



Sociedad Argentina de Sociología Jurídica



UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Jurídicas
y Sociales

8^{vo} Congreso Nacional
de **Sociología Jurídica**
"derecho, democracia y sociedad"

Comisión 6: Acceso a la justicia y justicia alternativa

Título de la ponencia: **La toma de decisiones en los procesos de mediación**

Autor: **Norberto Daniel Barman**

Profesor adjunto de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Córdoba



1- Introducción

En la República Argentina, desde comienzos de la década del 90 se encuentra en pleno desarrollo el procedimiento de mediación, como una vía alternativa al sistema de justicia tradicional¹ para la resolución de conflictos interpersonales, grupales o intergrupales.

Este método, adoptado en un primer momento a nivel de la jurisdicción nacional se ha difundido luego a las provinciales, constituyéndose hacia el final de la primera década del siglo XXI en un relevante método de justicia alternativa, al que acceden con mayor facilidad los estamentos menos beneficiados de la sociedad en virtud de un mayor protagonismo personal de los conflictuantes y del menor costo operativo, en relación al sistema de procedimiento judicial.

A su vez, este mayor protagonismo personal implica para las personas involucradas en un conflicto que participan de un proceso de mediación, la necesidad de adoptar diversas decisiones, incluida aquella con capacidad para resolver el diferendo.

Si bien los conflictuantes pueden actuar de distinta forma y desplegar diversas conductas durante el desarrollo de la mediación², presentan una característica en común en los momentos previos a la celebración de un acuerdo: les resulta dificultoso adoptar la decisión tendiente a superar el conflicto.

La elección que realicen implicará un cambio, modificará la situación preexistente y todo cambio conlleva cierto grado de resistencia.

El mediador o su propio abogado, advierten al mediado que los compromisos contraídos a través de un acuerdo celebrado en mediación son, en principio, definitivos³ y el acuerdo a suscribirse deberá ser respetado, aparejando consecuencias negativas su incumplimiento⁴.

¹ Un impulso trascendente lo dio el Poder Ejecutivo Nacional al dictar el decreto 1480/92 que declaró de interés nacional, la institucionalización y el desarrollo de la mediación como método no adversarial de solución de conflictos (Barmat, 2000: 194). La experiencia recogida en el plan piloto implementado a través del referido decreto, influyó para que el 4 de octubre de 1995 fuera sancionada la ley nacional de mediación N° 24573.

² Como las de mantenerse aferrados a su posición o predisponerse a variar sus objetivos en aras de encontrar soluciones

³ A menos que las mismas partes, de común acuerdo, decidan modificarlo o que un juez se niegue a homologarlo sin que se le efectúen ciertas modificaciones

⁴ Un acuerdo homologado puede ser susceptible de ejecución en sede judicial



Este motivo explica, en parte, las dudas que puedan surgir en quien debe adoptar una decisión probablemente irreversible.

Por tal motivo, forma parte de las tareas a cargo del mediador analizar con cada mediado la alternativa que mejor satisfaga sus intereses, a fin de colaborar en la optimización de la solución que se alcance.

2- El abordaje de los conflictos y la toma de decisiones

Durante la negociación para el tratamiento de un conflicto, las partes involucradas adoptan varias decisiones, por más breve que resulte dicha negociación.

Decidir implica seleccionar, entre una lista finita de cursos de acción posibles⁵ aquél que optimice el resultado. La decisión consiste en una predicción de una serie de estados futuros y el cálculo de las consecuencias que acarreen las posibles acciones.

Cuando una persona negocia en situaciones de conflicto decide una estrategia, está influenciado por su condición de ser humano, su postura existencial, las informaciones, el contexto, sus valores, los códigos culturales a los cuales pertenece y sus preconcepciones o prejuicios.

Al incidir todos estos elementos, el individuo debe ser capaz de incrementar el peso de los factores objetivos para decidir con bases racionales⁶, eligiendo la alternativa con la jerarquía más alta entre las factibles y minimizando el riesgo que representa la toma de decisiones motivada principalmente por aspectos emocionales.

El adecuado análisis de los posibles satisfactores de objetivos⁷ y del estado de la naturaleza⁸, permite adoptar racionalmente la solución que mejor se adecue a los respectivos intereses y

⁵ Variables que están bajo control del decisor

⁶ Seleccionando, a través de un procedimiento sistemático, un curso de acción o alternativa que satisfaga adecuadamente los objetivos establecidos, con un nivel de riesgos o costos razonables.

³ A los que se visualiza como alternativas posibles

⁴ Ambiente en el cual se desarrolla el conflicto

⁵ Entendiéndose por intereses los objetivos deseados y por necesidades aquellos elementos materiales o espirituales de los que no se puede prescindir

⁶ Al actuar como un agente racional, es decir como un decisor que prevé lo que los otros van a hacer y lo que los otros piensan que va a hacer él



necesidades⁹ de los protagonistas del conflicto. Este proceso comprende, asimismo, el cálculo de todos los efectos factibles a derivarse de tal decisión¹⁰.

Se debe considerar, asimismo, que las personas toman decisiones racionales sólo en relación a aquellos aspectos de la situación que logran percibir y conocer. Los demás aspectos ajenos al proceso de cognición o de percepción, no inciden en sus decisiones, por lo cual a este fenómeno se lo denomina racionalidad limitada.

Amén de tal limitación, toda decisión en el tratamiento de un conflicto, presenta un costado traumático para el decisor ya que, además de aquellos aspectos ignorados, debe dejar de lado otras alternativas que contienen aspectos valiosos, percibidos y conocidos.

Los procesos de toma de decisión cumplen la función de optimizar la resolución de diferentes especies de conflictos, en relación a los objetivos de sus protagonistas. Estos procesos son analizados por la teoría de la decisión.

3- ¿Qué es la Teoría de las Decisiones?

Como producto de un estudio formal sobre la toma de decisiones, la teoría de la decisión es el resultado de los esfuerzos conjuntos de economistas, matemáticos, filósofos, científicos sociales y estadísticos por explicar como toman o como deberían tomar decisiones los individuos y los grupos. Las aplicaciones de la teoría de la decisión abarcan desde las especulaciones abstractas de los filósofos acerca de agentes idealmente racionales hasta los consejos prácticos de los analistas de decisión formados en estudios empresariales (Resnik, 1998: 19)

Es un campo que encierra una perspectiva interdisciplinaria en sus construcciones que buscan dar respuesta a las preguntas: ¿cómo se toman las decisiones? ¿cómo se deberían tomar?.

Comprende varios campos de investigación: de las ciencias formales: lógica y matemáticas –que indaga en las consecuencias lógicas de la aplicación de la toma de decisiones, las características matemáticas de los comportamientos racionales- de las ciencias sociales – cómo se comportan las personas en la vida real cuando toman decisiones. Algunas decisiones



tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Cuando la decisión es gravitante, el método racional es el que se impone para su adopción.

Un agente idealmente racional es aquel que

- Adquiere, guarda y procesa gran cantidad de información.
- No comete errores lógicos o matemáticos.
- Conoce todas las consecuencias lógicas de sus acciones.

4- Reacciones frente al dilema de adoptar una decisión

Ante la disyuntiva de una decisión, las personas pueden adoptar una de las siguientes actitudes:

- *Rehuir la decisión* (posponiéndola o recurriendo a otros para que decidan por uno. Es la reacción más peligrosa para la persona que la asume)¹¹
- *Aferrarse al pasado* (toma sus decisiones en función de lo que ha hecho en el pasado)
- *Confiar en la intuición*
- *Efectuar un proceso mental* (analiza mentalmente los datos disponibles y elige la alternativa que considera la mejor pero sin auxiliarse de ningún método o instrumento formal que sustente dicho proceso mental)
- *Practicar un proceso informal* (avanza un poco más. Toma algunas notas, efectúa consultas, reúne algo de información, pero sigue confiando en sus habilidades intuitivas o en su experiencia para seleccionar la alternativa que considera más apropiada)
- *Desarrollar un proceso lógico formal* (los menos siguen un proceso lógico y formal en el que utilizan diferentes instrumentos de análisis –combinación de habilidades intuitivas, técnicas y conceptuales- con el fin de llegar a la decisión que – objetivamente- ofrece las mayores probabilidades de éxito)

¹¹ Quien rehuye a la toma de decisiones puede argumentar: a) no es el momento oportuno b) hay que resolver un problema mayor o una situación más compleja c) es preferible seguir la tradición, haciendo las cosas como se han hecho siempre por ser el camino más seguro d) debe tratar otro o un grupo de trabajo el problema sobre el que se debe decidir



Este esquema de decisión formal y lógico permite elevar, a sus niveles más altos, las posibilidades de éxito de las decisiones que se adopten (Guías de gestión de la pequeña empresa, 1995: 37) . No obstante, quien acude a un proceso lógico formal, lo utiliza para decisiones trascendentes y generalmente reacciona mediante otro esquema frente a decisiones rutinarias.

5- Esquema básico del proceso de toma de decisión racional.

Cuando las decisiones se adoptan como consecuencia de un proceso racional, en la elección de opciones orientadas lógicamente hacia un resultado, se encuentran los siguientes elementos:

- *El agente decisorio.* Persona que selecciona la opción entre varias alternativas de acción
- *Los objetivos.* Metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones
- *Estado.* Situación de la naturaleza en la que se debe adoptar la decisión
- *Preferencias.* Criterios de selección utilizados por el agente decisorio
- *Estrategia.* En base a los recursos disponibles, implica el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus objetivos
- *Actos.* Acciones que desarrolla el agente decisorio
- *Resultado.* Consecuencia de una estrategia determinada

En dicho proceso intervienen los conocimientos previos del agente decisorio, como ser: la intuición¹², la experiencia, los valores personales y la capacidad de juzgar diferentes situaciones.

- Cinco componentes resultan primordiales para la toma de decisiones racionales:

- *Información:* se recoge para los aspectos que están a favor cuanto en contra del problema, con el propósito de delimitarlo adecuadamente.
- *Conocimientos:* La cognición sobre las incidencias del problema o de situaciones análogas resultan de suma utilidad para elegir un curso de acción adecuado.

¹² Que comprende el olfato, la visión, la sagacidad y la percepción de la realidad. Alden M. Hayashi lo denomina el instinto en "La Toma de Decisiones" de Harvard Business Review. Ediciones Deusto, Bilbao, 2002. Pp.ss. 189-210. Parafraseando a Henry Mintzberg sostiene como presupuesto para la adopción intuitiva de decisiones, unas emociones equilibradas y la revelación de lo obvio, a nivel consciente, de lo que ya se sabía a nivel subconsciente.



- *Experiencia:* La forma en que fue tratado un problema parecido al actual, independientemente del resultado de esa decisión anterior, proporciona información para la resolución del próximo caso.
- *Análisis:* La descomposición del problema, por métodos matemáticos, lógicos o de otra índole permiten sustituir a la intuición en la selección de la alternativa que mejor satisfaga el propósito del decisor.
- *Juicio:* Los datos proporcionados por la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, permiten formar criterio para seleccionar el curso de acción adecuado. No existen reemplazantes del buen juicio.

6- Clasificación de las decisiones

Durante el transcurso de una negociación, se pueden adoptar distintas decisiones como *retroceder, permanecer en la mesa o suponer un acuerdo.*

Varios son los elementos que influyen en tales decisiones:

- Los seres humanos siempre estamos condicionados frente a las diferentes situaciones que nos toca vivir. Por otra parte, nuestra condición de ser humano y la de los demás cambia constantemente.
- Los seres humanos no estamos preparados biológicamente para ver a los demás como una fortaleza. Lo que vemos es alguien que puede atentar sobre nuestra supervivencia. ("El Gen Egoísta" de Richard Dawkins)
- Las informaciones son valorizadas distinto por los diferentes negociadores. Algunos son extremadamente racionales. Basan su estrategia en una detallada información. Estiman que es fundamental tener datos sobre el pasado, antecedentes y proyecciones para tomar las decisiones. Otros entran en las negociaciones con bases puramente intuitivas, sin ninguna información consistente.
- Otro elemento que influye en el proceso decisorio es el contexto¹³. Los valores individuales y los valores culturales también inciden en la toma de decisiones¹⁴.

¹³ Ambiente organizacional, social, económico, político y cultural.

¹⁴ Conjunto de patrones o paradigmas de comportamiento, reglas y reglamentos que se deben respetar



- Los preconceptos de la situación constituyen el último elemento que entra en el proceso decisorio. Tomar decisiones en base a preconceptos no siempre es negativo ya que en el caso de decisiones rutinarias economiza tiempo. El problema aparece cuando se toman decisiones basadas sólo en esos elementos, teniendo en cuenta que todo preconcepto o prejuicio es un valor que no pasó por una revisión crítica ni ética.

6.1- *¿Bajo qué condiciones se puede tomar una decisión racional?*

Los procesos de decisión se clasifican de acuerdo al grado de conocimiento que se tenga sobre el conjunto de factores o variables no controladas por el decisor¹⁵ y que pueden incidir sobre las consecuencias de la elección. Por ello, las decisiones se pueden adoptar:

- *Bajo certeza.* Sabemos con seguridad cuáles son los efectos de las acciones. Estamos casi seguros del resultado concreto de la elección de toma de posición. En este caso el único problema es elegir entre las opciones, cuál nos gusta más, ej. De los tres sacos, cuál me pongo?
- *Bajo riesgo.* No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello. Ejemplo de esto es la tirada de dados: cuál es el riesgo estimable de que salga o no el "seis", en una tirada de dado, no cargado? Que salga: 1/6 y que no salga: 5/6.
- *Bajo ignorancia.* No sabemos qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Por ejemplo cuando salimos en una "cita a ciegas" no sabemos ni podemos efectuar un cálculo de probabilidad sobre las consecuencias de ese encuentro.

7- **Importancia de la toma de decisiones**

En todas las etapas de la toma de decisiones puede haber percepciones erróneas, prejuicios y otras distorsiones que influyen para la adopción de elecciones equivocadas.

Cuanto más complejas e importantes son las decisiones que se deben tomar, mayores probabilidades de irracionalidad pueden presentar. Tales irracionalidades pueden funcionar de

¹⁵ Estado de naturaleza, ambiente o contexto



manera independiente o en forma concertada (cometiéndose varias simultánea o sucesivamente), potenciando sus consecuencias.

La mejor protección contra estas distorsiones del pensamiento racional consiste en tomar conciencia de la situación y adoptar procedimientos metodológicos, que permitan la adopción de decisiones con mayor objetividad.

Cualquiera sea el método utilizado, la información para el decisor surge de cotejar las opciones entre sí, recurriendo a ciertas variables (propósito, objetivos, alternativas) que usualmente se acostumbra analizar. Si el proceso de Toma de Decisiones, permitió analizar un problema y arribar a un resultado conveniente, implica que se han examinado las diversas alternativas existentes y que la elección ha sido correcta¹⁶.

8- **La toma de decisiones y los procesos de mediación**

Con el propósito que los participantes de un proceso de mediación optimicen su elección, el mediador puede utilizar diversas técnicas mediante las cuales facilite a los conflictuantes la difícil tarea de adoptar decisiones racionales en el marco del proceso en el que participan.

8.1- La legitimación

Algunas personas se perciben, a sí mismas, incapaces de tomar determinadas decisiones. Si la decisión debe adoptarse en un escenario de conflicto, ese obstáculo adquiere mayor dimensión, debido a lo traumático que, generalmente, le resulta ese contexto al decisor. El mediador puede prestar su ayuda a estas personas, utilizando la técnica de legitimación, la que puede definirse de modo genérico como la posibilidad de justificar o al menos explicar las razones o las causas que hacen que alguien adopte determinadas actitudes, comportamientos o posiciones. (Diez y Tapia, 1999: 100)

Esta técnica puede ser utilizada, por ejemplo, demostrándole al participante de la mediación que, en situaciones similares ocurridas en el pasado, fue capaz de adoptar decisiones trascendentes y las mismas resultaron acertadas ya que se adecuaron a sus intereses. Se trata de elevar su autoestima

¹⁶ Teoría de la Decisión, Cátedra Avenburg



a fin que pueda asumir sus propias decisiones y no sienta necesidad que otra persona las tome por él¹⁷.

8.2- La información sobre decisiones racionales adoptadas por otros mediados en casos similares

Una forma de colaborar con quien vacila al momento de tomar determinada decisión, consiste en brindarle a esta persona información sobre decisiones adoptadas por otros conflictuantes en casos similares, que resultaron funcionales a sus respectivos propósitos¹⁸. El relato que efectúe el mediador tiene que resultarle verosímil al mediado, para que este último lo considere un aporte relevante para adoptar su decisión.

Los seres humanos tienden a imitar aquellas conductas que permitieron resultados satisfactorios siempre que los mismos constituyan una derivación lógica del accionar precedente¹⁹.

Amén de las cuestiones desarrolladas, los ejemplos de decisiones que informe el mediador le resultarán de utilidad al mediado, en la medida que la elección relatada se adecue a sus creencias y valores o, al menos, le proporcione datos beneficiosos para adoptar su propia decisión

8.3 - La inclusión de criterios objetivos

El razonamiento del adversario, el del mediador y a veces el del abogado que lo asesora, no alcanzan, en muchas oportunidades, para que un conflictuante adopte una decisión transaccional.

¹⁷ Verbigracia. Mediador: Tengo conocimiento que usted se casó con Victoria pese a la oposición de sus padres. ¿Qué mecanismos internos utilizó para adoptar semejante decisión? Mediado: Adopté esa decisión privilegiando el amor que sentía por Victoria por encima del disgusto que le causaba a mis padres. Mediador: Si ud. fue capaz de adoptar una decisión muy importante en un contexto tan difícil, no posee la capacidad suficiente para utilizar un mecanismo similar ante una situación de menor complejidad, tal como la que estamos tratando en este proceso?

¹⁸ Preservando la identidad de los conflictuantes, en consonancia con el principio de confidencialidad que rige en todo proceso de mediación

¹⁹ Un ejemplo puede graficar estas expresiones. *Mediador: En otra mediación por un conflicto familiar parecido al de Udes., ambos padres decidieron la tenencia compartida de sus hijos, quedándose con la mamá de lunes a viernes y con el papá los fines de semana y días feriados. De este modo, ambos vieron satisfecho su interés por mantener la convivencia con los hijos y lograron minimizar el impacto que les causaba su separación a los menores.*



Durante las negociaciones que se efectúan en un proceso de mediación, resulta necesario contar con información objetiva sobre determinadas cuestiones, lo cual permitirá a las partes ajustar sus pretensiones a los datos de la realidad en lugar de mantenerlas vinculadas a su propia percepción (Barmat y Rivero: 2001,93)

Si los datos provienen de fuentes despojadas de cualquier predilección personal, se incrementa el valor que a dicha información adjudica su destinatario.

Los antecedentes jurisprudenciales para casos similares, un dictamen pericial para el caso concreto o los precios de mercado que pueden observarse en avisos clasificados, constituyen criterios objetivos que informan al decisor, carentes de cualquier connotación subjetiva, factible de ser interpretada como tendenciosa.

La inclusión de estos criterios en un proceso de mediación, pueden alcanzar la categoría de dirimientes para que los conflictuantes identifiquen la alternativa que en mayor proporción satisfaga sus respectivos propósitos

8.4 - Análisis de las alternativas al acuerdo negociado

Si durante el transcurso de la mediación se ha generado una opción que puede satisfacer los intereses de las partes, pero alguna de ellas tiene dificultades para decidirse a acordar, el mediador puede colaborar en el proceso decisorio de ese conflictuante analizando junto al mismo las alternativas existentes a ese eventual acuerdo y comparándolas con la opción surgida en mediación, especialmente en aquellos aspectos que la alternativa resulte más o menos adecuada al propósito de esta parte y sus costos le resulten o no aceptables.

Tales alternativas a analizar pueden ser, por ejemplo, el resultado factible de alcanzar mediante la resolución judicial del conflicto, las posibilidades de lograr los objetivos por otra vía que no implique un litigio o variar el propósito que traía al comienzo de esta mediación. Del análisis puede surgir que alguna alternativa resulte de mejor calidad o que ninguna de ellas satisfaga en mayor medida el propósito del conflictuante, que la opción surgida en el proceso de mediación.

Este análisis comparativo puede resultar de gran ayuda para que el conflictuante pueda adoptar la decisión de acordar o no con la opción surgida durante el proceso de mediación, al contar con información que le permita optimizar su elección.



8.5 - La convocatoria a terceros

En determinados conflictos pueden participar terceros, ya sea en alianza o coalición con alguna de las partes o detentando suficiente influencia para persuadir a alguna de ellas a realizar los actos u otorgar las concesiones que solucionen el conflicto (Entelman, 2002: 141).

En tales casos, es factible que alguno de los actores principales sea renuente a tomar decisiones sin consultar a este tercero. La opinión de este último puede diferir sustancialmente si participa activamente o resulta ajeno al proceso de mediación.

Quien participa de este proceso, obtiene diversa información a través de sus sentidos y puede ser abordado por el mediador, lo cual permite hacerlo partícipe del reencuadre de los hechos, contenidos, el contexto de la situación o las personas involucradas en la misma (Diez y Tapia, 1999: 119 a 121).

Por ello, cuando alguno de los actores del conflicto necesita conocer la opinión de un tercero para tomar decisiones, resultará funcional para optimizar la potencialidad del proceso de mediación, convocar a dicho tercero a fin que participe activamente de este procedimiento. La presencia del mismo en el proceso de mediación, agilizará y facilitará la adopción de decisiones con mayor seguridad, por parte de aquel conflictuante que requiera su consejo. La habilidad del mediador para detectar esta necesidad y adoptar las medidas tendientes a satisfacerla, resultará relevante para coadyuvar en el proceso de toma de decisiones racionales por parte de los mediados.

8.6 - El resguardo de los términos en los que el acuerdo será redactado

La persona que debe decidir si celebra o no determinado acuerdo, se preocupa por las consecuencias que pueda acarrear su decisión. Desearía elegir en condiciones de certeza, las cuales frecuentemente no existen en el contexto dentro del cual va a decidir.

Por otra parte, existen acuerdos de autorealización²⁰ (Moore, 1995: 394) y aquellos que exigen de las partes un desempeño permanente o al menos prolongado durante determinado período, lo cual torna aún más compleja la toma de decisión.

El acreedor que otorga facilidades de pago carece de seguridad sobre la conducta que desplegará su deudor en el cumplimiento de las obligaciones pactadas, los padres que acuerdan un régimen de visitas en relación a sus hijos menores pueden dudar sobre la observancia que prestará

²⁰ Aquel que se ejecuta totalmente al momento de concretarse



su ex cónyuge al régimen acordado y a su vez el padre conviviente puede dudar respecto del grado de responsabilidad con que el padre no conviviente asumirá el pago de la cuota alimentaria comprometida.

En estos casos es posible que ambos conflictuantes o alguno de ellos prefiera no acordar, no por incapacidad de conciliar sobre las cuestiones en disputa sino por la desconfianza con respecto al cumplimiento de sus obligaciones por parte del otro (Moore, 1995: 396).

Estas preocupaciones²¹ se pueden zanjar en la medida que se definan²² rigurosamente tanto los criterios cuanto los pasos a seguir para aplicar las decisiones adoptadas, se prevea una instancia de seguimiento del acuerdo y determinadas consecuencias ante el incumplimiento de las obligaciones asumidas, con capacidad suficiente para apaciguar el ánimo de la otra parte²³.

Resultará tarea del mediador detectar las preocupaciones de cada conflictuante y la forma en que las mismas podrían ser soslayadas al redactarse el acuerdo.

9- A modo de epílogo

Las emociones del individuo en situación conflictiva generan, con frecuencia, un impacto perjudicial sobre su salud física y psicológica, que obstaculiza la adopción de decisiones racionales en tales circunstancias.

Por tal motivo, resulta apropiado prever procedimientos que suministren información objetiva al conflictuante, a fin que éste pueda desarrollar un proceso decisorio idóneo para alcanzar su propósito, con independencia de la sensación causada por sus emociones.

En este sentido se analizaron algunos aspectos teóricos vinculados a la toma de decisiones racionales y se desarrollaron algunas técnicas que pueden resultar de utilidad para aquellos operadores a los cuales les incumbe asesorar o auxiliar a quienes deben adoptar una decisión en relación a determinada situación conflictiva.

En síntesis, este trabajo aspira a proporcionar el marco teórico y las herramientas que coadyuven a desarrollar un proceso lógico formal para la toma de decisiones en un proceso de

²¹ Que emergen en los momentos previos a una toma de decisión

²² En el texto del acuerdo

²³ Por ejemplo, se puede prever una multa diaria, a cargo del incumplidor y en favor de la otra parte, desde que se produce el incumplimiento hasta que cese el mismo.



mediación al que se recurre cuando una relación social que funcionaba en un vínculo de armonía, se desvía de ese modelo de interacción .

Bibliografía

- Barmat, Norberto Daniel. "La mediación ante el delito" (Una alternativa para resolver conflictos penales en el siglo XXI) Marcos Lerner, Editora Córdoba. Córdoba, 2000.
- Barmat, Norberto Daniel y Rivero, Silvia. "Ley Provincial de Mediación N° 8858 y su reglamentación. Comentada-Anotada-Concordada" Marcos Lerner, Editora Córdoba. Córdoba, 2001
- Diez, Francisco y Tapia Gachi. "Herramientas para trabajar en mediación". Editorial Paidós. Buenos Aires, 1999.
- Entelman Remo F.: "Teoría de conflictos. *Hacia un nuevo paradigma*" Ed. Gedisa. Barcelona, 2002
- Guías de gestión de la pequeña empresa. Toma de decisiones eficaces. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 1995
- Milano, Antonio. "Resolución de Problemas & Toma de Decisiones". Ediciones Macchi. Buenos Aires, 2000.
- Moore, Ch. "El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos". Ed Granica. Buenos Aires, 1995
- Resnik, Michael D.: "Elecciones. *Una introducción a la teoría de la decisión*". Gedisa, editorial. Barcelona, 1998
- Schmidt, W. et al. "La Toma de Decisiones" de Harvard Business Review. Ediciones Deusto, Bilbao, 2002