

El Comportamiento de los Abogados en la Mediación

Attorney Behavior in Mediation

Pedro A. Rengel Núñez

La Conciliación o mediación, términos usados en esta exposición como sinónimos, tiene fundamento constitucional en Venezuela a partir de la Constitución de 1999, que en su artículo 238 establece que la Ley promoverá el arbitraje, la mediación, la conciliación y cualesquiera otros medios alternativos para la solución de conflictos. Instrumentos legales como la Ley Orgánica Procesal del Trabajo se han tomado en serio este mandato constitucional, al crear todo un sistema de conciliación en los procedimientos laborales que ha dado resultados sorprendentes, pues un altísimo porcentaje de los casos se resuelven en la fase de conciliación sin pasar al juicio laboral como tal. Los centros de arbitraje creados por las cámaras de comercio nacionales y binacionales de conformidad con las disposiciones de la Ley de Arbitraje Comercial, ofrecen servicios de mediación o conciliación a sus afiliados y partes interesadas en general. El Centro de Arbitraje de la Cámara de Caracas, antes llamada Cámara de Comercio de Caracas, contempla la mediación en su Reglamento como medio alternativo de solución de controversias. Por su parte, el Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA), auspiciado por la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (VENAMCHAM), ha puesto especial énfasis en la prestación de servicios de conciliación, contemplados en su Reglamento de Conciliación y



Abogado Pedro A. Rengel Núñez

Arbitraje, bien a través de un procedimiento independiente bajo las Normas de Conciliación, o bien mediante sesiones de conciliación incluidas dentro del proceso arbitral, justo después de la demanda de arbitraje y la contestación, y antes de pasarse al nombramiento de los árbitros. Esto ha probado ser particularmente conveniente, pues la mayoría de los casos de arbitraje se resuelven en la fase de conciliación, llegando las partes a un acuerdo que soluciona su controversia, elaborado por ellas mismas, sin necesidad de proseguir con el arbitraje, con el consiguiente ahorro de tiempo, honorarios de abogados y árbitros, etc.

La “cultura del litigio”

Para nadie es un secreto que en nuestras sociedades tradicionalmente ha imperado lo que ha dado en llamarse la “cultura del litigio”, basada en procedimientos judiciales “adversariales”, es decir, donde las partes están enfrentadas y son contendientes o adversarias, donde al final una parte gana y otra pierde, y donde las partes han delegado o trasladado a un tercero o juez, la decisión que ponga fin a la controversia, a través de la aplicación de la ley o del contrato, o de lo que el juez interpreta de éstos, sin que necesariamente se tome en cuenta la satisfacción de los intereses de ambas partes.¹

Los abogados más que nadie están educados y entrenados bajo la cultura del litigio, y típicamente se especializan en métodos adversariales, aprenden a conducir procedimientos judiciales, donde los aspectos meramente procesales pueden tornarse complejos e intrincados y suelen predominar frente a lo sustantivo o de fondo o mérito del problema. El abogado tiende a actuar en el conflicto con lógica adversarial, bajo las premisas de la defensa y satisfacción de los inalienables derechos del cliente, y de que a través del enfrentamiento procesal de opiniones jurídicas debe surgir una verdad que será declarada por el juez, quien dará la razón a una parte y se la negará a la otra.²

Los métodos no adversariales para el manejo de conflictos

Sin embargo, frente a los métodos adversariales de solución de conflictos, vienen erigiéndose y desarrollándose a nivel mundial los métodos no adversariales de solución de conflictos, donde las partes actúan juntas y cooperativamente, manteniendo el control de la decisión y solución del conflicto, tomando en cuenta los intereses de ambas, creando y adoptando soluciones y acuerdos mutuamente beneficiosos, y por lo tanto más susceptibles de ser cumplidos voluntariamente.³ Es aquí donde se inserta la mediación o conciliación, que en forma breve y sencilla podría definirse como un proceso de negociación para la solución de conflictos que las partes adoptan voluntariamente, en el que éstas designan un tercero imparcial y neutral llamado mediador o conciliador, sin poder de decisión del conflicto, especialmente entrenado para conducir el proceso y asistir a las partes

Conciliation or mediation, terms used indistinctly in this article, has its constitutional foundation in Article 238 of the 1999 Constitution which provides that the Law will promote arbitration, mediation, conciliation and any other alternative means for the resolution of conflicts. Legal instruments such as the Organic Procedural Labor Law have seriously enforced this constitutional mandate by creating an entire conciliation labor procedure system with amazing results, since a very high percentage of cases are resolved in the conciliation stage without advancing to a full labor trial. The arbitration centers created by the national and bi-national commerce chambers offer mediation or conciliation services to their affiliates and interested parties in general. The Regulation of the Arbitration Center of the Caracas Chamber, previously known as the Caracas Chamber of Commerce provides mediation as an alternative means for the resolution of controversies. Also, the Corporate Conciliation and Arbitration Center (Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA)), sponsored by the Venezuelan-American Chamber of Commerce and Industry (VENAMCHAM), has made special emphasis on its offering of conciliation services, as provided under its Conciliation and Arbitration Regulation whether through an independent procedure under the Conciliation Rules or through conciliation sessions included in the arbitration process, right after the demand for arbitration and its answer and prior to the appointment of arbitrators. This has proved to be particularly convenient, since most arbitration cases are resolved during the conciliation phase, where the parties reach an agreement resolving their controversy that is prepared by them, without the need to proceed to the arbitration procedure and the ensuing savings of time, attorneys and arbitrators’ fees, etc.

The “litigation culture”

It is no secret that our societies have traditionally lived under the so-called “litigation culture”, based on “adversarial” judicial procedures; that is, where the parties are confronted and are adversaries; where in the end, one party wins while the other loses and where parties have delegated the decision to end their controversy to a third party or judge, by means of the application of the law or the contract, or of the judge’s interpretation of the same, without necessarily taking into account the satisfaction of the interests of both parties.¹

Attorneys, more than anyone, are educated and trained under the litigation culture and are typically specialized in adversarial methods. They learn to conduct judicial procedures, where merely procedural matters may become complicated and complex and usually prevail over the substance or merit of the problem. Lawyers tend to act in the conflict with adversarial logic, under defense premises and to the satisfaction of the inalienable rights of their clients where, by means of a procedural confrontation of legal opinions, a truth to be declared by the judge will emerge, confirming the arguments of one party and denying those of the other.²

Non adversarial methods for conflict resolution

However, apart from the adversarial methods for the resolution of conflicts, other non- adversarial methods have been building up and developing at a global level, where the parties, act together and in cooperation, keep control of the decision and the resolution of their conflict, take into account the interests of both of them, create and adopt mutually beneficial solutions and agreements that are consequently, more likely to be voluntarily complied.³ This is where conciliation or mediation comes in, a process that could be briefly and simply defined as a negotiation process for the resolution of conflicts voluntarily adopted by the parties, where they appoint a neutral third party called mediator or conciliator having no authority to decide the conflict, but specially trained to conduct the process, give assistance to the parties by easing their efforts to reach a solution and designing satisfactory agreements for both and therefore, having better possibilities of being accepted and voluntarily complied than a decision imposed by a third party.⁴



facilitándoles sus esfuerzos en la búsqueda y diseño de un acuerdo satisfactorio para ambas, y por ende, con más probabilidades de ser aceptado y cumplido voluntariamente que una decisión impuesta por un tercero.⁴ Como la mediación es una negociación asistida, un mediador hábil se concentrará en los tres pilares modernos de la negociación efectiva: procurar ayudar a las partes a (i) salir de las trincheras de sus posiciones para determinar sus verdaderos intereses que subyacen en el problema, (ii) generar opciones creativas para satisfacer esos intereses, (iii) basadas en criterios objetivos y legítimos.⁵

De allí la necesidad y conveniencia de un cambio en la mentalidad tradicional del abogado, adquirida en primer lugar en las escuelas de derecho, que en general tienden a formar y especializar a los profesionales del derecho dentro de la cultura del litigio y de los métodos adversariales de resolución de conflictos, y reforzada luego con la práctica profesional, en la que lamentablemente no se sale de estos viejos paradigmas. Ya se viene notando en las facultades de derecho de nuestras principales universidades, la incorporación de los medios alternativos de resolución de controversias, no sólo en los estudios de post-gradado, especialmente en los de procesal civil, sino también más recientemente a nivel de pre-gradado en el pensum ordinario de la carrera. Bajo estos nuevos paradigmas el abogado no sólo debe estar preparado para defender a su cliente y reclamar y hacer valer su derechos, sino para una labor más integral, que no es otra que la administración y solución más eficiente de los conflictos, controversias y problemas de su cliente. Por ello debe formarse y entrenarse en la amplia gama de medios y alternativas para resolver conflictos, más allá de los juicios, recursos y acciones judiciales.

El desafío es pues enfrentar los conflictos de los clientes de varias maneras. Ya los abogados prestan una asesoría en muchos casos “preventiva” de conflictos, a la hora de diseñar estrategias contractuales o de estructuración de negocios jurídicos, anticipando posibles controversias, así como las formas para solucionarlas en caso de que surjan, por ejemplo, a través de diversos mecanismos alternos a los órganos jurisdiccionales ordinarios. Es notoria la proliferación de acuerdos en los que se adoptan estos mecanismos alternativos

Since mediation is assisted negotiation, a skilful mediator will focus on the three modern pillars of effective negotiation: (i) stepping out of their positional trenches to determine their true, underlying interests, (ii) generating creative opinions to satisfy those interests, (iii) on the basis of objective and legitimate criteria.⁵

This results in the need and convenience of changing the traditional mentality of the attorney, acquired first in law school which generally tend to train and specialize legal professionals in the litigation culture and the adversarial methods for the resolution of conflicts and thereafter reinforced through professional practice, which unfortunately remains within those same old standards. The law schools of our principal universities have started to incorporate alternative means for the resolution of conflicts not only in their post graduate courses, especially civil procedure, but recently in pre-graduate courses, as part of the regular course load. Under these new standards, the attorney has to be prepared not only to defend his client and claim and enforce his rights but to perform an integral task, which is nothing other than the most efficient administration and solution of his client's conflicts, controversies and problems. To that end, the lawyer shall be educated and trained in the wide range of remedies and alternatives to resolve conflicts, beyond the realm of trials, recourses and judicial actions.

Thus, the challenge is to face client conflicts in different manners. In many cases, attorneys are already giving “preventive” conflict

de resolución de conflictos, siendo los más comunes las cláusulas conciliatorias y arbitrales, típicamente con exclusión de la jurisdicción de los tribunales ordinarios. De forma que el abogado debe estar preparado para asistir a su cliente en estos procedimientos de conciliación, de arbitraje, y demás modalidades de mecanismos alternos de justicia. Pero además los abogados pueden y deben incorporarse cada vez más al desempeño de funciones como mediadores y árbitros.

Para justificar el cambio de mentalidad pleitista del abogado por una actitud conciliadora, cooperativa y no adversarial se han esbozado como razones "las que se derivan de la responsabilidad profesional, que conlleva dar el mejor consejo al cliente; las que se derivan de la responsabilidad o compromiso social, ya que son auxiliares en la administración de justicia, pieza fundamental del sistema y deudores de un mejor servicio a la comunidad; las que se derivan de la propia conveniencia, ya que su especialización significará un modo menos frustrante de ejercer la profesión, e implicará más bien trabajar en procesos más dinámicos y creativos, además de una eventual mejora o suplemento en las ganancias, permitiendo afrontar como mayores probabilidades de éxito los requerimientos de justicia de una sociedad que ya no se conforma con cualquier solución, posicionándose mejor frente a las exigencias de una competitividad profesional en aumento".⁶

Obstáculos para la mediación

Resulta claro que la mentalidad litigiosa y la visión adversarial del abogado constituye uno de los obstáculos para la mediación y para los medios alternos de resolución de controversias en general, a lo cual se une el desconocimiento y falta de experiencia en estos medios alternos y su funcionamiento, que conlleva un natural escepticismo y desconfianza en ellos. Algunos abogados ven al mediador como un rival que los sustituirá en su actividad quitándoles casos. Otros perciben la mediación como una amenaza a su ejercicio profesional y a sus ingresos. Al fin y al cabo, una solución rápida de la controversia como producto de la mediación, significa menos horas facturables al cliente.⁷ Visto así, resulta un verdadero conflicto entre los intereses del cliente y los de su abogado. No puede negarse la existencia de una tensión entre ambos intereses, sobre todo en lo que concierne a los honorarios profesionales y la forma de facturarlos. Si el abogado factura su trabajo por horas, habría un incentivo para incrementar el tiempo trabajado, incluso de buena fe y en beneficio del cliente. Por el contrario, si el abogado cobra sobre base contingente, es decir, sobre lo que logre obtener de la contraparte, tenderá a querer resolver el caso lo más rápidamente posible, favoreciendo transacciones que podrían ser inconvenientes para el cliente. Si el abogado cobra una cantidad fija previamente estipulada, tendrá menos incentivo para esforzarse al máximo pues ganará lo mismo independientemente de su dedicación.⁸

advice, at the time of designing contractual strategies or structuring legal businesses, by anticipating eventual controversies and the manners to resolve them in the event they do arise, for example, through several alternative mechanisms other than the ordinary judicial entities. The proliferation of agreements adopting these alternative means for the resolution of conflicts is notorious, where the most common clauses are conciliation and arbitration provisions; typically excluding the jurisdiction of ordinary courts. But furthermore, attorneys can and should become increasingly involved in their actions as mediators and arbitrators.

The following arguments have been used to justify the change from the litigation mentality of the attorney to a conciliating, mediating and non-adversarial attitude, "those resulting from professional responsibility which leads to giving the best advice to the client; those resulting from social responsibility or commitment, since they are accessories to the administration of justice, a fundamental piece of the system and debtors of an improved community service; those resulting from their own convenience, since their specialization will mean a less frustrating way to practice law and will rather imply working in more dynamic and creative processes, apart from an eventual gain improvement or supplement, allowing to face the justice requirements of a society that no longer accepts any solution with higher possibilities of success, having a better position with respect to the demands of an increasing professional competitiveness".⁶

Obstacles in mediation

It is clear that the attorney's litigious mentality and adversarial vision constitutes one of the obstacles for mediation and other alternative means for the resolution of conflicts generally, together with the lack of knowledge and experience in these alternate means and their operation, all of which leads to a natural skepticism and mistrust in them. Some attorneys regard mediators as their rivals, who will substitute them and take cases their cases. Others perceive mediation as a threat to their professional practice and income. In the end, a quick solution to a controversy resulting from mediation means less billable hours to the client.⁷ Seen from this perspective, there is a true conflict between the interests of a client and those of his lawyer. The existence of a tension between the two of them is undeniable, particularly with respect to legal fees and how they are billed. If the lawyers' work is billed in hours, there is an incentive to increase the time worked, even in good faith and for the benefit of the client. On the contrary, if the lawyer works on a contingent basis, that is, on what can be obtained from the opposing party, there will be a tendency to resolve the case as quick as possible, favoring transactions that may be inconvenient for the client. If the lawyer charges a previously fixed amount, he will have a lesser incentive to make his best efforts, because his gain will be the same, notwithstanding his dedication.⁸

The role of the attorney in mediation

Here is where the attorney should take conscience of his problem solving approach and value creating role for his clients. A role-conscious lawyer is concerned not only with the handling of the client's problem and its solution by optimizing gains but by minimizing procedural costs and thereby generating value for his client. Experience shows that clients who perceive genuine concern of their attorney to reduce "transactional costs" to resolve their problems, show increased levels of satisfaction that decisively contribute to their loyalty towards their lawyers.⁹ The study and use of mediation lead us to easily conclude that this is a highly efficient means to resolve conflicts, ideal for parties to reach a mutually beneficial agreement that puts an end to the controversy in times and at costs that are substantially lower than those involved in a long litigation process. Therefore, mediation is, without a doubt, a value creating mechanism for clients, which definitely benefits professional practice and attorney income.

For mediation to be effective, the convenience of the attendance

El rol del abogado en la mediación

Aquí es donde el abogado debe tomar conciencia de su rol como solucionador de problemas (problem-solving approach) y como creador de valor (value-creating role) para sus clientes. El abogado consciente de este rol se preocupa especialmente por manejar el problema del cliente y su solución, no sólo optimizando las ganancias sino minimizando los costos involucrados en el proceso, generando así valor a su cliente. La experiencia enseña que los clientes que perciben una genuina preocupación de sus abogados por reducirle los "costos transaccionales" en la solución de sus problemas, muestran altísimos niveles de satisfacción que contribuyen decisivamente a la fidelidad de esos clientes para con sus abogados.⁹ El estudio y la utilización de la mediación permiten fácilmente concluir que constituye un medio eficazísimo de solución de conflictos, idóneo para que las partes puedan llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso que ponga fin a la controversia, en un tiempo y a un costo que pueden ser sustancialmente inferiores a los que involucraría un largo litigio. De manera que la mediación es sin duda un mecanismo creador de valor para los clientes, que definitivamente redundará en beneficio del ejercicio profesional e ingresos del abogado.

Para la eficacia de la mediación está demostrada la conveniencia de que a las sesiones asistan las partes involucradas en la controversia, quienes pueden estar o no asistidas de sus abogados. Dicha eficacia tiene que ver con la participación en el proceso de los verdaderos involucrados o dolientes en el problema, que conocen los hechos y circunstancias del asunto, y que a la vez son los que mejor pueden decidir como resolverlo. La experiencia enseña que cuando las partes no asisten a la mediación y envían a sus abogados, resulta bastante cuesta arriba llegar a un acuerdo, sobre todo si los abogados no tienen habilidades o formación en técnicas de negociación efectiva o van a la mediación con actitud adversarial y no cooperativa. Los centros de mediación o conciliación suelen recomendar y exhortar a las partes a que asistan personalmente a las sesiones de mediación, y advierten que de no hacerlo será mucho menos probable que la mediación resulte exitosa. Por otro lado, aunque a veces la presencia de los abogados puede entorpecer la mediación, no puede impedírsele a las partes asistir con sus abogados. Los mediadores expertos y hábiles en comunicación normalmente saben conducir el proceso, sorteando las dificultades que se presentan a veces por las actitudes y comportamiento de los abogados. No es extraño que usen técnicas como reunirse en privado con las partes sin los abogados.

Es innegable el rol de asesoramiento legal que pueden prestar los abogados a las partes en la mediación. No puede prescindirse de su papel consultivo en diversos aspectos referentes al problema o controversia objeto de la mediación, y menos aún de su opinión legal con respecto

of both parties to the sessions, assisted by their attorneys or not, is beyond proof. This efficiency has to do with the participation of those truly involved in the problem, who know the facts and circumstances of the matter and who are, in turn, better suited to decide its resolution. Experience has also shown that when parties do not attend mediation sessions and send their attorneys, it becomes difficult to reach a solution, particularly if the attorneys are not skilled or trained in effective negotiation or attend mediation with an adversarial and non-cooperative attitude. Mediation and conciliation centers usually recommend and request the parties to personally attend the mediation sessions and warn that their absence is likely to result in a less than successful mediation. On the other hand, even though the presence of lawyers may sometimes be an obstacle to mediation, the parties cannot be prevented from bringing their lawyers. Expert and skilful communicational mediators usually know how to conduct the process and sort difficulties that may arise from the attitudes and behavior of the attorneys. It is not unusual to use techniques such as private meetings with the parties, without the presence of their lawyers.

The role of the legal advice given by attorneys to the parties in the mediation process is undeniable. Their advisory role for the various aspects of the problem or controversy subjected to mediation is essential, as well as their legal opinion regarding any proposals, possible agreements and their final drafting. But it is also important to remember that the problem can be seen from a view that goes beyond legal issues and may focus on issues that have no legal relevance whatsoever or which are at least redefined in terms that allow a separation from the adversarial view.¹⁰

We believe that the role of the attorney in mediation can go beyond mere advisory. A lawyer that is truly committed to the interests of his client, which is the resolution of the controversy in the most satisfactory and efficient manner, should become proactively involved in the identification process of the parties' interests, in the generation of creative options to satisfy them in the best possible manner and to propose agreements on the basis of legitimate and objective criteria.

The attorney should avoid transferring the conduct adopted in judicial tasks to the mediation, focusing his energies in presenting his client's reasons as arguments to the mediator. While this conduct is necessary in the judicial process, where the purpose is to convince a third party (judge) called to resolve the controversy, in mediation, whatever a party obtains will be the result of the other party's acknowledgments, acceptances or grants and consequently, the source of what can be obtained is not an authority invested third party, but the other party.¹¹ The mediation parties and their attorneys should consider and understand that the mediator has no authority to decide and his role is not to resolve the controversy, which means that the parties and their counsel should not focus on convincing the mediator of their respective positions and legal arguments.

Given the change of the dynamics involved in mediation, it is important that the lawyer is prepared and conveniently prepares his client to participate constructively in the mediation. Both attorney and client should understand the sense and process of the mediation as well as the importance of their participation. During mediation, it is important to express trust in the process and the possibility it offers of rendering a beneficial agreement for both parties. It is convenient to use efficient communication tools and elements, based on respect for the mediator, the parties and their attorneys, to adequately handle and control feelings and emotions, to listen intently to the others and to empathize or acknowledge different points of view, without necessarily having to share them. Special care should be given to the use of language, both verbal and non-verbal, trying that words do not bring about an escalation of the conflict but otherwise contribute to its resolution.

a las propuestas que se hagan y a los posibles acuerdos y su redacción final. Pero tampoco puede olvidarse que en la mediación puede verse el problema desde una óptica más amplia, más allá de lo jurídico, y pueden enfocarse asuntos que no tienen significación para el Derecho, o que al menos son redefinidos en términos que permiten apartarse de la visión adversarial.¹⁰

Por nuestra parte pensamos que el rol del abogado en la mediación puede ir más allá del meramente consultivo. El abogado verdaderamente comprometido con los intereses de su cliente, que no son otros que la solución de la controversia de la manera más satisfactoria y eficiente posible, en el tiempo y al costo más favorable para éste, debe involucrarse proactivamente en el proceso de identificación de los intereses de las partes, de generación de opciones creativas para satisfacerlos lo mejor posible, y de proponer acuerdos basados en criterios legítimos y objetivos.

El abogado debe evitar trasladar a la mediación la conducta que adopta en la labor judicial, concentrando sus energías en argumentar frente al mediador acerca de la razón del cliente. Si bien esta conducta es necesaria en el proceso judicial, donde se trata de convencer a un tercero (juez) llamado a dirimir la controversia, en la mediación en cambio lo que una parte obtenga va a provenir de lo que la otra parte reconozca, acepte o conceda, y en consecuencia, la fuente de lo que se puede obtener no

es un tercero con autoridad, sino la otra parte.¹¹ Hay que tener en cuenta, y hacerlo entender a las partes y sus abogados en la mediación, que el mediador no tiene poder de decisión ni es su función resolver la controversia, lo cual implica que las partes y sus abogados no deben dedicarse a convencerlo de sus respectivas posiciones y de los fundamentos legales que los asisten.

Dado el cambio de dinámica que supone la mediación, es importante que el abogado se prepare y prepare convenientemente a su cliente para participar constructivamente en la mediación. Abogado y cliente deben comprender el sentido y el proceso de mediación, así como también que su participación es fundamental. En la mediación es recomendable expresar confianza en el proceso y en que pueda facilitar un acuerdo beneficioso para ambas partes. Es conveniente utilizar las herramientas y elementos de una comunicación eficaz, fundamentada en el respeto tanto al mediador como a las partes y sus abogados, el manejo y control adecuado de los sentimientos y emociones, en el saber escuchar atentamente a los demás y en la empatía o reconocimiento de los distintos puntos de vista o formas de ver las cosas, sin que ello necesariamente implique compartirlos. Se debe ser especialmente cuidadoso del lenguaje, tanto verbal como no verbal, que se utilice, procurando que las palabras no propicien una mayor escalada del conflicto sino que más bien contribuyan a desescalarlo.¹²

¹HIGHTON, Elena y ALVAREZ, Gladys, *Mediación para Resolver Conflictos*, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, 1998, pag. 95.

²SAN JUAN, Miriam. *Familia, Intervenciones Protectoras y Mediación Familiar*, Vadell Hermanos Editores, Caracas, 2005, pág. 274

³HIGHTON y ALVAREZ, ob. cit, pags. 95, 96

⁴CAIVANO, Roque, GOBBI, Marcelo y PADILLA, Roberto. *Negociación y Mediación, Instrumentos Apropiados para la Abogacía Moderna*, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, 1997, págs. 209, 210.

⁵Cfr. FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. *Sí, de acuerdo . . .* Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1993

⁶HIGHTON y ALVAREZ, ob. cit, pags. 400-401, También CAIVANO, GOBBI y PADILLA. Ob. Cit. Pág. 74-76

⁷GOODMAN, Alan. *Basic Skills for the new Mediator*, Solomon Publications, Maryland, U.S.A., 1994, pág.40.

⁸MNOOKIN, Robert. *Beyond Winning*, Harvard University Press, Cambirdge, Massachusettes, U.S.A., 2000, pags. 78-84

⁹MNOOKIN, Robert. Ob. Cit. pag. 119, 154

¹⁰SAN JUAN, Miriam. Ob. Cit. Pag. 277-278

¹¹CAIVANO, GOBBI y PADILLA. Ob. Cit. Pág. 241

¹²Cfr. CAIVANO, GOBBI y PADILLA. Ob. Cit. Pág 241-243. Y para un estudio a fondo sobre las técnicas modernas de comunicación y conversación eficaz véase: STONE, Douglas, PATTON, Bruce y HEEN, Sheila. *Conversaciones Difíciles*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1999.