las necesidades personales del cliente.

La siguiente figura explica cómo se configura la calidad total percibida.



En definitiva, esta tradición europea también conduce a la existencia de dos grandes dimensiones:

- Tangible o físico: en ocasiones cada una de esas grandes dimensiones se divide en subdimensiones más concretas. Por

ejemplo, (Lehtinen & Lehtinen, 1991) distinguían dentro de la calidad física entre productos físicos y soporte físico, instalaciones e instrumentos que apoyan el proceso de prestación del servicio.

- Intangible o interactivo: en la calidad interactiva se diferencia entre elementos humanos y físicos de la interacción cliente-organización (Martin, 1986), dentro de lo intangible, se diferencia entre aquellos aspectos más fáciles de valorar, referidos al procedimiento y otros relacionados con la atención prestada al cliente. En la misma línea, (Armistead, 1990) diferencia entre dimensiones duras, personalización del servicio y blandas, actitud del personal.

Escuela norteamericana

Años después, surge la escuela norteamericana, que toma las bases de la escuela nórdica en cuanto a su teoría de discrepancias entre expectativas y perspectivas, sin embargo hace una interpretación distinta y un análisis más detallado para descubrir de qué manera se dan éstas discrepancias, cómo se pueden medir las discrepancias, cuáles son las dimensiones que abarca la calidad en un servicio, etc.

La institución principal de estudio de calidad es el Interstate Center for Service Marketing de la Universidad Pública de Arizona, y el trabajo más importante de esta escuela es el desarrollo de una escala de medición de calidad, la cual no discrimina ningún sector de servicio, llamada SERVQUAL (*Service Quality*). Los autores de esta escala fueron A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard Berry, quienes a su vez fueron los principales exponentes de la calidad en el servicio en occidente en éste y otros trabajos. Más adelante explicaremos a detalle el uso de este instrumento de medición de calidad en los servicios.

2.4.4. Características de los servicios

En la realización de estos estudios, muchos autores acuerdan en que el sector servicios debe tener una diferente metodología en cuanto a la evaluación de la

calidad de éstos y la evaluación de la calidad en el sector de productos, toda vez que la esencia o las características de un producto son radicalmente diferentes a las de un servicio. Los servicios tienen características especiales tales como los siguientes:

- *Intangibilidad*: Es la imposibilidad de ver, tocar, sentir o almacenar un servicio, ya que son impalpables, no existen en el espacio, lo cual implica que no se pueda juzgar su calidad por medios sensoriales e inequívocos, ni tampoco tienen la posibilidad de inspeccionar el servicio antes de adquirirlo. La calidad del servicio de una empresa será entonces inferida por los clientes por medios como reputación de la empresa, los servicios que puedan observar, etc.; y luego percibida por la satisfacción o las perspectivas que se generen al término de la prestación.

Tenemos que entender que el grado de intangibilidad también representa un punto clave al momento de evaluar la calidad de un servicio. Una pregunta que puede formularse es ¿cómo diferenciar entre bienes y servicios? (Grande Esteban, 2005) refiere una escala elaborada por Kotler que nos ayuda a distinguir productos de servicios mediante el grado de intangibilidad que presentan. Mientras más componentes tangibles tenga se llamará producto, y mientras más componentes intangibles se llamará servicio. De esta forma se distinguen cuatro categorías:

- a) Bienes tangibles puros, como el jabón o la sal que no incorporan servicios.
- b) Bienes tangibles con algún servicio que los mejora. Por ejemplo ordenadores con servicio de instalación y consulta. El objeto de la venta es el bien tangible, un aparato, pero junto a él se ofrece un servicio adicional, su instalación y posibles reparaciones.
- c) Servicios acompañados de algunos bienes, como transporte aéreo que incluye almuerzo a bordo. El objeto de la venta es intangible, el

transporte, pero junto a él se ofrecen alimentos, que son bienes tangibles.

- d) Servicios puros, como cuidado de niños, consultoría o conciertos, sin soporte tangible adicional (Grande Esteban, 2005).

Mientras más componentes intangibles presente un servicio más difícil será la evaluación de su calidad por la subjetividad de la forma de calificar de cada cliente.

- *Carácter perecedero*: Esto significa que los servicios no perduran en el tiempo, algunos son de un solo momento, y otros se realizan en varias sesiones, pero al final un servicio no se puede conservar ni guardar, toda vez que es una acción. Ciertos servicios requieren la utilización de materiales, pero éstos serán objetos secundarios, es decir que solamente acompañarán al servicio como actividad principal. Aunando a esto, al ser una acción de un solo momento, no existe una reparación como tal en un servicio, dado que, si bien se puede resarcir el daño a la persona o cosa manipulada, no hay forma de regresar el tiempo que el usuario invirtió en el servicio. Además, la inspección que se puede realizar en un producto antes de salir al mercado es imposible en un servicio, dado que no es algo pre hecho. Todo esto se resume en una condición intrínseca en un servicio de calidad, la cual planteamos en las palabras de (Crosby P. B., 2007): hacer las cosas bien y a la primera.
- *Simultaneidad o inseparabilidad*: En cuanto a que en el momento de la realización deberán tomar lugar tanto el prestador de servicios como el cliente al mismo tiempo; un servicio no puede realizarse sin la interacción presente del cliente, es por ello que en el resultado influirá tanto el prestador de servicios como el usuario. Dado esto, las instalaciones de prestación de servicios no podrán ser simples lugares de trabajo, si no que tendrán que ajustarse a las necesidades

del cliente, el cual estará presente; y de igual manera los tiempos de producción, o el tiempo que el servicio demorará, que tendrá que regirse según el tiempo disponible del usuario. El usuario participará entonces con las siguientes funciones:

- a. *Especificación del servicio*: En los servicios sociales, por ejemplo, por ser un servicio acomodado a las necesidades concretas de cada usuario, éste participa en su definición aportando la información necesaria para el tratamiento de su problemática.
- b. *Mantenimiento del ethos*: La entidad puede decidir la participación del usuario con el objetivo de proporcionar experiencias y estímulo a los trabajadores de forma que el contacto con los usuarios influya en el comportamiento, motivación y productividad. Esta decisión no puede ser elegida en los servicios sociales: la relación directa entre el personal y el usuario es condición indispensable para prestar el servicio.
- c. *Control de calidad*: En el centro, la participación de los usuarios en este aspecto está prácticamente reducida a las reclamaciones.
- d. *Comercialización del servicio*: La interacción entre los usuarios durante la fase de prestación del servicio y, sobre todo, la transmisión oral, contribuyen a la comercialización del producto social (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010).

Adicional a esto, en la determinación de un servicio de calidad tendrá que tomarse en cuenta el resultado y también el proceso, porque no sólo se toman en cuenta las necesidades del cliente para el resultado final, si todo el proceso de realización del servicio.

- *Heterogeneidad*: Esto deriva principalmente del factor humano. Es la dificultad para estandarizar, medir o cuantificar cómo debe ser un servicio de calidad, debido a la subjetividad que implica la percepción del cliente y del proveedor, que varía dependiendo de estados de ánimo, e incluso factores externos.

La heterogeneidad proviene de la variedad y variabilidad de componentes sin un origen en común, que pueden definir un servicio de calidad. Ocurre como consecuencia de sus elementos explícitos e implícitos basados en las preferencias y percepciones individuales. Las diferencias existen en los resultados de las organizaciones que generan el mismo servicio, dentro de la misma organización e incluso el mismo empleado en ocasiones diferentes. Es obvio que la variación innecesaria requiere ser controlada, pero la variación atribuida a la estimación y luego a la comparación de los requerimientos de los consumidores es esencial para la satisfacción del cliente y debe diseñarse dentro de los sistemas. Sin embargo, esta variabilidad inherente dificulta establecer estándares cuantificables precisos para todos los elementos del servicio. (Oakland, 2011).

Algunos autores opinan al respecto que para ofrecer un servicio de calidad y generar confiabilidad en el cliente, la respuesta sería capacitar a los proveedores para estandarizar los procesos y así brindar mayor uniformidad. Sin embargo, el uniformar los servicios podría implicar dejar de brindar un servicio que, como se ofrece a una persona en particular, tendría que ajustarse a las necesidades del cliente. La mayoría, si no es que todos los servicios tendrán que personalizarse. Una solución a esto podría ser no el uniformar el servicio, si no estandarizar las unidades de medición de calidad de un sector de servicios determinado en base a la satisfacción del cliente.

2.4.5. Dimensiones de la calidad de los servicios

Para poder entender lo que es un servicio de calidad y hacer una evaluación que tome en cuenta lo que es auténticamente relevante en cuanto a las expectativas y perspectivas de los usuarios, se han desarrollado 10 dimensiones o variables que

influyen de manera importante en la calidad de un servicio (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010):

- *Fiabilidad*: Se refiere a la consistencia en la correcta ejecución de la tarea. Incluye la precisión y el cumplimiento del servicio en el tiempo establecido.
- *Responsabilidad*: Es la disposición positiva del proveedor de servicios.
- *Competencia*: Incluye la posesión y aplicación adecuada de los conocimientos y habilidades necesarios para ofrecer el servicio. Abarca los aspectos técnicos y los concernientes a las relaciones interpersonales.
- *Accesibilidad*: Es la facilidad en la obtención de los servicios. En la práctica se traduce en una rápida y sencilla localización, recepción y consecución del servicio.
- *Cortesía*: Comprende todos aquellos aspectos, orientados al respeto y consideración hacia el usuario, que favorecen la relación interpersonal.
- *Disponibilidad*: Es la actitud del personal orientada al servicio; la respuesta a los requerimientos del usuario.
- *Comunicación*: Comprende los dos flujos de la información. La información de referencia, expresar los objetivos del servicio con un lenguaje adecuado a los conocimientos del usuario, y la de retorno, saber escuchar al consumidor.
- *Credibilidad*: Significa la honestidad, confianza y prestigio ofrecidos por la empresa, el individuo o la institución proveedores del servicio.
- *Seguridad*: Es la ausencia de peligro, riesgo o duda. Incluye la seguridad física, funcional, social, financiera y la confidencialidad.

- *Conocimiento del consumidor*: Es la empatía. Se refiere al esfuerzo por entender y satisfacer las necesidades del consumidor. Requiere conocer las expectativas de servicio.
- *Tangibilidad*: Comprende las evidencias físicas del servicio, los tangibles: el entorno, los equipos, la apariencia del personal y la representación física del servicio.

Estos factores son fruto de la escuela norteamericana y son la base de los sistemas evaluativos de calidad en muchos sectores del servicio. El poder separar todos los factores que se toman en cuenta en un servicio, es decir dimensionarlo; es un adelanto radical en el estudio de los servicios, pero principalmente en la evaluación y mejora de la calidad de éstos. Al analizar con detalle el desempeño de un servicio podremos descubrir la causa del éxito o fracaso de éste, que recaerá en una o más dimensiones de las anteriormente descritas.

2.4.6. Conceptualización de un servicio de calidad

Continuando con el tema de la calidad, y para referir una definición completa, práctica y modernizada de calidad en el servicio, optamos por consultar a la reconocida consultora e investigadora acerca de competitividad en pequeñas y medianas empresas, Mariana Pizzo, quien nos explica cómo entender lo que es la calidad en un servicio: “es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización” (Pizzo).

Para Grönroos, quien es uno de los autores más destacados sobre el tema, la calidad en el servicio es un juicio percibido donde los clientes comparan sus expectativas anteriores con sus opiniones del servicio que recibieron realmente.

Continuando con esa idea, Zeithaml señala que la calidad en el servicio se ha comparado con el juicio del cliente sobre la excelencia o superioridad de un proveedor.

De acuerdo con Parasuraman y otros investigadores la calidad percibida del servicio es un juicio global, similar a una actitud referente a la superioridad de un servicio; ellos afirman que esta forma de actitud resulta de la comparación de expectativas con opiniones sobre el desempeño, y que la calidad en el servicio se relaciona con la satisfacción, pero no es equivalente (Trujillo et al., 2011).

Podemos concluir que la obtención de la calidad será entonces, una mezcla heterogénea de componentes muy diversos. A pesar de esto, sin duda hay dos ingredientes que destacan en la mezcla, uno de ellos es la interpretación de las necesidades y expectativas de los clientes (que lleva implícito el objetivo de brindar un mejor servicio del esperado); y el otro es la perspectiva del cliente, saber si se siente comprendido y servido personalmente.

2.5. Elementos de un sistema de Calidad

2.5.1. Introducción a los Sistemas

Desde un punto de vista organizacional, un sistema es definido como la serie de acciones, actividades, elementos, componentes, departamentos o procesos que trabajan en conjunto para un propósito definido (Wortman, 1999)-

2.5.2. Sistemas de Calidad

Un sistema de calidad supone todas las actividades que son emprendidas para asegurar que un producto o servicio cumple con estándares requeridos. Algunas veces, los sistemas son “formales” (puestos por escrito), y algunas veces son informales. Los principales elementos de un sistema de calidad para un producto manufacturado son:

- Responsabilidad de la gerencia
- Compra y control de materias primas

- Inspección de suministro de materias primas
- Control de procesos
- Inspección Final
- Control de producto no conforme
- Control de calibraciones
- Control de documentos
- Registros
- Acciones correctivas y preventivas

Los sistemas formales generalmente no son requeridos en actividades artesanales. Sin embargo, a medida que los grupos se hacen más grandes, la necesidad de un sistema de calidad crece. Generalmente, cualquier grupo mayor a 25 personas requerirá un sistema de calidad formal y documentado.

La definición del término “sistema de calidad” ha sido expandida a “sistema de administración de la calidad” por el estándar ANSI/ISO/ASQ Q900-2000. Este estándar establece que: “Un Sistema de Administración de la Calidad, es aquella parte del sistema administrativo de la organización que se enfoca en el cumplimiento de resultados, en relación con los objetivos de calidad que satisfacen las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente y de las partes interesadas, como convenga”

Las claves para un sistema de calidad adecuado, entonces, son:

- Es a lo largo y ancho de la compañía
- Provee una estructura de trabajo operacional
- Contiene procedimientos técnicos y administrativos documentados
- Guía las acciones coordinadas de gente, maquinaria e información
- Asegura la satisfacción del cliente con la calidad y los costos económicos.

2.5.3. Elementos de un sistema de calidad

Todos los elementos de un sistema de calidad, fluyen desde la gerencia, hacia el producto o servicio a través de un número de elementos, que se muestran en la figura 5.



Figura 5 - Elementos de un Sistema de Calidad

2.5.4. Sistema de Documentación

El Modelo de Documentación de Calidad. El conjunto de documentos que comprenden el sistema de calidad puede ser organizado de diferentes maneras. La mayoría organiza la documentación de calidad por jerarquías y se ha encontrado que esta es la mejor técnica. Se conoce generalmente como “pirámide de calidad”. La Figura 6 muestra dicha pirámide:

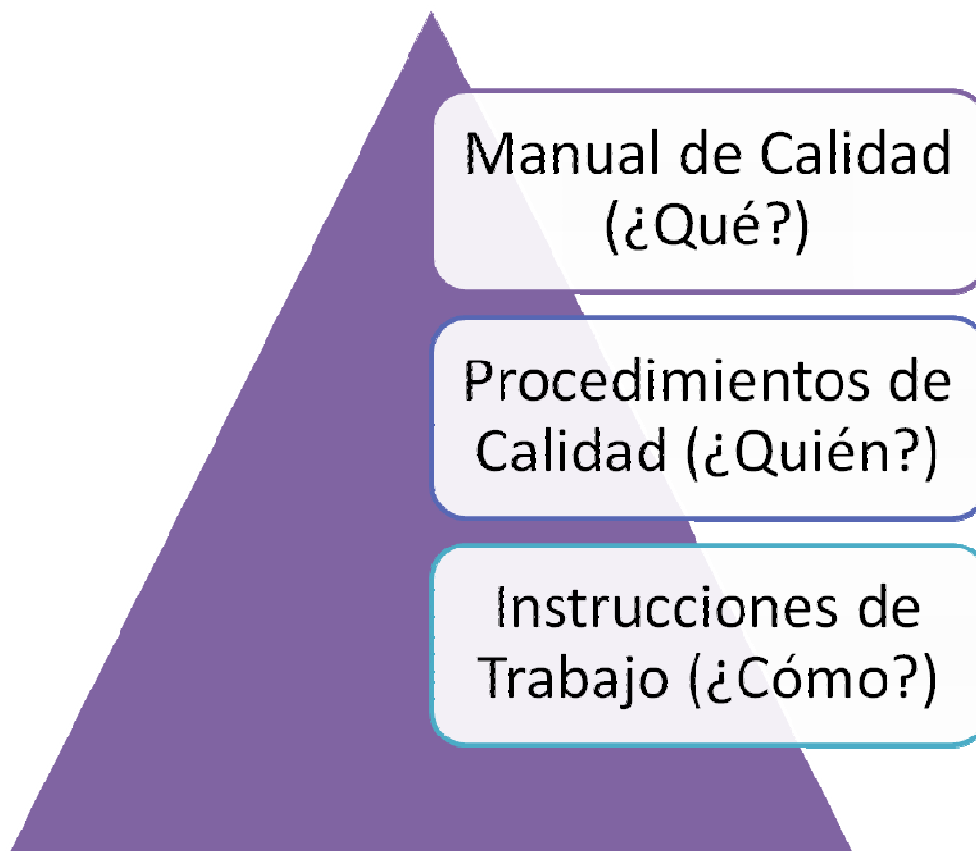


Figura 6 - Pirámide de Documentación de Calidad

La punta de la pirámide es el Manual de Calidad. En él se declara la política de calidad de la organización y contiene la información de cómo la compañía cumplirá con la norma ISO u otro estándar.

El segundo bloque son los Procedimientos de Calidad. Estos son el punto central del sistema, ya que en ellos se describe las responsabilidades del personal y el sistema administrativo utilizado para cumplir la tarea.

Finalmente, el tercer bloque son las Instrucciones de Trabajo, las cuales describen como hacer estas tareas. Estas detallan los pasos específicos para cumplir las metas definidas en el manual de calidad y los Procedimientos de Calidad.

Algunas compañías utilizan un cuarto bloque con el último nivel representando las formas y registros requeridos.

Componentes de un sistema de calidad documentado. La porción documentada del sistema de calidad debe contener los siguientes 4 componentes:

- Política de Calidad: Empleados informados de la dirección y “visión” de la gerencia
- Responsabilidades: Responsabilidades relacionadas con la calidad para cada miembro de la organización.
- “Como hacerlo”: Como se desarrollan las diferentes tareas
- Verificación: Como es verificada la calidad del producto

Uno de los propósitos de un sistema de calidad formal es documentar y estandarizar las operaciones de la compañía. Es importante asegurar que los sistemas formalizados son los mejores; por lo cual debe buscarse continuamente la mejor y más eficiente forma de operar.

Los sistemas de calidad formales contienen procedimientos escritos y la correspondiente estructura organizacional para cumplir con los objetivos de calidad. Algunos clientes tienen sus propios requerimientos específicos, sin embargo el ISO 9001:2000 o ISO/TS 16949 son las especificaciones de un sistema formal más comunes.

Tipos de Documentos. Una buena documentación del Sistema de Calidad es útil, y de hecho, necesaria para el éxito continuo de la compañía. Los procedimientos o instrucciones formales tienen las siguientes características y beneficios:

- Son los medios por los cuales la dirección pone por escrito y de manera fácilmente accesible sus formas requeridas de operaciones.
- No son estáticos, ya que deben ser continuamente ajustados en forma controlada para enfrentar los tiempos y condiciones cambiantes.
- Son vehículos razonablemente simples para definir y estandarizar métodos probados.
- Son medios para establecer continuidad en las operaciones cuando haya cambios de personal y sirven como entrenamiento para nuevos empleados.
- Previenen situaciones “sujetas a cambio sin previo aviso”
- Estipulan un estándar escrito del cual las operaciones pueden ser auditadas
- Funcionan como referencias escritas
- El documento de mayor jerarquía (Manual de Calidad) le permite a la gente ver su responsabilidad definida e interrelacionada con otros y además es efectivo en relaciones con los clientes.

Algunas compañías utilizan un cuarto bloque con el último nivel representando las formas y registros requeridos.

Componentes de un sistema de calidad documentado. La porción documentada del sistema de calidad debe contener los siguientes 4 componentes:

- Política de Calidad: Empleados informados de la dirección y “visión” de la gerencia
- Responsabilidades: Responsabilidades relacionadas con la calidad para cada miembro de la organización.
- “Como hacerlo”: Como se desarrollan las diferentes tareas
- Verificación: Como es verificada la calidad del producto

Uno de los propósitos de un sistema de calidad formal es documentar y estandarizar las operaciones de la compañía. Es importante asegurar que los sistemas formalizados son los mejores; por lo cual debe buscarse continuamente la mejor y más eficiente forma de operar.

Los sistemas de calidad formales contienen procedimientos escritos y la correspondiente estructura organizacional para cumplir con los objetivos de calidad. Algunos clientes tienen sus propios requerimientos específicos, sin embargo el ISO 9001:2000 o ISO/TS 16949 son las especificaciones de un sistema formal más comunes.

Tipos de Documentos. Una buena documentación del Sistema de Calidad es útil, y de hecho, necesaria para el éxito continuo de la compañía. Los procedimientos o instrucciones formales tienen las siguientes características y beneficios:

- Son los medios por los cuales la dirección pone por escrito y de manera fácilmente accesible sus formas requeridas de operaciones.
- No son estáticos, ya que deben ser continuamente ajustados en forma controlada para enfrentar los tiempos y condiciones cambiantes.
- Son vehículos razonablemente simples para definir y estandarizar métodos probados.
- Son medios para establecer continuidad en las operaciones cuando haya cambios de personal y sirven como entrenamiento para nuevos empleados.
- Previenen situaciones “sujetas a cambio sin previo aviso”
- Estipulan un estándar escrito del cual las operaciones pueden ser auditadas
- Funcionan como referencias escritas

- El documento de mayor jerarquía (Manual de Calidad) le permite a la gente ver su responsabilidad definida e interrelacionada con otros y además es efectivo en relaciones con los clientes.

Hay diferentes tipos de documentos que son utilizados en los Sistemas de Calidad, y se muestran en la siguiente tabla:

Tipo de Documento	Nombre Común
Documentos de Políticas: Describen el total de la política de calidad de la compañía, compromiso con la calidad y la organización del sistema de administración de la calidad.	Manual de Calidad
Documentos de “Forma de Hacer Negocios”: Describen como opera el sistema de administración de la calidad de la compañía.	Procedimientos de Calidad
Documentos Técnicos: Describen como hacer tareas específicas, así como operación de equipos, etapas administrativas, etc.	Instrucciones de Trabajo

Características Generales de los Documentos

Todos los documentos utilizados en el sistema de calidad tienen similitudes. El contenido básico de cada documento debe incluir:

- Propósito
- Bases del documento
- Alcance

Adicionalmente, el documento debe contener la información necesaria para transmitir el mensaje. Cada documento tiene una finalidad, acorde al tipo.

Manual de Calidad

El manual de calidad es un documento de políticas generado principalmente por la

alta gerencia para establecer como va a operar la compañía. Su finalidad es informar a los empleados de la compañía y a los clientes de la visión y enfoque de la gerencia para operar el negocio. Los elementos claves del manual de calidad son:

- Declaración de las políticas
- Descripción general de la implementación de políticas
- Correlación de las políticas e implementación con los estándares de calidad aplicables

A menudo, el manual de calidad es redactado a lo largo del bosquejo del ISO 9001:2000 y otros estándares aplicables.

Procedimientos de Calidad

Los Procedimientos de Calidad deben definir los procesos gerenciales o administrativos de manera que apoyen la política de la compañía. Deben, además:

- Ser consistentes con la política de la compañía
- Describir la organización funcional
- Esquematizar las responsabilidades del personal
- Ser implementados
- Ser entendidos por todos los empleados

Los Procedimientos de calidad son el verdadero punto focal del sistema de documentación. Los procedimientos dicen a las entidades operacionales que se supone que deben hacer, y les describen sus interfases.

2.6. La mediación como un servicio social

Como otro punto importante, y ya habiendo entendido a la mediación como un servicio, es debido puntualizar la innegable relación que mantiene con el concepto

de servicios sociales. Como sabemos, dentro de todos los tipos de servicios que existen, existen también diferentes clasificaciones de éstos.

Esteban Grande (2005) comenta que la conocida y más utilizada clasificación de servicios, de Browing y Singelmann, que los diferencia por el sector de actividad y utiliza ciertos criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

- a) Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- b) Servicios de producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- c) Servicios sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.
- d) Servicios personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

Dadas estas categorías, nos detendremos a analizar la categoría de servicios sociales, pero antes de esto, y para complementar la definición de servicios sociales, recurrimos a (Moix Martínez, 2004), quien nos dice: “los servicios sociales son servicios técnicos, prestados al público o a determinados sectores del mismo, de una manera regular y continua, por las más diversas organizaciones públicas o privadas, con el fin de lograr o aumentar el bienestar social”.

El primer punto por el cual relacionamos a la mediación con los servicios sociales consiste en analizar cómo la mediación es un trabajo social que utiliza los recursos de los servicios sociales para desempeñar su labor, tal como nos comenta (Martínez, 2004): El trabajo social es la actividad de ayuda técnica y

organizada, ejercida sobre las personas, los grupos y las comunidades, con el fin de procurar su más plena realización y mejor funcionamiento social, y su mayor bienestar, mediante la activación de los recursos internos y externos, principalmente los ofrecidos por los servicios sociales y por las instituciones y los sistemas del bienestar social.

De esta manera, tenemos que:

- El mediador en su rol de técnico y profesional se constituye verdaderamente como un trabajador social en esencia,
- Su actividad organizada asegura su constante disponibilidad, bien en el seno de las más diversas instituciones públicas o privadas, internacionales, organizaciones no gubernamentales etc., o bien en el marco del ejercicio profesional del trabajador social como profesión liberal (en la que los honorarios se perciben del cliente).
- Su objetivo persigue la más plena realización de las personas, de los grupos y de las comunidades, su mejor funcionamiento social y también su mayor bienestar.
- El mediador además utiliza en su labor recursos internos (comunicacionales, conductuales, psicológicos, sociales, etc.), y recursos externos que ponen a su disposición los servicios sociales y las instituciones, y sistemas del bienestar, tanto los ofrecidos por entidades públicas, (de la administración estatal, autónoma, local, institucional, etc.), y privadas (organizaciones empresariales, asociaciones, colegios profesionales, organizaciones no gubernamentales, etc.).
- Asimismo la activación o movilización de estos recursos no puede hacerla el trabajador social de una forma única y universal, sino mediante una cuidadosa labor de adaptación a cada caso concreto.

El Trabajador Social en la actualidad, independientemente del ámbito profesional en el que desarrolle su labor, siempre está en contacto con personas, familias, grupos y comunidades, los cuáles en algún momento de su vida se ven inmersos en un conflicto. En muchos casos, las partes en conflicto necesitan la ayuda de una tercera persona neutral, para poder llegar a un acuerdo. Para estos casos, el trabajador social como mediador es el vehículo idóneo hacia un acercamiento mutuo de ruptura de barreras mediante técnicas de comunicación. Así es como los primeros mediadores fueron, de hecho, trabajadores sociales.

En resumidas cuentas, al ser el mediador un trabajador social que puede disponer de los recursos de los servicios sociales para ejercer su labor, el servicio de mediación se relaciona de manera importante con los servicios sociales. No son equivalentes en tanto que un servicio de mediación no es un servicio de atención primaria. Además de esto, los servicios sociales tienen la particularidad de ayudar a todas las personas sin excepción, proporcionándoles los servicios mínimos a toda la población; en contraste, el servicio de mediación brinda ayuda solamente a las personas que buscan ser ayudadas, tal como un trabajador social.

Sin embargo, la relación entre servicios sociales y servicios de mediación existe en tanto que se presentan las siguientes situaciones:

- a) Los mediadores, quienes ofrecen el servicio del tema en cuestión, pueden sin lugar a dudas ser llamados profesionales en la materia, quienes a través de universidades o instituciones educativas adquieren los conocimientos y las técnicas necesarias para desempeñarse como tales. Esto se traduce en un servicio técnico, tal como un prestador de un servicio social. Un prestador de un servicio social realiza en su labor un trabajo interdisciplinario, tal como el mediador debe conocer de varias disciplinas (como psicología, ciencias de la comunicación, sociología) para desempeñarse.

- b) No podemos negar que la mediación, cuyo fin o propósito es la armonía y el bienestar social mediante la resolución pacífica de un conflicto, mantiene un vínculo innegable con los servicios sociales, dado que originalmente la mediación fue creada pensando en otorgarle un beneficio a la sociedad, y como una forma de mejoramiento de las relaciones sociales, específicamente las relaciones controversiales.
- c) El servicio de mediación, tal como un servicio social, implica una relación interpersonal de comunicación entre el proveedor y el usuario, la cual tendrá que ser personalizada de acuerdo a la necesidad del usuario. De una adecuada relación con los usuarios dependerá que los profesionales puedan comprender el contenido real de las demandas (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010).
- d) Un servicio social es pensado como una forma de satisfacer una necesidad social. Lo mismo sucede con la mediación, la cual satisface la necesidad social de obtener una solución a un conflicto de la manera más adecuada y conveniente para las partes.
- e) Los mediadores no hacen distinción de sexo, edad, estado civil, posición económica, religión ni ninguna otra en cuanto al servicio que deben brindar. Existe una equidad que igualmente está presente en los servicios sociales.

2.6.1. Contexto general de los servicios sociales

El sistema de servicios sociales es diverso, disperso, los derechos y prestaciones del usuario no están definidos; de ahí que el derecho a las prestaciones y servicios quede a discreción de los criterios impuestos por la Administración a las personas que desempeñan su labor como profesionales de la intervención social. Es por ello que, en opinión de algunos expertos, sólo se puede realizar evaluación de programas y servicios concretos, pero nunca una valoración global del sistema completo (Mínguez, 2009).

En el plano internacional, los prestadores de servicios sociales comenzaron a indagar acerca de la calidad en relación a sus propuestas metodológicas. Una reciente revisión señala que el nivel de producción sobre la calidad en el ámbito de los servicios sociales deja mucho que desear por la falta de científicidad y el abuso de metodologías puramente cualitativas. Algunas publicaciones señalan la importancia que para el futuro de los servicios sociales tiene el que se desarrollen evaluaciones de la calidad de las intervenciones (Greenley, Greeberg & Brown, 1997). Aprovechando los planteamientos reformistas que se están imponiendo en Estados Unidos, la calidad ha sido impulsada como requisito de puesta en marcha de programas de actuación, y al respecto reflexionan (Stoker, Wilson-Gentry, Thomas & Clark, 1997). Destacamos, asimismo, la importancia de la calidad en gestión de calidad de los recursos humanos para el desarrollo de políticas de bienestar social (Wilding, 1994); las orientaciones respecto a la voz y a la importancia que debe tener el usuario o cliente de los servicios sociales y el papel que debe jugar en el proceso de calidad (Moore & Kelly, 1996); o la importancia de la medida de la satisfacción (Soliman & Poulin, 1997). Citado en (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010).

2.6.2. Características de los servicios sociales

Ahora bien, existen ciertas características que diferencian un servicio social de cualquier otro tipo de servicio, y les dan autonomía en cuanto a metodología de gestión de calidad. A saber:

Componente técnico-científico: Esta característica implica que para que un servicio social pueda denominarse como tal debe prestarse con una técnica específica y profesionalismo. Si bien existen buenos samaritanos dispuestos a brindar primeros auxilios en una emergencia, no serán proveedores de servicios sociales, sino simples buenos ciudadanos. Solamente un profesional está capacitado para proporcionar asistencia social, dada la diversidad de personas con las que trata y la problemática y dificultad que cada caso implique. Para esto, un proveedor de un servicio social debe ser multidisciplinario, conocer un poco de administración, estadística, sociología, psicología, etc. En resumen, solo con un

conocimiento variado de materias podrá satisfacer una variedad de necesidades debido a la variedad de grupos sociales con los que trata.

Relaciones interpersonales: Esta característica es la base de los servicios sociales, que es precisamente los procesos de comunicación entre usuario y el profesional. Generalmente, antes de comenzar con la realización del servicio, el profesional hará una serie de preguntas al usuario con el fin de conocer a fondo las demandas de éste, y entonces se generará una interacción que a su vez permitirá también al usuario entender las indicaciones que se le dan. Así, el usuario capacitará al profesional sobre sus necesidades y el profesional motivará al usuario a seguir las indicaciones dadas.

Condiciones físicas de los equipamientos: facilidad de acceso a los mismo en función de su ubicación geográfica en la demarcación correspondiente (tiempos reales de desplazamiento, medios de transporte, etc.); las condiciones de habitabilidad y confort en general, referidas a servicios de alojamiento y a los centros de servicios sociales (salas de espera, barreras arquitectónicas, despachos de atención directa, dependencias de uso comunitario, etc.); y las características estéticas de los equipamientos, así como el significado que expresan los elementos que componen el medio-equipamiento (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010).

2.6.3. Dimensiones de la calidad de los servicios sociales

Una vez que hemos referido las características que distinguen a un servicio social, podemos entender que si bien es un servicio, dadas estas características especiales se debe pensar en una metodología de estudio distinta en su forma práctica, pero con las mismas bases teóricas. Vemos que además de las dimensiones que intervienen en la calidad de un servicio cualquiera, los servicios sociales deben tener una inclinación en ciertos aspectos:

- *Efectividad:* significa lograr el objetivo planeado. Si un servicio social resuelve una necesidad con los medios satisfactorios para el usuario, entonces es efectivo.

- *Eficiencia*: Implica el aprovechamiento o disposición de todos los recursos necesarios tanto físicos como humanos, aplicado a satisfacer una necesidad.
- *Accesibilidad del servicio*: se constituye como el grado de facilidad o de dificultad que existe para acceder a las prestaciones. Se compone de 4 elementos: 1) *la distancia y tiempo de desplazamientos* de los usuarios para acceder al servicio, 2) *la debida publicidad* del servicio (especialmente en los sectores de población más aislados); 3) *la capacidad de oferta* del servicio (a cuántas personas puede atender, los horarios de atención), y por último 4) *las condiciones físicas* que implican los equipamientos o instalaciones (escaleras, terrenos difíciles, rampas, etc.). En este punto decidimos agregar un elemento extra presente en las organizaciones con fines de lucro o que ponen un precio a sus servicios: *costo razonable*.
- *Aceptabilidad de la atención*: es la satisfacción que se experimenta al ser usuarios de un servicio. Puede existir satisfacción en cuanto a la atención o el proceso (satisfacción de proceso) o satisfacción en cuanto al resultado obtenido (satisfacción de resultado).

2.6.4. Conceptualización de un servicio social de calidad

Considerando que son tantas las implicaciones y responsabilidades con las que carga un proveedor de servicios sociales, toda vez que éstos brindan un servicio de los considerados como primarios o esenciales; es nuestra tarea definir el objetivo en cuanto a calidad de los servicios sociales se refiere.

Rosselot (1999) indica que: “En el ámbito de los servicios personales y más si son prestados y tienden a beneficiar específicamente a personas, la calidad puede ser entendida con el nombre de ‘hacer bien las cosas’. Para el ejecutor o proveedor es una meta y para el usuario una condición que debe ser cubierta y que exige ser comprobada. Constituye, por lo tanto, un hecho de demostración del que lleva a cabo el servicio frente a quien lo utiliza y, desde el momento que

representa una obligación de otorgar un beneficio entre personas, traduce un valor ético que requiere ser respaldado, como toda acción y efecto en un mundo prudente sino suspicaz, por la mejor evidencia posible”.

Vamos a definir la calidad de la atención en los servicios sociales, como la capacidad que éstos presentan para dar respuesta a las necesidades sociales de referencia, de acuerdo con el nivel de desarrollo de los conocimientos científicos y técnicos aplicables a la utilización de los recursos disponibles (humanos, financieros, materiales, técnicos) (Medina Tornero & Medina Ruiz, 2010).

Tenemos que entender que en los servicios sociales, generalmente prestados por el Estado, existe una idea errónea en cuanto a la visualización de la calidad, que es entender la calidad como cantidad. Si un hospital puede atender a mil personas al mismo tiempo, muchas personas podrán pensar que existe calidad en sus servicios, pero de nada servirá si algunos de los pacientes no consiguieron satisfacer su necesidad de mejorar un estado de salud alterado (calidad de resultado), o no obtuvieron una atención satisfactoria en el proceso (calidad de proceso).

Satisfacer la demanda específica de los usuarios en los servicios sociales es más que una ventaja competitiva, y más que un requisito para permanecer en el mercado, es verdaderamente una obligación ética, es decir la prioridad a tomar en cuenta en todo el proceso; toda vez que las demandas que satisfacen los servicios sociales son ni más ni menos que las necesidades básicas de la población, como lo son educación, salud, seguridad, armonía, etc.

Todo esto en resumen acentúa la necesidad de hacer un cambio en la perspectiva en las directivas de los proveedores de servicio en cuanto a calidad se refiere, que tal vez por querer ahorrar tiempo y abarcar más usuarios, caen en la penosa situación de brindar un servicio insuficiente. Y si de ahorrar recursos se trata, bien lo diría Crosby (2012) “la calidad no cuesta, lo que cuestan son los errores”.

2.7. Modelos de gestión de calidad

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Desde 1951 en Japón, se propuso que a las empresas que implantaran y mejoraran sus procesos de mejora continua en la fabricación de sus procesos, se les otorgara un premio que reconociera sus esfuerzos por ser mejores, por lo que desde entonces se instituyó el otorgamiento del Premio Deming mientras que en Estados Unidos el nombre del premio fue el Premio Malcom Baldrige, mientras que en México, en 1989 se denominó Premio Nacional de Calidad, y para obtenerlo, las empresas deben cumplir con el Modelo Nacional para la Competitividad, siendo el Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C., quien coordina el proceso de selección y este premio lo entrega el Presidente de la República.

Estos premios de calidad son otorgados por personas de reconocida capacidad en el área de la calidad, las cuales forman el comité de premiación, quienes realizan las evaluaciones correspondientes, y que tienen los modelos de administración en los que se basa la evaluación de los avances de las organizaciones que revisan y que principalmente están dirigidos al cliente y hacia los procesos de mejora continua.

2.7.1. Normas ISO 9000.

Las Normas ISO 9000, son publicadas por la Organización Internacional para la estandarización (ISO), y es una organización no gubernamental de más de 130 países integrada por cuerpos de estandarización, cuya misión es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionadas con la mira de facilitar el cambio de bienes y servicios y promover la cooperación en lo

intelectual, científico, tecnológico y económico. La norma bajo la que se certifican las empresas de cualquier tipo o condición, es la ISO 9001:2000.

Todos los trabajos del ISO resultan de acuerdos internacionales, los cuales son publicados como estándares, y se presentan en forma de certificaciones las cuales las empresas tratan de conseguir para que sus clientes tengan la seguridad de contar con productos de la más alta calidad.

Recientemente se publicó la versión más actual de la norma, la “ISO 9001:2008” que no tendrá cambios o adiciones a la versión del 2000, sino solo interpretaciones o aclaraciones a los requisitos de la versión anterior. Las empresas certificadas bajo la versión del 2000 tendrán 2 años más de vigencia en su certificación y deberán entonces buscar cumplir con la nueva norma.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- a) Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- b) Permite disponer de un marco conceptual completo.

- c) Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- d) Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- e) Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

En este apartado hablaremos acerca de los principales modelos de gestión de calidad en el mundo y en México, tomando en cuenta la popularidad que tenga en las empresas públicas o privadas.

2.7.2. Sistema ISO

Podemos ubicar este modelo de gestión de calidad dentro de la ideología de calidad de la llamada cuarta fase: aseguramiento de la calidad. La ISO (Organización Internacional para la Estandarización) fue creada por las Naciones Unidas en el año 1947, cuya sede está en Ginebra (Suiza), siendo en la actualidad una federación mundial de organizaciones de estandarización, con representantes de más de 100 países. Su principal objetivo consiste en desarrollar normas requeridas por el mercado, mediante comités técnicos establecidos al efecto, entendiendo como norma un conjunto de reglas para la ejecución de una determinada actividad.

Los organismos miembros de la ISO pueden estar en estatutos de miembros observadores o miembros participantes. La diferencia entre unos y otros está en que los primeros pertenecen a la organización a título sólo de información mientras que los segundos participan en las votaciones y por tanto tienen voz en las decisiones (Medina Ruiz, 2011).

Su fundamento consiste en el aseguramiento de la calidad por medio de estándares para que las acciones de la empresa sean preestablecidas, de aplicación permanente, que se puedan demostrar que estas acciones se han realizado satisfactoriamente, y que se realicen todas las acciones necesarias para cumplir con los requisitos de calidad.

La certificación es parte importante del aseguramiento. Algún organismo externo debe certificar que el sistema de calidad es capaz de asegurar la consecución de los objetivos y las políticas de calidad establecidas, y por tanto, conforme a las normas ISO 9000.

Es muy importante recalcar que el fin último es asegurar la calidad y los medios son todas las normas ISO o requisitos que deben servir de instrumentos para garantizar la calidad. Nunca debe ocurrir al revés. Las normas no son más que pautas, reglas generales, herramientas básicas, y como tales no pueden ni deben ser aplicadas al pie de la letra en todas las empresas. Este problema no es exclusivo de las empresas que intentan certificar sus sistemas de calidad conforme a las normas ISO; lo peor es que la mayoría de empresas consultoras que guían dichos procesos y las entidades certificadoras que certifican el mismo pecan de "*normalitis*" o excesiva búsqueda de la norma, sin acercarse suficientemente a la realidad de las empresas.

Varios son los factores que han influido en la aparición y posterior éxito de los sistemas de calidad en general y particularmente el ISO 9000:

- a) Las empresas buscan cada vez con mayor empeño la calidad, tanto en los productos que compran como en los que venden.
- b) Las empresas están cada día menos integradas verticalmente, es decir, están más especializadas dentro de su sector. Esto hace que la compra de productos o la contratación de servicios sea más frecuente.
- c) Nos encontramos en un contexto económico donde los intercambios se hacen a escala mundial, y donde se pierde con frecuencia el contacto directo comprador-vendedor.
- d) Se están prodigando las filosofías de búsqueda de un proveedor único, pero que, eso sí, asegure la calidad. (Medina Ruiz, 2011).

Con la versión ISO 9000:2000, por primera vez, la norma de calidad ISO 9000 requiere que las organizaciones midan la satisfacción del cliente. La norma ISO 9001:2000 ha colocado a los clientes como el corazón del sistema de administración de la calidad, cuyo objetivo es la mejora continua en su satisfacción.

De acuerdo con la norma **ISO 9001:2000**, la satisfacción del cliente debe ser medida a fin de monitorear la efectividad del sistema de administración de la calidad y para destacar las áreas en las que las mejoras deben ser aplicadas.

Hemos dicho que la mejor manera de mantener un cliente es cumplir, o mejor aún exceder sus requerimientos. Los estudios muestran que la relación entre la satisfacción del cliente y su lealtad es exponencial, lo que significa que es mucho más probable que un cliente muy satisfecho permanezca leal, que uno que apenas cubrió sus expectativas. Solamente a través de la medición de la satisfacción del cliente se desarrollará suficiente información para entender sus requerimientos a fin de organizar el negocio, cumplir esas necesidades y adecuar el conocimiento o experiencia en satisfacerlo; es decir, lo que no se mide, no se mejora (Palacios Blanco & Vargas Chanes, 2009).

Resumimos la norma ISO 9001:2000 de la siguiente manera:

- ISO 9001:2000 ha hecho al cliente el punto focal de un sistema de calidad basado en procesos.
- La alta dirección es responsable de mantener el enfoque al cliente, asegurando que la organización identifique y monitoree su habilidad para cumplir con sus requisitos.
- Se deben proporcionar los recursos necesarios, no sólo para cumplir con los requerimientos del cliente, sino para mejorar continuamente la habilidad de la organización para satisfacerlos.
- Los llamados objetivos de calidad, que miden la eficacia de los procesos y del sistema de calidad, deben tener una mezcla de

indicadores donde predominen los de impacto al cliente (eficacia) y los de procesos (eficiencia). En los primeros está seguramente los de oportunidad del servicio, precio del producto-servicio, logro de ventajas competitivas, reducción de reclamaciones, aumento en la satisfacción, etc., mientras que en los segundos están la mejora de procesos, la cobertura del sistema, etc.

- Otro factor es que los procesos clave del sistema sean aquellos que, de acuerdo con los requerimientos del cliente, impacten su percepción.

Además, ISO 9001:2000 tiene en cuenta los siguientes objetivos:

- a) *Identificar los requisitos del cliente*: Los requerimientos del cliente son básicamente cualquier cosa que es importante para él, por lo que la única manera de identificar con exactitud estos requisitos es preguntárselo. Toda estrategia de medición de la satisfacción pasa por mediciones objetivas en una organización.
- b) *Utilización de encuestas de expectativas y perspectivas*: En las organizaciones de servicio de América Latina se utilizan prácticamente encuestas de percepción, es decir, no se recurre a encuestas que midan las expectativas del cliente.
- c) *Comunicación con el cliente*: El proceso entero de medición de la satisfacción del cliente involucra comunicación con él, desde la investigación exploratoria para identificar sus requerimientos hasta la encuesta de calidad.
- d) *Comunicación interna en la organización de servicio*: La buena comunicación interna es indispensable para el desempeño adecuado de la organización a través de todas las áreas de operación. Esto es particularmente aplicable para cualquier programa diseñado para mejorar la satisfacción del cliente.

Dentro del sistema ISO también está la norma **ISO 9004:2000**, que está enfocada a la mejora continua del sistema de gestión de calidad e introduce los conceptos de partes interesadas y ventaja competitiva. La medición de la satisfacción del cliente es relativa, pues el tener un cliente satisfecho puede no ser suficiente si los de la competencia están “más satisfechos”. Esta norma está diseñada para empresas que quieren ir más allá de la satisfacción del cliente (Palacios Blanco & Vargas Chanes, 2009).

2.7.3. Modelo europeo de gestión de calidad (EFQM)

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (*European Foundation for Quality Management*) fue creada en 1988 por 14 organizaciones europeas con objeto de impulsar la mejora de la calidad de las empresas europeas. En 1992 lanzó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, conocido internacionalmente como Modelo EFQM de autoevaluación, y promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad y sus sucesivas convocatorias anuales.

El Modelo Europeo tiene un carácter extenso y amplio que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización. Permite, por tanto, efectuar una aproximación integral a todos sus procesos de desarrollo y a todos los niveles de su estructura.

El Modelo Europeo toma en cuenta los siguientes aspectos:

- a) *La importancia de las personas*, pues el personal es quien mejor conoce los problemas de la organización, representa la imagen de la empresa y tiene contacto directo con el cliente para conocer sus expectativas.
- b) *La orientación al cliente*, pues la razón de ser de las organizaciones es la de ofrecer los productos y servicios esperados por sus clientes.
- c) *El reconocimiento*, dado que la organización se legitima si hace partícipe a su personal de los progresos obtenidos.

- d) *El gusto por el trabajo bien hecho*, como consecuencia de la involucración de las personas en la organización, se convierte en un elemento de motivación.
- e) *Trabajar con hechos y datos*, que tengan como consecuencia acciones de mejora.
- f) *Relaciones de asociación*, dado que todo servicio es consecuencia de la interacción de diferentes unidades.
- g) *Ética*, como filosofía o marco de referencia que promueva el respeto y la responsabilidad.
- h) *Orientación a los resultados*, dado que es el fin de cualquier organización gestionada con criterios de eficacia (Palacios Blanco & Vargas Chanes, 2009).

Simultáneamente, El Modelo Europeo funciona como modelo de autoevaluación y de gestión. Cuenta con una estructura que se compone de nueve criterios que pertenecen a dos grandes grupos: los criterios agentes (factores causales) y criterios resultados (logros o resultados consecuencia de los criterios agentes). Todos los criterios están interrelacionados, y la calidad dependerá de cómo se ordenen los procesos, todo esto añadido a los datos obtenidos sobre el grado de satisfacción del personal y de los clientes.

La satisfacción de los clientes y usuarios de los programas y servicios de su personal, y su impacto positivo en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse permanentemente su planificación y estrategia, la gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados.

i) Modelo del Premio Nacional de Calidad Mexicano

El Premio Nacional de Calidad Mexicano, con su modelo de dirección, refleja la idealización de una organización mexicana exitosa. El Modelo Nacional para la Calidad Total fue diseñado a finales de los años ochenta por un equipo de

especialistas, cuyo propósito es impulsar la mejora continua de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial. Dicha proyección se logra en medida en que las organizaciones aplican los principios de la Administración por Calidad en su operación cotidiana, modificando o transformando su forma de ser y hacer las cosas. La principal fuerza motriz de esta transformación es la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales, a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

La estructura consiste en una correlación de tres dimensiones que reflejan a su vez, el ciclo Deming o ciclo PHVA:

- 1) *Enfoque*: Diseño de sistemas y procesos en busca de mejores formas de trabajar.
- 2) *Implementación*: Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos para crear cultura.
- 3) *Resultados*: Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.

Asimismo, el Modelo toma en cuenta los siguientes valores:

- a) Enfoque al cliente.
- b) Liderazgo efectivo/ejemplar.
- c) Personal comprometido.
- d) Compromiso con la sociedad.
- e) Mejora continua e innovación.
- f) Pensamiento sistémico.

La descripción del modelo consiste en la evaluación de los siguientes criterios:

- Criterio 1. *Clientes*. Incluye la forma en que la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados y cómo los

primeros perciben el valor proporcionado por la organización. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales y cómo evalúa su satisfacción y lealtad.

- Criterio 2. *Liderazgo*. Incluye el papel y la participación directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada.
- Criterio 3. *Planeación*. Incluye la forma en la que la planeación orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y cómo éstos son desplegados en la organización.
- Criterio 4. *Información y conocimiento*. Incluye la forma en la que se obtienen, estructuran, comunican y analizan la información y el conocimiento para la administración de los procesos y apoyo a las estrategias, así como al desarrollo de la organización.
- Criterio 5. *Personal*. Incluye la forma en la que la organización diseña y opera sistemas para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su selección hasta su separación, con la finalidad de favorecer su desempeño, y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.
- Criterio 6. *Procesos*. Incluye la forma en la que la organización diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos, incluyendo el enlace con proveedores, para construir cadenas que aseguren que los clientes y usuarios reciban valor de forma consistente y con ello se logren sus objetivos estratégicos.
- Criterio 7. *Impacto social*. Incluye la forma en la que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo

sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de calidad en la comunidad.

- Criterio 8. *Valor creado*: resultados de competitividad. Evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos y sistemas de toda una organización.

2.7.4. Premio Nacional de Calidad

El Premio Nacional de Calidad de México es creado por la Secretaría de Economía. Actualmente es el máximo reconocimiento a nivel nacional que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección para la competitividad y que por ello representan un modelo a seguir.

La misión del P.N.C. (Premio Nacional de Calidad) es la promoción de los principios de calidad total y, naturalmente, el estímulo para la adopción de dichos principios en las empresas, basados principalmente en el Modelo Nacional para la Calidad Total. Dicho modelo es coordinado y actualizado por el Fideicomiso Premio Nacional de Calidad.

Por otro lado, la visión del P.N.C. orienta a dicha organización a fungir como un agente de cambio para el desarrollo, generación de valor y aprendizaje de las organizaciones y la competitividad sistémica de México, mediante la opción estratégica de mayor demanda en el país por su utilidad, efectividad y prestigio. (FPNC, 2004)

Los propósitos del P.N.C. son (FPNC, 2004):

- Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad
- Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos

- Promover el uso del Modelo Nacional para la Calidad Total en las organizaciones mexicanas
- Difundir experiencias de organizaciones ganadoras
- Fomentar las exportaciones con base en la calidad
- Promover la viabilidad de las empresas
- Ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua.

El que una empresa participe en el P.N.C. le permite obtener una evaluación objetiva de su sistema de calidad comparado con el Modelo Nacional para la Calidad Total. De esta forma, los beneficios para los participantes se observan desde los primeros pasos en el camino hacia el Premio. Esto es, mediante la Autoevaluación, previa a la participación formal en el P.N.C., la empresa diagnostica su nivel actual de cumplimiento al Modelo. Posteriormente, el grupo evaluador asignado durante su participación hará una revisión completa del sistema de calidad de cada participante.

El Modelo Nacional está sustentado en 5 principios fundamentales:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo efectivo y ejemplar
- Personal comprometido
- Compromiso con la sociedad
- Mejora continua e innovación.

Los Criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total son 8: (FPNC, 2004)

- Clientes

Incluye la metodología utilizada por la organización para profundizar en el conocimiento de los clientes y mercados y como éstos perciben el valor proporcionado por la organización.

Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales y cómo evalúa su satisfacción y lealtad.

- Liderazgo

Evalúa el papel y la participación directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada.

- Planeación

Incluye la forma en que la planeación orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y como éstos son desplegados en la organización.

- Información y conocimiento

Incluye el mecanismo utilizado por la organización para obtener, estructurar, comunicar y analizar la información y el conocimiento para la administración de los procesos y apoyo a las estrategias, así como al desarrollo de la organización.

- Personal

Evalúa la forma en que la organización diseña y opera sistemas para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su selección hasta su separación, con la finalidad de favorecer su desempeño y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.

- Procesos

Incluye la metodología en que la organización diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos, incluyendo el enlace con proveedores para construir cadenas que aseguren que los clientes y usuarios reciban valor de forma consistente, y con ello, se logren sus objetivos estratégicos.

- Responsabilidad Social

Incorpora la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de calidad en la comunidad.

- Competitividad de la Organización

Evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos y sistemas de la organización.

Los ocho criterios del Modelo de Dirección por Calidad están integrados por subcriterios que solicitan de manera específica las características de calidad deseables en los sistemas y procesos de trabajo.

Cada Subcriterio contiene los elementos de un ciclo de mejora: diseño, indicadores, implantación, medición y análisis, mejora continua. Sin embargo no recomienda herramientas, prácticas o metodologías de trabajo.

La figura siguiente representa los elementos de los subcriterios del Modelo de Dirección por Calidad que una organización puede utilizar en la administración y mejora de sus sistemas y procesos. (FMCT, 2000)

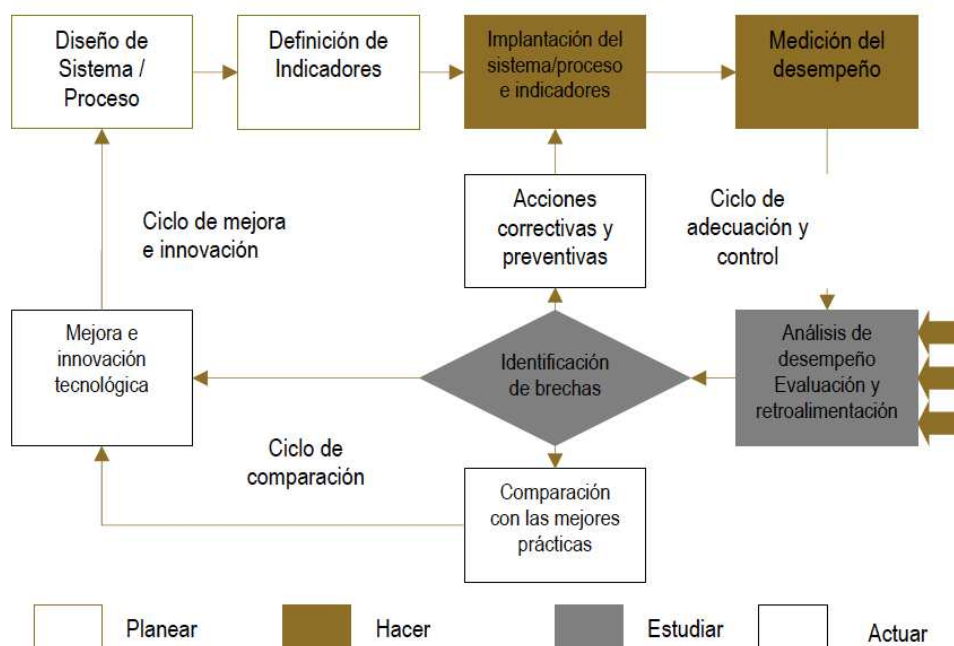


Figura 7 - Elementos de los Subcriterios del Modelo de Dirección por Calidad

La tabla siguiente presenta una guía de la información que podrá considerarse en cada subcriterio (FMCT, 2000):

Tabla 4 - Guía de Información para cada Subcriterio del Modelo de Dirección por Calidad

Diseño del sistema / proceso	<p>En este apartado se describen las características de los sistemas y/o procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definición y alcance de los sistemas o procesos • su propósito y estructura • los principios y valores que les dan fundamento • objetivos del diseño (corrección, adecuación, innovación) • características de la operación • los responsables de su operación, medición, y evaluación • la interrelación con otros sistemas de la organización • la correlación con los planes estratégicos y operativos <p>La descripción del proceso o sistema puede incluir modelos, mapas o diagramas de flujo y procedimientos, explicativos por sí mismos.</p>
Indicadores	<p>Se describen en este punto, los métodos para medir y evaluar la operación de los sistemas y sus resultados. Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la metodología utilizada, responsables y frecuencia de mediciones • los indicadores (congruentes con los propósitos del sistema o proceso) • gráficos y tablas de datos e información
Implantación del sistema / proceso	<p>En esta sección se describe la manera en que se llevan a cabo y operan los procesos y sistemas diseñados. Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • programas y actividades de difusión y capacitación como soporte a los sistemas diseñados • despliegue de información confiable y oportuna para la toma de decisiones • actividades y prácticas de mejora y su grado de integración a la operación cotidiana, • el grado de estandarización y consistencia de la operación, • aplicación generalizada del sistema y/o proceso diseñado, en las diferentes unidades o filiales de la

	<p>organización, incluyendo responsabilidades, seguimiento y evaluación,</p> <ul style="list-style-type: none">• evidencias de los hechos descritos, con datos verificables.
Medición y análisis	<p>En este apartado se describen los datos e información de los indicadores utilizados, así como las prácticas que la organización efectúa para estudiar y tomar acciones dirigidas a controlar y mejorar los procesos. Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none">• métodos y propósitos de los sistemas de medición y análisis (incluye calibración de equipos de medición y recolección de datos, muestreo y frecuencias),• validez y confiabilidad de los métodos y datos que se presentan,• límites naturales o de control del proceso,• cambios en el desempeño con relación a la capacidad del proceso,• tablas de datos y gráficas con niveles y tendencias de los resultados del proceso de los últimos 3 años o ciclos, con un desglose del año o ciclo más reciente,• correlación de los resultados de operación con las mejoras aplicadas,• comparaciones con el desempeño actual de los líderes y/o competidores.
Mejora continua	<p>En este apartado se describen las acciones aplicadas a los sistemas y procesos de trabajo para su adecuación, control e innovación, cerrando así el ciclo de mejora continua que involucra todos los elementos del subcriterio. Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acciones correctivas o de control• Acciones preventivas• Comparaciones con las mejores prácticas y las acciones derivadas• Acciones de innovación• Grado de integración y estandarización de las mejoras aplicadas

2.8. Evaluación de la calidad en la mediación como un servicio, ¿qué se mide?

2.7.1. Contexto general del servicio de mediación.

Hablar de calidad en general, nos sitúa a pensar en hacer las cosas bien y a la primera en lo que concierne a un producto, servicio o proceso, al hablar de calidad en la mediación como servicio, debemos de buscar la calidad en su relación con la capacidad de satisfacer las necesidades basadas desde las perspectivas y expectativas de sus usuarios, pues en sí, son estos últimos quienes determinan si el servicio cumple con lo que ofrece.

Llevar a cabo la medición de la calidad en la mediación no es tarea fácil, debido a que, antes de poder realizarse la evaluación de la misma, debemos de ser muy cuidadosos de no afectar, directa o indirectamente, uno de los principios fundamentales de la mediación, que es la confidencialidad, por ello, debemos seleccionar cuidadosamente el instrumento de medición de la calidad.

Cabe mencionar que diversos autores contemplan para la formación y cuidado de la calidad de la mediación, basándose en el monitoreo o supervisión del mediador, la cual consiste en un proceso de investigación posterior a la sesión de lo ocurrido durante esta, cuyo objetivo final consiste en la creación de una identidad profesional (analítica o mediadora) propia, en tanto constituye parte de la formación. La supervisión de casos de mediación trata de configurar un espacio intermedio, para que el mediador hable de sí mismo con relación a un caso y para hablar de un caso con relación a sí mismo. Es decir que el trabajo cabalga entre poner el acento en el caso, abriendo una vertiente pedagógica, o ponerlo en persona del operador. Esta última vertiente no constituye un análisis personal, sino una mirada o conocimiento personal del mediador en ejercicio de su rol y en el caso particular con el cual está trabajando. (Brandoni, 2011).

Moffitt (2011) dice que "Muchas de las prácticas y profesiones que he analizado transitaban por un periodo similar de aislamiento de los mecanismos para asegurar la calidad. A medida que aumentan los usuarios de los servicios de

mediación -los indicadores señalan que la tendencia no se modificará-, aumentará también la demanda de ciertas modalidades para asegurar la calidad".

Actualmente la opinión del consumidor es una importante fuente de información, derivado de los derechos de los consumidores, los cuales han tenido un crecimiento considerable, por ello, la exploración a través de encuestas se encuentra en la cúspide, pues por medio de estas últimas se obtiene el conocimiento de lo que piensa el cliente sobre el servicio o producto que se le ofrece. Qué le agrada, le desagrada, qué le satisface, mejoras que podrían realizarse, etcétera. Además, de ser el mejor modo de que el cliente, usuario o consumidor se manifieste y con ello se origina que éste último sienta cierto aprecio a su opinión.

La mediación no podía quedar exceptuada de la lógica del mercado, pero tampoco podía eludir una oportunidad de escuchar a los mediados ni perder una fuente de información valiosa acerca de la percepción de la calidad que poseen los usuarios. Es frecuente el empleo de encuestas de satisfacción de usuarios como una de las formas de evaluar la calidad de un servicio de mediación (Brandoni, 2011, pág. 262).

2.7.2. Antecedentes de encuestas de calidad en la mediación.

García Álvaro (2009) Director de Arbitraje y Mediación (ARYME), en redacción publicada en diariojuridico.com, menciona que: "En enero de 2006, la sección extrajudicial del Colegio de Abogados de EEUU (ABA) acordó crear un grupo de trabajo para la investigación de factores que definen una "práctica de mediación de calidad". Dicho estudio se extendió durante un periodo de dos años y se realizó organizando sub-grupos de trabajo en nueve ciudades repartidas entre los EEUU y Canadá que analizaron mediaciones reales entrevistando tanto a los mediadores como a las partes implicadas en dichas mediaciones.

Es necesario destacar que la totalidad del informe examina mediaciones en las que las partes estaban representadas por abogado. Adicionalmente, el 82% de las partes encuestadas había participado en un mínimo de 30 mediaciones con

anterioridad a la fecha en la que fueron encuestas. Ninguna de las mediaciones es de naturaleza familiar. La ABA publicó recientemente (2008) el informe de conclusiones que presentamos como documentación adjunta.

Basándose en las respuestas de las partes implicadas, el grupo de trabajo identificó cuatro áreas en las que dichos usuarios de la mediación ven espacios de mejora:

Preparación de la mediación por parte del mediador, de las partes y de sus abogados; Personalización del proceso de mediación para cada mediación concreta; Asistencia “analítica” de la controversia por parte del mediador; “Persistencia” del mediador.

No hay en el informe elementos que sugieran qué está bien hecho o qué está mal hecho por parte de los mediadores en las mediaciones analizadas; en otras palabras, el informe no nos da una “fórmula matemática” por imposibilidad de establecer lo que funciona sobre lo que no funciona, y ello porque cada mediación —y mediador— es un mundo aparte, con circunstancias únicas y difícilmente repetibles. Sin embargo, sí parece haber un margen de maniobra para mejorar la forma en la que los mediadores median en opinión de los usuarios habituales de la mediación y de sus abogados.

La preparación es un aspecto clave a juicio de las partes implicadas. No es una cuestión de preparación académica en mediación, sino de la preparación de la mediación concreta, del asunto objeto de mediación. Así, la mayor parte de los encuestados creen que debe de producirse algún tipo de comunicación previa a la mediación entre el mediador y las partes implicadas y/o sus abogados. De otro lado, todos los encuestados sin excepción creen que el mediador debe estudiar con atención toda la documentación que se le haya entregado antes de comenzar la mediación.

El informe concluye que es una práctica recomendable para todo mediador hablar con los abogados para preparar la mediación en su aspecto documental y procesal. Asimismo, los encuestados opinan que los abogados deben preparar la

mediación principalmente en la forma de concluir cualquier proceso de práctica de pruebas antes de que comience la mediación. De otro lado, las partes que participan por primera vez en mediación sugieren que sean sus propios abogados quien les explique lo que es y pretende la mediación explicándoles la función del mediador, su función como abogados y la función de las partes, lo que se espere de ellas en mediación.

Un dato curioso, la mayoría de los encuestados opina que los mediadores deben recibir sus honorarios habituales en la fase de preparación, aún cuando dichos honorarios sean sustancialmente superiores a los honorarios por mediación establecidos en programas de mediación adjuntos a los tribunales. Destacamos también, que el estudio no diferencia entre mediación privada o referida por los tribunales.

En la fase de preparación los usuarios de la mediación con mayor número de mediaciones a sus espaldas quieren involucrarse con el mediador para tratar asuntos relativos al procedimiento, asuntos como qué asuntos de la disputa se tratarán en sesiones conjuntas y cuáles serán objeto de tratamiento en sesiones privadas, por ejemplo. Generalmente se piensa que la mediación es un proceso que dirige el mediador para un resultado que es de las partes. A mayor número de mediaciones, se detecta un deseo de las partes implicadas de involucrarse en aspectos procesales.

Dentro de la fase de preparación, las partes quieren establecer objetivos, esto es, establecer claramente lo que se pretende en mediación. Las partes quieren hablar sobre sus objetivos con el mediador antes de comenzar la mediación. Para el 88% de las partes y 92% de mediadores la meta es alcanzar un acuerdo. Recordemos que la mayoría de las partes en mediación encuestadas ha participado en más de 30 mediaciones con asistencia de abogado. El 85% de las partes acude a la mediación para resolver la controversia de forma más rápida y económica importándoles poco o nada que la mediación restablezca la relación con el adversario. Este aspecto es sólo importante para un 40% de mediadores.

La personalización de la mediación comienza en la fase de la preparación. La meta es no llegar a la primera sesión formal de mediación en frío. Dentro de este aspecto que se considera mejorable entra, de nuevo, el intercambio previo y ordenado de información/documentación entre las partes, establecer un número aproximado de sesiones y su duración, e incluso establecer de antemano la conveniencia o no de comenzar la mediación con argumentos iniciales (opening statements) por parte de las partes implicadas.

La mayor parte de encuestados se queja de que los mediadores usan elementos de personalización prefijados, carentes de flexibilidad. La mayor parte de los usuarios de la mediación encuestados (81%) cree que la mediación debe de comenzar cuando se alcanza el “punto crítico” en el proceso de práctica de pruebas, pero antes de que se practiquen al 100%. En opinión de las partes, el mediador debe estar atento a este elemento antes de llamarlas a la primera sesión.

Los comentarios iniciales de los abogados o de las partes al comienzo de la mediación forman parte del proceso de personalización de la mediación en este estudio. Dos terceras partes de los abogados/partes encuestadas creen que aportan valor. Una mayoría, sin embargo, opina que las exposiciones iniciales valen para poco cuando el cliente está muy enfadado, ya que pueden generar mayor hostilidad entre las partes y dificultar el camino hacia el acuerdo.

Muchos se empeñan en que la mediación no es conciliación. El informe sugiere que los usuarios de la mediación buscan conciliación, no mediación, y quieren que el mediador se involucre; quieren sentirlo involucrado. Las partes (80%) quieren el análisis de su mediador. No es tarea fácil, ya que el informe sugiere que las partes buscan no a un mediador, sino a un profesional que sepa conjugar la mediación, la conciliación, la evaluación neutral, toda técnica imaginable para facilitar el acuerdo entre las partes.

El 95% de las partes encuestadas cree que es importante, muy importante o esencial que el mediador sugiera una solución a la controversia cuando lo

estime oportuno. El 70% de los encuestados espera cuando menos una opinión del mediador.

A las preguntas formuladas a las partes sobre el nivel de participación del mediador en la mediación, las partes quieren principalmente que el mediador haga preguntas duras y directas que provoquen un debate intenso, quieren que el mediador analice la controversia y que exponga su opinión sobre las debilidades y puntos fuertes sobre aspectos de hecho y de derecho de cada parte así como sus conclusiones sobre el posible resultado de la controversia si se litigase en juicio ordinario.

Hay más. En su conjunto, las partes encuestadas no rechazan frontalmente que el mediador sugiera formas de resolver la controversia, que incluso proponga un acuerdo específico si fuera necesario y que, cuando lo vea conveniente, aplique cierta presión para que las partes analicen y consideren una propuesta determinada.

La siguiente tabla ilustra porcentualmente lo que en opinión de las partes debe de hacer un mediador para que su función sea de ayuda a la hora de alcanzar un acuerdo en la mayor parte de asuntos:

95% - Hacer preguntas duras y directas que provoquen el debate.

95% - Dar su punto de vista sobre los puntos débiles y fuertes de las posiciones de cada parte en cuando a cuestiones de hecho y de de derecho.

60% - Ofrecer una predicción sobre el resultado probable de la controversia si se litigase.

100% - Sugerir posibles formas de resolver la controversia.

84% - Recomendar un acuerdo específico.

74% - Aplicar presión para que se acepte una propuesta concreta.

Desde luego, estos porcentajes deshacen mitos y convierten a muchas vacas sagradas de la mediación en carne picada, pero hay trampa. Según el

estudio, la mitad de los encuestados indican que hay ocasiones en las que el mediador no debe recomendar soluciones específicas, ni analizar los puntos fuertes y/o débiles de la controversia para cada parte en mediación. El lector verá en el informe las circunstancias bajo las cuales los encuestados no serían reacios a estos niveles de intromisión por parte del mediador.

Curiosamente, los mediadores no comparten los puntos de vista de las partes en mediación. Así, aplicar presión para que las partes acepten un acuerdo es aceptable para sólo el 25% de los mediadores. Sólo para el 18% de los mediadores parece aceptable sugerir una solución concreta a la controversia como práctica habitual para todo caso que medien.

De otro lado, los abogados no parecen tener problema alguno cuando el mediador expresa una opinión sobre un acuerdo concreto, pero rechazan comentarios como “ésta es la mejor oferta que vas a ver sobre la mesa”, o “deberías aceptar esta oferta”, o “si yo estuviese en su lugar, me metería esos 70.000 dólares en el bolsillo y me iría”.

A continuación el informe hace un repaso a la “mediación evaluativa” comenzando con un comentario: “significa cosas distintas para personas distintas”. En otras palabras, no hay consenso en la aplicación de técnicas de evaluación en mediación, ni sobre la forma en la que se debe trasladar la evaluación a las partes. En general, el informe concluye que los mediadores tienden a ser más conservadores que las partes con objeto de no erosionar los pilares de la mediación de autodeterminación de las partes y neutralidad del mediador.

Es de destacar que este aspecto del informe sobre mediación evaluativa se centra exclusivamente en las circunstancias en las que es apropiado para el mediador ofrecer una solución a la controversia o aplicar presión para que determinada propuesta se acepte basándose en su propio análisis de cada controversia concreta.

Como hemos visto, las partes no tienen inconveniente en que el mediador sugiera una solución o ejerza presión, pero ni las partes, ni sus abogados, ni los

mediadores tienen claro cuando es apropiado porque es una cuestión de sensaciones, de sentir cuando es apropiado o no y, en el mundo de las sensaciones, cada cual es su propio mundo. A nadie parece importarle una opinión cualificada, pero importa cómo y cuándo se ofrece en mediación.

A la postre, el mensaje que lanzan las partes al mediador es un “adelante con sus observaciones y propuestas, pero ándese con mucho ojo”. De hecho, el informe concluye que “dadas las diferencias de opinión sobre técnicas evaluativas en mediación, los mediadores deben sopesar la idoneidad de ofrecer sus opiniones a las partes o a sus abogados.”

Para cerrar el asunto, el informe sugiere que la ABA continúe estudiando las “formas y consecuencias de la siempre polémica idoneidad de la mediación evaluativa”.

La sensación de persistencia que proyecta un mediador en la consecución de un acuerdo es el aspecto mejor valorado por las partes encuestadas en mediaciones reales. La persistencia es un aspecto del ejercicio de la mediación principal hasta el punto que el 98% de los encuestados menosprecian al mediador que “tira la toalla” cuando la mediación se complica, o cuando es incapaz de atraer a las partes a la mesa para otra sesión tras una sesión complicada porque sea incapaz de presionar a las partes.

El 93% de los encuestados iguala los términos “persistencia” con “paciencia”. Las partes en mediación y sus abogados quieren a mediadores que no se apocan ante las dificultades de la controversia, o ante sus difíciles personalidades. En cierta manera, del informe se desprende que partes y abogados buscan liderazgo en la figura del mediador en la consecución de un acuerdo en la forma de paciencia, de persistencia.

Volvemos al concepto de “presión”. El 82% de los encuestados opina que aplicar “algo de presión” es una cualidad esencial para cualquier mediador que desee tener éxito como mediador.

Las referencias a mediadores que parecen “tíestos” son muchas según el informe, mediadores que no se encienden, como si la controversia no fuese con ellos. El informe sugiere que los programas de formación de mediación presten más atención a este fenómeno: la disputa de las partes es la disputa del mediador y le contratan para involucrarse.

Lo que más detestan los encuestados es la incapacidad de algunos mediadores de superar un impase en el proceso por dificultades que perciban de orden sustantivo o emocional dando la mediación por finalizada. Es en estos momentos, cuando los encuestados creen que el mediador ha de aportar el optimismo, creatividad, persistencia y paciencia de la que los encuestados carecen, y lo manifiestan así, con estas palabras. Sobre este aspecto, el informe sugiere explorar formación específica y práctica centrada en la salida/rotura de situaciones de impase.

Es en este aspecto en el que la mayoría de encuestados desean que el mediador ejerza algo de presión, concepto distinto de la coerción o intimidación. Así, por ejemplo, ante la pregunta “¿le parece bien que un mediador presione a las partes para alcanzar un acuerdo?”, un encuestado matizó que la pregunta no era correcta, que muchas veces un mediador no “presiona”, sino que traslada a las partes una sensación de “urgencia” para bajarlos de las ramas a tierra firme ante propuestas concretas.

Sin embargo, cuando la pregunta se propone en base a la presión no para seguir trabajando, sino para aceptar un resultado concreto, las cosas cambian: la mitad de los encuestados no tienen inconveniente; la otra mitad, sí. El informe sugiere que los mediadores sean cautos y que apliquen el principio ético de autodeterminación: la solución (o su ausencia) es responsabilidad última de las partes.

El informe consta de 45 páginas; en ellas, el lector verá que el grupo de trabajo no sugiere en absoluto que haya una forma concreta ideal para mejorar la práctica de la mediación en cada uno de los aspectos mencionados y que son de

máxima importancia para las partes que acuden a una mediación. Lo que el informe hace es lanzar múltiples recomendaciones para la consideración de mediadores profesionales y abogados de parte en cada uno de los apartados que son de interés para las partes en una mediación.

Para García Álvaro, (2009), el aspecto más sobresaliente que se desprende del informe, su conclusión, es que cuando dos o más partes en disputa se toman en serio la resolución de su disputa en un proceso de mediación, no quieren que el concepto de mediación quede encasillado académicamente, neutralizado de alguna forma en definiciones más o menos acertadas; quieren que el mediador haga todo lo que crea necesario para que el deseo de llegar a un acuerdo se plasme en un acuerdo concreto y, en caso contrario, las partes quieren sentir que el mediador “se ha dejado la piel” en el empeño antes de abandonarles a su suerte en juicio.

Estamos ante un estudio de clientes y abogados de parte que son usuarios habituales de la mediación, no primerizos medio asustados ante lo desconocido. Habiendo visto actuar a tantos mediadores, tienen claro lo que quieren y lo que no quieren y ya saben –o creen saber– lo que funciona o no funciona por experiencia propia. En cierta manera, sus críticas son esquizofrénicas como hemos visto, si bien hay coherencia entre usuarios en su aparente esquizofrenia.

Del estudio no se desprende qué funciona y qué no funciona y, como resultado, los autores del informe no se atreven a aseverar qué funciona y qué no, limitándose a recomendaciones que la mayor parte de mediadores profesionales ha leído en libros o escuchado en conferencias, o sentido sin más desde su propia experiencia.

A la prostre, conciliar, facilitar o evaluar dentro de un proceso de mediación no desvirtúa necesariamente la mediación; más bien, todo lo contrario. No lo digo yo; lo dicen las partes que median habitualmente con abogado representándolos. Esta conclusión no puede ser novedosa para mediadores profesionales. El informe sólo viene a confirmar una realidad de sobra conocida. Sin embargo, cuenta de

sobremanera la forma en la que el mediador se desvía de la mediación clásica a híbridos evaluativos, así como cuenta cómo y cuándo opta por conciliar y/o evaluar.

En definitiva –e incluso para los usuarios más experimentados-, la “siguiente” mediación a la que asistan será distinta a las anteriores, un mundo en sí mismo con sus propias leyes y fenomenología.

He sostenido siempre –y este estudio es el mejor ejemplo y argumento— que la mediación es la reina de los métodos extrajudiciales por su complejidad en el plano técnico y humano del que no puede desvincularse. Escuchar y laudar con mayor o menor acierto, arbitrar, es juego de niños en comparación" (García Álvaro, 2009).

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

3.1. Modelo de Investigación

3.1.1. Fase cualitativa

Se desarrolla la investigación exploratoria para la obtención de la mayor información literaria actualizada referente al tema, así como entrevistas a los coordinadores de los centros de mediación.

3.1.2. Fase cuantitativa

Diseño del cuestionario y elección de la muestra:

Ya elegida la escala SERVQUAL, se diseñan tres cuestionarios con 27 ítems (cuestionarios 1 y 3), asignando para su valor una puntuación de 1 a 7 redactadas en positivo, así mismo, se diseña un cuestionario para evaluar la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.

En el primer cuestionario, que consta de 27 ítems, se captarán las percepciones de los usuarios respecto al servicio que se espera que brinden los centros de mediación.

En el segundo cuestionario, los usuarios evalúan la importancia que tiene cada una de las seis dimensiones del servicio, dicha evaluación consiste en distribuir un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo a la importancia que el usuario tenga de cada una de ellas, en la que asignarán más puntos a la que consideren de mayor importancia.

En el tercer cuestionario, que consta de 27 ítems, se solicita a los usuarios sus percepciones específicas respecto al centro de mediación que se desea evaluar.

Dimensión	Preguntas que le corresponden
Tangibles	1 – 4
Confiabilidad	5 – 9
Velocidad de respuesta	10 – 13
Aseguramiento	14 – 17
Empatía	18 – 22
Mediación	23 – 27

Cuestionario 1 del SERVQUAL

Instrucciones:

Basado en su experiencia como usuario de servicios, piense en el tipo de centro de mediación que brindaría una excelente calidad en el servicio. Piense en el tipo de centro de mediación con el que usted estaría complacido en recibir un servicio.

Por favor, indique el grado que usted piensa que un centro de mediación debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los siguientes enunciados.

Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para un centro de mediación encierre el número 7.

Si su decisión no está muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas ni correctas, ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

E1. ¿Los centros de mediación excelentes deben tener equipos modernos?	1	2	3	4	5	6	7
E2. ¿Las instalaciones de los centros de mediación excelentes deben lucir atractivas?	1	2	3	4	5	6	7
E3. ¿Los empleados de los centros de mediación excelentes deben tener buena apariencia?	1	2	3	4	5	6	7
E4. ¿En los centros de mediación excelentes, los materiales asociados con el servicio de mediación (trípticos, documentos, información, etc.) son visualmente atractivos?	1	2	3	4	5	6	7
E5. ¿Cuando los centros de mediación excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen?	1	2	3	4	5	6	7
E6. ¿Cuando un usuario tiene un problema, los centros de mediación excelentes muestran un sincero interés en resolverlo?	1	2	3	4	5	6	7
E7. ¿Los centros de mediación excelentes desempeñaran el servicio correcto a la primera?	1	2	3	4	5	6	7
E8. ¿Los centros de mediación excelentes proveen sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo?	1	2	3	4	5	6	7
E9. ¿Los centros de mediación excelentes se esfuerzan en llevar sus registros y documentos libres de errores?	1	2	3	4	5	6	7
E10. ¿En un centro de mediación excelente, los empleados informarán a los usuarios cuándo serán desempeñados los servicios?	1	2	3	4	5	6	7
E11. ¿En un centro de mediación excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E12. ¿En un centro de mediación excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E13. ¿En un centro de mediación excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados como para responder a las preguntas de sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E14. ¿El comportamiento de los empleados de los centros de mediación excelentes deben inspirar confianza a sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E15. ¿Los usuarios de los centros de mediación excelentes se sienten seguros con la forma en que se resuelven sus controversias?	1	2	3	4	5	6	7
E16. ¿En un centro de mediación excelente, los empleados son siempre amables con los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E17. ¿En un centro de mediación excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E18.- ¿Los centros de mediación excelentes dan a sus usuarios una atención individualizada?	1	2	3	4	5	6	7

E19. ¿Los centros de mediación excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E20. ¿Un centro de mediación excelente, tiene empleados que den a los clientes atención personalizada a sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E21. ¿En los centros de mediación excelentes se preocuparán por el principal interés de sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E22. ¿Los empleados de los centros de mediación excelentes comprenden las necesidades específicas de sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E23. ¿La mediación que se lleva a cabo en los centros de mediación excelentes debe ser un activo de la paz?	1	2	3	4	5	6	7
E24. ¿En los centros de mediación excelentes, la resolución de controversias a través de la mediación debe generar confianza a los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E25. ¿En un centro de mediación excelente, se resuelven las controversias respetando la voluntariedad de los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
E26. ¿La mediación que se utiliza en los centros de mediación excelentes nos debe acercar más a la justicia?	1	2	3	4	5	6	7
E27. ¿En un centro de mediación excelente, la resolución de controversias se debe realizar a un bajo costo?	1	2	3	4	5	6	7

Cuestionario 2 del SERVQUAL.

Instrucciones:

A continuación se enlistan 6 características de los centros que ofrecen servicios de mediación. Deseamos conocer que tan importante es cada una de las características, si usted está evaluando a (Nombre del Centro de Mediación). Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

Característica	Puntos
1. Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación	
2. La habilidad del centro de mediación para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente	
3. La disponibilidad del centro de mediación para ayudar a los usuarios y proveer un pronto servicio	
4. el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza	
5. El cuidado y atención personalizada que el centro de mediación brinda a sus usuarios.	
6. El valor de la mediación en la sociedad (Intangibles de la mediación)	
TOTAL	

Cuestionario 3

Instrucciones:

Basado en su experiencia como usuario del servicio del centro de mediación, piense en la calidad en el servicio que le ha brindado el centro de mediación.

Por favor, indique el grado que usted piensa que el centro de mediación tiene respecto a las características descritas en cada uno de los siguientes enunciados.

Si usted siente que la característica no es totalmente conforme, encierre el número 1. Si está completamente conforme con la característica para el servicio que recibió del centro de mediación encierre el número 7.

Si su decisión no está muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas ni correctas, ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

P1. ¿El centro de mediación _____ cuenta con equipos modernos?	1	2	3	4	5	6	7
P2. ¿Las instalaciones del centro de mediación _____ son visualmente atractivas?	1	2	3	4	5	6	7
P3. ¿Los empleados del centro de mediación _____ tienen buena apariencia?	1	2	3	4	5	6	7
P4. ¿Los materiales asociados con el servicio (trípticos, documentos, información, etc.) son atractivos a la vista, en el centro de mediación _____?	1	2	3	4	5	6	7
P5. ¿Cuando el centro de mediación _____ promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple?	1	2	3	4	5	6	7
P6. ¿Cuando un usuario tiene un problema, el centro de mediación _____ muestra sincero interés en resolverlo?	1	2	3	4	5	6	7
P7. ¿El centro de mediación _____ desempeña el servicio correcto a la primera?	1	2	3	4	5	6	7

P8. ¿El centro de mediación _____ provee sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo?	1	2	3	4	5	6	7
P9. ¿El centro de mediación _____ se esfuerza en llevar sus registros y documentos libres de errores?	1	2	3	4	5	6	7
P10. ¿Los empleados del centro de mediación _____ informan exactamente cuándo serán desempeñados los servicios?	1	2	3	4	5	6	7
P11. ¿Los empleados del centro de mediación _____ dan un pronto servicio a los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P12. ¿Los empleados del centro de mediación _____ siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P13. ¿Los empleados del centro de mediación _____ nunca están demasiado ocupados como para responder a las preguntas de los usuario?	1	2	3	4	5	6	7
P14. ¿El comportamiento de los empleados del centro de mediación _____ inspira confianza a sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P15. ¿Los usuarios del centro de mediación se sienten seguros con la forma en que se resuelven sus conflictos?	1	2	3	4	5	6	7
P16. ¿Los empleados del centro de mediación _____ son siempre amables con los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P17. ¿Los empleados del centro de mediación _____ tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P18.- ¿El centro de mediación _____ brinda a sus usuarios atención individualizada?	1	2	3	4	5	6	7
P19. ¿El centro de mediación _____ tiene horarios convenientes para sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P20. ¿El centro de mediación _____ tiene empleados que brindan a los usuarios atención personalizada?	1	2	3	4	5	6	7
P21. ¿El centro de mediación _____ se preocupa por el principal interés de sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P22. ¿Los empleados del centro de mediación _____ comprenden las necesidades específicas de sus usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P23. ¿La mediación que se lleva a cabo en el centro de mediación _____ es un activo de paz?	1	2	3	4	5	6	7
P24. ¿En el centro de mediación _____ la resolución de las controversias a través de la mediación genera confianza a los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7
P25. ¿En el centro de mediación _____ se resuelven las controversias respetando la voluntariedad de los usuarios?	1	2	3	4	5	6	7

P26. ¿La mediación que se lleva a cabo en el centro de mediación _____ nos acerca más a la justicia?	1	2	3	4	5	6	7
P27. ¿En el centro de mediación _____ la resolución de conflictos se realiza a un bajo costo?	1	2	3	4	5	6	7

3.2. Recogida de información

Se seleccionan los centros de mediación en el área metropolitana de Nuevo León, que corresponden a Monterrey, San Pedro, Guadalupe, Escobedo y Apodaca. Los cuestionarios se realizan en los centros de mediación, en los días y horas que coinciden con la atención al público del servicio de mediación, ofreciendo a los usuarios, la opción de responder de forma anónima y voluntaria, a un cuestionario mediante una entrevista.

3.3. Análisis estadístico

Una vez finalizado el trabajo de campo, se procede a la revisión de los cuestionarios para descartar errores. El análisis estadístico se realiza mediante el programa SPSS. Se aplica un estudio de estadística descriptiva (tabulaciones, desviaciones típicas, tablas de frecuencia, etc.) y una parte inferencial. Esta última consiste en un análisis de las variables que comprendía el cuestionario SERVQUAL para comprobar diferencias en la distribución de frecuencias de cada tipo de respuesta según una serie de variables que planteamos como relevantes.

3.4. Diseño de investigación

La realización de esta investigación es de tipo exploratoria, basada en la búsqueda de literatura e información actualizada con la finalidad de obtener aspectos importantes referentes al tema, obteniéndola de todas las fuentes que estén al alcance en medios electrónicos e impresos. Subsiguiente a ello, continuaremos con el trabajo de campo desarrollado a través del diseño del cuestionario y elección de la muestra, realizando la recogida de información y posteriormente se realiza el análisis de los datos obtenidos mediante el programa SPSS.

El estudio se realizará con un enfoque cualitativo y cuantitativo, que determinara las expectativas y percepciones de los usuarios de los servicios de los centros de mediación y que nos llevará a la mejora continua para satisfacer las necesidades de estos.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

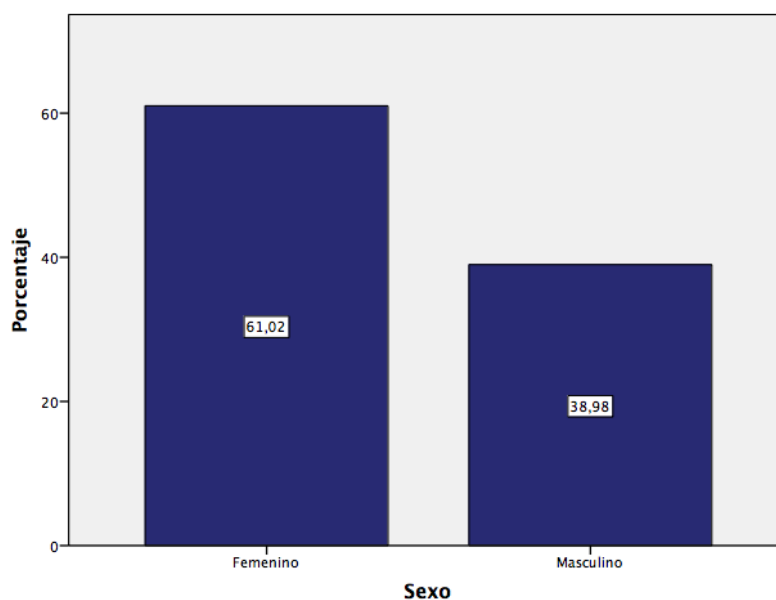
A continuación se dan a conocer los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios de calidad.

En el primer cuestionario de SERVQUAL aplicado para conocer el servicio que esperan que se brinde en los centros de mediación se encontró lo siguiente:

En las preguntas sociodemográficas encontramos que fueron un 61 por ciento del sexo femenino, y un 39 por ciento del sexo masculino como se muestra en la tabla y la gráfica de a continuación.

Tabla 5 - Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	72	61,0	61,0	61,0
Válidos Masculino	46	39,0	39,0	100,0
Total	118	100,0	100,0	



Gráfica 1 – Sexo

Las edades en las personas encuestadas varía de 17 a 45 años como se ve en la tabla que se muestra a continuación.

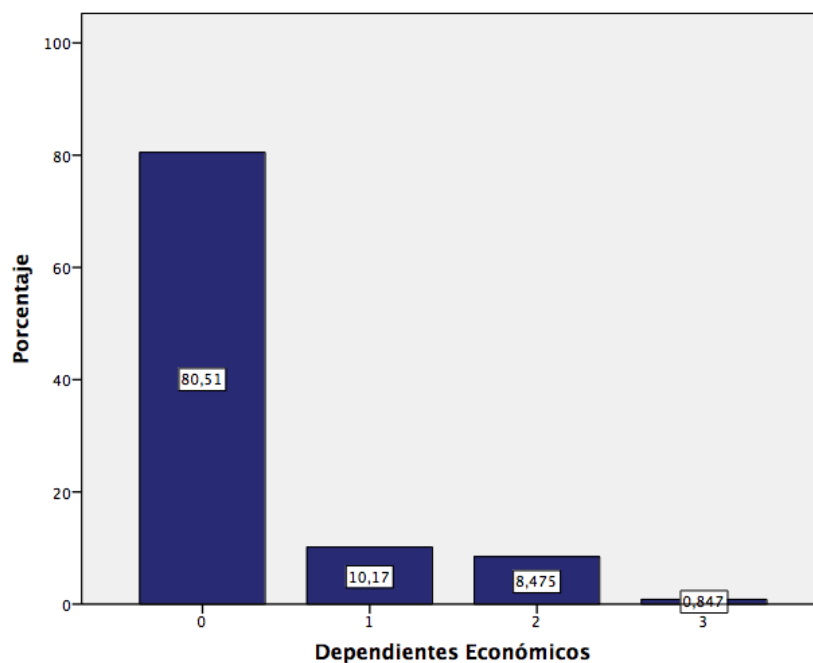
Tabla 6 - Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	17	1	,8	,8
	18	33	28,0	28,8
	19	18	15,3	44,1
	20	30	25,4	69,5
	21	15	12,7	82,2
	22	6	5,1	87,3
	23	3	2,5	89,8
	25	1	,8	90,7
Válidos	26	1	,8	91,5
	30	1	,8	92,4
	31	1	,8	93,2
	32	3	2,5	95,8
	35	1	,8	96,6
	38	1	,8	97,5
	41	1	,8	98,3
	45	2	1,7	100,0
	Total	118	100,0	100,0

En cuanto al tema de los dependientes económicos podemos analizar que el máximo que se tuvo fueron 3 dependientes económicos, un 80,5 por ciento dijo que no tenía dependientes económicos, mientras que un 10,2 por ciento dijo tener 1 dependiente, un 8,5 dijo tener 2 dependientes económicos, y un ,8 por ciento dijo tener 3 dependientes como se muestra en la tabla a continuación y en la gráfica.

Tabla 7 - Dependientes Económicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	95	80,5	80,5	80,5
1	12	10,2	10,2	90,7
Válidos 2	10	8,5	8,5	99,2
3	1	,8	,8	100,0
Total	118	100,0	100,0	

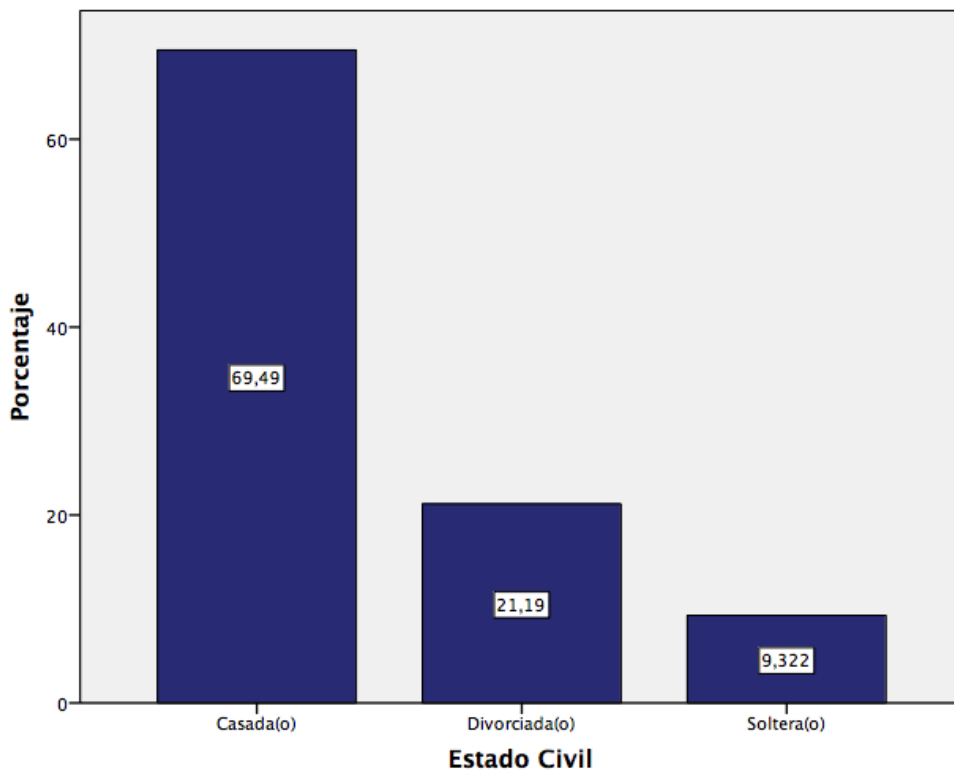


Gráfica 2 - Dependientes económicos

El estado civil de las personas encuestadas es un 69,5 por ciento son casadas, un 21,2 por ciento divorciados y un 9,3 por ciento son solteros, como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación y en su respectiva gráfica.

Tabla 8 - Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casada(o)	82	69,5	69,5	69,5
Divorciada(o)	25	21,2	21,2	90,7
Soltera(o)	11	9,3	9,3	100,0
Total	118	100,0	100,0	

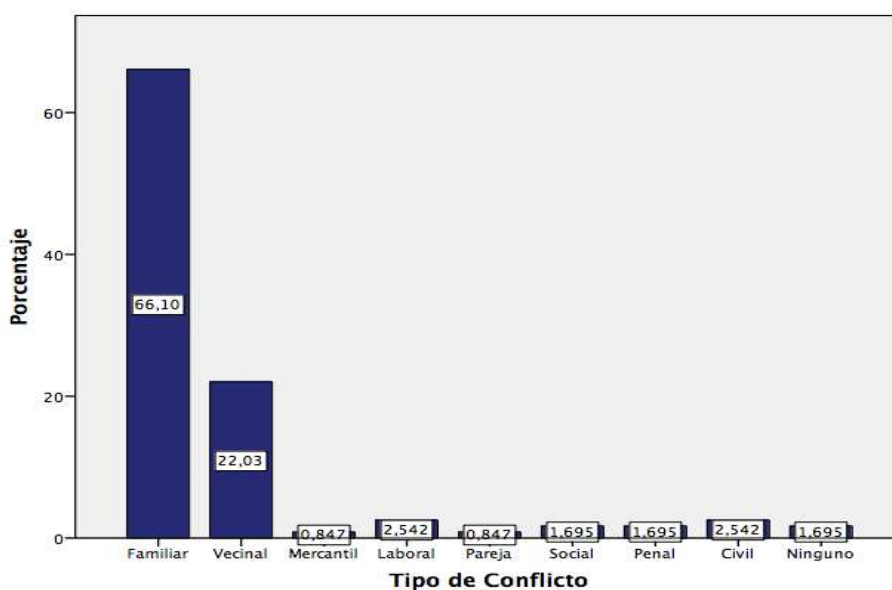


Gráfica 3 - Estado Civil

El tipo de conflicto que se tuvieron y se manejaron en los centros de conflicto fue un 66,1 por ciento el familiar, un 22 por ciento vecinal, un 2,5 por ciento laboral y civil, como se muestra en la tabla que se muestra a continuación.

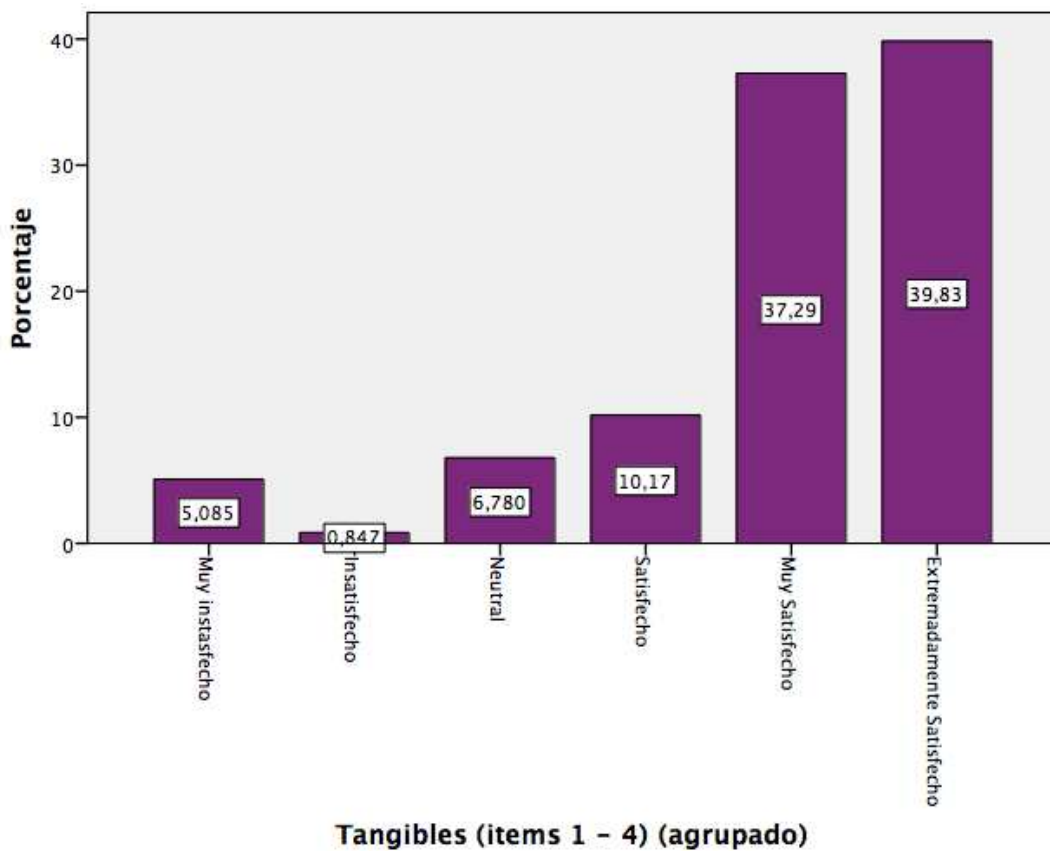
Tabla 9 - Tipo de Conflicto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Familiar	78	66,1	66,1	66,1
Vecinal	26	22,0	22,0	88,1
Mercantil	1	,8	,8	89,0
Laboral	3	2,5	2,5	91,5
Pareja	1	,8	,8	92,4
Social	2	1,7	1,7	94,1
Penal	2	1,7	1,7	95,8
Civil	3	2,5	2,5	98,3
Ninguno	2	1,7	1,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	



Gráfica 4 - Tipo de Conflicto

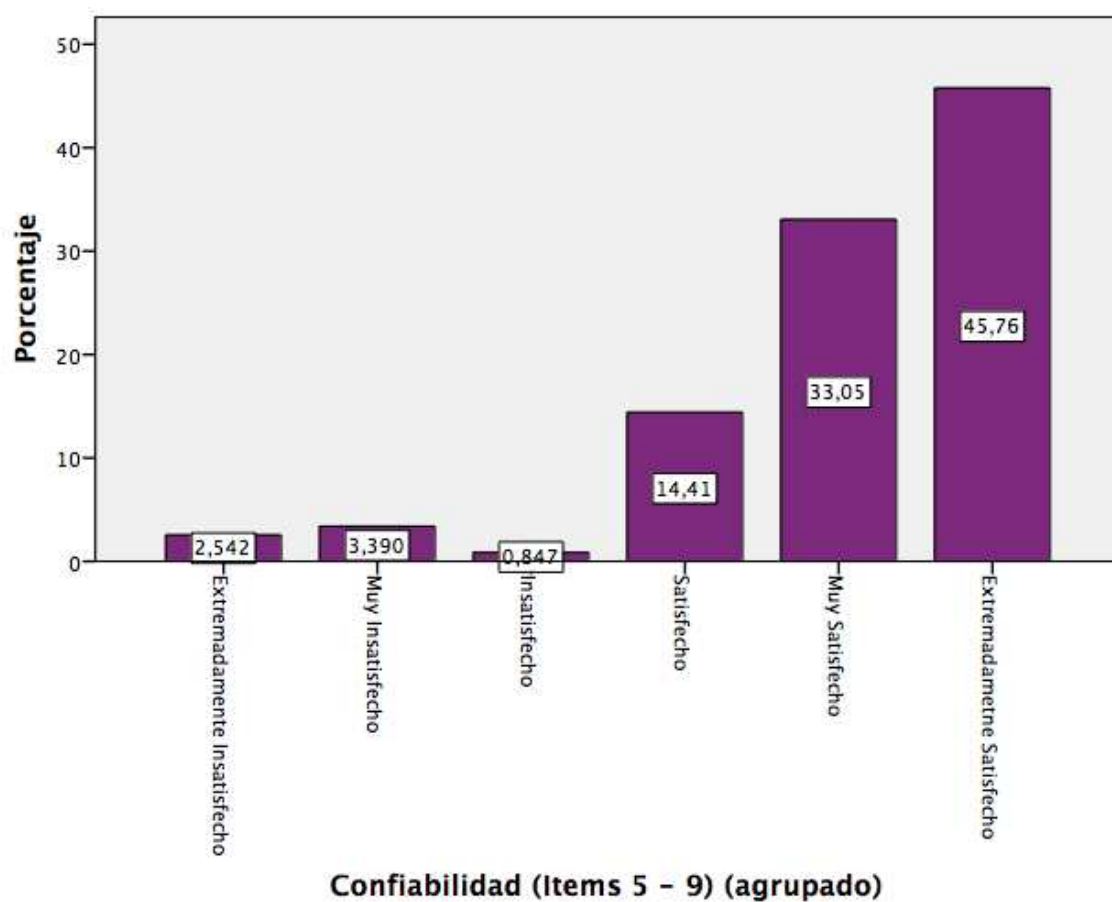
Según la tabla de las dimensiones se analizará por cada una de ellas, podemos ver que para el área de tangibles que corresponden a las preguntas de la 1 a la 4 nos dice que un 39,8 por ciento estuvo extremadamente satisfecho, un 37,3 por ciento dijo que estaba muy satisfecho, un 10,2 por ciento dijo que estaba satisfecho, mientras que solo un menos del 6 por ciento no se sintió satisfecho. (Ver gráfica)



Gráfica 5 - Tangibles preguntas de la 1 a la 4

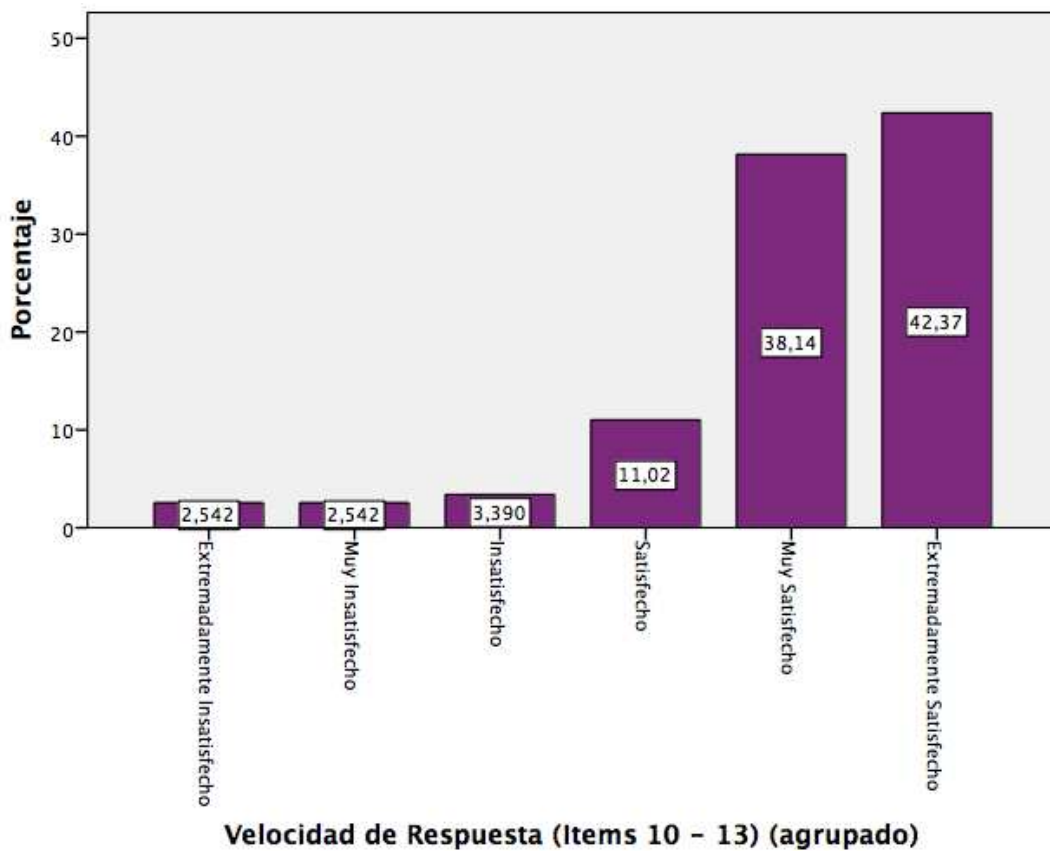
En cuanto al área de confiabilidad le corresponden las preguntas del 5 al 9, podemos observar en la gráfica que un 45,76 por ciento dijo estar extremadamente satisfecho, un 33,05 por ciento dijo estar muy satisfecho, mientras que un 14,41 dijo estar satisfecho, fue realmente muy bajo el nivel de personas que no estuvieron satisfechos con lo que se refiere a la confiabilidad.

Gráfica 6 - Confiabilidad (Items 5 – 9)

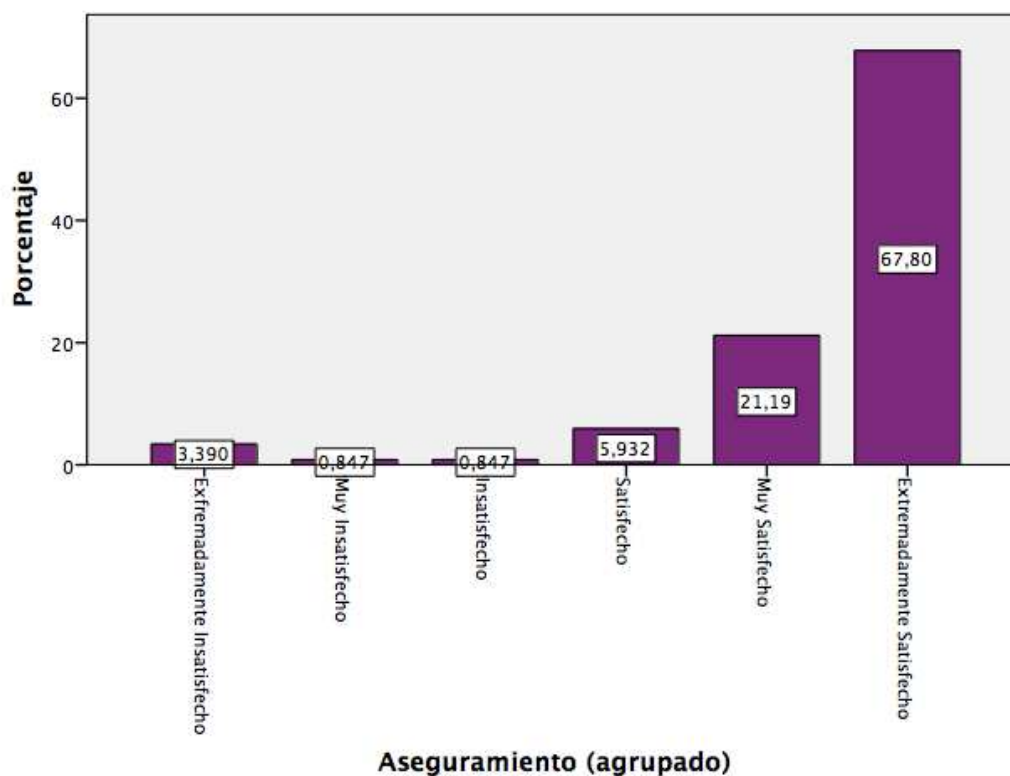


En cuanto a las preguntas sobre la Velocidad de Respuesta que corresponden de la 10 a la 13 vemos que un 42,37 por ciento dijo estar Extremadamente satisfecho, un 38,14 por ciento dijo estar muy satisfecho, un 11,02 por ciento dijo estar satisfecho, es así que encontramos que menos de un 9 por ciento no estuvo satisfecho.

Gráfica 7 - Velocidad de Respuesta (Items 10 – 13)

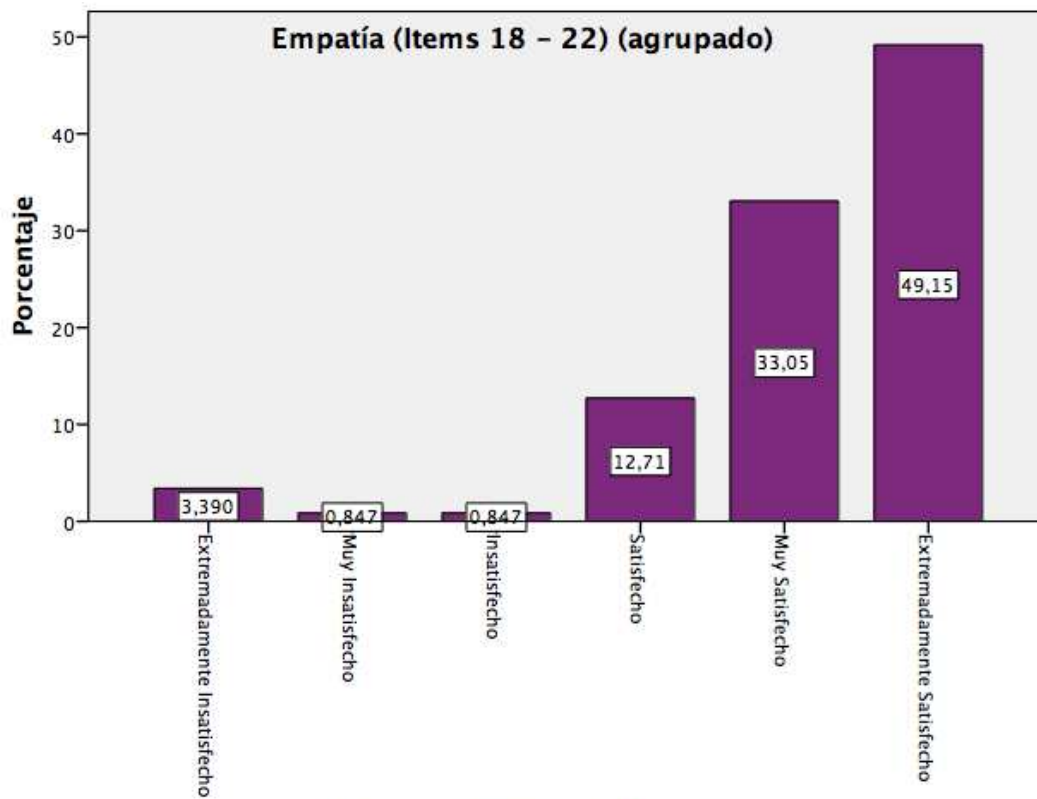


En la sección de aseguramiento vemos que un 67,8 por ciento dijo que estaba extremadamente satisfecho, un 21,19 por ciento dijo estar muy satisfecho, un 5,93 dijo estar satisfecho, mientras que solo menos del 5 por ciento dijo estar insatisfecho o muy insatisfecho.



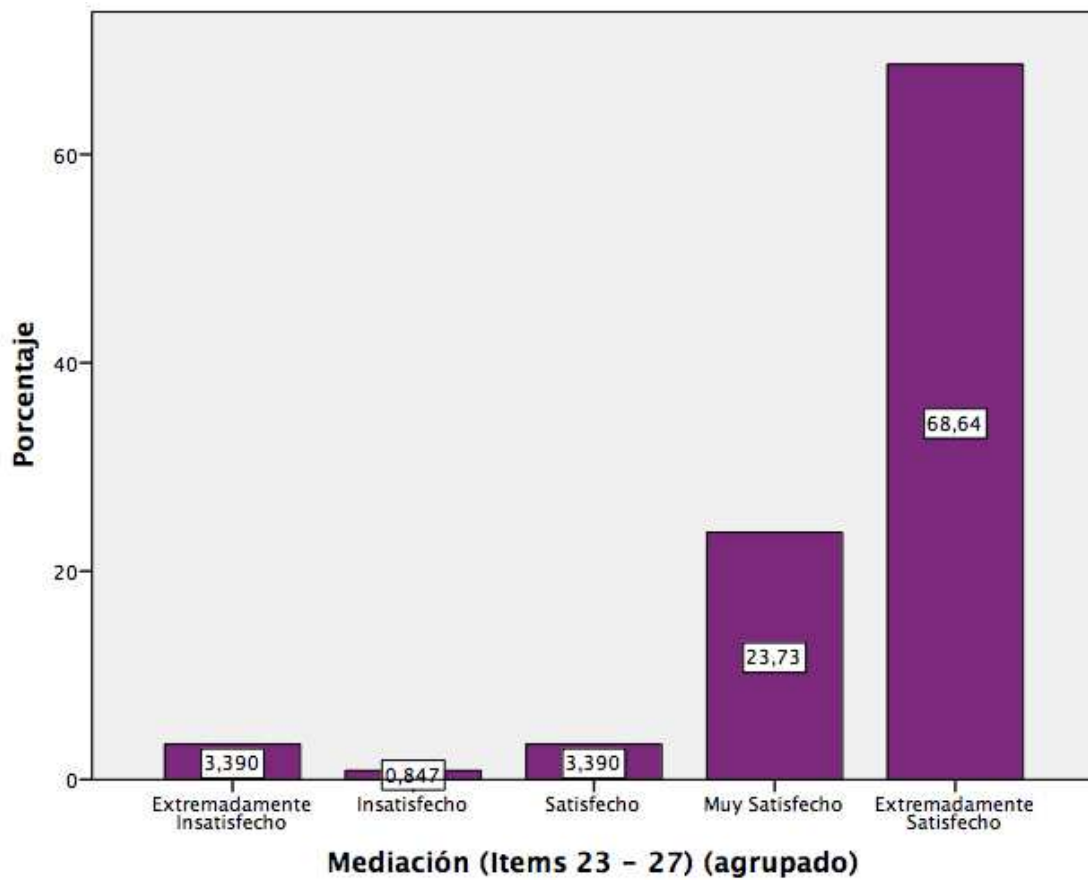
Gráfica 8 - Aseguramiento (ítems 14 -17)

En la parte de Empatía, donde vemos que un 49,15 por ciento dijo sentirse Extremadamente Satisfecho, un 33,05 se siente muy satisfecho, por otro lado un 12,71 por ciento dijo que se sentía muy Satisfecho. Un 3,3 por ciento dijo que se sentía extremadamente insatisfecho.



Empatía (Items 18 - 22) (agrupado)
Gráfica 9 - Empatía (Items 18 - 22)

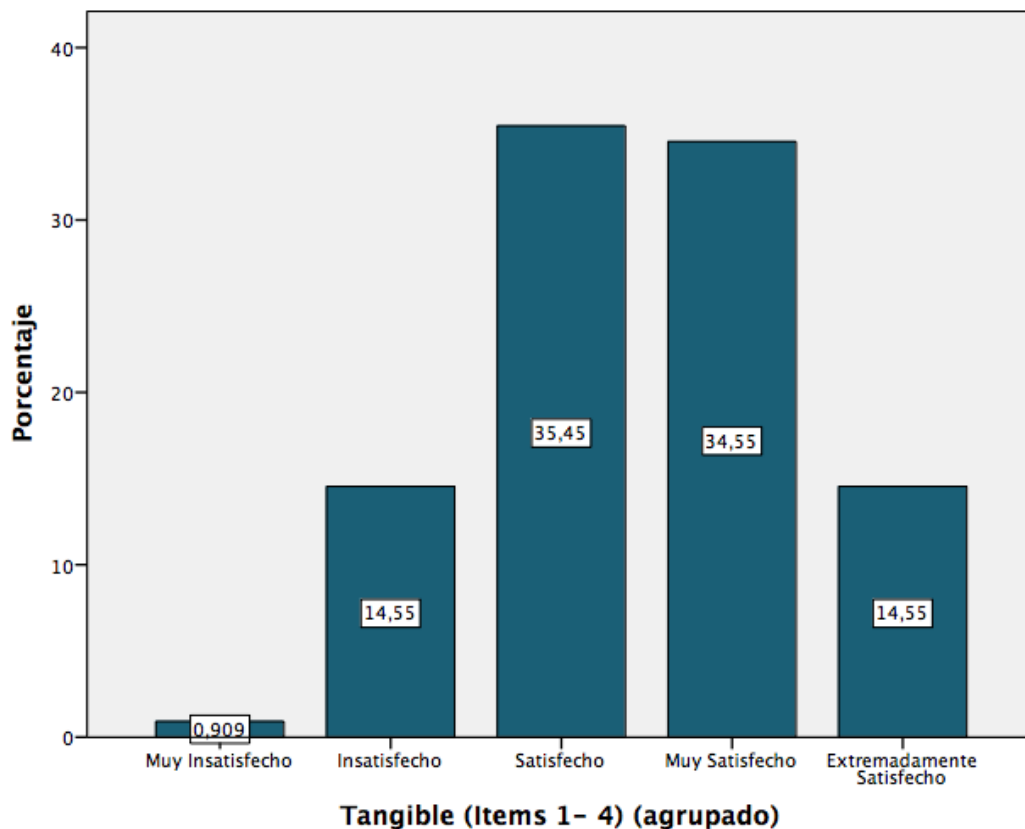
En las preguntas de Mediación podemos ver que un 68,64 por ciento dijo estar Extremadamente Satisfecho, un 23,73 por ciento dijo estar Muy Satisfecho, un 3,39, dijo estar satisfecho y otro tanto dijo estar Extremadamente Insatisfecho.



En el tercer cuestionario de SERVQUAL aplicado para saber la percepción que se tiene por los usuarios de sus percepciones específicas respecto al centro de mediación se encontró lo siguiente:

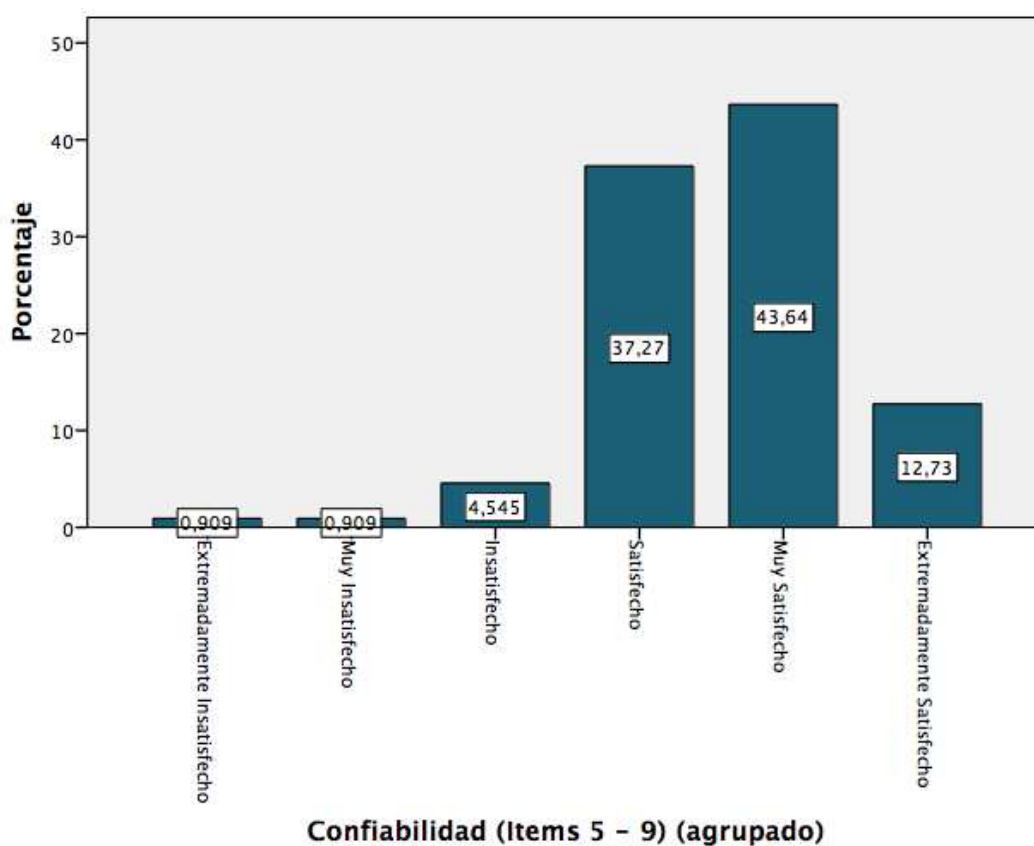
En la preguntas relacionadas a los tangibles de los centros de mediación que son de la No. 1 a la No. 4 se encontró que un 35,45 por ciento están satisfechos, mientras que un 34,55 por ciento esta muy satisfecho, un 14,55 por ciento están extremadamente satisfechos, de igual manera están insatisfechos.

Gráfica 10 - Tangible (Items 1 – 4)



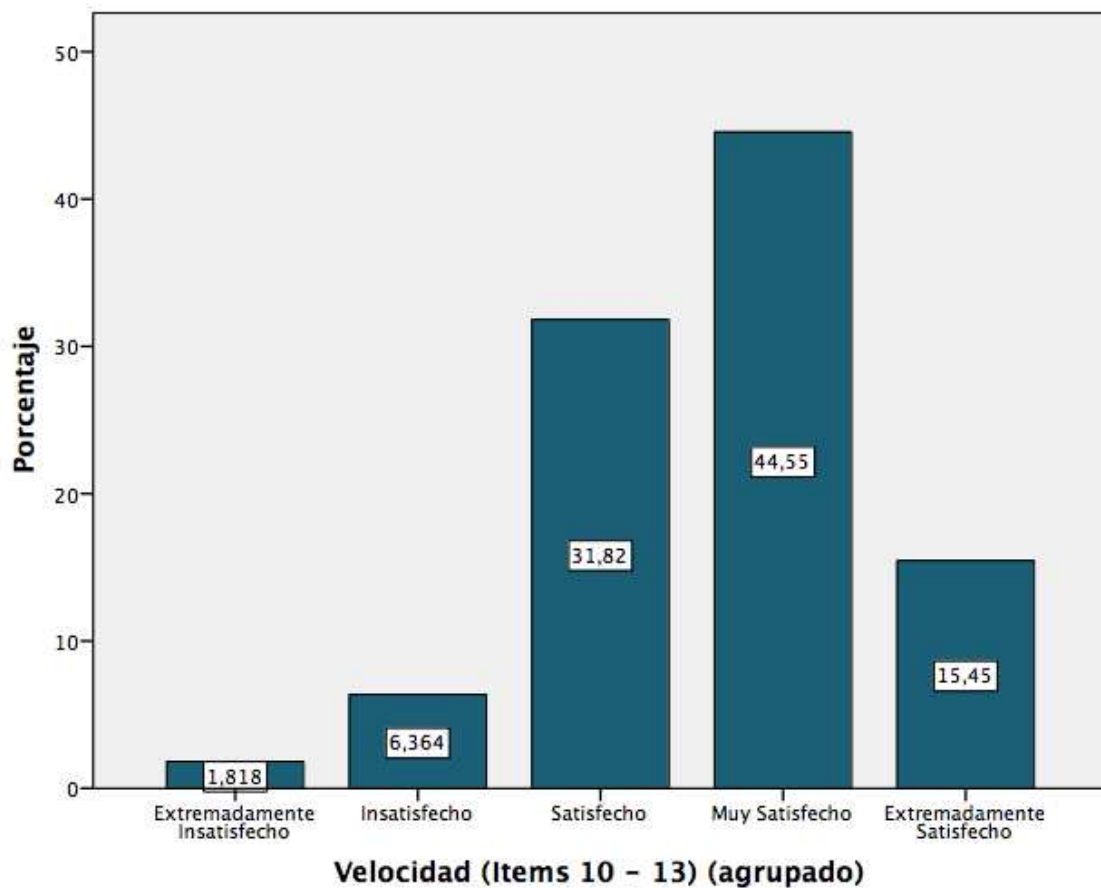
En las preguntas relacionadas a confiabilidad que son las del 5 al 9 encontramos que un 43,64 por ciento dijo estar muy satisfecho, un 37,27 por ciento dijo estar satisfecho, un 12,73 por ciento dijo estar extremadamente satisfecho, mientras que menos de un aproximado de un 6,3 por ciento dijo que esta insatisfecho.

Gráfica 11 - Confiabilidad (Items 5 al 9)



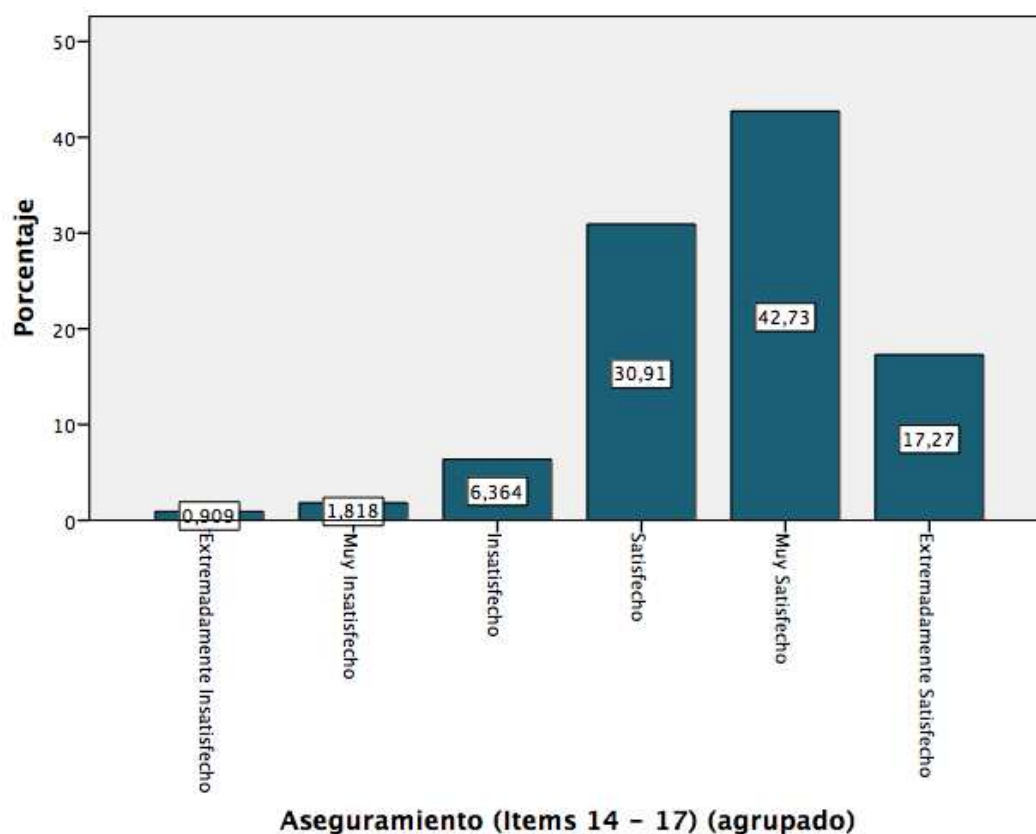
Con respecto a las preguntas que evalúan la velocidad en que son atendidos en los centros de mediación que abarcan desde la No. 10 a la No. 13 encontramos que un 44,55 se encuentran muy satisfechos, mientras que un 31,82 por ciento están satisfechos, un 15,45 por ciento están extremadamente satisfecho, un 6,34 por ciento dijo estar insatisfecho, y un 1,8 por ciento esta extremadamente insatisfecho.

Gráfica 12 - Velocidad (Items 10 – 13)



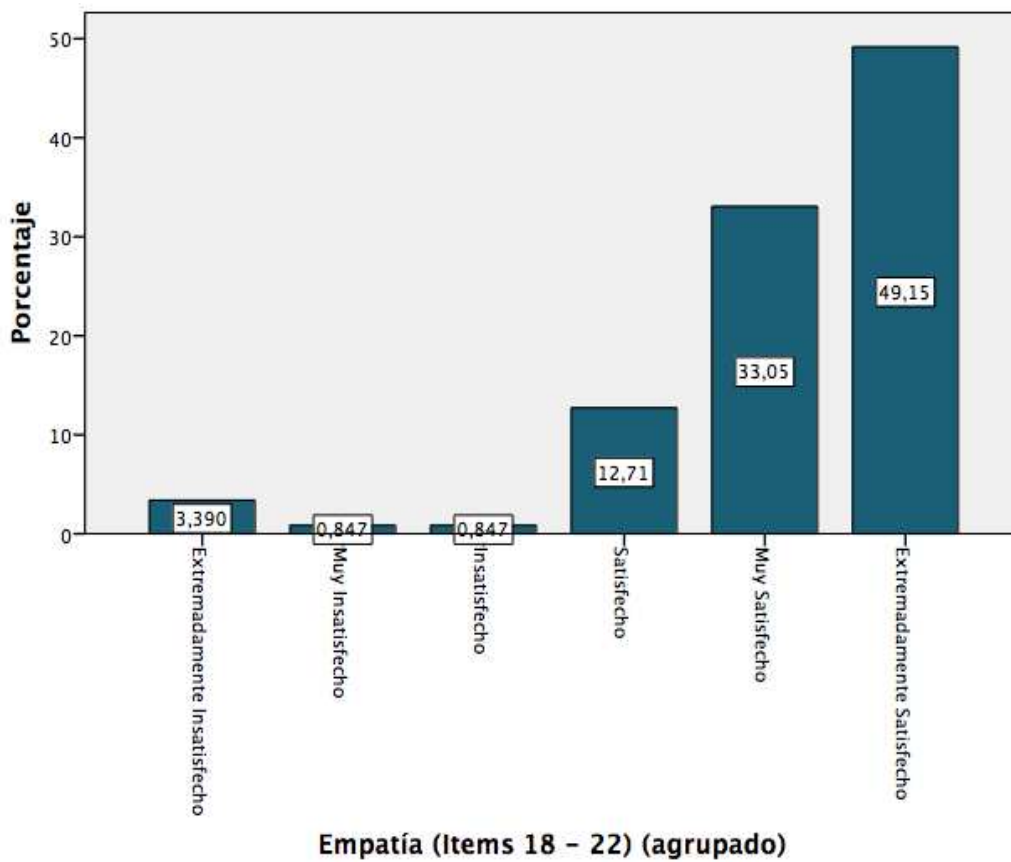
En cuanto al aseguramiento, se sienten seguros, así como también el trato con los empleados de los centros de mediación se abracan las preguntas de la 14 a la 17 se encontró que un 42,73 por ciento se sintieron muy satisfechos, mientras un 30,91 por ciento se sintieron satisfechos, otro 17,27 por ciento dijo sentirse extremadamente satisfechos, mientras que un 6,36 dijo estar insatisfecho, y solo un menos del 3 por ciento dijo que se sentía muy o extremadamente insatisfecho.

Gráfica 13 - Aseguramiento (Items del 14 al 17)



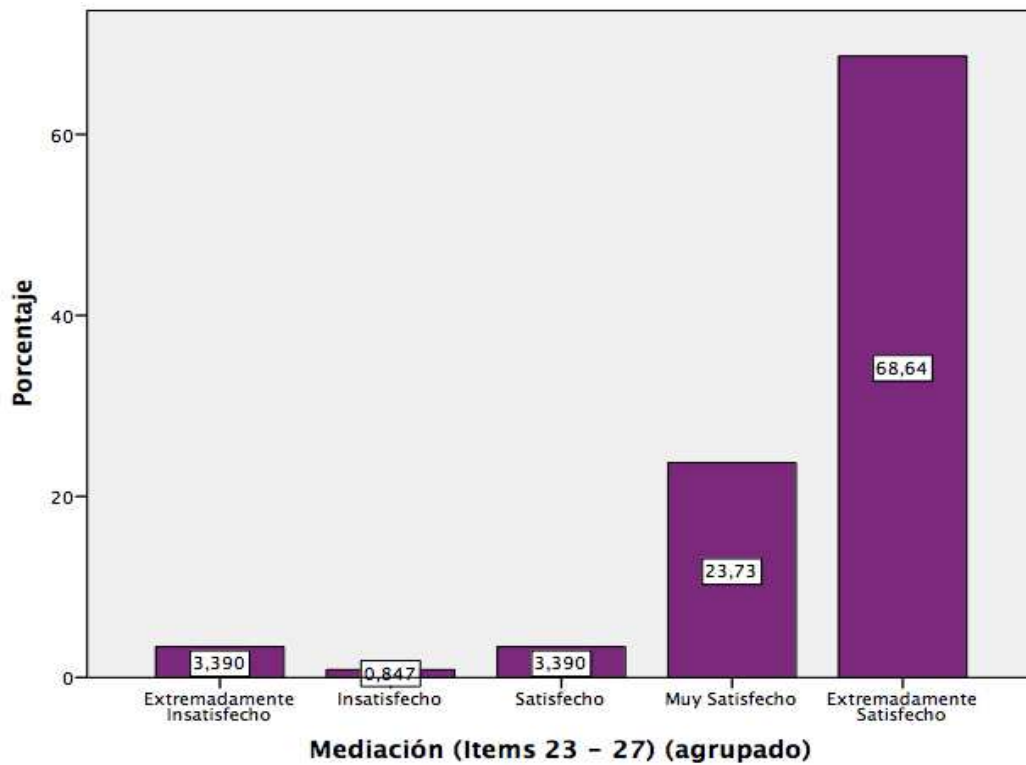
En la parte de empatía se encontró que un 49,15 por ciento están extremadamente satisfechos, un 33,05 por ciento dijo estar muy satisfecho, mientras que un 12,71 por ciento dijo estar satisfecho, mientras que un 3,39 por ciento dijo estar extremadamente insatisfecho.

Gráfica 14 - Empatía (Items 18 – 22)



En la parte de mediación encontramos que un 68,64 por ciento dijo estar extremadamente satisfecho, un 23,73 por ciento dijo estar muy satisfecho, un 3,39 por ciento dijo estar satisfecho y otro tanto dijo estar extremadamente insatisfecho.

Gráfica 15 - Mediación (Items 23 – 27).



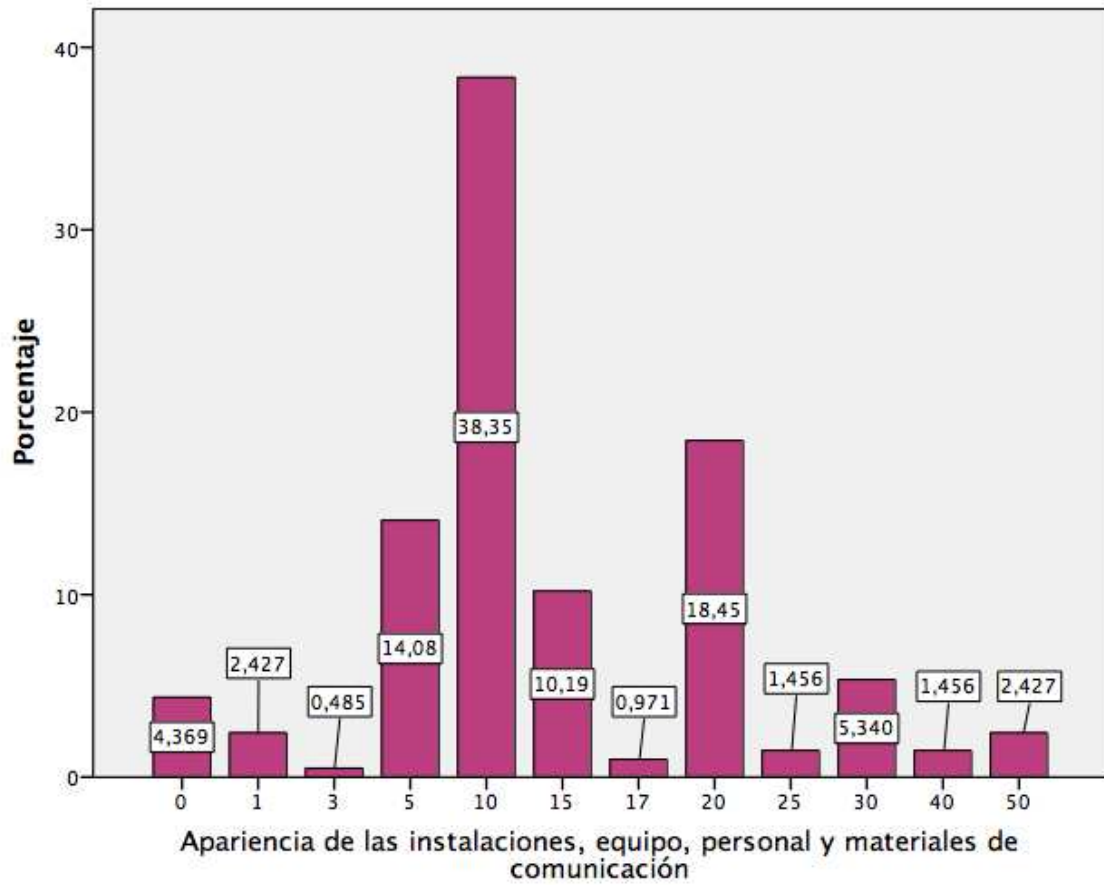
En la encuesta 2 de SERVQUAL, sobre las características de los diversos centros de mediación encontramos lo siguiente:

1. Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación se encontró lo siguiente un 38,3 por ciento dio la calificación de 10 puntos, un 18,4 por ciento dijo que 20 puntos, un 14,1 por ciento le dio 5 puntos, un 10,2 por ciento le dio 15 puntos, un 5,3 por ciento le dio 30 puntos.

Tabla 10 - Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	0	9	4,4
	1	5	6,8
	3	1	7,3
	5	29	21,4
	10	79	59,7
	15	21	69,9
Válidos	17	2	70,9
	20	38	89,3
	25	3	90,8
	30	11	96,1
	40	3	97,6
	50	5	100,0
	Total	206	100,0

Gráfica 16 - Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación

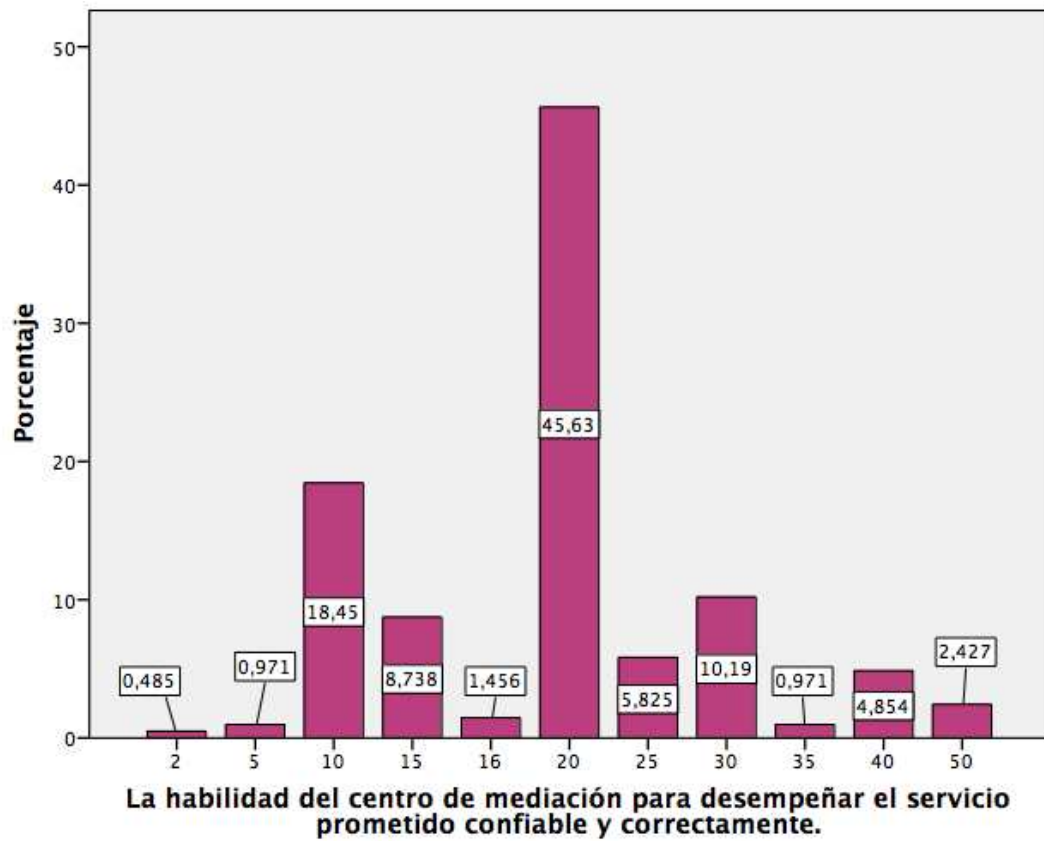


2. En esta pregunta sobre la habilidad del centro de medicación para desempeñar el servicio prometido un 45,6 por ciento le dieron una puntuación de 20, un 18,4 por ciento califico con 10 puntos, un 10,2 por ciento calificaron con 30 puntos, un 8,7 por ciento les otorgo la calificación de 15.

Tabla 11 - La habilidad del centro de mediación para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2	1	,5	,5
	5	2	1,0	1,5
	10	38	18,4	19,9
	15	18	8,7	28,6
	16	3	1,5	30,1
Válidos	20	94	45,6	75,7
	25	12	5,8	81,6
	30	21	10,2	91,7
	35	2	1,0	92,7
	40	10	4,9	97,6
	50	5	2,4	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Gráfica 17 - La habilidad del centro de mediación para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente.

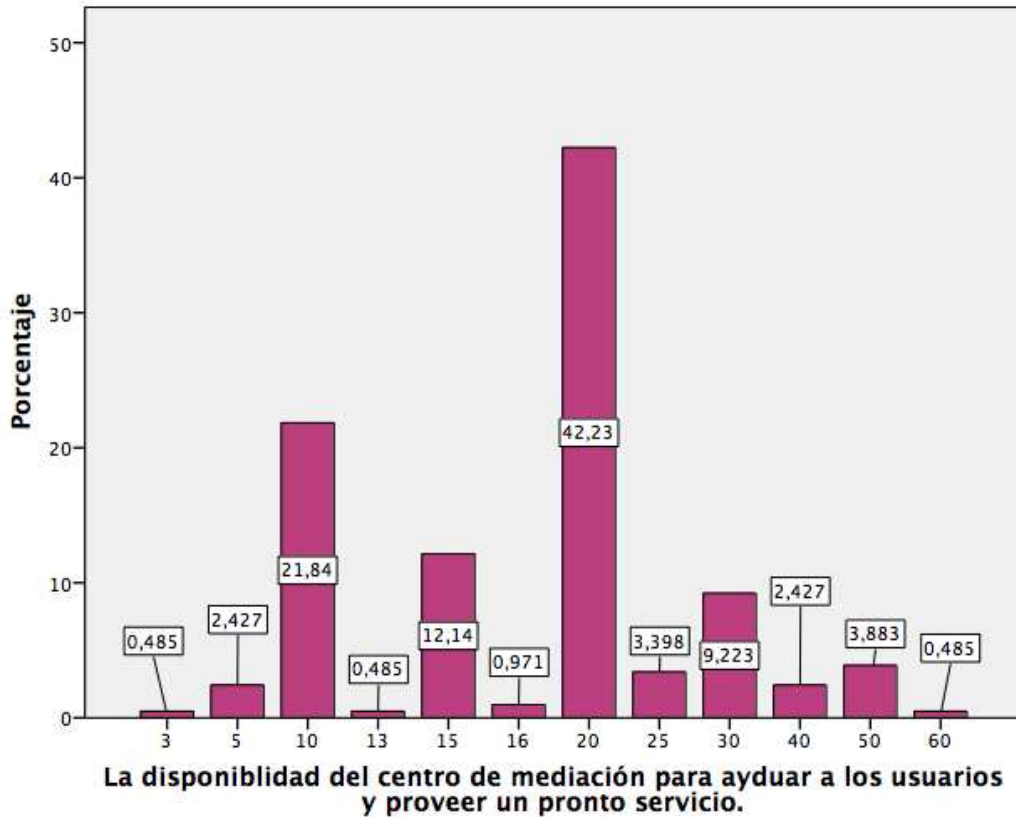


3. En la pregunta tres sobre la disponibilidad del centro de mediación para ayudar a los usuarios y proveer un pronto servicio, se encontró que un 42,2 por ciento otorgó 20 puntos, un 21,8 por ciento le dieron 10 puntos, un 12,1 por ciento le dieron 15 puntos, un 9,2 por ciento dio 30 puntos.

Tabla 12 - La disponibilidad del centro de mediación para ayudar a los usuarios y proveer un pronto servicio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	3	1	,5
	5	5	2,9
	10	45	24,8
	13	1	25,2
	15	25	37,4
	16	2	38,3
Válidos	20	87	42,2
	25	7	84,0
	30	19	93,2
	40	5	95,6
	50	8	99,5
	60	1	100,0
	Total	206	100,0

Gráfica 18 - La disponibilidad del centro de mediación para ayudar a los usuarios y proveer un pronto servicio.

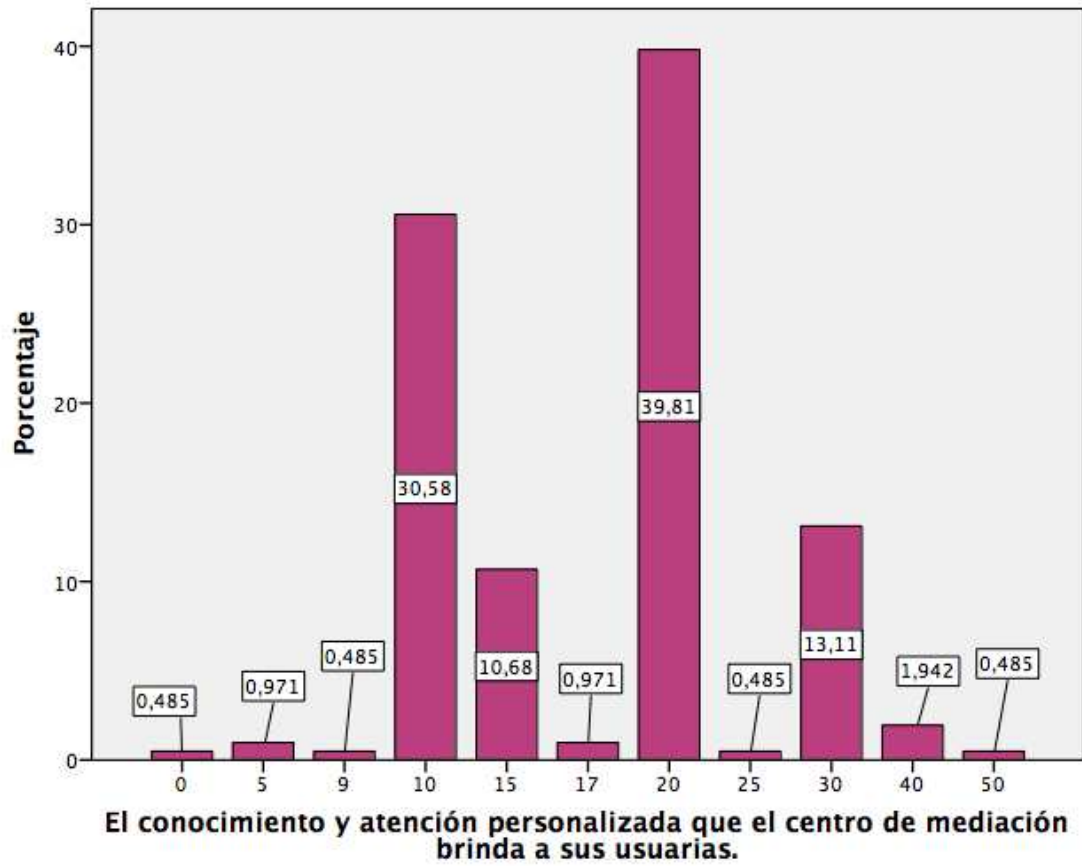


4. En esta pregunta sobre el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza, se encontró que un 39,8 por ciento le dieron 20 puntos un 30,6 por ciento le dio 10 puntos, un 13,1 por ciento dijo que le daba 30 puntos, un 10,7 por ciento dijo que le daban 15 puntos.

Tabla 13 - El conocimiento y atención personalizada que el centro de mediación brinda a sus usuarias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	0	1	,5
	5	2	1,5
	9	1	1,9
	10	63	32,5
	15	22	43,2
Válidos	17	2	44,2
	20	82	84,0
	25	1	84,5
	30	27	97,6
	40	4	99,5
	50	1	100,0
	Total	206	100,0

Gráfica 19 - El conocimiento y atención personalizada que el centro de mediación brinda a sus usuarias.

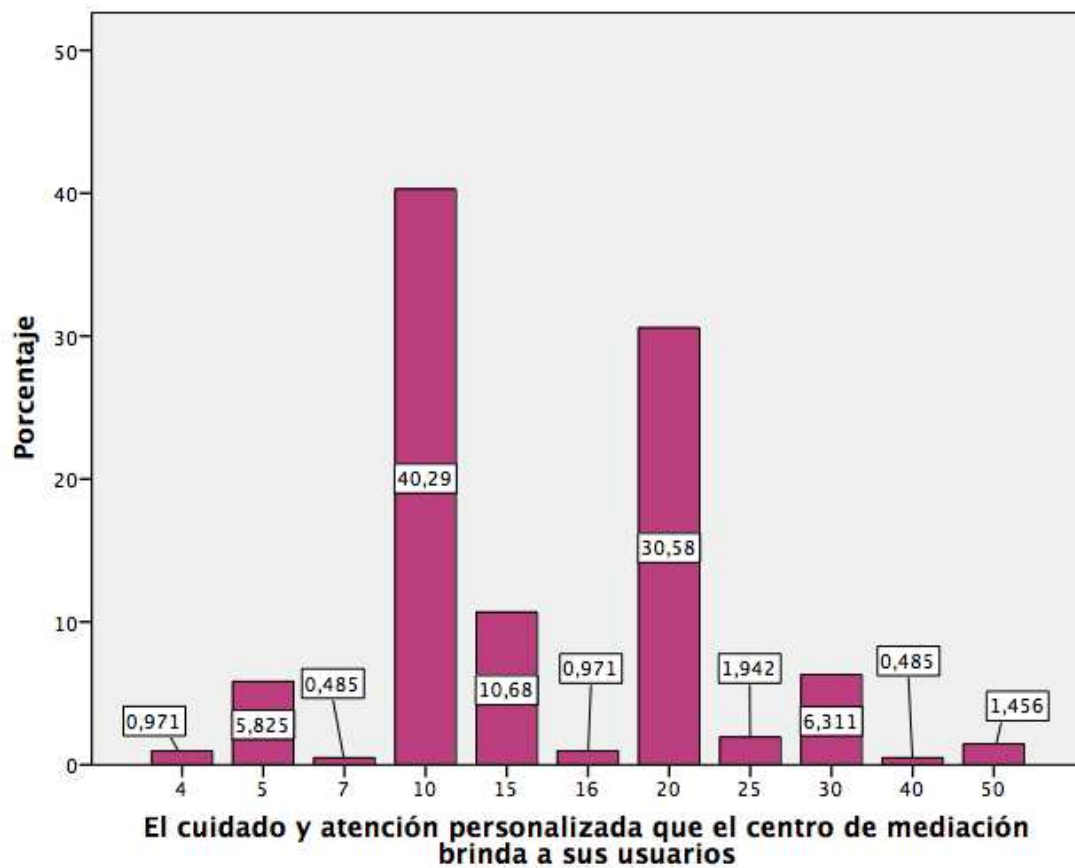


5. En la pregunta sobre el cuidado y atención personalizada que el centro de mediación brinda a sus usuarios, contestaron dando 20 puntos un 39,8 por ciento, un 30,6 por ciento dio 10 puntos, un 13,1 por ciento dio 30 puntos, un 10,7 por ciento dio 15 puntos.

Tabla 14 - El conocimiento y atención personalizada que el centro de mediación brinda a sus usuarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	0	1	,5
	5	2	1,5
	9	1	1,9
	10	63	32,5
	15	22	43,2
Válidos	17	2	44,2
	20	82	84,0
	25	1	84,5
	30	27	97,6
	40	4	99,5
	50	1	100,0
	Total	206	100,0

Gráfica 20 - El conocimiento y atención personalizada que el centro de mediación brinda a sus usuarias

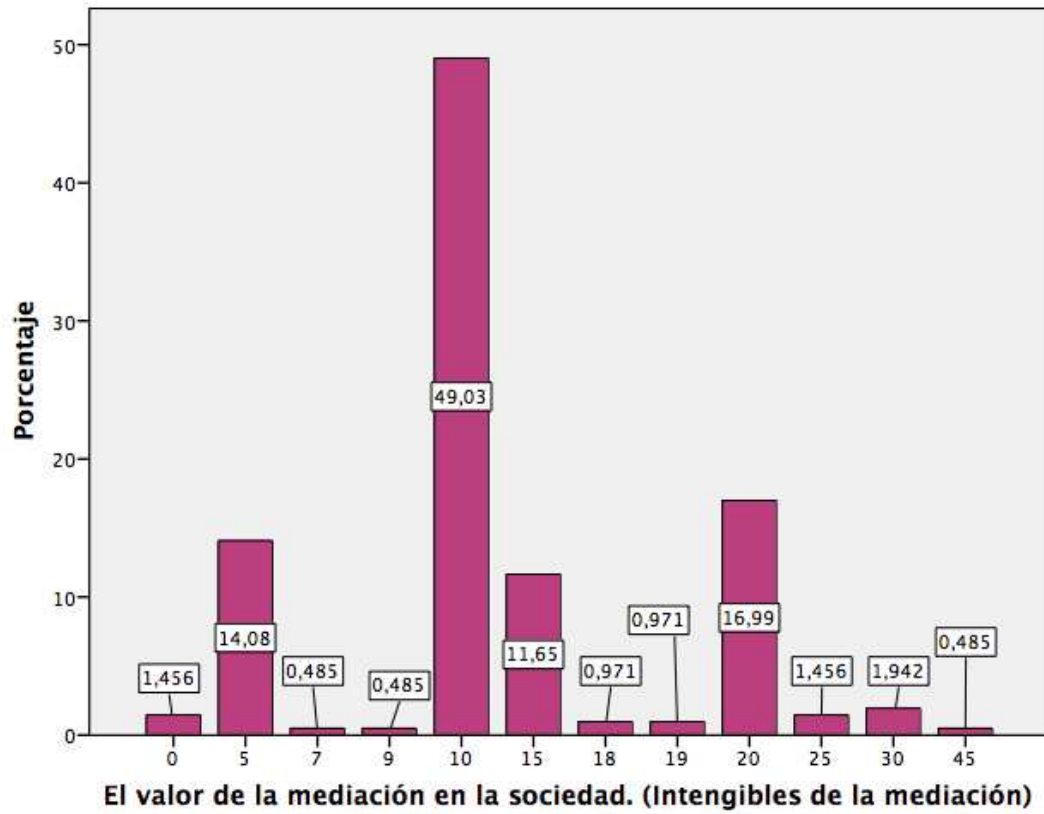


6. En la pregunta seis sobre el valor de la mediación en la sociedad (Intangibles de la mediación), fue muy diferente a las demás respuestas un 49,0 por ciento le dio 10 puntos, un 17,0 le otorgo 20 puntos, un 11,7 por ciento dijo que dio 15 puntos.

Tabla 15 - El valor de la mediación en la sociedad. (Intangibles de la mediación)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	0	3	1,5
	5	29	14,1
	7	1	,5
	9	1	,5
	10	101	49,0
	15	24	11,7
Válidos	18	2	1,0
	19	2	1,0
	20	35	17,0
	25	3	1,5
	30	4	1,9
	45	1	,5
	Total	206	100,0

Gráfica 21 - El valor de la mediación en la sociedad. (Intangibles de la mediación)



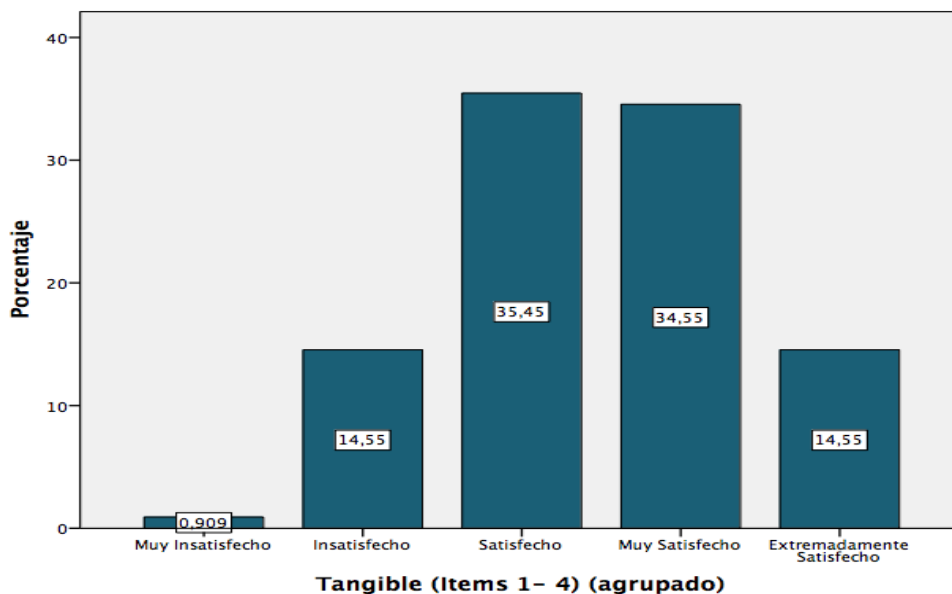
En el tercer cuestionario de SERVQUAL donde se solicita a los usuarios sus percepciones específicas respecto al centro de mediación que se desea evaluar, nos arrojó los siguientes resultados.

En las primeras preguntas que se basa en que el área de tangibles que son las preguntas de la 1 a la 4 podemos ver que un 35,5 por ciento se siente satisfecho, un 34,5 por ciento se siente muy satisfecho, un 14,5 por ciento dijo sentirse extremadamente satisfecho, y otro porcentaje igual dijo sentirse insatisfecho.

Tabla 16 - Tangible (Items 1 – 4)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Insatisfecho	1	,9	,9
Insatisfecho	16	14,5	15,5
Satisfecho	39	35,5	50,9
Muy Satisfecho	38	34,5	85,5
Extremadamente Satisfecho	16	14,5	100,0
Total	110	100,0	

Gráfica 22 - Tangibles preguntas de la 1 a la 4

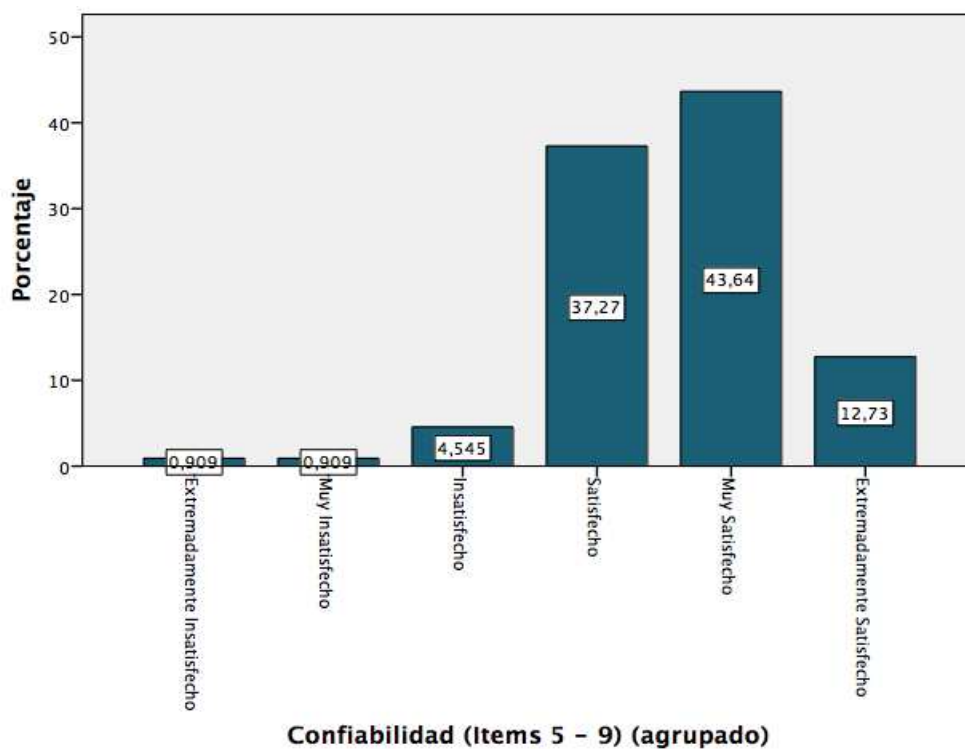


En el área de confiabilidad le corresponden las preguntas del 5 al 9, las respuestas que se tuvieron fueron los siguientes un 43,6 por ciento dijo estar muy satisfecho, un 37,3 por ciento dijo que estaba satisfecho, un 12,7 por ciento dijo estas extremadamente satisfecho.

Tabla 17 - Confiabilidad (Items 5 – 9)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Extremadamente Insatisfecho	1	,9	,9
Muy Insatisfecho	1	,9	1,8
Insatisfecho	5	4,5	6,4
Válidos Satisfecho	41	37,3	43,6
Muy Satisfecho	48	43,6	87,3
Extremadamente Satisfecho	14	12,7	100,0
Total	110	100,0	

Gráfica 23 - Confiabilidad (Items 5 – 9)

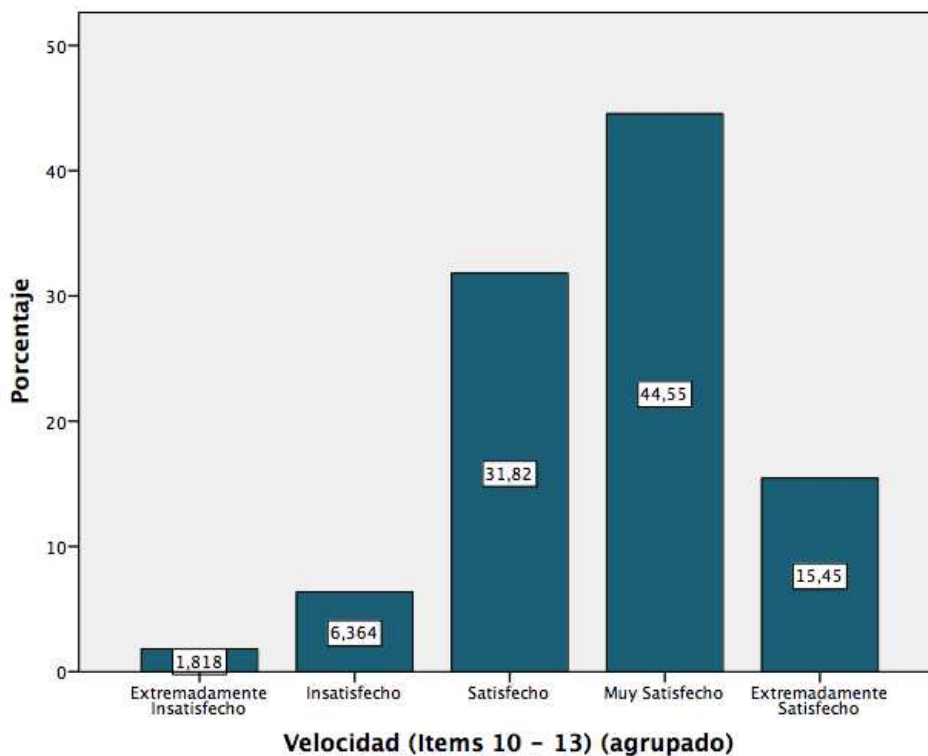


En cuanto a las preguntas sobre la Velocidad de Respuesta que corresponden de la 10 a la 13 se observa que un 84,5 por ciento se siente muy satisfecho, un 31,8 por ciento solo se sentía satisfecho, un 15,5 dijo estar extremadamente satisfecho.

Tabla 18 - Velocidad (Items 10 - 13) (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Extremadamente Insatisfecho	2	1,8	1,8
	Insatisfecho	7	6,4	8,2
	Satisfecho	35	31,8	40,0
	Muy Satisfecho	49	44,5	84,5
	Extremadamente Satisfecho	17	15,5	100,0
	Total	110	100,0	

Gráfica 24 - Velocidad de Respuesta (Items 10 – 13)

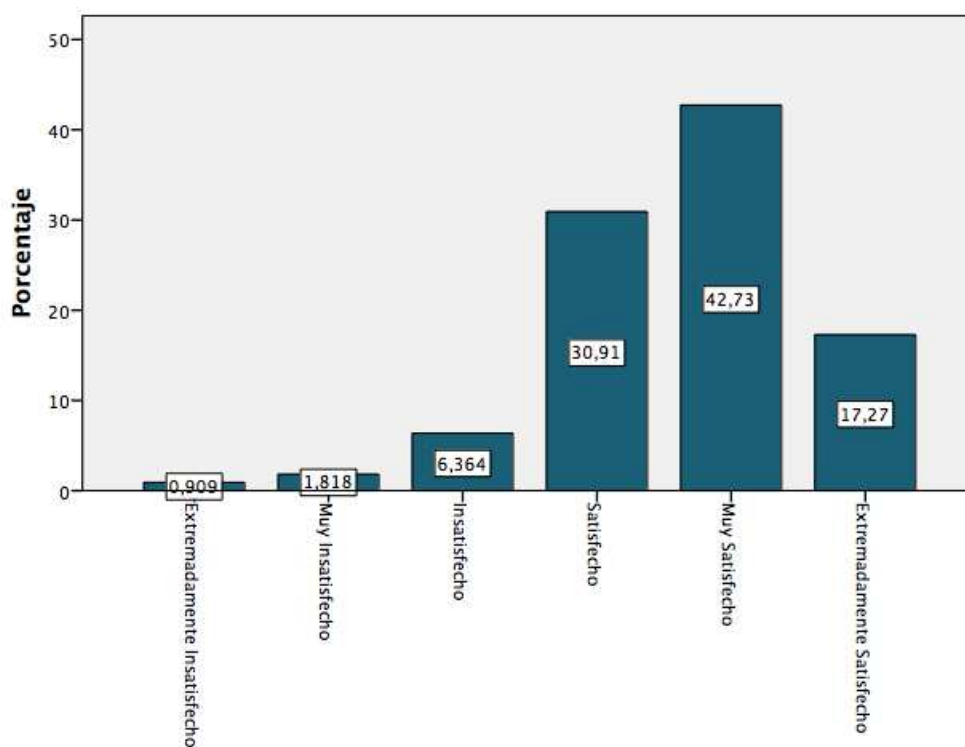


En la sección de aseguramiento se puede observar que un 42,7 por ciento dijo estar muy satisfecho, un 30,9 por ciento dijo estar satisfecho, un 17,3 por ciento dijo estar extremadamente satisfecho y un 6,4 dijo sentirse insatisfecho.

Tabla 19 - Aseguramiento (Items 14-17)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Extremadamente Insatisfecho	1	,9	,9
Muy Insatisfecho	2	1,8	2,7
Insatisfecho	7	6,4	9,1
Válidos Satisfecho	34	30,9	40,0
Muy Satisfecho	47	42,7	82,7
Extremadamente Satisfecho	19	17,3	100,0
Total	110	100,0	

Gráfica 25 - Aseguramiento (ítems 14 -17)

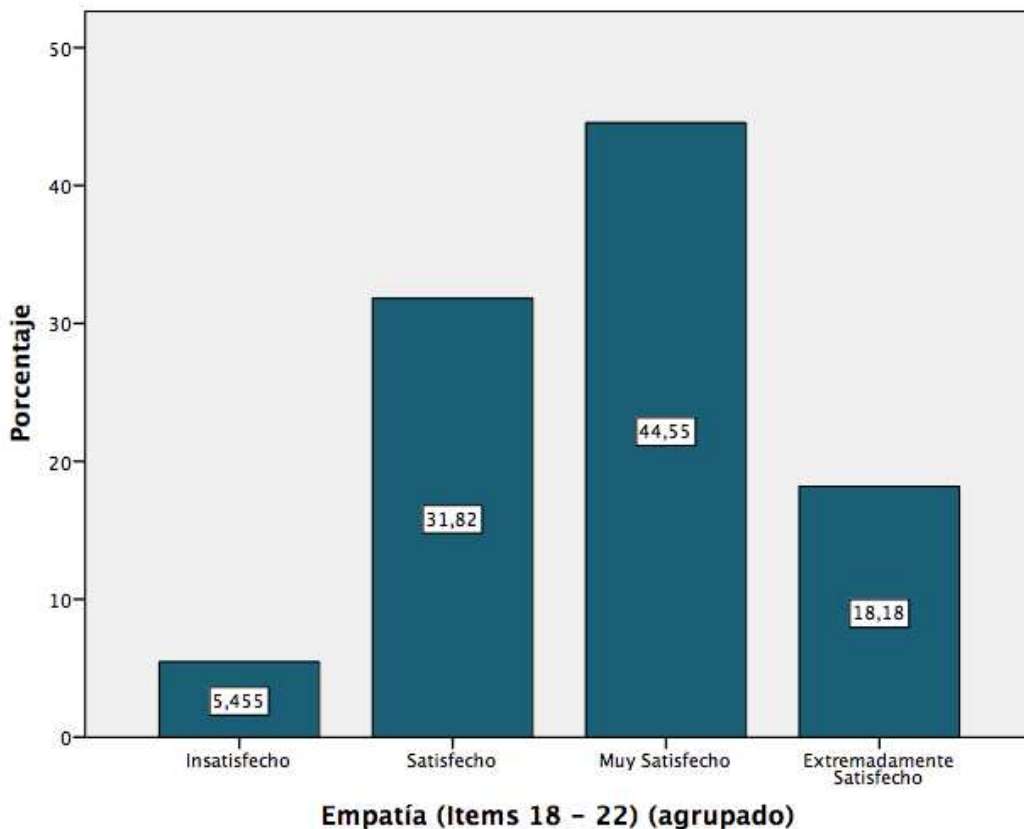


Aseguramiento (Items 14 - 17) (agrupado)

En la parte de Empatía, se puede observar que un 44,5 por ciento se siente muy satisfecho, un 31,8 por ciento dijo sentirse satisfecho, mientras que un 18,2 por ciento dijo sentirse extremadamente insatisfecho.

Tabla 20 - Empatía (Items 18-22)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válidos	Insatisfecho	6	5,5	5,5
	Satisfecho	35	31,8	37,3
	Muy Satisfecho	49	44,5	81,8
	Extremadamente Satisfecho	20	18,2	100,0
	Total	110	100,0	



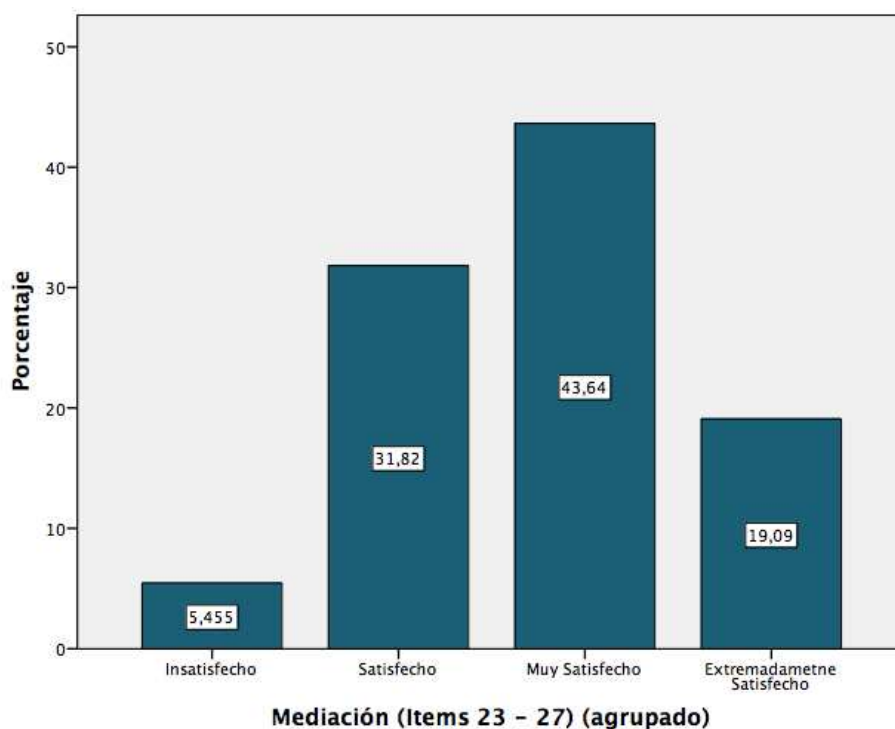
Gráfica 26 - Empatía (Items 18 - 22)

En las preguntas de Mediación se observa que un 68,64 por ciento dijo estar Extremadamente Satisfecho, un 23,73 por ciento dijo estar Muy Satisfecho, un 3,39, dijo estar satisfecho y otro tanto dijo estar Extremadamente Insatisfecho.

Tabla 21 - Mediación (Items 23 al 27)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válidos	Insatisfecho	6	5,5	5,5
	Satisfecho	35	31,8	37,3
	Muy Satisfecho	48	43,6	80,9
	Extremadamente Satisfecho	21	19,1	100,0
	Total	110	100,0	

Gráfica 27 - Mediación (23 al 27)



CONCLUSIONES

A manera de conclusiones, se presentan algunas reflexiones surgidas de la realización de esta investigación, asociadas al reto de poder crear las condiciones necesarias para facilitar a los ciudadanos un acceso a la justicia eficaz, eficiente y de calidad.

Lo antes planteado, está referido a la disponibilidad de instituciones impartidoras de justicia que permitan al ciudadano acudir debidamente a sus instalaciones y reciban un trato digno, respetuoso y sobre todo encomendado a resolver los conflictos a los que se enfrentan. Para ello el Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos debe estar al mando de estas nuevas vías de resolución de conflictos coadyuvando con los centros de mediación municipales y centros privados, siendo una plataforma que nos lleve al nuevo modelo de resolución de conflictos mediante un ambiente de paz.

Por eso, mediante el desarrollo de políticas públicas dentro del CEMASC principalmente, se fortalece el proceso de mediación para actuar como primera opción de acceso a la justicia.

En materia de Mediación; sociedad civil, instituciones públicas y privadas y gobierno deben unir esfuerzos para plantear acciones más amplias para crear y difundir redes de política pública tanto formales como informales que extiendan la cobertura de los actuales programas de mediación. Se avanzará con pasos más firmes hacia la construcción de una convivencia social más sólida y civilizada que conlleve a lograr un mayor desarrollo social y una mejor calidad de vida al resolverse conflictos de forma pacífica entre las partes.

Con este propósito se involucrará a la sociedad en el conocimiento y utilización de la mediación, de igual forma se establecerán mecanismos permanentes de redes interinstitucionales para mejorar la difusión y utilización de este método por parte de la ciudadanía.

En materia de mediación hay mucho por hacer. Iniciando con la realización de las reformas legales pertinentes que permitan al Centro Estatal de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos actuar como un Organismo Público Descentralizado del poder ejecutivo, con patrimonio y personalidad jurídica propia y poseyendo verdadera autonomía para efectuar las políticas públicas y acciones concretas que lo hagan más eficiente en sus funciones.

Se requiere de un trabajo arduo para lograr los resultados esperados; como lo es el que la mediación cuente con los recursos económicos suficientes, con un personal altamente capacitado y lo bastante extendido como para responder a las necesidades de todos los ciudadanos que así lo requieran.

Sin embargo, este propósito se vuelve complicado en la medida que el crecimiento de la población mundial se ha duplicado como se mencionó en la parte introductoria. Este problema es motivo de preocupación mundial, observando cómo las causas del acelerado crecimiento son múltiples, siendo la principal la disminución de la mortalidad. Este descenso se ha producido como consecuencia de los avances sanitarios, económicos y tecnológicos que posibilitan la desaparición de epidemias y la difusión de nuevas técnicas industriales.

De esta manera nos damos cuenta que en la medida que la población se incrementa de una manera vertiginosa así también sucederá posiblemente con los conflictos. La convivencia entre una gran cantidad de personas será más complicada hasta llegar al punto en que vayan surgiendo conflictos más severos que atenten contra la paz social.

En este sentido, la esperanza de convivir en un ambiente de paz en el presente y en el futuro se ve desvanecida, al no poder percibir el peligro al que nos enfrentamos en la medida que no pueda ser tomado en cuenta el proceso de mediación seria, profesional y tecnicada como primera opción de acceso a la justicia.

Es importante dar pasos firmes en la construcción de políticas públicas más eficientes y enfocadas a la cultura de la paz, poniendo a éstas como una de las

prioridades en las agendas políticas, dando la debida importancia y valor al proceso de mediación fortaleciéndolo para actuar como una vía importante de acceso a la justicia en el estado de Nuevo León.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2005) *Democracia, desarrollo y Políticas Públicas*. 1a Edición. México. Ed. Universidad de Guadalajara.
- Acosta, M. (1995) *Teoría General del Derecho Administrativo*. 12a Edición. México. Porrúa.
- Aguilar, L. (2007) *El Estudio de las Políticas Públicas; Estudio Introductorio y Edición*, 3a Edición. México, D.F. Ed. Porrúa.
- Auditoría Externa para la Evaluación de la Calidad de los Procesos de Mediación Familiar. (Septiembre de 2011). Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México, D.F.: Panorama.
- Barrera, I. R. (Agosto de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
- Brandoni, F. (2011). *Hacia una mediación de calidad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Caivano, R. (2000) *Arbitraje*. 2a Edición. Argentina. AD: HOC Villela Editor. 2000.
- Cisneros, C. (1998) *Ensayos de Derecho Administrativo*. México. Ed. Serie, La historia y el Derecho.
- Cordovez, C. (2007) *Justicia. Un vínculo pendiente entre Estado, ciudadanía y desarrollo*. Washington D.C. EUA. Ed. BID Banco Internacional de Desarrollo.
- Crosby, P. B. (2007). *Calidad sin lágrimas* (Décimo Sexta ed.). (C. P. Mendoza, Trad.) México: Grupo Editorial Patria.
- Crosby, P. B. (2012). *La calidad no cuesta* (Vigésima ed.). (O. D. León, Trad.) México, D. F., México: Grupo Patria Cultural S. A. de C. V.
- De la Peña, L. (2010) *Diccionario enciclopédico*. 16a Edición. México. Ed. Larousse.
- Diccionario de la Real Academia Española. www.rae.es
- Dupuis, J. C. (1997) *Mediación y Conciliación*. Buenos Aires Ed. Abeledo-Perrot.

- Dye, T. (1984) *Understanding Public Policy*. Englewood, N.J.
- Enciclopedia Jurídica Mexicana. 1a Edición. México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Ed. Porrúa.
- Eugene, B. (2004) *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: un manual para la práctica*. México, D.F. Centro de Investigación y Docencia Económicas. Ed. Porrúa.
- Fessard, J.-L. (1995). *El tiempo del servicio: el reto del tiempo en las actividades de servicio*. (A. F. Maré, Trad.) Barcelona, España: Marcombo Boixareu Editores.
- Fraga, G. (2003) *Derecho Administrativo*. México. Porrúa.
- Francisco J. Miranda González, A. C. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad* (Primera ed.). (F. M. Tomé, Ed.) Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Frohock, F.M. (1979) *Public Policy, Scope and Logic*. Englewood Cliffs, N.J. Ed. Prentice Hall.
- Gorjón, F. & Steele, J. (2008) *Métodos Alternativos de Solución de Conflictos*. México. Ed. Oxford.
- Gorjón, F.; Coordinadores: Steele, J. & Cardoza, R. (2009) *Mediación y Arbitraje, Leyes comentadas y concordadas del Estado de Nuevo León*. 1a Edición. México. Ed. Porrúa.
- Gryna, J. J. (1993). *Manual de control de la calidad*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Guerrero, O. (1991) *Las políticas públicas como ámbito de la concurrencia multidisciplinaria*. Ms.
- Hans, K. (2000) *La justicia como problema de solución de conflictos de interés o valores*. 12a. Edición. México. Ed. BEFDP- Biblioteca de Ética, Filosofía del derecho y Política.
- Honorable Congreso del Estado de Nuevo León. (14 de Enero de 2005). Obtenido de http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_metodos_altos_para_la_solucion_de_conflictos_del_estado_de_nuevo_leon/
- Juran, M. J. (1951). *Quality Control Handbook*. Nueva York, Estados Unidos de América: McGraw-Hill.

- Klijn, E. (1998) *Policy Networks: An Overview in Kickert. W.J.M & Koppenjan, J.F. Managing Complex Networks*. Sage, London.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Lamb Charles, H. J. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores.
- Larousse Ilustrado (2010). México. Ed. AEGI.
- Legislativa, C. d. (Septiembre de 2011). *Auditoría Externa para la Evaluación de la Calidad de los Procesos de Mediación Familiar*. Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- M. D. Moreno-Luzón, F. J. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Teoría y Estudio de Casos. Madrid, España: Prentice May.
- Márquez, M. G. (2004) *Mediación y Administración de justicia*. 1a Edición. México. Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Martínez, R. (2006) *Diccionario Jurídico General*. México. Ed. IURE.
- Méndez, J. L. (2000) *Lecturas básicas de administración y políticas públicas, compilador*. 1a Edición. México. Ed. El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales. 2000.
- Meny, I. & Thoening, J-C. (1992) *Las políticas públicas*. 1a Edición Barcelona. Ed. Ariel.
- Miguel A. Millán, J. H. (2000). *Fantova.net*. Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de [http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/Gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20en%20servicios%20sociales%20\(2000\).pdf](http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/Gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20en%20servicios%20sociales%20(2000).pdf)
- Mínguez, F. C. (Marzo de 2009). *Universidad de Castilla~La Mancha*. Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de UCLM: <http://www.uclm.es/bits/sumario/49.asp#B3>
- Morello, A. (2000) *La justicia, de frente a la realidad*. 12a. Edición. Argentina. Ed. Rubinzal-Culzoni.
- Munduate, L. & Medina, F. (2005) *Gestión del conflicto, negociación y Mediación*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Oakland, J. S. (2011). *Administración por calidad total* (Novena ed.). (J. C. Pando, Trad.) México, D. F., México: Grupo Editorial Patria.
- Pirsig, H. (1974). *Zen and the art of motorcycle maintenance*. Bantam, Londres, Inglaterra.

- Pizzo, I. M. (s.f.). Comoservirconexcelencia.com. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html#comment-4393>
- Pulido, H. G. (2001). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). (P. E. Vázquez, Ed.) México, D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.
- Ruiz, C. (1996) *Manual para la elaboración de políticas públicas*. 1a Edición. México, D.F. Ed. Plaza y Valdés: Universidad Iberoamericana.
- Stanton William, E. M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Stein, E. (2006) *La política de las políticas públicas*. 1a Edición. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo. Ed. Planeta.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson Educación.
- Theodoulou, S.Z. (1995) *How Public Policy is Made*. Cliffs, New Jersey. Ed. Prentice Hall.
- Thompson, J. (2000) *Acceso a la justicia y equidad*. 1a Edición. San José. Ed. BID Banco Interamericano de Desarrollo.
- Toledo, Á. (2003) *Mediación comunitaria: conceptos y herramientas básicas para la convivencia ciudadana*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Urribarri, G. (2000) *El arbitraje en México*. México Ed. Oxford University Press.
- Vinyamata, E. (2003) *Aprender mediación*. México. Ed. Paidós Barcelona.
- Zurbriggen, C. (2003) *Las redes de Políticas Públicas*. Una revisión teórica. Montevideo, Uruguay. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya.

LEYES

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/
http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/91.htm?s](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/91.htm?s)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE NUEVO LEÓN.

<http://www.hcnl.gob.mx/transparencia/pdf/constituciónpoliticadelestadodenuevoleon.pdf>

LEY DE MÉTODOS ALTERNOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN.

<http://www.pjenl.gob.mx/consejojudicatura/CEMASC/CJProceso.asp>

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

LEY ORGÁNICA DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN

<http://info4.juridicas.unam.mx/adprojus/leg/20/713/166.htm?s=>

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN

https://www.nl.gob.mx/pics/pages/proc_gral_just_reglamento.base/0002LeyOrganicaAdmnPublicaEdo.pdf

OTROS

CENTRO ESTATAL DE MÉTODOS ALTERNOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

<http://www.pjenl.gob.mx/consejojudicatura/CEMASC/CJProceso.asp>

CENTROS DE MEDIACIÓN PRIVADOS

Grupo Alinea, S.A. DE C.V. <http://grupoalineacom/>

Centro de Mediación Privado, S.A. DE C.V. centrodemediacion@terra.com.mx

APÉNDICE

SERVQUAL: La Escala de Caracteres Múltiples para Medir La Calidad de los Servicios en base a la Percepción de los Usuarios.

Este texto describe el desarrollo del instrumento de 22 caracteres (llamado SERVQUAL) para la valoración de la calidad de los servicios en base a la percepción de los usuarios en organizaciones comerciantes de bienes o prestadoras de servicio. Después de una discusión de la conceptualización y el método de operación en la construcción de la calidad en los servicios, se describen los procedimientos utilizados en la estructuración y refinamiento de una escala de múltiples caracteres para medir la calidad. Se presenta a continuación evidencia de la fiabilidad, la estructura de los factores y la validez de la escala en base al análisis de la información de cuatro muestras independientes. El texto concluye con una discusión de las potenciales aplicaciones de la escala.

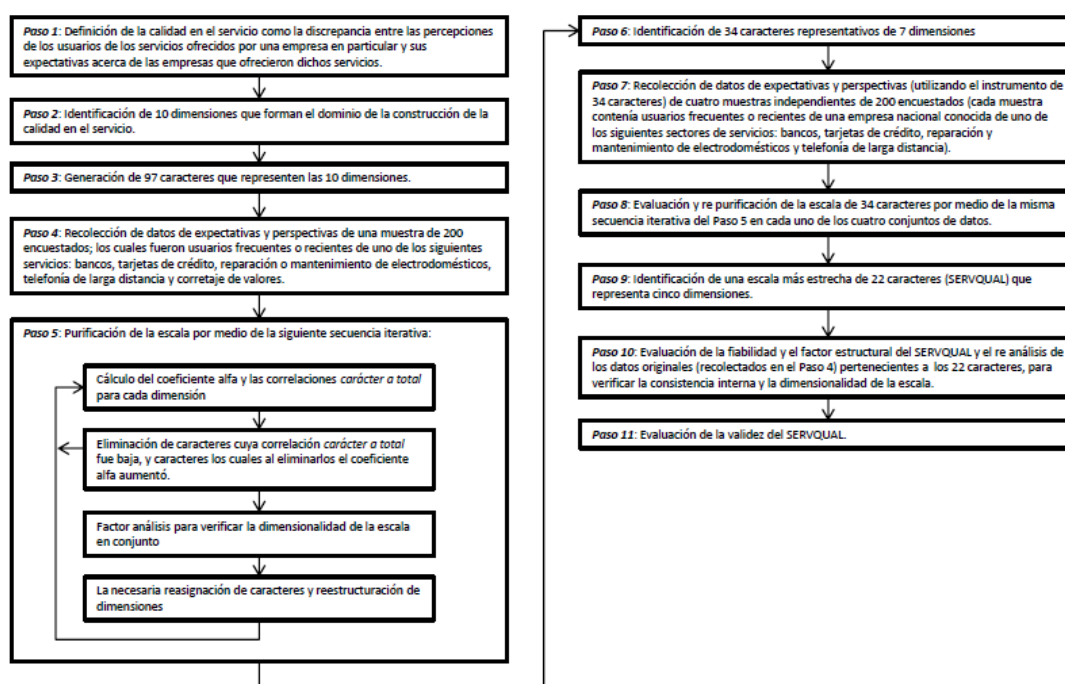
La intensificación de la competencia y la rápida desregularización en el mercado han provocado que muchas de las empresas de productos y servicios busquen métodos rentables para diferenciarse de otras empresas. Una estrategia que ha tenido éxito en estas empresas es la alta calidad en sus servicios (Rudie and Wansley 1985; Thompson, DeSouza, and Gale 1985). Desde la década de 1980 en adelante, el ofrecimiento de un servicio de calidad superior se presenta como un requisito para el éxito, si no es que la supervivencia, de estas empresas.

A diferencia de la calidad en los productos, la cual puede ser medida objetivamente por medio de indicadores como durabilidad y número de defectos (Crosby 1979; Garvin 1983), la calidad en los servicios es una variable abstracta y difícil de conseguir debido a tres factores únicos en los servicios: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y el consumo. En ausencia de medidas objetivas, una aproximación apropiada para la evaluación de la calidad del servicio de una empresa sería medir la calidad en base a la percepción de los

usuarios. Aún así, no existe una norma cuantitativa para la medición de estas percepciones.

El propósito de este artículo tiene un doble sentido: (1) describir el desarrollo de una escala de múltiples caracteres para la medición de la calidad del servicio (denominada SERVQUAL) y (2) discutir las propiedades y aplicaciones potenciales de la escala. Los pasos básicos empleados en la construcción de la escala son casi paralelos a los procedimientos recomendados en el paradigma de Churchill (1979) para el desarrollo de mejores medidas en la mercadotecnia. La figura 1 nos provee de una vista previa de los pasos a seguir.

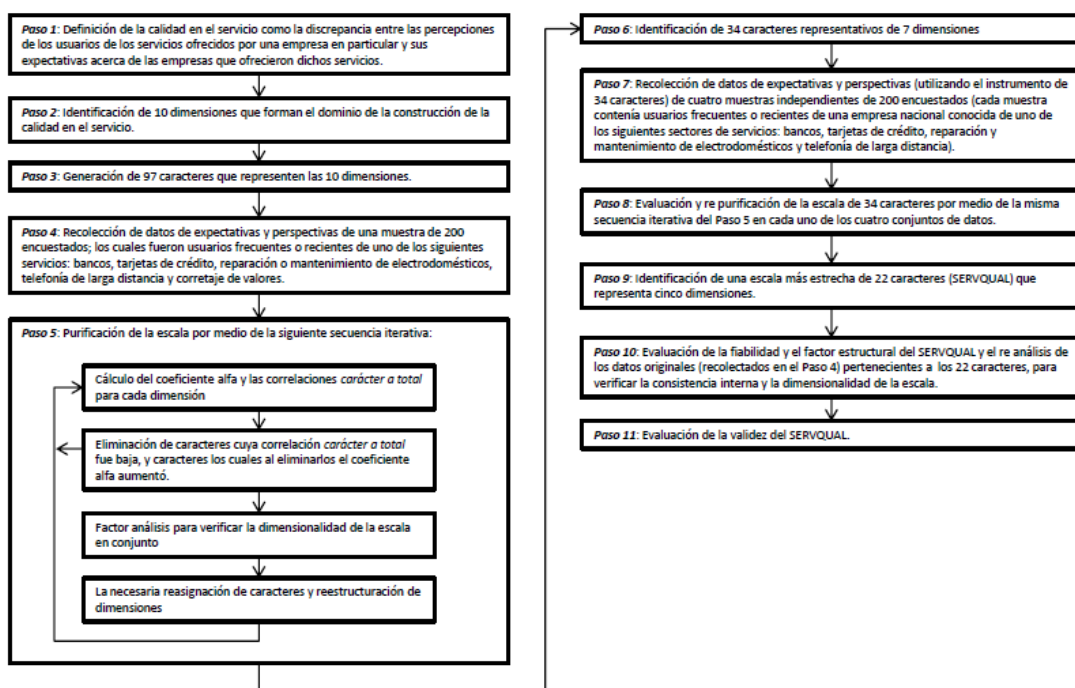
FIGURA 1 **Sumario de los Pasos Empleados en el Desarrollo de la Escala de Calidad en el Servicio**



Este artículo se divide en cinco secciones. La primera sección delimita el dominio de la calidad en los servicios y describe la generación de los caracteres de la escala. (Pasos 1, 2 y 3 en la Figura 1). La segunda sección presenta la recolección de datos y los procedimientos de purificación de la escala (Pasos 4 al

9), mientras que la tercera sección provee una evaluación de la fiabilidad y la estructura de los factores de la escala (Paso 10). La siguiente sección se encarga de la valoración de la validez de la escala (Paso 11). La sección final discute las potenciales aplicaciones de la escala.

FIGURA 1 **Sumario de los Pasos Empleados en el Desarrollo de la Escala de Calidad en el Servicio**



DOMINIO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Para acreditar la insuficiencia de los procedimientos para la medición utilizados en el ámbito de la mercadotecnia, Jacoby escribió:

Muchas de las medidas se desarrollan al antojo de un investigador con apenas la intención de que sean significativamente relacionadas a un principio conceptual y explícito del fenómeno o variable en cuestión. En la mayoría de las materias, nuestros conceptos no tienen identidad aparte del instrumento o procedimientos utilizados para medirlos. (p. 92).

La necesidad de que el desarrollo de una escala sea antecedido y arraigado a una especificación conceptual sólida de la variable que está siendo medida ha sido destacada por otros teóricos. (e.g., Churchill 1979; Peter 1981). La fundamentos conceptuales para la escala SERVQUAL fueron derivados de los trabajos de un puñado de investigadores quienes han examinado el significado de la calidad en el servicio (Sasser, Olsen, y Wyckoff 1978; Gronroos 1982; Lehtinen y Lehtinen 1982) y desde una investigación comprensiva y cualitativa que define la calidad del servicio y ilumina las dimensiones a lo largo de las cuales los consumidores perciben y evalúan la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985).

Conceptualización de la Calidad en el Servicio

La obtención de calidad, como ha sido conceptualizada en la doctrina de los servicios y como ha sido medida por el SERVQUAL, la escala que se estudia en este artículo, implica la calidad percibida. La calidad percibida es el criterio del cliente acerca de la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto (Zeithaml 1987). Esta difiere de lo que es la calidad objetivamente hablando (como ha sido definida, por ejemplo, por Garvin 1983 y Hjorth-Anderson 1984); es una

actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, y resulta de una comparación de expectativas contra perspectivas del desempeño de la empresa.

Calidad percibida contra la calidad objetiva

Investigadores (Garvin 1983; Dodds y Monroe 1984) han destacado la diferencia entre la calidad objetiva y la calidad percibida. Holbrook y Corfman (1985), por ejemplo, notan que los clientes no utilizan el término calidad de la misma forma en que los investigadores y vendedores, quienes definen ésta de forma conceptualizada. El significado conceptual distingue entre calidad mecanista y calidad humanista: “la mecanista (calidad mecanista) implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o evento; la humanista (calidad humanista) implica la reacción subjetiva de las personas hacia los objetos y es por lo tanto un fenómeno altamente relativista que difiere según criterios.” (Holbrook y Corfman 1985, p.33). Garvin (1983) discute cinco enfoques para definir la calidad, incluyendo dos (calidad basada en el producto y calidad basada en la fabricación) que se refieren a la calidad objetivamente y un enfoque (calidad basada en el cliente) que es paralelamente la calidad percibida.

Calidad como una actitud

Olshavsky (1985) visualiza la calidad como una forma de evaluación de un producto en su conjunto, similar en muchas maneras a una actitud. Holbrook coincide, sugiriendo que la calidad actúa como un juicio de valor relativamente global. Una investigación exploratoria realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) apoya la noción de que la calidad en el servicio es una evaluación total similar a una actitud. Los investigadores dirigieron un total de doce entrevistas grupales con clientes regulares y recientes de cuatro diferentes servicios –bancos, tarjetas de crédito, corretaje de valores y reparación y mantenimiento de productos. Las discusiones se centraron en asuntos como el significado de calidad en el contexto del servicio en cuestión, las características que el servicio y su proveedor deben poseer a fin de proyectar una imagen de alta calidad, y el criterio que los clientes utilizan al evaluar la calidad de un servicio. La comparación de los

resultados de los grupos reveló que, independientemente del tipo de servicio, los clientes utilizan básicamente el mismo criterio general en la obtención de un juicio de evaluativo acerca de la calidad de un servicio.

Calidad contra satisfacción

Oliver (1981) resume el pensamiento actual sobre la satisfacción en la siguiente definición: “[la satisfacción es] en resumen, un estado psicológico resultante cuando la emoción circundante discrepante con las expectativas se acopla con los sentimientos previos del cliente acerca de la experiencia del consumo” (p. 27). Esta y otras definiciones (e.g., Howard and Sheth 1969; Hunt 1979) y la mayoría de las medidas de satisfacción se refieren a una transacción específica. Oliver (1981) resume la naturaleza de transacción específica de la satisfacción, y la diferencia de la actitud, de la siguiente manera:

La actitud es la orientación afectiva relativamente duradera de un cliente para con un producto, tienda o proceso (e.g., servicio al cliente) mientras que la satisfacción es la reacción emocional que sigue después de una experiencia que actúa en el nivel básico de la actitud y su consumo específico. La actitud es por lo tanto medida en términos más generales de un producto o tienda y es orientado situacionalmente. (p. 42).

Consistentemente con la distinción entre la actitud y la satisfacción, está la distinción entre calidad en el servicio y satisfacción: la calidad percibida en un servicio es un criterio global, o actitud, relacionada a la superioridad del servicio, mientras que la satisfacción es relacionada a una transacción específica. En efecto, en los doce grupos de entrevistas incluidas en la investigación exploratoria dirigida por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), los encuestados dieron varios ejemplos de casos en los que estaban satisfechos con un servicio específico, pero no sintieron que la calidad del servicio de la empresa fuera de alta calidad. En las

palabras de Oliver (1981), “la satisfacción pronto decae en la actitud general de uno hacia la compra de un producto”.

Las expectativas comparadas con las perspectivas

Los escritos de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978); Gronroos (1982); y Lehtinen y Lehtinen (1982), y los extensos grupos de entrevistas dirigidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), de manera inequívoca apoyan la noción de que la calidad del servicio, como es percibida por los clientes, se deriva de una comparación de lo que ellos sienten que el servicio de una empresa debe ofrecer (i.e., desde sus expectativas) con sus percepciones del desempeño del servicio de una empresa.

La calidad percibida de un servicio es, por lo tanto, visualizada como el grado y dirección de la discrepancia entre las expectativas y las perspectivas del cliente.

El término “expectativas” como es utilizado en la doctrina de la calidad en el servicio difiere al modo en que se utiliza en la doctrina de la satisfacción del cliente. Específicamente, en la teoría de la satisfacción las expectativas son vistas como “predicciones” hechas por los clientes acerca de lo que es probable que suceda durante una transacción o intercambio inminente. Por ejemplo, de acuerdo a Oliver (1981), “Es generalmente aceptado que las expectativas son probabilidades definidas por el cliente de la ocurrencia de eventos positivos y negativos al comportarse éste de una manera determinada” (p. 33). En contraste, en la teoría de la calidad del servicio, las expectativas son vistas como deseos o pretensiones de los clientes, i.e., no de lo que ellos sienten que un proveedor de servicios ofrecerá, si no de lo que debería ofrecer.

Dimensiones de la calidad en el servicio

La investigación exploratoria de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) relevó que el criterio utilizado por los clientes en la evaluación de la calidad en un servicio se ajusta a 10 potenciales dimensiones. Estas dimensiones son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación,

credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, empatía y accesibilidad (la descripción de las dimensiones puede ser consultada en Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, p. 47). Estas 10 dimensiones y sus descripciones sirvieron como la estructura básica en el dominio de la calidad en el servicio, y de la cual derivan los caracteres de la escala SERVQUAL.

Generación de los caracteres de la escala

Los caracteres que representan varias facetas de las 10 dimensiones de la calidad del servicio, fueron generados para formar el banco de caracteres inicial del instrumento SERVQUAL. Este proceso resultó en la generación de 97 caracteres (aproximadamente 10 caracteres por dimensión). Cada carácter fue modificado en dos enunciados –uno para medir expectativas acerca de la empresa en general, específicamente dentro de la categoría del servicio, y el otro para medir las percepciones acerca de la empresa en particular cuya calidad en el servicio está siendo evaluada. Aproximadamente la mitad de los pares de enunciados fueron redactados de manera positiva y el resto fueron redactados de forma negativa, en concordancia a los procedimientos recomendados para el desarrollo de la escala (Churchill 1979). Una escala de siete puntos que van desde “Muy de acuerdo” (7) a “Muy en desacuerdo” (1), sin etiquetas verbales acompañado al enunciado desde el punto 2 hasta el punto 6 (previo al análisis de datos, los valores de la escala fueron invertidos para los enunciados redactados de manera negativa). Los enunciados acerca de expectativas fueron agrupados y éstos formaron la primera mitad del instrumento. Los enunciados acerca de satisfacción correspondientes formaron la segunda mitad. Se incluye como apéndice una abreviada versión del instrumento, que contiene un conjunto de enunciados de expectativas (clasificados como E’s) y su correspondiente conjunto de enunciados de percepciones (clasificados como P’s), junto con las instrucciones para responder. Los enunciados redactados de forma negativa se identifican con un signo de menos con paréntesis (-) en el apéndice.

RECOLECCIÓN DE DATOS Y PURIFICACIÓN DE LA ESCALA

El instrumento de 97 caracteres fue sometido a dos etapas de recolección de datos y refinamiento. La primera etapa se enfocó en: (1) condensar el instrumento mediante la retención de sólo los caracteres capaces de **discriminar** por medio de los encuestados que tienen diferentes percepciones de calidad sobre las empresas de varias categorías, y (2) examinar la dimensionalidad de la escala y establecer la fiabilidad de sus componentes. La segunda etapa fue principalmente de naturaleza confirmatoria e implicó la re-evaluación de la dimensionalidad y fiabilidad de la escala condensada por medio del análisis de los datos frescos de cuatro muestras independientes. Se dieron algunas nuevas mejoras a la escala en esta etapa.

Recolección de datos, primera etapa

Los datos para la refinación inicial del instrumento de 97 caracteres se compilaron de una muestra de 200 encuestados adultos reclutados por una empresa de investigación de mercadotecnia en una tienda departamental en un área metropolitana extensa del suroeste de la ciudad. La muestra de 200 fue escogida debido a que otros desarrolladores de escalas en el área de mercadotecnia utilizaron tamaños de muestra similares para purificar los instrumentos iniciales que contenían más o menos el mismo **número** de caracteres que el instrumento de 97 caracteres que aquí se desarrolla (e.g., Churchill, Ford y Walker 1974; Saxe y Weitz 1982). La muestra fue equitativamente dividida entre hombres y mujeres. Además, los encuestados fueron distribuidos en cinco diferentes categorías de servicio –reparación y mantenimiento de electrodomésticos, bancos, telefonía de larga distancia, corretaje de valores y tarjetas de crédito. Estas categorías fueron seleccionadas para representar un amplio sector de los servicios, que ha variado a lo largo de las dimensiones clave utilizadas por Lovelock (1980, 1983) para clasificar los servicios. Para cada categoría de servicio se estableció una muestra de 48 usuarios recientes. Para calificar para el estudio, los encuestados debieron haber sido usuarios del servicio en cuestión dentro de los 3 meses anteriores al estudio.

Los encuestados seleccionados y calificados administraron de manera autónoma un cuestionario de dos partes consistente en una parte de 97 enunciados de expectativas, seguida de otra parte de 97 enunciados de perspectivas. Para la primera parte, los encuestados fueron instruidos a indicar el nivel de servicio que deben ofrecer las empresas en cuanto a la categoría de servicio en cuestión. Para la segunda parte, primeramente se le pidió a los encuestados nombrar una empresa (en cuanto a la categoría de servicio en cuestión) del cual habían sido usuarios y con la cual sintieran familiaridad. Los encuestados fueron luego instruidos a expresar sus percepciones acerca de esa empresa.

Purificación de la escala, primera etapa

El instrumento de 97 caracteres fue refinado al analizar los datos agrupados (i.e., los datos de las cinco categorías de servicio considerados en conjunto). El agrupamiento de datos fue deliberado y apropiado porque el propósito básico de esta etapa de investigación fue desarrollar un instrumento conciso que sea fiable y significativo en la evaluación de la calidad en una variedad de sectores de servicio. En otras palabras, el propósito era producir una escala que tenga aplicación general.

La purificación del instrumento comenzó con el cálculo del coeficiente alfa (Cronbach 1951), en concordancia con la recomendación de Churchill (1979). Debido a la dimensionalidad múltiple de la construcción de la calidad en el servicio, el coeficiente alfa fue calculado por separado para las 10 dimensiones, con el propósito de determinar el grado en que los caracteres que componen cada dimensión compartían un núcleo en común.

Los datos primarios utilizados en el cálculo del coeficiente alfa (y en análisis subsecuentes) tuvieron diferentes formas de puntaje. Específicamente, cada carácter tenía una puntuación diferente para Q (que representa la calidad percibida en ese carácter) fue definida como $Q = P - E$, donde P y E son las calificaciones de los enunciados correspondientes de perspectivas y expectativas,

respectivamente. La idea de utilizar diferentes puntuaciones para purificar una escala de caracteres múltiples no es novedad. Esta aproximación ha sido utilizada en el desarrollo de escalas para medir conceptos como el conflicto social. (Ford, Walker y Churchill 1975).

Los valores del coeficiente alfa estuvieron en un rango de entre .55 a .78 a lo largo de las 10 dimensiones, y se sugirió que la eliminación de ciertos caracteres de cada dimensión habría de mejorar los valores de alfa. El criterio utilizado para decidir si se eliminaban un carácter fue la correlación (corregida) *carácter a total* (i.e., la correlación entre el puntaje de cada carácter y la suma de puntajes de todos los otros caracteres que componen la dimensión a la cual el carácter fue asignado). Las correlaciones corregidas de *carácter a total* se representaron en orden descendiente para cada dimensión. Los caracteres con correlaciones muy bajas o aquellos cuyas correlaciones produjeron una caída fuerte en el patrón representado fueron descartados.

El recálculo de los valores alfa para los conjuntos reducidos de enunciados y el haber examinado las nuevas y corregidas correlaciones de carácter a total dieron lugar a un proceso más extenso de eliminación de caracteres cuya eliminación mejoraría los valores alfa correspondientes. La secuencia iterativa de computación de alfas y correlaciones carácter a total, seguida de la eliminación de caracteres, fue repetida en varias ocasiones y resultó en un conjunto de 54 caracteres, con valores alfa en un rango de entre .72 a .83 a lo largo de las 10 dimensiones.

Examinar la dimensionalidad de la escala de 54 caracteres era la siguiente tarea en esta etapa de purificación de la escala y fue realizada mediante un proceso de análisis de las diferentes puntuaciones de los 54 caracteres. El principal eje factorial en los procedimientos (Harman 1967) fue utilizado y el análisis fue constreñido a priori a sólo 10 factores. Cuando la solución de 10 factores se tornó de forma ortogonal, no surgió ningún patrón de factor claro. Muchos de los caracteres tenían grandes cargas en varios factores, lo que implica que los factores tal vez no son independientes uno del otro. Además, un cierto

grado de coincidencia entre las 10 dimensiones conceptuales fue previsto por los investigadores que inicialmente identificaron y clasificaron las dimensiones (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985). Por lo tanto, la solución de 10 factores fue sometida a una rotación oblicua (utilizando el procedimiento OBLIMIN en SPSS-X) para permitir las correlaciones entre dimensiones y para facilitar la fácil interpretación.

La rotación oblicua produjo una matriz de factores de carga que fue por lo general fácil de interpretar. Sin embargo, varios caracteres aún tenían grandes cargas en más de un factor. Cuando esos caracteres fueron removidos de la matriz de factores de carga, varios factores se convirtieron por su propia cuenta no significativos porque tenían casi ninguna correlación con los caracteres restantes, de este modo se sugirió una reducción en la dimensionalidad del dominio de la calidad en el servicio. Además de esto, las cargas más grandes de unos cuantos caracteres restantes estaban en factores que no habían sido asignados desde un principio. En otras palabras, las cargas en los factores sugirieron la reasignación de algunos caracteres.

La eliminación de ciertos caracteres (y la reducción resultante en el número total de factores o grupos de caracteres) y la reasignación de algunos otros, crearon la necesidad de re calcular los alfas y las correlaciones *carácter a total* y re examinar la estructura de los factores de la agrupación de caracteres reducida. Esta secuencia iterativa de análisis (Paso 5 en la Figura 1) fue repetida algunas veces y resultó en una agrupación final de 34 caracteres que representan 7 dimensiones distintas. Los valores alfa y las cargas en los factores pertenecientes al instrumento de 34 caracteres son resumidos en la Tabla 1.

Como se muestra en la Tabla 1, cinco de las 10 dimensiones originales – tangibles, elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, empatía y accesibilidad

APÉNDICE

EL INSTRUMENTO SERVQUAL^a

INSTRUCCIONES: Esta encuesta se trata de sus opiniones acerca del servicio de _____. Por favor, mostrar en qué medida cree usted que las empresas que ofrecen servicios de _____ deben poseer las características descritas por cada enunciado. Para ello, deberá elegir una de las siete opciones al lado de cada enunciado. Si usted está en total acuerdo en que estas empresas deben poseer una característica, circule la casilla con el número 1. Si usted no está del todo de acuerdo, circule una de las casillas de en medio. No hay respuestas correctas o incorrectas, –lo que nos interesa es que circule la casilla que mejor represente sus expectativas acerca de las empresas que ofrecen servicios de _____.

- E1. La empresa debe disponer de equipo actualizado y moderno.
- E2. Las instalaciones de la empresa deben ser visualmente atractivas.
- E3. Los empleados de la empresa deben estar bien vestidos y parecer limpios.
- E4. La apariencia de las instalaciones de la empresa debe concordar con el tipo de servicio que ofrecen.
- E5. Si la empresa promete hacer algo en un determinado tiempo, debe cumplirlo.
- E6. Cuando un cliente tiene algún problema, la empresa debe ser comprensiva y mostrar interés en resolverlo.
- E7. La empresa debe ser confiable.
- E8. La empresa debe brindar sus servicios en el tiempo en que promete hacerlo.
- E9. La empresa debe guardar sus registros con precisión.
- E10. No debería esperarse que la empresa mantengan al tanto al cliente de cuando exactamente serán realizados los servicios. (-)^b

- E11. No es realista de parte de los clientes esperar prontitud en el servicio de los empleados de la empresa. (–)
- E12. Los empleados de la empresa no siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a los clientes.
- E13. Es aceptable que los empleados de la empresa estén muy ocupados para responder a las peticiones de los clientes con rapidez.
- E14. Los clientes deben ser capaces de confiar en los empleados de la empresa.
- E15. Los clientes deben ser capaces de sentirse seguros en las transacciones que realizan con los empleados de la empresa.
- E16. Los empleados de la empresa deben ser educados.
- E17. Los empleados deben recibir el apoyo necesario de la empresa para realizar bien su trabajo.
- E18. No debería esperarse de la empresa que brinde atención individual a los clientes. (–)
- E19. No debería esperarse de los empleados de la empresa que brinden atención personal a los clientes. (–)
- E20. No es realista esperar de los empleados de la empresa que sepan cuáles son las necesidades de sus clientes. (–)
- E21. No es realista esperar de la empresa que tengan en cuenta los intereses principales del cliente. (–)
- E22. No debería esperarse de la empresa que tengan horarios de atención convenientes para todos sus clientes. (–)

INSTRUCCIONES: Esta encuesta se trata de sus percepciones acerca de la empresa (s) XYZ. Para cada enunciado, por favor represente el grado en el cual usted cree que la empresa (s) XYZ posee la característica descrita en el enunciado. Una vez mas, circulando el número 7 significa que usted está en total acuerdo en que la empresa (s) XYZ posee la característica, y circulando el número 1 significa que usted está en total desacuerdo. Usted puede circular uno de los números de en medio que represente cuán de acuerdo está según su percepción. No hay respuestas correctas o incorrectas –lo que nos interesa es que circule un número que mejor muestre sus percepciones acerca de la empresa (s) XYZ.

- P1. La empresa XYZ dispone de equipo actualizado y moderno.
- P2. Las instalaciones de la empresa XYZ son visualmente atractivas.
- P3. Los empleados de la empresa XYZ están bien vestidos y parecen limpios.
- P4. La apariencia de las instalaciones de la empresa XYZ concuerda con el tipo de servicio que ofrece.
- P5. Si la empresa XYZ promete hacer algo en un determinado tiempo, lo cumple.
- P6. Cuando usted tiene algún problema, la empresa XYZ es comprensiva y muestra interés en resolverlo.
- P7. La empresa XYZ es confiable.
- P8. La empresa XYZ brinda sus servicios en el tiempo en que promete hacerlo.
- P9. La empresa XYZ guarda sus registros con precisión.
- P10. La empresa XYZ no mantiene al tanto al cliente de cuando exactamente serán realizados los servicios. (–)
- P11. No se recibe prontitud en el servicio de los empleados de la empresa XYZ. (–)

- P12. Los empleados de la empresa XYZ no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
- P13. Los empleados de la empresa XYZ están muy ocupados para responder a las peticiones de los clientes con rapidez.
- P14. Se puede confiar en los empleados de la empresa XYZ.
- P15. Se siente seguro(a) en las transacciones que realiza con los empleados de la empresa XYZ.
- P16. Los empleados de la empresa XYZ son educados.
- P17. Los empleados reciben el apoyo necesario de la empresa XYZ para realizar bien su trabajo.
- P18. La empresa XYZ no le brinda atención individual. (–)
- P19. Los empleados de la empresa XYZ no le brindan atención personal. (–)
- P20. Los empleados de la empresa XYZ no saben cuáles son sus necesidades. (–)
- P21. La empresa XYZ no tiene en cuenta sus intereses principales. (–)
- P22. La empresa XYZ no tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes. (–)

^a Una escala de 7 grados que va desde “En Total acuerdo” (7) a “En total desacuerdo” (1), con ninguna etiqueta verbal para los grados intermedios de la escala (i.e., del 2 al 6), acompañando cada enunciado. Además, los enunciados fueron ordenados al azar en el cuestionario. Se puede obtener del primer autor una lista completa del instrumento de 34 caracteres utilizado en la segunda etapa de recolección de datos.

^b Las puntuaciones de estos enunciados fueron calificados en forma reversa previamente al análisis de datos.

