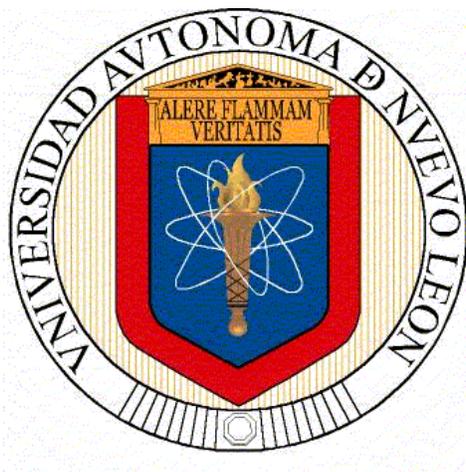


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**



TESIS

LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO DE UN ÁRBITRO COMERCIAL

QUE PRESENTA:

GENARO BERMEJO ACOSTA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

MAYO 2015



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA

TESIS:
LAS HABILIDADES CRÍTICAS DE ÉXITO DE UN ÁRBITRO
COMERCIAL.

QUE PRESENTA:
GENARO BERMEJO ACOSTA

PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

DIRECTORA DE TESIS:
DRA. KARLA A. SÁENZ LÓPEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA A MAYO DE 2015

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.

A Perla. Compañera, amiga, socia, cómplice y guía.

A Gaby, Dany y Caro. Mi motivación e impulso.

A mis padres y hermanos —Biológicos y putativos—. Semillas y raíces de lo que ahora soy.

A mis maestros y compañeros. En la academia y en la vida. Formadores y guías.

A DIOS. De quien todo proviene, por concederme la bendición de haber puesto a mi lado a todos ellos.

Quisiera agradecer especialmente a quienes en esta última etapa de formación académica, me han brindado su apoyo y orientación. Al Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez y a la Dra. Karla A. Sáenz López, al Dr. Paris Alejandro Cabello T. y a la Doctora Reyna L. Vázquez G., a la Dra. Karla E. Rodríguez Burgos, al Dr. Arnulfo Sánchez García, al Dr. José G. Steele Garza, a la Dra. Myrna E. García Barrera, al Dr. José Zaragoza , al Dr. Javier Álvarez Bermúdez.

También agradezco a los alumnos de la maestría en M.A.S.C. quienes colaboraron en la elaboración y perfeccionamiento de los instrumentos aplicados en la investigación y al panel de expertos que formaron parte del ejercicio: Mtro. Gerardo Maldonado García, Dr. José G. Steele Garza, Dr. Bertín Zavala Carranza, Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez, Dr. Carlos Leal-Isla Garza.

Así mismo, deseo expresar mi agradecimiento y cariño a mis compañeros de la primera generación del doctorado en M.A.S.C. Francisco Barrera, Alejandra Escalera, Jesús España, Pedro Gutiérrez, María José Macías, y Gloria Rodríguez.

ÍNDICE

ABREVIATURAS.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA.....	11
1.1. Introducción.....	11
1.2. Antecedentes.....	11
1.3. Problema.....	15
1.4. Justificación.....	15
1.5. Objetivos.....	16
1.6. Hipótesis.....	17
1.7. Marco conceptual.....	17
1.8. Modelo de investigación.....	20
1.9. Diseño de la investigación.....	21
1.10. Matriz de Congruencia.....	28
CAPÍTULO 2. EL ARBITRAJE. CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	29
CAPÍTULO 3.- EL ÁRBITRO.....	49
CAPÍTULO 4. HABILIDADES Y COMPETENCIAS.....	61
CAPÍTULO 5.- LAS HABILIDADES PERSONALES.....	81
5.1 La Observación Global.....	81

5.2 Capacidad de detección de puntos litigiosos.	85
5.3 El Idioma y fluidez de lenguaje.	87
5.4 Capacidad de argumentación.	91
5.5 Especialización definida.	99
CAPÍTULO 6.- LAS HABILIDADES DE GESTIÓN DE CARRERA.	104
6.1 La facilidad de relacionarse con grupos.	104
6.2 Pertenencia a Grupos.	107
6.3 Trabajar en red.	109
CAPÍTULO 7.- MÉTODO. COMPROBACIÓN MEDIANTE FOCUS GROUP.	115
7.1. Desarrollo del Método.	115
7.1.1. Identificación del tipo de método de Investigación (Cualitativo).	115
7.1.2. Definición del tipo de método.	116
7.1.3. Justificación del método.	117
7.1.4. Pertinencia del método.	117
7.1.5. Relevancia del método.	118
7.1.6. Validez interna y externa.	119
CAPÍTULO 8. ESBOZO DEL INSTRUMENTO: VARIABLES O TEMAS A MEDIR.	121
8.1. Habilidades personales:	122
8.1.1. Tema o variable: Observación global.	122

8.1.2. Tema o variable: Capacidad de detección de puntos litigiosos.....	122
8.1.3. Tema o variable: Idioma, fluidez del lenguaje.....	122
8.1.4. Tema o variable: Capacidad de argumentación.	123
8.1.5. Tema o variable: Especialización definida.	123
8.2. Habilidades de gestión de carrera.	123
8.2.1. Tema o variable: Facilidad de relacionarse con grupos.....	123
8.2.2. Tema o variable: Pertenencia a grupos.	124
8.2.3. Tema o variable: Trabajar en red.	124
DISEÑO DE INSTRUMENTO Y PRUEBA PILOTO.....	125
Muestra 1. Participantes	128
Prueba Piloto 1.....	129
Instrumento	129
Variables de estudio	129
Hipótesis o pregunta de investigación	129
Procedimiento.....	130
Aplicación.....	130
Análisis.....	145
RESULTADOS	145
Habilidades en general.....	145

Variable: La capacidad de detectar de manera global los puntos litigiosos.....	145
Variables: Idioma y la fluidez del lenguaje.	145
Variable: Capacidad de argumentación.	146
Variable: La facilidad de relacionarse con grupos.	146
Variables: habilidad ó la capacidad de relacionarse con grupos, y la pertenencia a un grupo específico.....	147
Variable: trabajar en red.	147
Variable: Especialización definida.	147
Variable. Otras habilidades.	148
DISCUSIÓN.	148
Observación global.....	149
Idioma y la fluidez del lenguaje.	150
Capacidad de argumentación.....	150
La facilidad de relacionarse con grupos.	150
Habilidad ó la capacidad de relacionarse con grupos y la pertenencia a grupos.	151
Trabajar en red.....	151
Especialización definida.	151
Otras habilidades.....	152
RECOMENDACIONES.	152
INSTRUMENTO DEFINITIVO.	153

Instrumento	153
Habilidades en general.....	153
Habilidades personales críticas de éxito.	154
Habilidades de gestión de carrera, críticas de éxito.....	154
PARTICIPANTES	154
APLICACIÓN	155
RESULTADOS DE LA PRUEBA Y HALLAZGOS ADICIONALES	178
Habilidades en general.	178
Observación global.....	179
La habilidad de detección de puntos litigiosos.	179
Idioma y fluidez del lenguaje.	180
Capacidad de argumentación.	181
La facilidad para relacionarse con grupos.	182
La pertenencia a grupos y el hecho de trabajar en redes.....	182
ANÁLISIS DE DATOS	184
DISCUSIÓN DE RESULTADOS. INTERPRETACIÓN	189
Habilidades en general.	189
Observación global.....	190
Detección de puntos litigiosos.	191

Idioma y fluidez del lenguaje.	191
Capacidad de argumentación.	192
Especialización definida.....	193
Facilidad para relacionarse con grupos.	193
Pertenencia a grupos y trabajo en red.	194
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.	195
Bibliografía	197

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Habilidades en General.	184
Tabla 2. Observación Global	185
Tabla 3. Capacidad de detección de puntos litigiosos	185
Tabla 4. Idioma y fluidez de lenguaje	186
Tabla 5. Capacidad de argumentación	186
Tabla 6. Facilidad para relacionarse con grupos y trabajo en red	187
Tabla 8. Cuantificación de opiniones positivas por variable	188

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Gráfica 1. Jerarquización	188
----------------------------------	------------

ABREVIATURAS

CAM	Centro de Arbitraje de México
CCI	Cámara de Comercio Internacional.
CFPC.	Código Federal de Procedimientos Civiles.
CNUDMI ó UNCITRAL.	Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional.
Co.Com.	Código de Comercio.
CPCDF.	Código de Procedimientos Civiles del Distrito Federal
FCE's.	Factores críticos de éxito.
SCJN	Suprema Corte de Justicia de la Nación
TELECAN.	Tratado de Libre Comercio de America del Norte.
TI's.	Tecnologías de la Información.

INTRODUCCIÓN.

En el trabajo de investigación que se presenta, se muestra la estructura metodológica del estudio realizado, así como el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos del mismo, el planteamiento de la hipótesis, el marco conceptual, el modelo de investigación seleccionado, el diseño de dicha investigación y la matriz de congruencia correspondiente.

En seguida se expone información general sobre el tema del presente trabajo, es decir, el arbitraje. Se habla sobre los antecedentes del mismo, y específicamente el caso mexicano, el arbitraje en México y su contexto histórico. Después se realizan algunas reflexiones sobre la importancia del árbitro en la solución de conflictos de naturaleza comercial, lo cual servirá de preámbulo para abordar el tema del papel del árbitro y el entorno de su actividad.

Posteriormente se hace referencia a las habilidades del árbitro, y la forma en la que éstas habilidades determinan el éxito en el ejercicio de su labor o disciplina en los distintos tipos de arbitraje. Se comparten con el lector algunas reflexiones sobre el tema de modelo de competencias en la formación de profesionistas en capacidades específicas para después pasar al tema de lo que llamamos en el presente trabajo, las habilidades críticas de éxito.

Se presenta una clasificación de habilidades críticas de éxito. Por un lado las habilidades personales y por otro las habilidades de gestión de carrera. En el primer grupo se sugieren habilidades como: la observación global, la capacidad de detección de puntos litigiosos, el idioma, la fluidez de lenguaje, la capacidad de argumentación y una especialización definida.

En el segundo grupo se plantean las habilidades de gestión de carrera, dentro de las cuales se comprende: la facilidad de relacionarse con grupos, pertenencia a grupos y la capacidad de trabajar en red.

En el capítulo siguiente, se aborda el método a desarrollar para la comprobación, en su caso, de la hipótesis propuesta. Se ha decidido abordar la investigación a través de el método

conocido como grupo focal o Focus Group. Método cualitativo a través del cual, consultando la opinión de expertos, determinaremos si la hipótesis que se propone es correcta.

En el capítulo de referencia, se define el método y se expone la justificación del mismo así como su pertinencia, relevancia, validez y se presenta el instrumento correspondiente, detallando las variables o temas a medir.

Las labores de diseño del instrumento, su aplicación en pruebas piloto y la aplicación definitiva del mismo, y la manera en la que arroja la información necesaria para el análisis, discusión e interpretación y determinar si se comprueba la hipótesis propuesta.

Por último se expresan las conclusiones a las que se arriban y las propuestas que derivan del trabajo de investigación respectivo.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA.

1.1. Introducción.

Abordar el tema de las habilidades del árbitro comercial, impone al investigador el reto de decidir la forma en la que ha de conducir su investigación, las fuentes de información de las cuales ha de extraer las respuestas a las interrogantes planteadas, así como la manera en la que ha de realizar análisis e interpretación de los datos obtenidos.

En el presente capítulo se presentan las consideraciones realizadas en el proceso de determinación del método, técnicas de investigación y las labores realizadas al sopesar las diversas opciones que nos ofrece la metodología.

1.2. Antecedentes.

Con relación a la investigación cualitativa (Báez y Pérez de Tudela, 2012) nos explican que la misma estudia la realidad para explicar el fenómeno estudiado, su esencia y su naturaleza, o para proporcionar una descripción verbal de la misma. El análisis de la información, es el procedimiento utilizado para conocer o razonar las realidades. Consiste descomponer el total del objeto del conocimiento para penetrar en él, identificando sus partes y el efecto mutuo y recíproco que tienen entre sí o bien en aplicar a un caso particular un conocimiento o ley general que lo comprende.

Analizar es estudiar o examinar algo, separando o considerando por separado sus partes. Es examinar en profundidad una cuestión. Supone razonar y pensar.

Este análisis lo lleva a cabo el investigador siguiendo un proceso de conocimiento de las realidades, que le permite discriminar sus componentes, describir sus relaciones y sintetizarlas. Con ello elabora modelos conceptuales, que plasma en un documento escrito o informe, que describe, interpreta y explica dicha realidad.

De acuerdo con (Báez y Pérez de Tudela, 2012), la investigación social puede ser aplicada en múltiples ámbitos, por ejemplo, para conocer la intención de voto, establecer posiciones ante el aborto, el comportamiento de las personas y las familias o cualquier clase de organización y agrupación humana. El autor propone definir el propósito de la investigación, es decir: el porqué; los objetivos: el qué y por último, los procedimientos que se siguen para obtener la información es decir: el cómo.

Haciendo referencia a la evolución de la metodología de investigación cualitativa como cuerpo de conocimientos aplicados en investigación social, su origen puede situarse en torno a mediados del siglo XIX, tanto en Europa como en Estados Unidos, que también es un período de revoluciones en las ideas. Hay varias aportaciones teóricas que no siendo específicas de lo cualitativo, sí influyen en las corrientes del pensamiento de todo el mundo y mantienen influencia hoy día. Como ejemplos nos propone, la teoría de la evolución del biólogo británico Charles Robert Darwin expuesta en el “origen de las especies” —publicada en 1859—. La emergencia de la psicología de Wilhelm Wundt (1832-1920) que trabaja sobre la psicología de la conciencia. Y Sigmund Freud (1856-1939) quien pone en marcha la Psicología del inconsciente y los diversos psicólogos evolucionistas que crearon la psicología de la adaptación, inciden en la creación de bases para el estudio cualitativo de los seres humanos.

Otro precedente histórico de la investigación cualitativa lo encontramos en el materialismo dialéctico creado por Karl Max (1818-1883) y su método de análisis de las realidades sociales también supuso un cambio revolucionario de ideas: sostenía que la fuerza motivadora del perfeccionamiento humano y del evolución política es la alineación de la conciencia humana. Dicha conciencia está constituida por una naturaleza humana real cuyas necesidades son enfocadas por todas las formas de sociedad históricamente existentes y determinada por la estructura económica de cada época.

De acuerdo a la obra ya mencionada de (Báez y Pérez de Tudela, 2012) los primeros trabajos de investigación cualitativa se centraron en dos grandes temas: las consecuencias que para la

población tuvo la inmigración de las grandes masas de campesinos a las ciudades para convertirse en mano de obra industrial y el impacto del irreversible proceso de urbanización. Cita para ello a Leplay, 1955; Mayhew, 1851, 1862, Mc Lennan 1865, Taylor, 1871; Jacob Riis, 1890.

Estos trabajos abordaban, con el propósito de denunciarlas, las infrahumanas condiciones de vida en los suburbios que van apareciendo en las ciudades como consecuencia de la inmigración del campo a la ciudad, y la situación de las familias obreras, la pobreza, el desempleo y la corrupción política. Como respuesta a este surgimiento de lo cualitativo se iniciaron los trabajos de campo con muestreo. En Europa son Mayhew (entre 1851 y 1862) y Booth (en 1886) quienes llevan las primeras encuestas sociales sobre la pobreza. En Estados Unidos de norte América la primera gran encuesta social se realiza en 1907.

Con la evolución y la llegada de las nuevas tecnologías la investigación cualitativa se ve directamente afectada por la revolución lingüística, interpretativa y retórica de la teoría social, a la vez que rompe con las normas que habían venido aplicándose tradicionalmente, lo que le lleva a cuestionar no sólo los conceptos de objetividad, de validez y de fiabilidad de los trabajos llevados a cabo con esta metodología, sino también la posibilidad de que el investigador pueda llegar a captar las realidades estudiadas. La consecuencia que tiene este conflicto epistemológico interno para esta metodología de investigación es doble:

Se hace más reflexiva: se interroga acerca del papel que juega el investigador respecto de sus adscripciones ideológico-profesional.

Las humanidades, las ciencias sociales y físicas y la política entran de lleno en el campo de actuación de la investigación cualitativa.

Con relación al focus group, como técnica de investigación cualitativa (Santiago & Roussos, 2010), de la Universidad de Belgrano, nos refieren que el surgimiento de dicha técnica de investigación se remonta a la década de los treinta del siglo pasado en los Estados Unidos.

Comienzan a extenderse por esos años, las entrevistas grupales como técnica de indagación en estudios sociológicos.

En el estudio de (Santiago & Roussos, 2010) se sostiene que la formalización del focus como técnica de investigación cualitativa tiene lugar con el trabajo del sociólogo norteamericano Robert King Merton. Haciendo referencia a reseñas como las de (Cataño, 2003) puntualizan que Merton es considerado no solo una figura central de la sociología del siglo XX, sino un modelo de rol para generaciones enteras de analistas sociales. Según este mismo autor, los trabajos de Merton sobre la anomia, la estructura burocrática y las relaciones de la ciencia con el orden social dieron lugar al desarrollo de campos específicos del análisis sociológico.

Durante las décadas de los cuarentas y cincuentas, Merton se distancia de los estudios de la sociología histórica y comienza a centrar su atención en las técnicas de investigación. En 1946, junto con Patricia Kendall publica un artículo titulado "la entrevista focalizada". Diez años más tarde, en el trabajo de (Merton, Fiske, & Kendall, 1956) las ideas de ese artículo pionero cristalizarían en un libro homónimo, que es considerado el punto de partida de la descripción y sistematización del focus group como técnica de investigación cualitativa.

Es dentro de este contexto, que la técnica se inicia en el campo de la sociología. Siguiendo el planteo de (Cataño, 2003), fueron los científicos sociales como Merton quienes empezaron investigar los problemas que tenían los métodos de entrevistas tradicionales —cerradas—, en las que el encuestador podía ejercer una gran influencia sobre las respuestas del entrevistado, y las que las preguntas cerradas limitaban drásticamente las posibilidades de indagación.

A partir de los años cuarenta, este replanteo metodológico en las ciencias sociales, que comienza a relativizar la hegemonía indiscutible de las técnicas puramente cuantitativas, confluye con el auge de la psicoterapia grupal, producto de la situación de posguerra en Europa y los Estados Unidos. La técnica del focus group se va estableciendo, entonces, como una estrategia que combina la tradición de las investigaciones sociales con el aporte de las dinámicas de grupo proveniente del campo de las psicoterapias.

Por otra parte, surge a partir de los años cincuentas, un creciente interés por el comportamiento del consumidor, lo que va a determinar al focus group como estrategia prototípica del investigación de mercado —tendencia que continúa hasta el presente— al resultar una técnica de rápida implementación, qué bien que brinda grandes cantidades de información y con una muy buena relación costo-beneficio.

De esta manera, el primer uso intensivo de los focus group se centró en los efectos del cine y la programación televisiva; la publicidad y el consumo de productos.

De acuerdo a los autores en consulta, en la actualidad, aunque las entrevistas en grupo pueden hacerse sobre prácticamente cualquier tema, una proporción grande de ellas se concentra en la investigación de mercado, particularmente en la evaluación de productos nuevos y en los estudios de publicidad; no obstante el uso del focus group se ha extendido a diversos ámbitos, como la evaluación del alcance y comprensión de campañas sanitarias en la población, el estudio de imagen de candidatos políticos y la investigación del proceso psicoterapéutico. Según este estudio, dicha técnica de investigación ha sido usada en equipos de trabajo de profesionales de la salud, como enfermeros, asistentes sociales, psiquiatras y psicólogos. También en estudios con refugiados sudaneses en El Cairo, Egipto, para determinar la existencia de problemas de salud mental, trastornos depresivos y estrés post-traumático relacionado con violencia interpersonal.

1.3. Problema.

El planteamiento del problema es el siguiente:

¿Cuáles son las habilidades personales y de gestión de carrera críticas de éxito de un árbitro comercial?

1.4. Justificación.

El presente trabajo de investigación encuentra justificación en varios factores, entre los cuales destaca el de procurar acercar a la sociedad la cultura de los mecanismos alternos

para la solución de conflictos, y permear en ella el interés de adquirir y desarrollar habilidades que permitan desempeñar profesionalmente labores como árbitro en materia de comercio.

Un motivo de justificación adicional es el profundizar en el conocimiento de herramientas que propicien la solución de conflictos entre particulares, distintas a los procedimientos judiciales, cuyas características faciliten el mantener las relaciones entre los involucrados en la controversia, y facilitar la implementación de este tipo de herramientas, como lo es el arbitraje.

Siguiendo la tendencia de las universidades e instituciones educativas, que han adaptado sus sistemas de formación al modelo de educación basado en competencias (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2012) (Fernández March, 2010), éste trabajo de investigación busca también ser un mecanismo que sirva para facilitar a los profesionales de la disciplina de los métodos alternos de solución de conflictos, específicamente del arbitraje comercial, descubrir y desarrollar habilidades y competencias que determinarán el éxito en el ejercicio de su labor.

1.5. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo de investigación es establecer, y en su caso comprobar, que las habilidades personales y de gestión de carrera que determinan el éxito de un árbitro comercial internacional son: Observación global, la capacidad de detección de puntos litigiosos, el idioma, la fluidez del lenguaje, la capacidad de argumentación, la especialización definida, la facilidad de relacionarse con grupos, la pertenencia a grupos y el trabajar en red.

Por su parte, los objetivos específicos consisten en distinguir al arbitraje, por sus principios, elementos personales y características, de los demás Métodos Alternos para la Solución de Controversias, conocer las funciones de un árbitro, específicamente en materia comercial e

identificar la manera en la que ciertas habilidades personales y de gestión de carrera, constituyen factores determinante de éxito en la labor del árbitro comercial.

1.6. Hipótesis

En seguida se realiza el planteamiento de la hipótesis:

Las habilidades personales y de gestión de carrera, críticas de éxito de un árbitro comercial son:

1) Habilidades personales.

a) Observación global, b) capacidad de detección de puntos litigiosos, c) Idioma y fluidez del lenguaje, d) capacidad de argumentación y e) especialización definida.

2) Habilidades de gestión de carrera.

a) Facilidad de relacionarse con grupos, b) pertenencia a grupos y c) trabajar en red.

1.7. Marco conceptual

Para los efectos del presente documento, se proponen los conceptos y definiciones que en seguida se precisan:

Arbitraje. Método alternativo para la solución de Controversias contemplado en, entre otros cuerpos normativos, el Código de Comercio vigente en el país.

Arbitraje comercial. Se referirá al arbitraje, cuando el conflicto objeto del mismo, sea de naturaleza mercantil.

Arbitraje comercial internacional. En términos del artículo 1416 fracción III del Código de Comercio vigente en el país, será aquél arbitraje en el que: "... a) Las partes al momento de la celebración del acuerdo de arbitraje, tengan sus establecimientos en países diferentes; o b) El lugar de arbitraje, determinado en el acuerdo de arbitraje o con arreglo al mismo, el lugar

del cumplimiento de una parte sustancial de las obligaciones de la relación comercial o el lugar con el cual el objeto del litigio tenga una relación más estrecha, esté situado fuera del país en el que las partes tienen su establecimiento...”

Árbitro. Persona a cuyo cargo está el conocimiento y resolución del conflicto, a través del procedimiento de arbitraje, ó cada una de las personas que integran el Tribunal Arbitral, en caso de que, de acuerdo al acuerdo de arbitraje o a las reglas aplicables, el conocimiento y resolución del conflicto se haya pactado de ésta forma.

Habilidad crítica de éxito. Es un concepto acuñado en el ámbito de la metodología y en disciplinas relativas al desarrollo de competencias y consiste, como se explica en los puntos subsecuentes, como una cualidad, competencia o destreza del individuo para afrontar problemáticas y resolverlas de manera eficaz.

Aunque en el presente trabajo se explican como circunstancias inherentes al individuo, resulta aplicable el concepto a factores externos del mismo, manejados también en diversos estudios también como *“critical success factors”*.

Habilidad personal crítica de éxito. Cualidad, competencia o destreza de un individuo, innata ó susceptible de ser adquirida y desarrollada, gracias a la cual éste tiene la capacidad de afrontar problemáticas y resolverlas de forma eficaz, en el ámbito personal.

Habilidad de gestión de carrera crítica de éxito. Cualidad, competencia o destreza de un individuo, innata ó susceptible de ser adquirida y desarrollada, gracias a la cual éste tiene la capacidad de afrontar problemáticas y resolverlas de forma eficaz, en el ámbito profesional.

Observación global. Habilidad crítica de éxito, en virtud de la cual el individuo puede apreciar y comprender determinado conflicto o problemática, en su conjunto, desde todas ó la mayoría de sus perspectivas, ó de manera panorámica, sin centrarse en una o algunas aristas del mismo.

Capacidad de detección de puntos litigiosos. Habilidad crítica de éxito, en virtud de la cual el individuo puede identificar, y en el momento correspondiente resolver, cada uno de los intereses contrapuestos ó en disputa, dentro de un conflicto.

Idioma. Habilidad crítica de éxito, consistente en conocer y dominar determinada(s) lengua(s) y el modo particular de hablar y expresarse de un pueblo, nación o común de varios de éstos.

Fluidez del lenguaje. Habilidad crítica de éxito, en virtud de la cual el individuo puede expresarse, ya sea de manera verbal ó escrita, de manera clara y concreta, expresando ideas y razonamientos, o defendiendo argumentos.

Capacidad de argumentación. Habilidad crítica de éxito, por la cual el individuo es capaz de defender puntos de vista propios, disputando, discutiendo o impugnando opiniones ajenas, exponiendo razonamientos lógicos para convencer ó disuadir a su(s) interlocutor(es) de su punto de vista.

Facilidad de relacionarse con grupos. Habilidad crítica de éxito, por la cual un individuo es capaz de establecer conexiones y trato con otras personas, de manera personal ó en conjunto, para la consecución de determinados fines.

Pertenencia a grupos. Condición del individuo, en virtud de la cual se encuentra vinculado a una o más colectividades integradas por personas con cierta experiencia ó jerarquía en determinada materia o área de actividad o conocimiento.

Tal pertenencia a un determinado grupo de expertos ejerce un efecto diferencial sobre la representación de imagen que determinada organización tiene respecto del individuo ó metarrepresentación (de Miguel Calvo, Gallo, Rios, & Diaz, 2010).

Trabajar en red. Habilidad crítica de éxito, propia del individuo, en virtud de la cual es apto para interactuar bajo una estrategia específica, que vincula, la articulación e intercambio entre instituciones y/o personas, que deciden asociar voluntaria y concertadamente sus

esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes. La Red es el resultado de esa estrategia y constituye una modalidad organizativa y de gestión, cuyas características dominantes son: la adaptabilidad, la flexibilidad normativa, la apertura, la horizontalidad, la fluidez y la espontaneidad de las relaciones (Torres Esperón, 2010).

Especialización definida. Habilidad crítica de éxito por la cual, el individuo que pretende desempeñarse como árbitro y de quien se espera cuente con un cúmulo de conocimientos y cultura general superior al promedio, disponga de un alto grado de conocimientos y experiencia en determinada área de las ciencias, artes u oficios para ser considerado especialista en las mismas (Ciriaci & Palma, 2008).

1.8. Modelo de investigación

El modelo de la investigación que se desarrolla en el presente documento, es de naturaleza exploratoria. Para ello se hará uso del método cualitativo conocido como focus group ó grupo focal, a través del cual, consultando la opinión de expertos, se determinará si la hipótesis que se propone es correcta o no.

Por la naturaleza del estudio, se considera que la investigación es de tipo no experimental y de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos —dimensión temporal— se estima que la investigación que se realiza se centra en analizar cuál es el nivel o estado de las variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. Por éstas circunstancias, se considera que el diseño apropiado es el transversal o transeccional (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1991), ya que la información que se ha de obtener a través del método de investigación propuesta, revelará el estado de las variables en el momento de la aplicación del instrumento.

A diferencia del diseño longitudinal que es utilizado cuando la investigación se centra en estudiar cómo evoluciona o cambia una o más variables o las relaciones entre éstas.

Otra característica de la investigación es que se trata de un modelo mixto, pues se utilizará un abordaje cualitativo y cuantitativo para el análisis de resultados. En tal contexto, se medirán las variables individuales desde un enfoque cualitativo y posteriormente se medirá el grado de vinculación entre dos o más variables, utilizando un enfoque cuantitativo para proporcionar un sentido de entendimiento del fenómeno de estudio.

En la etapa de análisis e interpretación de resultados, se buscará conocer la relación o grado de asociación que existe entre los conceptos relacionados con las variables en un contexto en particular. Al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, se buscará medir cada una de ellas y, posteriormente, cuantificar y analizar su vinculación. Se prevé que las mediciones de las variables o categorías a correlacionar provendrán de los participantes.

Como una de las principales utilidades de los estudios correlacionales, se busca conocer cómo se puede comportar un concepto o una variable frente al comportamiento de otras variables vinculadas; por tanto, se intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1991).

1.9. Diseño de la investigación

En primer término fue necesario decidir si el método de investigación a elegir sería cualitativo o cuantitativo.

Considerando que las fuentes de información documental sobre el tema de las habilidades del árbitro comercial son escasas (Draetta, 2012), se tomó la decisión de acudir a otra fuente y así se estimó prudente que la información debería provenir de agentes relacionados de manera directa con el tema.

En tal contexto, se consideró oportuno recurrir a la experiencia personal de individuos que hubieran tenido ó tengan en la actualidad algún acercamiento o experiencia personal en el

ámbito del arbitraje, es decir: la población. Empero, al analizar a los agentes que intervienen en esa disciplina, se llegó a la conclusión de que el ámbito en el que el arbitraje comercial tiene influencia es muy vasto y para efectos de metodología, la muestra debería tomarse de un grupo más reducido: la muestra. En ese contexto tenemos que el diseño de la investigación es de naturaleza exploratoria (Goode & Hatt, 1970) y la muestra es de tipo intencional (Babbie E. , 2000).

Así fue como se determinó que debería recurrirse como fuente de información a individuos que, por su proximidad al fenómeno estudiado y a la trascendencia y efectos que en ellos provoca el arbitraje, por ser operadores directos del mismo, pudieran aportar datos suficientemente confiables para determinar si la hipótesis planteada es correcta o incorrecta: Los árbitros.

Para efectos de metodología, la población está constituida por expertos en la materia de arbitraje comercial. Para determinar tal experiencia en la materia, se propone que individuos a los que se recurrirá para la obtención de la información que servirá como materia de la presente investigación, se encuentren incorporados a las listas de árbitros comerciales elegibles, dentro de instituciones dedicadas a la administración de este tipo de métodos alternos de solución de controversias, como son el Centro de Arbitraje de México (Centro de Arbitraje de México, 2013), la American Arbitration Association (American Arbitration Association, 2013), la International Chamber of Commerce (International Chamber of Commerce, 2013), entre otras.

Por sus características el método utilizado es de naturaleza cualitativa. Esto es así al realizar algunas consideraciones sobre los métodos de investigación cualitativos y los cuantitativos, características y finalidades. Una de las principales características de la investigación cualitativa es que es inductiva y flexible y es esencialmente vivencial.

A diferencia de la investigación cuantitativa, los métodos cualitativos se basan en la experiencia del sujeto. Por el contrario, los métodos cuantitativos se basan principalmente

en números y valores. De ahí viene una de las características principales de la investigación cuantitativa, que es la exactitud.

La confiabilidad de los métodos de investigación puede apreciarse desde dos puntos de vista, uno interno y otro externo. Desde un punto de vista interno, la confiabilidad de la investigación tiene su base en que se traduce en una invitación a la vivencia misma de una experiencia. Por otra parte, la visión externa es el ajuste que se hace de un fenómeno, buscando a otros autores que comparten opinión o punto de vista.

Otra característica de una investigación cualitativa, como lo es ésta, es que la misma se realiza, como lo refiere Báez (Báez y Pérez de Tudela, 2012) *“in situ”*. Esto proporciona una ventaja a éste tipo de investigación: Los datos pueden analizarse en el momento y con base en los mismos es posible tomar decisiones sobre el proceso.

Debe considerarse que un estudio más profundo, es decir, abarcando una muestra mayor, incluyendo por ejemplo a las partes que hubieren participado en un proceso arbitral, o a los mismos administradores de instituciones arbitrales, podría derivar en conclusiones diferentes, acorde a la experiencia personal de cada uno de los agentes que sirvieran como fuente de datos.

Habiendo definido la población y la muestra, se presentó la disyuntiva de la forma en la que habría de recabarse la información necesaria. Las opciones son variadas, pero por las características de los individuos, su ámbito de trabajo, y la naturaleza de la información necesaria, destacan dos métodos: La entrevista y el grupo focal ó Focus Group.

En el trabajo de investigación que se presenta, se optó por la segunda opción, porque se consideró que la interacción de los árbitros de manera personal y presencial en el focus group, en el intercambio de opiniones y la coincidencia o discrepancia de criterios, podría arrojar resultados adicionales, interesantes y enriquecedores; los cuales, en una entrevista, difícilmente se presentarían.

De acuerdo a J. Sims (Sims, 1998), el focus group puede ser definido como una entrevista grupal, centrada en un tema específico —de ahí su característica de: focus ó focal—, facilitada y coordinada por un moderador quien busca generar principalmente información cualitativa, capitalizándola en la interacción que ocurre dentro del grupo.

En el estudio de J. Sims, quien a su vez, cita a autores como Krueger, Morgan, Butler, Goldman y Peters, se plantean algunas ventajas para el uso del focus group, como:

Es una forma económica de obtener los puntos de vista determinado número de personas simplemente porque quienes contestan son entrevistados en grupo, a diferencia de otros técnicas de recolección de datos, en los que la entrevista se realiza uno a uno.

Los entrevistados proveen información envueltos en la dinámica de las actitudes y opiniones de los demás participantes y en el contexto de una interacción entre ellos; en contraste a la manera estática en la que se presenta el fenómeno cuando la información es recabada a través de técnicas como la de los cuestionarios.

Puede motivar un alto grado de espontaneidad en la expresión a diferencia de otros métodos alternativos de recolección de información.

Los participantes pueden sentirse especialmente motivados por un sentido de cohesión y pertenencia al grupo.

Algunas consideraciones adicionales sobre el método. Las técnicas grupales, como el Focus Group, son aplicables a temas con campo amplio de investigación y sujeto a subjetividad de los integrantes. Las variables más significativas que deben tomarse en cuenta son: la edad, el sexo, la clase o conjunto social al que pertenecen los participantes. Se recomienda también, tratar que los temas abordados en el focus group vayan de lo general a lo particular.

En el trabajo de investigación correspondiente, deben citarse las características y perfil de los participantes, pero se recomienda no incluir los nombres de los mismos en la tesis o trabajo final.

Otras sugerencias realizadas con relación a éstas técnicas grupales, son las relacionadas a la antesala. Se recomienda entablar conversación informal con los participantes, antes de pasar al desarrollo del focus group y ser cuidadosos en detalles como lo que se va a dar de refrigerio y la duración de las sesiones.

Dentro de la información analizada para completar esta tarea se revisó el texto de Piergiorgio Corbetta, quien en su obra "Metodología y técnicas de investigación social" habla de diversos métodos de Investigación (Corbetta, 2007). Aunque las reflexiones del autor de referencia van encaminadas a la investigación cuantitativa, se considera oportuna la aplicación de algunas de sus propuestas, con relación al diseño de la investigación.

En la segunda parte de su texto, bajo el título denominado: Producción de los datos, propone la existencia de diversas técnicas y hace referencia a diversos métodos y nos propone que para conocer un determinados fenómenos sociales hay dos formas básicas de recopilar información: observar y preguntar.

La observación es la vía más directa e inmediata para estudiar los comportamientos manifiestos. La interrogación es la vía obligada para explorar motivaciones actitudes creencias sentimientos percepciones y expectativas.

En el capítulo ocho de la obra nos habla específicamente del muestreo. Nos dice en principio que en investigación social casi nunca es posible estudiar la totalidad de la realidad social en cuestión, y es necesario seleccionar una parte o muestra de esta realidad para su estudio. Por tanto el procedimiento de muestreo fue de ser la primera operación empírica que el investigador debe realizar. El muestreo viene a ser la observación de una parte de una población para extraer información sobre la totalidad de la misma.

En nuestro caso, el diseño de nuestra investigación se basa en la extracción de información de una muestra constituida por un número determinado de especialistas en arbitraje comercial, que pueden ser árbitros, abogados de parte o individuos con un alto grado de dominio y experiencia en la disciplina —entre 5 y 7—, los cuales serán interrogados con base

a las reglas de un focus group (Krueger, 2002), en una lista semi estructurada de temas relacionados con el fenómeno y las variables.

Con éste diseño intentará satisfacerse la necesidad de generar una estandarización del estímulo a los individuos que constituyen la muestra. Así mismo, como lo propone (Corbetta, 2007), habrá momentos cruciales que determinarán el éxito de la investigación, como:

Selección de la muestra. Se trata de una muestra intencional, con el perfil de selección definido de la siguiente manera: Individuos que se encuentren incorporados a las listas de árbitros comerciales elegibles, dentro de instituciones dedicadas a la administración de éste tipo de mecanismos de solución de controversias, abogados de parte que hayan tenido intervención en procedimientos arbitrales o individuos con un alto grado de dominio y experiencia en la disciplina.

En el momento de seleccionar a los árbitros que participarán en el focus group, deberán tomarse en cuenta algunas circunstancias y características personales, que faciliten en su momento, el análisis de la información.

La fiabilidad del comportamiento verbal. Con relación a la manera de interrogar resultan relevantes aspectos como el fondo y forma de las preguntas, propiedades socio demográficas, actitudes y comportamientos; preguntas abiertas y preguntas cerradas.

El método de investigación a utilizar es mixto, pues implicará un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos con el objeto de dar una respuesta mas completa al planteamiento del problema.

Haciendo referencia a (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1991) este tipo de métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, a fin de realizar inferencias que sean resultado de toda la información recabada o *metainferencias* y obtener una mayor comprensión del fenómeno estudiado. En palabras de los mismos autores, se busca la

integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, procurando que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales, o en caso necesario, alterando, adaptando o sintetizando los mismos, para efectuar la investigación y lidiar con los costos de estudio.

En tal escenario se decidió elegir una mezcla de atributos de los métodos cualitativos y cuantitativos para abordar y resolver de una mejor manera los ángulos del problema de investigación que se estudia, el cual tiene como centro determinar las habilidades críticas de éxito de un árbitro comercial. La combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos, se vigorizan mutuamente y facilitan la percepción del fenómeno de formas en que ninguno de los dos métodos podría conseguir de manera independiente.

El enfoque cuantitativo mide y experimenta, utiliza estadísticas y se centra en la relación explicativa causa-efecto. Por su parte, el cualitativo no puede reproducirse y se enfoca al significado de los datos; dicho de otro modo, en el enfoque cuantitativo prevalece la descripción explicativa, la predicción y lo observable y medible; mientras que en el enfoque cualitativo predomina un carácter exploratorio, descriptivo y de experiencias (Martinez, 2006).

Actualmente, resalta el interés por buscar las compatibilidades y la complementariedad entre los modelos cuantitativo y cualitativo, que determinan el trabajo conjunto y el esquema actual de investigación. La actitud de los investigadores ha experimentado una transición hacia el reconocimiento y la mayor concepción y apertura a nuevas perspectivas que traen como consecuencia la búsqueda de nuevos métodos y de nuevas técnicas (Alvarez-Gayou, 2011).

1.10. Matriz de Congruencia.

TÍTULO: HABILIDADES DEL ÁRBITRO COMERCIAL.

PROBLEMA DE INVESTIG.	PREGUNTAS DE INVESTIG.	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
La ausencia de modelos de formación que aporten a los árbitros comerciales las habilidades personales y de gestión de carrera críticas de éxito.	¿Cuáles son las habilidades personales y de gestión de carrera críticas de éxito de un árbitro comercial? ¿Cuáles son las habilidades personales y de gestión de carrera críticas de éxito de un árbitro comercial?	Determinar si las habilidades personales y de gestión de carrera críticas de éxito de un árbitro comercial son: Observación global, capacidad de detección de puntos iligiosos, especialización definida, idioma, fluidez del lenguaje, capacidad de argumentación, facilidad de relacionarse con grupos, pertenencia a grupos, trabajar en red.	- Distinguir al arbitraje, por sus principios, elementos personales y características, de los demás Métodos. - Alternos para la solución de controversias. - Conocer las funciones de un árbitro, específicamente en materia comercial. - Identificar la manera en la que ciertas Habilidades personales y de gestión de carrera, son factor determinante del éxito en la labor del árbitro comercial.	Habilidades personales críticas de éxito: Ciriaci, D., & Palma, D., Alles, Martha., Tobón, Sergio, Weston, Anthony. Habilidades de gestión de carrera críticas de éxito: Alles, Martha., Criaci, D., & Palma, D., Malow, E., Berrios, M., & Felce, L., de Miguel Calvo, J., Gallo, I., Rios, M., & Diaz, M., Castro-Sayán, D., García-Perrote Escartin, I., Tobón, Sergio, Navio, A., Barrigüela, J., & Sánchez, J. Contexto: Lando, J., & Sternlight, J. R., Berrios, M., & Felce, L., Malow, E., Abreu, Y., & Villaruel, I., Llerena, R., Strong, S. I., Schellin, J., De Noriega, J., Ryan, S., Zeyl, T., Graham, James A., Leal-Isla G., Carlos, Tijerina Aguilar, Héctor, Gorón Gómez, Francisco J. & Vargas Viancos Juan Enrique Steele Garza, José G., Saénz López, Karla A., Draetta, H., Fernández Arroyo D., Briseño Sierra, H., Gonzalez de Cossío, F. Metodología: Meadows, K. A., Bogdan, Robert & Tajjar, Steven J., Gaimo C. Jesús Zorrilla, S., Torre, M., Cuervo, Amado L., Alcino B, Pedro Hernández Sampieri, Roberto, Fernández C., Carlos; Baptista Lucio, Pilar., Schmelkes, Corina& Elizondo S., Nora Eysauber de la Mora, Maurice Delgado, Juan Manuel & Gutiérrez, Juan Baena Paz, Guillermina. Tamayo y Tamayo, Mario. Lara Sáenz, Leoncio, Bunge, Mario Reza Beceril, Fernando, Castañeda Jimenez, Juan Babbie, E., Guilerrez Pantoja, G., Goode, W. J., & Hatt, P. K.	Las habilidades personales y de gestión de carrera, críticas de éxito de un árbitro comercial son: Habilidades personales.- Observación global. Capacidad de detección de puntos iligiosos, idioma, fluidez del lenguaje, capacidad de argumentación, especialización definida. Habilidades de gestión de carrera.- Facilidad de relacionarse con grupos, Pertenencia a grupos, Trabajar en red.	Observación global. Capacidad de detección de puntos iligiosos. Idioma Fluidez del lenguaje. Capacidad de argumentación. Especialización definida. Facilidad de relacionarse con grupos. Pertenencia a grupos. Trabajar en red.	Cualitativos Diseño exploratorio. Muestra intencional. En el trabajo de investigación que se propone, y para la obtención de la información necesaria para la comprobación de la hipótesis, se sugiere como técnica de investigación, la generación de un grupo de discusión o 'focus group', en el que un grupo de especialistas en la disciplina del arbitraje comercial, expresen sus opiniones respecto de la importancia o trascendencia, que atribuyen a las habilidades personales y de gestión de carrera, en la consecución del éxito en el desarrollo de sus funciones. Las respuestas y opiniones que se desprendan del 'focus group', será analizado como dato cualitativo , y las diferencias y variables que se llegaren a encontrar, servirán de igual forma como elemento cuantitativo , para la valoración y determinación de cumplimiento o incumplimiento de la hipótesis propuesta.	Lista semiestructurada de temas a desarrollar y discutir en Focus Group. Las respuestas y opiniones que se desprendan del 'focus group', será analizado como dato cualitativo , y las diferencias y variables que se llegaren a encontrar, servirán de igual forma como elemento cuantitativo , para la valoración y determinación de cumplimiento o incumplimiento de la hipótesis propuesta.

CAPÍTULO 2. EL ARBITRAJE. CONTEXTO Y ANTECEDENTES.

De acuerdo al Diccionario Jurídico Mexicano del (IIJ. UNAM, 1982), el arbitraje se define de la siguiente manera: Del latín *arbitratus*, de *arbitrator*: arbitraje. Es una forma heterocompositiva, es decir, una solución al litigio, dada por un tercero imparcial (Carnelutti, 1922), un juez privado o varios, generalmente designado por las partes contendientes, siguiendo un procedimiento que, aunque regulado por la ley adjetiva, tiene un ritual menos severo que el del procedimiento del proceso jurisdiccional. La resolución por la que se manifiesta el arreglo se denomina laudo, cuya eficacia depende de la voluntad de las partes o de la intervención judicial oficial, según las diversas variantes que se presenten.

El arbitraje es una vía que desde muy antiguo se empleó para dirimir contiendas de naturaleza jurídica, al grado de que es citado como el inmediato antecedente del proceso jurisdiccional. Por ejemplo, en el primer período, se identifica como antecedente de las acciones, de la ley del procedimiento civil. En épocas recientes ha cobrado nuevos bríos y la frecuencia —y preferencia— con que se ve favorecida, especialmente en el orden internacional y en el privado, va en aumento, considerándosele un instrumento práctico y útil debido a que permite evitarse entrar en la avalancha de negocios contenciosos que se ventilan en los tribunales y a la posibilidad de designar a un tercero imparcial, a la vez calificado —se alude a honoríficas razones—, en su preparación jurídica, en sus condiciones subjetivas y porque no está involucrado ni presionado por el cúmulo judicial.

Dentro de las clasificaciones que en la literatura del arbitraje se plantean, existe una que propone la existencia de dos tipos de arbitraje, a saber: El arbitraje público y el arbitraje privado. Éste último, de acuerdo a (Sanchez García, La actuación de los jueces estatales como árbitros privados: un problema de orden público, 2013), es un sistema heterocompositivo de resolución de controversias con alto grado de aceptación en la esfera internacional. El propio (Sanchez García, La actuación de los jueces estatales como árbitros privados: un problema de orden público, 2013), citando a (Gonzalo, 2011) postula que la utilización de dicho mecanismo en el ámbito doméstico es cada vez más recurrente. La buena predisposición y

conciencia profesional para el uso del arbitraje en México se ha visto incrementada por varios factores, entre ellos la nueva tutela constitucional de los métodos alternos de solución de conflictos y la inclusión de la disciplina en los planes de enseñanza de distintas carreras y universidades (Gorjon Gómez & Steele Garza, 2008).

Por su parte (Perez Garcia, 2003) nos refiere que el arbitraje es una forma muy antigua de solucionar controversias, incluso se cree que tiene antecedentes bíblicos; hay noticias de su utilización en Grecia y en Roma. En el primer caso, haciendo referencia a (Margadant, 1983), se nos explica que era una especie de apuesta en la que las partes depositaban una cantidad y el árbitro, a su vez, señalaba al ganador. En el segundo caso, la Ley de las XII Tablas consignaba la acción de pedir un árbitro, se acudía ante el pretor y se le pedía la tablita, donde obraba el nombre del árbitro, que por lo general era un senador romano.

De acuerdo a (Siqueiros, La persona humana y el arbitraje internacional de naturaleza privada, 2006), el arbitraje es un método una técnica mediante la cual se tratan de resolver extrajudicialmente las diferencias que puedan ocurrir o que han surgido entre dos o más partes, mediante la actuación de una o varias personas —árbitro o árbitros— cuyas facultades derivan del acuerdo consensual de las partes involucradas a la controversia.

Sin perjuicio de precisiones terminológicas, el arbitraje es un concepto de antigüedad tan venerable como la ciencia del derecho. (Carnelutti, 1922) ha dicho que el árbitro nació antes que el derecho y la autoridad judicial.

Las raíces del arbitraje se encuentran en forma incipiente desde los tiempos más remotos. De acuerdo al estudio de (Siqueiros, La persona humana y el arbitraje internacional de naturaleza privada, 2006), en la Biblia se hace referencia a los árbitros, tanto en el Génesis y en el éxodo. En Roma las XII tablas ya mencionaban el arbitraje.

En un principio, los árbitros sólo atendían a los conflictos surgidos entre ciudadanos romanos, pero ya para la época del procedimiento formulario se incluyeron los conflictos entre extranjeros o entre ciudadanos y estos. Hacia finales del siglo III de nuestra era

desaparece la institución de los árbitros oficiales, pero no la de los árbitros particulares, institución en la que las partes tienen una libertad de nombrarlos para resolver sus controversias.

Justiniano en el Digesto (Justiniano & García, 1889) se refiere a los árbitros, indicando que había libertad para acatar o no la decisión arbitral, pero en una constitución del año 529 de este emperador se ordenó que cuando hubiere juramento de acatar la sentencia pero cualquiera de las partes, y siempre que fuere un fallo con verdad, aquellos deberían de cumplir con su laudo.

Los principios y las normas del derecho romano se transplantaron al Sacro imperio germánico y de ahí pasaron a España.

El fuero juzgo, el fuero real, las siete partidas, la nueva y la novísima recopilación, contienen dispositivos referentes a la designación de avenidores, de árbitros —letrados— y de arbitradores —no letrados—. Se regulaba también el compromiso arbitral y otros pormenores en relación con el laudo y la ejecución del mismo.

Las leyes de Indias, juntamente con la legislación de la Metrópoli, formaban prácticamente el derecho positivo de las colonias españolas en América. Apreciación similar puede hacerse de la legislación portuguesa en Brasil.

Según el (IIJ. UNAM, 1982), pese al auge del que goza el arbitraje, en múltiples campos del quehacer jurídico, existen campos en el moderno estado de derecho, como el derecho penal y otros de carácter público y social como lo es el derecho de recibir alimentos, el divorcio, la nulidad del matrimonio, los referentes al estado civil de las personas —con exclusión de derechos patrimoniales—, en los cuales no es permitido que la justicia sea administrada por los particulares.

Sobre la naturaleza jurídica del arbitraje existen dos principales corrientes doctrinales, una de ellas explica que la solución arbitral deriva de un acuerdo de voluntades de las partes en pugna. Esta teoría llamada contractual privatista, es sostenida por famosos procesalistas como Chiovenda (Chiovenda, Principios de Derecho Procesal Civil, 1992), Wach, Weil, Rosenberg, Mattiolo.

De acuerdo al (IIJ. UNAM, 1982), el sector teórico contrapuesto estima al arbitraje como una función semejante a la de un juez oficial público y a la actividad que realiza en su juzgamiento. Ésta corriente de pensamiento es sostenida por Mortara, Alcalá-Zamora. Una corriente intermedia postula que en el arbitraje ocurre el desarrollo de un proceso.

Algunos conceptos ligados a la institución del arbitraje, son: La cláusula compromisoria, que constituye un segmento del contrato celebrado entre las partes, aunque también puede ser un contrato independiente, en el que estipulan de que en caso de surgir una contienda jurídica entre ellas, se someterán para su arreglo a un arbitraje.

Compromiso arbitral, es el acuerdo pactado entre las partes una vez que ya se suscitó la controversia jurídica entre ellos, para que sea dirimida, en el porvenir, por medio del arbitraje.

Contrato arbitral o contrato de arbitraje, es el acuerdo de voluntades entre las partes contendientes y el árbitro designado, en el que se consignan las obligaciones y derechos de los árbitros con relación con las partes, así como el plazo para resolver, honorarios a cubrir etcétera.

Según nuestras disposiciones legales los árbitros pueden ser particulares designados por las partes contendientes o a falta de su acuerdo en la preparación del juicio arbitral, la designación correspondiente la podrá hacer un juez, designando a alguna de las personas que anualmente son listadas por el tribunal superior con tal objeto (IIJ. UNAM, 1982).

Existe una distinción entre árbitros de derecho y arbitradores o amigables componedores, los cuales emiten su resolución en conciencia.

Por lo que respecta al arbitraje comercial, la mencionada obra del (IIJ. UNAM, 1982), propone que esta disciplina es tan antigua y venerable como la ciencia jurídica. (Carnelutti, 1922) ha dicho que el árbitro nació antes que el derecho y la autoridad judicial.

Coincidiendo en la definición de arbitraje en lo general, el arbitraje comercial puede definirse de una forma sencilla como un medio o una técnica mediante la cual se trata de resolver las diferencias surgidas entre las partes o a través de la voluntad de la voluntaria sumisión de las mismas al fallo o laudo que debe rendir una tercera persona o comisión, no investidas de autoridad jurisdiccional.

Confirmando la información contenida en la obra de (Gorjón Gómez, 2000), el (IIJ. UNAM, 1982) sugiere que algunos ordenamientos que rigieron como derecho positivo en la Nueva España, aludían el arbitraje en las siete partidas de 1263, en las cuales los árbitros son escogidos por las partes para dirimir la contienda surgida entre ellos. La designación de los arbitradores, la regulación del compromiso arbitral y otros pormenores en relación con el laudo y la ejecución del mismo, se detallan en la nueva recopilación 1567 y la novísima recopilación 1805.

Con relación a las diferencias que existen entre el arbitraje comercial y el arbitraje en otras áreas del derecho, la obra en consulta (IIJ. UNAM, 1982) propone la existencia de los siguientes tipos de arbitraje: Arbitraje de derecho privado y arbitraje de derecho público; arbitraje interno y arbitraje internacional; arbitraje comercial y arbitraje civil.

El arbitraje de derecho público tiene por objeto el arreglo de los conflictos entre los estados como entidades soberanas, mediante jueces designados libremente y sobre la base del respeto a las instituciones jurídicas.

El arbitraje privado, en cambio, trata de resolver las controversias suscitadas entre particulares. Si bien es cierto que los estados algunas veces actúan en el comercio sin la investidura de soberanía, participando activamente a través de corporaciones o empresas dominadas por los intereses del sector público, también lo es que en tales circunstancias, los

diferendos que se susciten con otras empresas de esta naturaleza o con particulares, no inciden en la jurisdicción del derecho internacional público, pudiendo ser resueltos a través del arbitraje privado.

Sobre el carácter interno e internacional del arbitraje; la problemática del primero se plantea dentro de un sistema jurídico único. El segundo, es decir el internacional, surge cuando existe un elemento extraño, ajeno al carácter local de la controversia, es decir cuando una de las partes contratantes es extranjera o cuando los efectos del convenio se producen en el exterior; en fin, cuando surge cualquier conexión con otra legislación distinta a la interna.

Nuestro actual Co.Com. establece en su artículo 1416 fracción III, los factores que determinan la naturaleza internacional de un arbitraje, a saber: a) Las partes al momento de la celebración del acuerdo de arbitraje, tengan sus establecimientos en países diferentes; o b) El lugar de arbitraje, determinado en el acuerdo de arbitraje o con arreglo al mismo, el lugar del cumplimiento de una parte sustancial de las obligaciones de la relación comercial o el lugar con el cual el objeto del litigio tenga una relación más estrecha, esté situado fuera del país en el que las partes tienen su establecimiento.

Dentro del arbitraje privado, ya sea interno o internacional, pueden plantearse tanto materias de orden estrictamente mercantil, como conflictos puramente de derecho civil. Las materias de carácter comercial son aquellas que se suscitan en el tráfico mercantil o actos de comercio, en tanto que las que corresponden al ámbito de los negocios civiles, en las que no intervienen los comerciantes como sujetos activos, se rigen por las disposiciones propias del derecho común.

Por lo que toca a México, desde el primer código procesal civil de 1872, se reglamenta la institución del arbitraje permitiendo que los negocios civiles, con raras excepciones, pudieran transigirse y comprometerse en árbitros.

Esta actitud se continúa en el ordenamiento procesal de 1834 y subsiste en el Co.Com. de 1889 en el que se establece que el procedimiento mercantil preferente a todos es el

convencional y que a falta de convenio expreso de las partes, se observarán las disposiciones del citado libro quinto. Únicamente en ausencia de aquel o de estas, se aplicará la ley de procedimientos local respectiva.

El (IIJ. UNAM, 1982), haciendo referencia a la obra de (Alcalá-Zamora y Castillo, Derecho Procesal Mexicano, 1985), establece que de acuerdo al texto del artículo 1052 del Co.Com, los jueces deberán sujetarse el procedimiento convencional que las partes hubieren pactado, si en el concurren las condiciones que el citado precepto establece —contenidas en nuestro actual ordenamiento mercantil en el artículo 1053—, estableciendo en su fracción IX que la póliza o convenio que contenga el procedimiento convencional acordado con las partes, debe señalar al juez o árbitro que debe conocer de litigio para el cual se conviene el avenimiento. De lo anterior se desprende que el procedimiento arbitral es meramente alternativo y sólo una variedad específica de un género más amplio es decir el procedimiento convencional.

En el contexto narrado, advirtiendo que el Co.Com no contenía en ninguno de los títulos o capítulos del libro dedicado a los procedimientos mercantiles ninguna norma concerniente al juicio arbitral, debía estarse a lo dispuesto por el referido artículo 1051 y aplicar la ley de procedimientos local respectiva —en la versión actual del Co.Com., la remisión es al CFPC— en concordancia con el artículo segundo del propio ordenamiento mercantil, que previene las reglas de supletoriedad.

Como consecuencia de dicha disposición, los códigos federales de procedimientos civiles que han regido en la república mexicana, habían sido totalmente omisos en materia de arbitraje, dejando la regulación de esta materia a los ordenamientos adjetivos de cada entidad federativa.

Las legislaciones procesales no han distinguido de manera clara los conceptos de compromiso y cláusula compromisoria en su sentido técnico. En otras palabras, no existe una distinción entre el convenio arbitral celebrado por las partes para dirimir una controversia existente, y el pacto para la resolución de controversias futuras. No obstante, expresamente

se ha establecido que el compromiso puede celebrarse antes del juicio, durante éste y después de dictada la sentencia judicial, sea cual fuere el estado en que se encuentre el litigio, aclarando que el compromiso pactado con posterioridad a una sentencia irrevocable solo será válido si ambos interesados conocían la existencia y contenido del fallo.

La mayor parte de los códigos procesales han dividido la regulación del procedimiento arbitral en dos partes: una, destinada a lo que denominan preparación del juicio arbitral y otra, relativa al juicio arbitral propiamente dicho.

En su obra, (Graham, Leal-Isla Garza, & Tijerina Aguilar, 2005) nos plantean que el origen del arbitraje se remonta al inicio del comercio mismo. Tras haber sufrido una evolución muy variada a través de los tiempos y de las civilizaciones, el arbitraje constituye hoy en día el método alternativo de solución de controversias más utilizado entre particulares de distintos estados y entre diferentes países.

De acuerdo a los especialistas mencionados, el desarrollo del arbitraje desde inicios del siglo XX se ha debido al éxito que ha tenido desde su fundación la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional. Por ello, no es sorprendente que numerosos centros de arbitraje a través del mundo hayan basado sus reglamentos en el de la CCI.

Por su parte (Gorjón Gómez, 2000), nos plantea que la práctica del arbitraje en México se encuentra regulada desde el siglo XVI, sin embargo no es hasta finales del presente siglo (XX) cuando se le da un cauce específico a sus necesidades, y se considera el arbitraje como el medio más indicado para resolver las controversias entre particulares.

El arbitraje en México estuvo fuertemente influido por el arbitraje español. Prueba de ello es la vigencia hasta el siglo XIX de las Partidas y de las Ordenanzas de Bilbao. Igual manera las leyes y códigos anteriores al vigente Código de Comercio, conservan la esencia española.

Nos explica (Gorjón Gómez, 2000), haciendo referencia a la obra de (Briseño Sierra, Reformas legislativas al arbitraje comercial, 1995) y (Gilbert, 1968), que el antecedente principal del arbitraje en México se encuentra en Las Partidas. Es este ordenamiento el que

influyó no sólo en materia arbitral, sino también en todo el derecho mexicano y en todos los derechos iberoamericanos. De acuerdo con la tesis de que provienen del derecho romano, las siete partidas de Alfonso X difundieron la influencia española en los ordenamientos legales de la época.

Es también de gran importancia el peso que ejercieron los diferentes consulados por medio de sus distintas ordenanzas, las principales de ellas, las ordenanzas de Bilbao del consulado del mismo nombre, fundado en el año de 1511, al ser ellos los encargados de dirimir las controversias entre los comerciantes.

De igual forma (Gorjón Gómez, 2000) haciendo referencia a las obras de (Garro, 1987) y de otros autores, nos hace advertir que la nueva recopilación de 1567 y la novísima recopilación de 1805, constituyen fuentes importantes del arbitraje en México. Sin embargo, nos explica (Gorjón Gómez, 2000) que otros especialistas como (García Gallo, 1984) difieren de esta opinión, al hacer una crítica de estas obras y opina que adolecen de credibilidad, ya que tienen defectos importantes, como el hecho de que las leyes no siempre se reproducen a la letra, se olvidan muchas de interés y se insertan otras derogadas, además de contener contradicciones y errores en las referencias sobre los autores y fechas de las leyes.

Por esa razón, (Gorjón Gómez, 2000) nos aclara que su estudio se basa en Las Partidas, que tuvieron vigencia en México hasta finales del siglo XIX, entre tanto fueron apareciendo los diversos códigos federales y locales, y en el mismo sentido las Ordenanzas de Bilbao. Éstas dos fuentes resultan fundamentales ya que una regulaba el aspecto civil y la otra el aspecto mercantil.

En la actualidad la regulación arbitral no es totalmente independiente, el arbitraje se ve afectado por la supletoriedad, entre otras, la del CFPC, en México por remisión específica de su artículo 1463, párrafo segundo del título cuarto, del arbitraje comercial del Co.Com. De ahí la importancia de estudiar la dualidad que se da en la regulación del arbitraje desde sus inicios.

Las Partidas datan del año 1265, la fecha exacta no se sabe con seguridad. Se ha escrito mucho al respecto, y se ha sostenido que es hasta el año de 1348 cuando alcanzan fuerza legal, incluyéndose entre otras fuentes aplicables al derecho castellano con la promulgación del ordenamiento de Alcalá, por Alfonso XI.

Las siete partidas están formadas por siete apartados, de ahí nace su nombre. La tercera partida es la que regula específicamente al arbitraje, en los títulos IV y XVIII; en este último se estipula el compromiso arbitral, el reconocimiento del laudo, y la regulación del procedimiento, en el título IV de la ley XXIII hasta la ley XXXV.

Las partidas regulaban la sentencia y su fuerza de ejecución, y sobre el plazo para la sentencia, se disponía que: "por lo que se refiere al plazo para cumplir la sentencia, se dispone que los jueces avenidores pueden, independientemente de que se les haya dado poder o no en el compromiso, establecer un plazo para el cumplimiento de la sentencia por las partes comprometidas, pues ello constituye una facultad inherente de oficio del juez de avenencia".

Esta partida reconoce en forma expresa la igualdad absoluta entre el árbitro escogido por las partes y el juez ordinario en cuanto a la fuerza de ejecución y de cosa juzgada del laudo.

Con relación al tema de la evolución del arbitraje en México, la referencia contemporánea principal del arbitraje comercial se encuentra en primera instancia en el Co.Com de 1889, en sus artículos 1051 al 1054, de ahí la importancia de destacar la autoridad de los códigos españoles en éste.

Se toma como referencia, ya que no era propiamente una regulación del arbitraje, se le identifica como procedimiento convencional. En términos de que el procedimiento arbitral era un procedimiento pactado por las partes, por ende, se le consideraba convencional y preferente a los demás.

El apoyo de estos artículos se encontraba en el código de procedimientos civiles del Distrito Federal en su título octavo, denominado del juicio arbitral, con aplicación en toda la República.

Las partidas y las ordenanzas de Bilbao estuvieron vigentes hasta finales del siglo XIX. La aplicación histórica de éstos ordenamientos se remontan a la conquista, los comerciantes españoles se agrupaban en corporaciones denominadas universidades de mercaderes, casas de contratación o consulados.

El primer consulado que se instauró en México fue en el año de 1592, llamado Universidad de Mercaderes de la Nueva España, que en sus inicios no contaba con ordenanzas propias y se dispuso a aplicar la de los consulados de Burgos y de Sevilla hasta el año de 1604, en el que se crean sus ordenanzas con la real aprobación de Felipe III.

De acuerdo a la obra de (Gorjón Gómez, 2000), en la práctica, el consulado de México aplicó siempre las ordenanzas de Bilbao, por ser un ordenamiento mucho más completo y técnico; los consulados realizaban la actividad arbitral, tuvieron vigencia las ordenanzas de Bilbao hasta el año de 1884.

Es de trascendencia la Constitución de Cádiz de 1812, que fue jurada el 31 de mayo de 1820 y contemplaba el arbitraje en su artículo 208. En 1821 se da la consumación de la independencia mexicana y continuaron vigentes las ordenanzas de Bilbao de 1737. En este mismo año la Universidad de mercaderes de Nueva España se convirtió en el tribunal consular del imperio Mexicano, utilizándose para la resolución de controversias entre mercaderes, pero solamente para los que comerciaban entre diversos reinos.

En 1824 se promulgó la constitución mexicana, con el mismo lineamiento de la Constitución de Cádiz en cuanto al arbitraje; decía en su artículo 156: "A nadie podrá privarse del derecho de terminar sus diferencias por medio de jueces árbitros, nombrados por ambas partes, fuese cual fuere el estado del juicio". Principio que no asume la Constitución de 1917.

El 16 de octubre de 1824 se suprimieron por decreto los consulados y la jurisdicción mercantil, pasando a los jueces de letras, asesorados por comerciantes. Por decreto del 15 de noviembre de 1841, López de Santa Anna restablece los tribunales mercantiles que aplicaban las ordenanzas de Bilbao, mientras no se forma el primer Co.Com.

En el año de 1854 aparece el primer Co.Com., conocido también como código Lares, influido por el código español de 1829 que contenía las mismas normativas, en el cual hacía referencia en su libro V a la administración de justicia y a la organización de los tribunales de Comercio, correspondiéndole a estos la ejecución de las sentencias dictadas en materia comercial.

En 1855 durante la presidencia de Comonfort, se abrogó toda legislación decretada por su antecesor y volvieron a regir todas las leyes anteriores a 1853 y las ordenanzas de Bilbao. Sin embargo, durante la restauración de la República en 1857, el presidente Juárez consideró al código de comercio de 1854 como el único vigente en la mayoría de los estados. En el año de 1883 se federalizó el código de comercio y tuvo aplicación para todo el territorio nacional, rigió hasta el 20 de junio de 1884, en el que aparece un nuevo código.

A pesar de todo, la normativa que siempre prevaleció fueron las ordenanzas de Bilbao, que dejaron de surtir su efecto definitivamente con la promulgación de este nuevo código.

El arbitraje siempre ha estado vigente a pesar de la desaparición de los consulados, sustituidos a un nivel institucional por las cámaras de comercio de México. A partir de 1874, han tenido la función estatutaria y legal de intervenir entre sus asociados y su clientela.

Este nuevo código no contempla el procedimiento arbitral como tal, ya que no hace mención de él. En su libro VI trata en apariencia de manera superficial de los juicios mercantiles, aun cuando en realidad al único que regulaba con detenimiento era al procedimiento de quiebra, en tanto que los seis artículos iniciales se agrupaban en dos títulos.

En el segundo de entrada al procedimiento convencional, es decir, que ya desde 1884 los juicios mercantiles se regían por el procedimiento civil y en consecuencia el procedimiento arbitral, correspondiéndole la ejecución de los laudos a los tribunales comunes.

En 1889 se promulgó el código de comercio, vigente hasta la fecha. (Gorjón Gómez, 2000), remitiéndose a las opiniones de (Barrera Graf, 1991) y (Aguilar Álvarez, 1991), nos refiere que dichos autores coinciden en que este código está influenciado por el Co.Com español de 1885, el cual ya no contemplaba el procedimiento arbitral, es por ello que se sigue el lineamiento del procedimiento convencional que subsistió durante 100 años hasta las nuevas reformas del código.

Las partidas estuvieron vigentes en México hasta el año de 1872, promulgándose el 13 de agosto del mismo año la primer ley procesal en materia civil, conocida como el código de procedimientos civiles para el Distrito Federal y el territorio de Baja California. Este código se encontraba impregnado de la ley de enjuiciamiento civil española de 1855, que a su vez estaba influido en materia arbitral por la tercera partida.

Los legisladores mexicanos conformaron al arbitraje en el código de procedimientos civiles en 1872. El título XII —llamado: del juicio arbitral—, regulaba la constitución del compromiso a los árbitros, quién los podría nombrar, los negocios que se sujetaban al juicio arbitral, la sustanciación del juicio y la sentencia arbitral, teniéndose que llevar a cabo una ejecución conforme a las normas del título correspondiente a la ejecución de sentencias.

A este código le siguieron otros dos que mantenían el mismo lineamiento, el del 15 de septiembre de 1880 y el del 15 de mayo de 1884. Este último dedica dos títulos al arbitraje comercial, títulos V y VI en sus artículos 1240 al 1357.

Estos cuerpos legales posteriores al código de 1872 y la jurisprudencia derivada de ellos, le da un reconocimiento total a la institución, el valor de cosa juzgada y el título del ejecutoriedad a la sentencia o laudo, ratificando el derecho de los particulares a someter sus diferencias por la vía arbitral, debiendo constar el compromiso en escritura pública, así como

la facultad de los jueces comunes de ejecutarlos laudos, llegando a calificar el compromiso de acto solemne y de elemento lógico de la sentencia.

También se aceptó la no revisión de fondo del asunto, destacando únicamente la denegación del *exequatur* por cuestiones de orden público y si no pugna contra un precepto no contemplado dentro del acuerdo arbitral, o por inobservancia de los requisitos procesales que se deben reunir para la debida conducción de cualquier juicio.

Haciendo referencia a la obra de (Pereznieto, 1989) y de (Zepeda, 1982), (Gorjón Gómez, 2000) nos señala que en la promulgación del código de procedimientos civiles para el Distrito Federal del 21 de febrero de 1932, se inicia de manera más completa la regulación del arbitraje. Esta tiene sus antecedentes en los códigos de 1872, 1880 y de la experiencia plasmada en la jurisprudencia del código de 1884, dándose un cambio más adecuado a las anteriores regulaciones, permaneciendo latente el apoyo a la institución arbitral así como su intervención supletoria al código de comercio.

Debe subrayarse que esta regulación específica para los laudos civiles no es utilizada, pero si en los casos comerciales, y que tanto ésta como las anteriores no contenía norma alguna relativa para el arbitraje internacional, cuando se quisiese ejecutar un laudo extranjero se aplicarían las disposiciones en cuanto al fondo y al procedimiento de los convenios de los que México fuera parte y supletoriamente las normas para la ejecución de sentencias extranjeras del código referido.

La dualidad de la regulación arbitral en México —Comercial y Civil—, se da por la regulación incompleta del Co.Com. sobre materia arbitral, ya que la modernización que se dio sobre las leyes de enjuiciamiento civil mexicanas durante el siglo XIX y principios del XX basadas en las experiencias de las leyes de enjuiciamiento españolas que no asumió el Co.Com.

Esto explica la pobreza del código sobre la materia, puesto que su homólogo español de 1885 padecía de la misma deficiencia.

Se marca el inicio del arbitraje moderno en México con la promulgación del CPCDF en 1932, produciéndose una sola regulación del arbitraje en esta normativa, que actúa supletoriamente sobre el Co.Com. y autoriza expresamente su intervención. Refiriéndose a la supletoriedad, y citando a (Briseño Sierra, El arbitraje comercial. Sobre arbitraje estudios, 1995), (Gorjón Gómez, 2000) nos refiere que siempre ha servido para integrar la normativa objetiva, puesto que ningún cuerpo legal puede ser considerado completo y omnicompreensivo de su materia.

En este concepto de la necesidad de la supletoriedad sobre los cuerpos legales el que explican la existencia de la dualidad en materia arbitral en las legislaciones anteriores, y el porqué de esta misma, en el procedimiento de ejecución de laudos nacionales y extranjeros en las normativas vigentes.

De acuerdo con esta misma dualidad, en su obra (Gorjón Gómez, 2000) explica el procedimiento arbitral que se dio en México hasta el año de 1989 en el que se modifican el código de comercio y el código de procedimientos civiles para el Distrito Federal, en lo que se refiere a la materia de ejecución de laudos.

Por su parte, (Fernandez Rozas, LA CONSTITUCIÓN MEXICANA Y EL ARBITRAJE COMERCIAL, 2011), coincide en cuanto a la temporalidad de los antecedentes del arbitraje comercial en México, al establecer que se remontan al Co.Com de 1889, promulgado por Porfirio Díaz.

Determinaba este texto que el procedimiento mercantil preferente era el convencional y que únicamente en ausencia de acuerdo expreso entre las partes se observarían las disposiciones de su Libro Quinto ("De los Juicios Mercantiles") y, en defecto de éstas, debería estarse a la ley de procedimiento del Estado respectivo.

De acuerdo a (Fernandez Rozas, LA CONSTITUCIÓN MEXICANA Y EL ARBITRAJE COMERCIAL, 2011), esta regulación dio lugar a innumerables controversias doctrinales de carácter exegético que se incrementaron con la entrada en vigor del CPCDF (artículos 609 a 636).

La controvertida dualidad normativa no impidió, sin embargo, el desarrollo del arbitraje, siendo paulatinamente relegadas las disposiciones del Co.Com. y quedando el código de procedimientos como texto de base en la ordenación del arbitraje interno.

La situación comenzaría a cambiar con la incorporación de México a las Convenciones de Nueva York de 1958, de Panamá de 1975 y de Montevideo de 1979, en 1971, 1978 y 1987, respectivamente, configurándose a partir de ésta una dualidad normativa, interna e internacional con la paradoja de que si bien esta última había adquirido un ropaje moderno, el arbitraje interno descansaba en normas procedentes de un periodo económico proteccionista e intervencionista del Estado.

A lo largo del proceso de modernización del arbitraje en México que comienza, en realidad con la reforma del Co.Com. de 1989, existió siempre una marcada vocación a la incorporación de normas uniformes como se demostró en la activa participación en innumerables foros internacionales de finales de la década de los setenta y principios de los ochenta.

Poco tiempo después de aprobada la Ley Modelo Uncitral de 1985, se realizó una importante divulgación de la misma que tuvo especial repercusión en México. La Secretaría de Relaciones Exteriores encomendó la labor de realizar un estudio sobre el tópico al profesor José Luis Siqueiros (Siqueiros, *El arbitraje comercial en México*, 1965) acerca de la viabilidad de la misma en este país. El informe favorable dio lugar a una comisión de expertos cuyos trabajos tuvieron como virtud incorporar en la ley modelo en el libro quinto del antiguo Co.Com. dejándose de lado una reforma más ambiciosa que comprendería la reforma global de este último texto.

En la actualidad el arbitraje como fórmula de solución de controversias mercantiles en México, encuentra su base principal, al margen de las normas particulares de los estados que cuentan competencia para reglamentar el arbitraje, en el artículo 1051 del Co.Com., de aplicación federal en toda la República, que establece que el procedimiento mercantil preferente a todos será el que libremente convengan las partes con las limitaciones que

señala el mismo Código, pudiendo ser un procedimiento convencional ante los tribunales o un procedimiento arbitral, este último de conformidad con el título cuarto del Co.Com, que regula el procedimiento arbitral, y que fue adicionado en sus artículos 1415 a 1463.

Como consecuencia de ello la institución arbitral se regula atendiendo a la Ley Modelo de Arbitraje Comercial Internacional, preparada y aprobada por la CNUDMI con las adaptaciones a las necesidades del derecho mercantil mexicano. Con tal actitud, el legislador mexicano incorporó a su sistema interno, con un afán fundamentalmente didáctico, los instrumentos del derecho convencional de los que México ya era parte y de la Ley Modelo que aún no eran suficientemente conocidos por los operadores jurídicos, proporcionando a las partes involucradas en una controversia comercial, un conjunto de reglas actuales y uniformes que han sido adoptadas en la mayoría de las disposiciones jurídicas de los demás países que integran la comunidad internacional y en el propio sistema de integración económica en el que México participa.

Al margen de ciertos problemas técnicos, como la eventual contradicción existente entre los artículos 1347-A y 1461 del Co.Com respecto al reconocimiento y ejecución de laudos arbitrales extranjeros, la iniciativa descrita ha tenido la virtud de situar a nuestro país a la cabeza de la práctica arbitral en América latina, como evidencia la proliferación de instituciones de arbitraje, de asuntos resueltos a través de sus auspicios y de obras dedicadas a señalar las virtudes de este especial arreglo de controversias.

La nueva versión del Código de Comercio se ajusta a la tendencia legislativa que favorece una regulación unitaria del arbitraje interno y del arbitraje internacional, como una alternativa a una regulación dualista en la que el arbitraje internacional es regulado totalmente o en gran medida por preceptos distintos que el arbitraje interno. La reglamentación unitaria permite que, al margen de cuestiones muy específicas, el arbitraje comercial interno y el internacional, descansen en los mismos preceptos.

De acuerdo al propio (Gorjón Gómez, 2000), el legislador mexicano ha optado así por regular ambas modalidades de arbitraje a partir de un texto concebido preferentemente para el

arbitraje comercial internacional; pero su inspiración y soluciones son perfectamente válidas, en la inmensa mayoría de los casos, para el arbitraje interno. Ha seguido, de este modo, el ejemplo de otras recientes legislaciones extranjeras, que han estimado que la Ley Modelo no sólo resulta adecuada para el arbitraje comercial internacional, sino para el arbitraje comercial en general.

Con independencia de que cada uno de los capítulos del título cuarto del Co.Com. siguen muy de cerca la redacción de la Ley Modelo, y respeta sus postulados, no es en su totalidad una adopción literal de la misma. Al margen de ciertas alteraciones de carácter gramatical existen tres construcciones autóctonas, en las que se refleja el deseo del legislador de adaptar el modelo de ley al estilo o técnica de la legislación mexicana. En primer lugar, cuando no existe consenso de las partes para determinar el número de árbitros, el artículo 1426 del Código establece que será un solo árbitro, en lugar de tres, como establece la Ley Modelo. En segundo lugar, en orden a la determinación de la ley aplicable al fondo del asunto, en caso de que las partes no hubiesen indicado su preferencia respecto de ella, frente a la solución conflictual que incluye el artículo 28.2 de la Ley Modelo, en México el tribunal arbitral la determinará según su criterio tomando en cuenta las características y conexiones del caso, —artículo 1445—. En tercer lugar, frente a la parquedad de la Ley Modelo, el capítulo VII del nuevo título cuarto introduce cinco preceptos —artículos 1452 a 1456— sobre costas del arbitraje que derivan directamente del Reglamento Facultativo de Reglas Procesales, aprobado la Uncitral en 1976; dichos preceptos confieren a las partes la facultad de adoptar ya sea directamente, o por referencia a un reglamento de arbitraje, reglas relativas a costas del arbitraje; asimismo se incluye en el referido capítulo lo relativo a anticipos, depósitos, fijación de la cuantía de los honorarios, condena al pago de las costas.

En orden a la concurrencia de competencias entre el estado y la Federación puede señalarse, muy sumariamente que en México, la materia civil se encuentra reservada a los estados y sólo por excepción es de competencia federal, cuando se afecta a alguna materia de esta naturaleza o a la Federación misma en su carácter de persona moral sujeta a normas de derecho privado. Consecuencia del respeto al principio de unidad de mercado las cuestiones

mercantiles quedan dentro de la competencia legislativa de la Federación. Ahora bien, los aspectos judiciales derivados de tales cuestiones conforman una suerte de competencias concurrentes entre los tribunales federales y estatales a elección del actor, siempre y cuando el conflicto de que se trate únicamente afecte intereses particulares (artículo 104 de la Constitución). Por eso en la materia que nos ocupa pueden intervenir tanto el Poder Judicial de la Federación como los poderes judiciales locales.

De lo anteriormente expuesto podemos establecer que el arbitraje, como método alternativo para la solución de controversias, en nuestro país, tiene antecedentes históricos internacionales. Aunque en México la regulación existe desde hace siglos, el uso de dicho método alternativo de solución de controversias, experimentó un auge a principios de la década de los noventa con motivo de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

Aunque pudiéramos identificar múltiples factores que sirvieron como detonador de este auge en el uso del arbitraje, compartiendo la opinión de Llerena (Llerena, 2011), estimamos que uno de los principales motivos para la implementación del mismo es la presión internacional derivada de la desconfianza en los sistemas de administración de justicia nacionales.

En otras palabras, el comerciante extranjero, desconfiando del sistema judicial de nuestro país y en busca de protección de sus intereses y equilibrio en las relaciones con el comerciante mexicano, encontró en el arbitraje, un ambiente familiar, conocido, dentro del cual dirimir posibles controversias derivadas de la relación mercantil.

Países como Estados Unidos y Canadá, en los cuales históricamente el arbitraje ha sido un método común para la solución de conflictos entre comerciantes, ha propiciado la formación de especialistas en la disciplina. Por el contrario, en nuestro país, la reciente implementación práctica del arbitraje, y la arraigada cultura judicial en la que estamos envueltos, ha obstaculizado de alguna forma el desarrollo de especialistas en la disciplina del arbitraje (American Bar Association; Canadian Bar Association, 2010).

De acuerdo al trabajo de investigación de (Sanchez García, Tesis Doctoral: La eficacia de los métodos alternos de solución de conflictos en España y México: Perspectiva integral de los acuerdos de mediación y laudos arbitrales., 2012), aunque existen argumentos de los detractores de la la justicia arbitral. El monopolio del órgano judicial en la impartición de justicia, la prohibición de la administración de justicia a cambio de una prestación económica, ó citando la obra de (Graham Tapia, 2000), el relativo a que la actuación de los árbitros, al estar desprovista de la facultad de imperio, se reduce un mero trámite de solución de controversias, aparentemente carente de toda sustancia. Tales razonamientos quedan sin materia al advertir la división de la función jurisdiccional en: juzgar y hacer ejecutar lo juzgado (Fernandez Rozas, Arbitraje y jurisdicción: una interacción necesaria para la realización de justicia, 2005).

CAPÍTULO 3.- EL ÁRBITRO.

El siguiente punto de nuestro estudio se centra en el árbitro. Como operador del arbitraje, se puede atribuir al árbitro gran parte del éxito o del fracaso del mencionado mecanismo alternativo de solución de controversias. Es por ello que resulta necesario hacer algunas reflexiones sobre su actividad y la relevancia de su función.

En palabras de (Sanchez Garcia & Elizaola Pinales, 2014), los árbitros son la pieza operativa donde descansa la institución arbitral, pues sin ellos sería difícil concebir un modelo de justicia heterocompositiva equivalente al método tradicional.

El propio (Sanchez García, Tesis Doctoral: La eficacia de los métodos alternos de solución de conflictos en España y México: Perspectiva integral de los acuerdos de mediación y laudos arbitrales., 2012), al hablar de la función del árbitro postula que, tomando como plataforma el principio de la autonomía de la voluntad, que confiere a un tercero la facultad de conocer, evaluar y emitir un fallo vinculante, aunado al respeto absoluto de la función *iuris imperii* estatal —haciendo referencia a (Fernandez Rozas, Arbitraje y jurisdicción: una interacción necesaria para la realización de justicia, 2005)— y la posibilidad de control judicial vista como una forma de gestión de riesgos (Park, 2006), destinada a los casos de vulneración de la tutela procesal efectiva o la omisión de los árbitros en el cumplimiento de los preceptos constitucionales (Fernández Rozas, 2008), se puede identificar la función de los tribunales arbitrales como una verdadera impartición de justicia.

En el trabajo de investigación de (Sanchez García, Tesis Doctoral: La eficacia de los métodos alternos de solución de conflictos en España y México: Perspectiva integral de los acuerdos de mediación y laudos arbitrales., 2012), haciendo referencia a las obras de Merino y Chillón (Merino Merchán, Curso de derecho arbitral, 2009), (Merino Merchán & Chillón Medina, Tratado de derecho arbitral, 2006), (Chillón Medina, 2006), postula que desde una concepción organizacional, el árbitro es titular ocasional de una función que en principio es atribuida a órganos públicos del estado. En su actividad no ejerce una función de naturaleza distinta a la del juez del estado, toda vez que el imperio es una parte no esencial de la

jurisdicción. Tan es así que puede ser incluso encomendada a otras autoridades, por lo cual la función del árbitro está dotada de *auctoritas*, y el efecto es que el laudo está dotado de los efectos de cosa juzgada.

Respecto del contenido ideológico los autores mencionados Merino y Chillón, señalan que el arbitraje es un instrumento del derecho. El laudo que se dicta como culmen de dicho mecanismo alternativo y constituye un punto de vista sobre la justicia que resuelve determinado conflicto. En resumen al hablar de arbitraje, debe considerarse que estamos ante un equivalente jurisdiccional.

Sin pretender exponer un análisis histórico exhaustivo de la institución del árbitro, se considera relevante enunciar que la Ley de las XII Tablas consignaba la acción de pedir un árbitro, cuyo nombre constaba en una especie de tablita, obtenida del pretor. La existencia del árbitro, según (Carnelutti, 1922) data de tiempos previos al derecho y la autoridad judicial.

Una frase muy utilizada para hacer referencia a la trascendencia de la función del árbitro, refiere que, un procedimiento arbitral es tan bueno como la calidad de los árbitros que lo conducen (Sanders, 1999). El árbitro, como operador del arbitraje, desempeña una función fundamental en el desarrollo del mencionado método alterno de solución de controversias.

La importancia del arbitro y del desempeño de su función en el mencionado mecanismo, se hace evidente en frases como la de (Asken, 1995), quien al hablar sobre los diversos reglamentos de arbitraje, expone que no importa qué tipo de reglas sean utilizadas; al final, si se tienen buenos árbitros y buenos abogados, las reglas no significan demasiado.

Como se ha mencionado en capítulos previos y haciendo referencia a (Perez Garcia, 2003) quien a su vez cita a (Margadant, 1983), haciendo una recopilación histórica, tenemos que el árbitro, en el desempeño de su función, señalaba al ganador de una disputa de intereses en una especie de apuesta, en la que las partes depositaban cierta cantidad como parte del funcionamiento de dicho mecanismo.

En el estudio de (González de Cossío, 2008) se expone la opinión de Yves Derains, árbitro internacional en París, Francia, quien al formular el prefacio de dicha obra, propone en una reflexión sobre la ignorancia general que existe entre funcionarios de frontera, hombres de negocios e incluso entre abogados, sobre el tema del arbitraje, y específicamente sobre el árbitro.

Según este especialista, el árbitro comparte con el juez el poder jurisdiccional; contrario a la postura que sostienen algunos otros autores, como los referidos en obras ya mencionadas, verbigracia la del (IIJ. UNAM, 1982), documento en el cual, al referirse al tema, contemplan que la actividad o proceso jurisdiccional está reservado a los jueces.

Para definir una postura sobre el particular, es conveniente considerar que Jurisdicción, etimológicamente definida, proviene de los vocablos *juris* que significa derecho y *dictio* que significa pronunciar (Pallares, 1970). Así, en una definición muy ajustada a dichos vocablos, se debe entender por jurisdicción, la facultad concedida por la ley, en favor de ciertas personas o entes, en virtud de la cual están en aptitud de —haciendo una interpretación y aplicación de la ley a casos concretos— pronunciar el derecho.

En ese contexto, se estima que la apreciación que hace Yves Derains, es correcta, pues el árbitro al pronunciar su lado, comparte la función de los juzgadores, consistente en dar interpretación a la ley aplicándola a casos concretos, atributo principal de la labor jurisdiccional.

De acuerdo al mencionado especialista —cuya opinión se plasma en las primeras páginas de la obra de (González de Cossío, 2008)—, el poder jurisdiccional implica en el árbitro, el deber de ser imparcial. Sin embargo, como la imparcialidad es un concepto subjetivo y que su respeto se verifica generalmente a posteriori, a la luz de las actuaciones y decisiones del árbitro, la independencia, concepto objetivo, es la condición exigida de toda persona que quiere ser nombrada como árbitro.

La independencia es una presunción de imparcialidad y la imparcialidad se requiere tanto de los árbitros como de los presidentes de tribunales arbitrales de tres miembros. De hecho, en la práctica de las instituciones de arbitraje más famosas, los árbitros y los presidentes de tribunales firman declaraciones de independencia idénticas.

Es cierto que hay tradiciones jurídicas, minoritarias, en las cuales el árbitro designado por una parte, para integrar tribunal arbitral de tres miembros, no necesariamente debe ser imparcial. Estas tradiciones, limitadas al arbitraje interno, están desapareciendo.

Cuando un árbitro es parcial, no decide. Más bien, procura motivar una decisión preexistente al desarrollo del procedimiento: la de favorecer a una de las partes.

El especialista anota que el árbitro no se confunde con el juez que actúa a nombre del Estado y dentro de un marco procesal determinado por la historia y la tradición nacional. Al elegir el arbitraje, las partes cuentan con otro tipo de justicia, diferente a la justicia estatal. Esto explica que en la práctica del arbitraje internacional, la independencia y la imparcialidad del árbitro no basten y que se necesite además un mínimo de neutralidad cultural por parte del árbitro internacional.

Para poner esta neutralidad cultural en práctica, el árbitro internacional debe conocer, al menos de modo sumario, las diferencias fundamentales que oponen los grandes sistemas de derecho, tanto en cuanto al fondo como en cuanto al procedimiento.

Tal neutralidad cultural se requiere no sólo del árbitro que participa como miembro de un tribunal arbitral conformado por tres árbitros o del árbitro único, sino también de los árbitros designados por las partes. La deliberación dentro de un tribunal arbitral no es el debate adversarial de los árbitros ante un tercero que va a decidir entre dos tesis opuestas. Es la cooperación de tres especialistas —los árbitros que integran el tribunal arbitral— que tienen el objetivo común de dar a un litigio la solución justa, cuando se aplica el derecho a una situación de hecho determinada.

Para que funcione esta cooperación es preciso que los tres árbitros se puedan entender y que la visión de cada uno no sea obstaculizada por su tradición jurídica nacional. Al no actuar a nombre del Estado parte, el árbitro no resuelve los problemas de derecho internacional privado como lo haría un juez estatal.

De acuerdo a (Blankley, 2014), el árbitro debe poner en juego cualidades que no solo tienen que ver con la neutralidad. Adoptando el pensamiento de aquellos que postulan que —con independencia de la materia del arbitraje— la designación de árbitro debe recaer en profesionales del derecho; nos enfrentamos al prejuicio que se tiene respecto de los que ejercen dicha profesión: La falta de ética (Galanter, 1998). En ese contexto, las cualidades del árbitro se extienden a aspectos que van mas allá de la neutralidad, imparcialidad, especialización, etcétera; pues debe de convertirse en un promotor y ejecutor de conductas éticas dentro del arbitraje.

Haciendo referencia a reglamentos de arbitraje como el del CCI, (Roba, 2012) señala que la persona que puede ser incluida en las listas de arbitros elegibles debe gozar —como lo establece el artículo 14 de la convención de Washington— de alta solvencia moral, además de contar con una reconocida competencia en el campo del derecho, comercio, industria o finanzas y garantizar una absoluta independencia en el desarrollo de su función. Otro aspecto que debe considerarse de los árbitros elegibles, es el contemplado en el párrafo segundo del citado artículo 14 de la convención de Washington, que establece que al hacer la designación de las personas que han de figurar en las listas, deberá tenerse presente la importancia de que en dichas listas estén representados los principales sistemas jurídicos del mundo y los ramos más importantes de la actividad económica.

De acuerdo al estudio de (Roba, 2012) con independencia de los criterios que la legislación establece para la selección de árbitros, las partes del proceso arbitral también pueden establecer sus propios criterios con base en sus propios intereses. En ese contexto los criterios de selección de árbitros pueden ser basados en la experiencia y el conocimiento del

árbitro, en su profesión, en el conocimiento del lenguaje en el cual el procedimiento será desarrollado, o en su disponibilidad para la atención del asunto.

Una ventaja indiscutible para las partes en conflicto es la posibilidad de escoger un árbitro que tenga los conocimientos y experiencia necesarios en el campo objeto del litigio. Sin embargo se estima necesario un cúmulo de conocimientos legales o estudios de materia jurídica pues la mayoría de las personas tienden a elegir a un abogado por el hecho de que el árbitro deberá tomar decisiones que requieran conocimientos legales.

El papel del árbitro, en palabras de (González de Cossío, 2008) “haciendo uso de metáforas hípicas y marineras, es llevar las riendas de la carroza arbitral; es el capitán del barco”.

Los árbitros tienen la responsabilidad de conducir al procedimiento. Incumbe casi siempre a los árbitros organizar el procedimiento y, en particular, dar directivas a las partes en cuanto a la administración de la prueba. De modo más general, deben adaptar los instrumentos procesales a las características del litigio, tomando en cuenta no sólo las tradiciones jurídicas de las partes y de sus abogados, sino también del fondo de cada caso.

El árbitro tiene que ser activo, tomar iniciativas y llamar la atención de las partes sobre los métodos que permitan reducir la duración del procedimiento y sus costos. Para hacerlo necesita experiencia, diplomacia, poder de convicción y autoridad.

El árbitro tiene a su disposición una herramienta eficaz: la distribución de los gastos del arbitraje entre las partes con base en su respectiva conducta procesal. Una parte que, en vez de concentrarse en los hechos litigiosos esenciales, no duda en presentar todos los elementos fácticos que tengan relación con la disputa, sin preguntarse de la necesidad que los árbitros tengan de conocerlos para resolver la disputa contribuye a alargar el arbitraje y al incremento de su costo, así como a complicar la deliberación de los árbitros y la redacción de los laudos.

La presentación de testigos, cuyo papel no es el de probar hechos negados por la parte contraria, sino de confirmar el contenido de documentos que cada uno puede leer o de

relatar la historia de la relación entre las partes, sin distinción de lo controvertido y de lo aceptado con lleva consecuencias idénticas. La misma responsabilidad tiene la parte que inunda a los árbitros con documentos que no son necesarios para probar su caso y que nunca serán utilizados durante el procedimiento ni referidos en el laudo.

Las conductas que anteriormente se citan como ejemplo, merecen estar sancionadas y hacer soportar a la parte responsable una proporción de los gastos del arbitraje sin relación con su éxito final, es una práctica más y más utilizada por los árbitros, siempre y cuando la ley que lo regula —*Lex arbitri*— lo permita.

Pero la sanción *a posteriori* es injusta si el árbitro no ha prevenido a las partes que utilizaría sus poderes en materia de distribución de los gastos y no ha discutido con ellas los modos más eficientes de presentar sus respectivos casos.

El árbitro debe estar disponible. El árbitro demasiado ocupado “o árbitro pícaro” como lo llama (González de Cossío, 2008), es uno de los más peligrosos porque es causa de una duración excesiva de muchos arbitrajes. Aún cuando se trate de un solo miembro de un tribunal de tres, el procedimiento puede padecer retrasos injustificables. Es casi imposible encontrar una fecha para las audiencias y reuniones de deliberación. Además la super ocupación de algunos árbitros puede tener consecuencias que, a pesar de ser menos visibles, son muy dañosas.

El árbitro al que le falta tiempo de estudiar el expediente antes de la fecha de la audiencia no podrá dirigirla eficazmente. Es posible también que, solicitudes de prórroga, de plazos, sean otorgadas o denegadas, no con base en consideraciones objetivas, sino a la luz de sus efectos posibles sobre el calendario personal del árbitro. Otra dificultad es la de encontrar tiempo para redactar laudos.

Un axioma frecuentemente citado dicta que un procedimiento arbitral es tan bueno como la calidad de los árbitros que lo conducen (Sanders, 1999). Frederic Eisemann —quien fuera secretario general de la Cámara de Comercio Internacional— dice: “Tanto vale el arbitraje

como el árbitro” —citado en (González de Cossío, 2008)—. Esta idea indica que, para que el arbitraje funcione y se desarrolle adecuadamente, es importante contar con buenos árbitros.

De acuerdo a los comentarios que realiza (Fernandez Arroyo, 2012), al escribir el prólogo de la obra de (Draetta, 2012), al árbitro se le pueden presentar diversos retos en el ejercicio de su función, y las actitudes que dicho especialista puede adoptar — así como cada uno de los actores— son muy variadas. Alguno de los escenarios que nos propone, del cual se desprende la importancia de la función del árbitro y de las actitudes que el mismo adopte, es que los procedimientos arbitrales se eternicen por desidia o por, como él lo llama, la “falta de coraje de decidir”.

Reiterando la trascendencia del árbitro y de su actividad, es conveniente mencionar que existen varias posturas que el árbitro puede adoptar en el desempeño de su función. Como lo refiere (Draetta, 2012), muchas de estas posturas o actitudes pueden resultar irritantes para los abogados de las partes. Algunos ejemplos de cómo la actitud del árbitro puede afectar en el arbitraje y en el ánimo de las partes son: La falta de preparación para las audiencias, la realización de debates internos durante las audiencias, las actitudes arrogantes o inadecuadas hacia los abogados, el creerse mejor que los abogados, la falta de respeto por el procedimiento pactado por las partes, la falta de verificación oportuna de posibles conflictos de interés existentes en el asunto.

Se acuerdo a (Von Wobeser, Prólogo, 2008) existe una problemática actual en todo el mundo, que consiste en que el número de controversias sometidas al arbitraje está creciendo de forma exponencial, pero no necesariamente está creciendo con la misma velocidad el número de árbitros experimentados, lo que evidentemente genera problemas que pueden llegar a desacreditar las ventajas de este método de solución de controversias.

Los árbitros experimentados tienen sus agendas llenas durante muchos meses e inclusive años, lo que atrasa los procedimientos en que participan y no les permite aceptar nuevos nombramientos.

Los abogados que ejercen en grandes firmas frecuentemente se ven imposibilitados para aceptar nombramientos de árbitro por aparentes o reales conflictos de interés. Todo esto afecta y limita las posibilidades y opciones de las partes que requieren de árbitros experimentados para tener procedimientos eficaces y laudos que los satisfagan. De lo anterior es dable concluir que es fundamental abrir el círculo de los árbitros con experiencia para llenar esta creciente demanda.

La obra de (González de Cossío, 2008), pretende dar a conocer las características y virtudes que debe tener y desarrollar un buen árbitro — pretensión que se comparte en el presente estudio—, así como sus derechos y obligaciones.

El autor enumera algunas de las características que, de acuerdo a su apreciación, debe tener un buen árbitro, las cuales se complementan con algunas virtudes que propone el doctor (Von Wobeser, El desarrollo del procedimiento arbitral, 2000), que son: Debe ser una persona estudiosa, trabajadora y deberá dedicar el tiempo necesario para entender el fondo de la controversia, independientemente de la forma concreta en que va a ser remunerado. El árbitro tiene que estudiar a profundidad los hechos de la controversia y el derecho aplicable que hayan acordado las partes o que el tribunal considere aplicable al caso.

El árbitro deberá contar con un amplio criterio jurídico que únicamente pudo haber desarrollado en el ejercicio de la profesión, por lo que es frecuente que abogados sean designados como árbitros, por sus conocimientos de la materia del fondo de la controversia y no necesariamente, por sus conocimientos en materia de arbitraje.

El árbitro deberá saber escuchar primero a las partes en sus argumentos escritos y verbales y luego a sus coárbitros en el proceso de deliberación.

El árbitro también deberá saber exponer y convencer a sus coárbitros sobre el sentido que debe tener el laudo en dicho asunto, una vez que haya llegado a una conclusión sobre la aplicación del derecho al caso concreto. En ese sentido, el árbitro debe tener humildad intelectual y un espíritu cooperativo con sus coárbitros que le permita compartir sus puntos

de vista, aceptar críticas a los mismos y discutir con franqueza y amplitud aquellos puntos debatibles.

El árbitro debe tener carácter para imponerse en el procedimiento, sin apasionarse y perder la cordura y objetividad, cuando sea atacado por una de las partes de la controversia.

Una de las cualidades de un árbitro es soportar la presión de las partes, de las circunstancias o trascendencia del asunto e inclusive, en ocasiones, de la prensa, y continuar siempre en forma independiente con su labor.

En su obra (González de Cossío, 2008), citando la tesis doctoral de (Clay, 2001) propone que, "probablemente nada es más importante que la elección del árbitro... ni más difícil para las partes, sus asesores y las Instituciones arbitrales".

Al exponer la relevancia de su estudio, (González de Cossío, 2008) expresa que son dos circunstancias las que lo motivan: La primera, la demanda por árbitros; la segunda, la complejidad de la actividad. El autor expresa que son muchos los requisitos y virtudes que personas diversas requieren de los árbitros. Ante ello puede sorprender que el derecho arbitral mexicano únicamente contemplé dos: Independencia e imparcialidad. Así mismo menciona que, en reflexiones realizadas en labor docente, ha elaborado una lista de por lo menos 34 características diferentes del árbitro.

Considerando lo visto hasta este momento, resulta manifiesta la importancia y trascendencia del papel del árbitro en este mecanismo de solución de controversias. También resulta fácil advertir, que ciertas características de los árbitros como operadores del mecanismo, pueden provocar el éxito o el fracaso del sistema mismo. Advirtiendo esto, (González de Cossío, 2008) propone que existen ciertas conductas en las que los árbitros incurren, que pueden estar directamente relacionadas con sus capacidades o características individuales en el ejercicio de su función.

Basado en las características individuales de los árbitros, el autor hace una clasificación de los mismos, de la siguiente manera: árbitro ausente, árbitro mudo, árbitro parcial, árbitro

indeciso, árbitro tortuga, árbitro liebre, árbitro aburrido, árbitro profesoral, árbitro salomónico, árbitro demasiado ocupado, árbitro poco cooperativo con sus co-árbitros, árbitro sabio-egocentrista, árbitro momia, árbitro-juez, árbitro saboteador.

En armonía con la idea planteada, el árbitro, como cualquier individuo que presta un servicio, requiere de un cúmulo mínimo de destrezas, conocimientos y habilidades. De acuerdo a (Fernández Arroyo, 2012), la credibilidad del arbitraje reposa en las cualidades de los árbitros.

Sobre las cualidades con las que debe contar un árbitro —o en su defecto, adquirir y desarrollar— (Derains, 2012) nos propone que se debe buscar la profesionalización de los árbitros. En armonía con tal propuesta, (Díaz, 2012) propone que dentro de las cualidades del árbitro deben encontrarse el profesionalismo —como resultado de una labor de profesionalización—, además de las imprescindibles independencia y neutralidad.

Los árbitros tienen en sus manos la facultad de decidir las controversias sometidas a su atención. De ahí la importancia de su función en el desarrollo del arbitraje y la trascendencia de su designación. Sobre este punto —la designación de los árbitros— (Pereznieto Castro, 2000), refiere que la designación de los encargados de conocer y resolver un litigio es un acto de análisis muy importante, y la decisión que se tome pesará gravemente en el resultado final. La constitución del tribunal arbitral es el acto a partir del cual generalmente se considera que el procedimiento arbitral se ha iniciado (Cruz Miramontes & Cruz Barney, 2002).

Una de las ventajas que ofrece el arbitraje es que el asunto será determinado no por individuos que aplican las normas frías, sino por personas familiarizadas con la materia del caso, o bien, por personas de gran sensatez y probado buen juicio. En otras palabras: serán juzgados los problemas por *pares inter pares* (Cruz Miramontes & Cruz Barney, 2002).

Sobre las cualidades del árbitro, los autores de la obra mencionada, proponen que las características y cualidades del árbitro tendrán un peso mayor cuando se trate de un

arbitraje que no sea de estricto derecho sino de equidad, llamados también *ex aequo bono* — *de acuerdo con lo correcto y lo bueno*—, en donde el árbitro se atenderá a un criterio de justicia elemental y por ende podrá apartarse de las normas estrictas legales aplicables. Estos mecanismos arbitrales denominados también en conciencia no quedan exentos del respeto a las normas de orden público como cualquier otro mecanismo similar.

Normalmente los árbitros son designados por las partes y sus condiciones para aspirar a hacerlo son tales como el conocimiento, la experiencia, la capacidad, la honestidad, la imparcialidad y el prestigio, pero sobretodo inspirar confianza a las partes (Davis & Davidoff, 2001).

Ser árbitro no es tarea fácil. Es necesario desprenderse de simpatías y antipatías y colocarse por encima de estas facetas muy humanas significa una gran disciplina. Tampoco basta con ser experto en la materia o ser abogado; se requiere algo más: el profundo interés en la tarea y una sensibilización de su importancia y trascendencia. Encima de ello el árbitro debe ser jurista o, al menos, estar en el camino de llegar a serlo.

Por ello (Cruz Miramontes & Cruz Barney, 2002) consideran que la formación de árbitros es indispensable y urgente. Es muy lamentable que la tarea que desarrollaba la Academia de Arbitraje y Comercio Internacional, que fue creada y apoyada por el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, se haya suspendido. Se estima urgente que la misma sea reactivada y se le inyecten nuevos bríos.

CAPÍTULO 4. HABILIDADES Y COMPETENCIAS.

Como se ha expresado en diversos puntos dentro de este estudio, uno de los objetivos de la presente investigación es, siguiendo tendencias de instituciones educativas que han adaptado sus sistemas de formación al modelo de educación basado en competencias (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2012) (Fernández March, 2010), convertirse en una herramienta que sirva para facilitar a los profesionales de la disciplina de los métodos alternos de solución de controversias, específicamente del arbitraje comercial, descubrir y desarrollar habilidades y competencias que determinarán el éxito en el ejercicio de su labor.

Existe una relación estrecha entre los términos de competencia, habilidad y habilidad crítica de éxito; por ello se considera conveniente abundar en lo que, para algunos especialistas de la educación y la formación profesional, significan tales conceptos.

De acuerdo a (Fernández March, 2010) la formación por competencias se basa en el reencuentro de dos corrientes teóricas en las ciencias de la educación: el cognitivismo y el constructivismo. El primero se ocupa de la manera en la que el aprendiz adquiere y aplica los conocimientos y las habilidades (Lasnier, 2000). Por tanto propone estrategias de formación susceptibles de favorecer la construcción gradual de los conocimientos en el estudiante tomando en cuenta los elementos afectivos, cognitivos y meta cognitivos de los mismos. Según (Tardif, Pour un enseignement stratégique: L'apport de la psychologie cognitive [Por una enseñanza estratégica: La aportación de la psicología cognitiva], 1992), la psicología cognitiva reconoce que los tres niveles de tratamiento de la información son extremadamente importantes en la comprensión del aprendizaje. Se debe dar una gran importancia a la meta cognición como capacidad compleja que requiere trabajar la introspección respecto del propio proceso de cognición a través de la observación y de la reflexión crítica sobre el propio aprendizaje.

Por otra parte la formación por competencias se apoya también en el constructivismo ya que hace hincapié en el papel activo del aprendiz como “primer artesano” de su aprendizaje. Bajo

esa perspectiva, el constructivismo sostiene que los nuevos conocimientos se adquieren progresivamente relacionándolos con los conocimientos anteriores. Asimismo, el constructivismo propone fomentar la autonomía y la iniciativa del aprendiz, de presentarle tareas que le signifiquen algo, de favorecer el aprendizaje por medio de la manipulación del material y la interacción con los demás, de apoyar al aprendiz y de guiarlo en su aprendizaje y, finalmente, de poner al aprendiz en acción para llevarlo a construir sus conocimientos, su saber hacer y su saber ser (Lasnier, 2000).

De acuerdo al estudio de (Fernández March, 2010), este modelo formativo permite abordar desafíos mundiales a los que nos enfrentamos y preparar personas competentes que conozcan su campo de especialidad, personas solidarias, personas capaces de analizar los retos actuales y personas listas para comprometerse concretamente y expresarse.

Según (Tardif, L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement, 2006), el concepto de competencia está en evolución, es decir que no se puede concebir de manera universal.

Según (Le Boterf, Développer la compétence des professionnel, 2002) y (Perrenoud, 2005) la competencia se puede definir como un saber actuar complejo que se apoya en la movilización y la combinación eficaz de una variedad de recursos internos y externos dentro de una familia de situaciones.

Una competencia tiene como característica, ser integradora, combinatoria, en desarrollo, contextual y evolutiva. Una competencia integra diversos recursos de naturaleza variada, de allí su carácter integrador que hace también referencia a la complejidad del saber actuar. Por tanto esta característica impone un número limitado de competencias en un programa de formación.

De igual forma una competencia implica la movilización y la combinación eficaz de recursos complementarios sinérgicos. Una competencia se desarrolla a lo largo de la vida. Se habla entonces de carácter desarrollacional de la competencia.

El desarrollo de una competencia se lleva a cabo de manera compleja y exige tiempo. En el marco de una formación, es muy importante reflexionar sobre el nivel del desarrollo que debe alcanzarse para cada una de las competencias al finalizar la formación para que los futuros profesionales practiquen de manera autónoma, reflexiva y ética. Este desarrollo continuará en la vida profesional pero, el nivel contemplado, durante y al final de la formación, orientará la elección de las situaciones de aprendizaje y las modalidades de evaluación.

El carácter contextual de la competencia da sentido al aprendizaje que se vuelve consciente y reflexivo. Las situaciones imponen una elección en la movilización y la combinación de los recursos. Son el detonador y el marco de acción. Quien pretende poner en práctica un modelo de formación con base en competencias, tienen la responsabilidad de elegir de manera juiciosa las situaciones a las que quieren exponer a sus estudiantes.

Finalmente, una competencia cuenta también con un carácter evolutivo ya que a medida que la persona acumula recursos, la movilización y la combinación de los mismos evoluciona con el tiempo para asegurar su eficacia en situaciones cada vez más complejas.

En el contexto anterior, nuestro estudio pretende establecer las competencias o habilidades que se consideran básicas o críticas de éxito en el árbitro comercial, no obstante estas habilidades pueden desarrollarse de tal manera que, acumulando las mismas con otras ya adquiridas, generarán en el profesional del arbitraje un cúmulo mucho mayor de competencias, habilidades, destrezas.

La relevancia de la formación basada en competencias y habilidades, resulta evidente al analizar estudios como los de (Ciriaci & Palma, 2008), en el que enfocan la atención en la importancia de suministrar al aprendiz o sujeto en proceso de formación, especialización y conocimientos para conseguir competitividad. En su estudio, los mencionados autores nos refieren que en el campo de la exportación, esta tendencia a la formación con base en competencias, específicamente proveyendo conocimientos y especialización, produce un

efecto acumulativo. Es decir, la competitividad del individuo se refleja en la competitividad que va desarrollando la región en la que se desenvuelve.

De lo anterior, podemos entender que existen algunos conceptos ligados al tema de las competencias: especialización, competitividad, crecimiento.

Si adoptamos este tipo de formación, con base en competencias, a nuestro tema de estudio, es decir al arbitraje, podemos válidamente pronosticar que, la preparación de árbitros con base en estos principios, redundará de igual forma —en favor del mecanismo de solución de controversias, del individuo que pretenda ejercer el arbitraje y de su entorno—, en alcanzar niveles de competitividad y crecimiento, mayores a los que alcanzaría en un sistema de aprendizaje empírico o de tradición —entendida ésta como la transmisión de conocimientos o costumbres adquirida de generación en generación—; sistema el cual, de acuerdo a comentarios como los contenidos en la obra de (González de Cossío, 2008), ha sido la forma consuetudinaria de formación de los árbitros.

De acuerdo a (Clement-Bonilla, 2014) en la corriente de los procesos globalizadores de las últimas tres décadas, el enfoque de educación y capacitación basadas en competencias se ha convertido en un fuerte instrumento de política educativa y laboral, en el que destacan preceptos conceptuales, valorativos y económicos, por encima de fundamentos de carácter multidisciplinario, formativo y social.

Sobre las competencias individuales, el autor nos propone que no son estables, sino que son objeto de permanente ajuste —construcción, desequilibrio, reconfiguración— en estrecha relación con las etapas de la vida, el desarrollo de las facultades físicas y mentales, el curso de la formación individual y los constantes cambios del entorno político, social, cultural, económico y físico.

En principio, el propósito de las competencias lo determinan los intereses, los problemas y las necesidades de terceros, de modo que su significado usualmente es ambivalente:

Concierne tanto a la parte oferente o proveedora de las competencias, como a la parte demandante como beneficiaria de éstas.

Dado que las competencias individuales se adquieren, cultivan y perfeccionan en estrecha correspondencia con el desarrollo y la maduración de las capacidades físicas intelectuales —y por consiguiente, en estrecha relación con procesos biológicos, psicológicos y de integración social—, resulta inapropiado concebirlas como tales cuando el individuo no ha alcanzado una comprensión clara de lo que éstas significan, y por tanto, no está en posibilidad de integrarlas a su identidad personal, de manera consciente y constructiva.

Las competencias, llevadas a estándares de desempeño —en sistemas de evaluación, formación, acreditación, certificación, reconocimiento y aseguramiento de calidad—, pueden utilizarse como instrumento de evaluación, de política educativa y laboral y de cambio político, social y económico.

Las competencias individuales, por su injerencia en problemas y necesidades de todo orden —político, social, cultural, económico, ambiental, ético—, son indispensables para el funcionamiento adecuado de cualquier sociedad.

De acuerdo a (Mc Clellan, 1973), citado en la obra de (Clement-Bonilla, 2014), las competencias pueden ser definidas a partir del individuo, como: Habilidades de trabajo que determinan un desempeño competente en el empleo.

Otras formas de concebir las competencias son:

Característica subyacente de una persona, como por ejemplo: un motivo, rasgo, habilidades, aspectos de la imagen propia o del papel social, o un cuerpo de conocimiento que él o ella usa (Boyatzis, 1982).

Habilidad para desempeñar actividades al nivel esperado en el empleo (Lloyd & Cook, 1993).

Capacidad de satisfacer demandas o llevar a cabo tareas con éxito, constituida de dimensiones cognitivas y no cognitivas (OECD, 2002).

Un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (Argudín, 2005).

Una interacción reflexiva y funcional de saberes, enmarcada en principios valorales, que genera evidencias articuladas y potencia actuaciones transferibles a distintos contextos, apoyadas en conocimiento situacional, identificados a través de evidencias transformadoras de la realidad (Cázares Aponte & Cuevas de la Garza, 2007).

Un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores en un contexto socio histórico específico, que permite a la persona resolver los problemas de manera satisfactoria (Pimienta Prieto, 2008)

Las competencias son un complejo de capacidades integradas en diversos grados, que la educación debe promover en las personas para que puedan desempeñarse como sujetos autónomos, conscientes irresponsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social, personal y profesional (Campos Céspedes & Chinchilla Jiménez, 2009).

Se entiende por competencias la combinación de conocimientos, habilidades intelectuales, manuales, sociales, etc., actitudes y valores que capacitarán al titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto, en un contexto académico, profesional o social determinado (Gutierrez Broncano & De Pablos Hereredo, 2010).

Desde un enfoque funcionalista, la competencia es aquello que la persona debe estar en capacidad de hacer y demostrar mediante resultados (Gómez Roldán, 2005).

En un estudio a cargo de (Zuñiga Melendez, Leiton, & Naranjo Rodriguez, 2014), se plantea la interrogante: ¿Qué se debe entender por competencia?. Desde una perspectiva educativa,

(Ribes, 1990) propone que para abordar adecuadamente la definición de competencia se debe hacer una distinción del concepto considerando los aspectos básicos: Uno estructural y otro funcional. Ambos se complementan y son necesarios para comprender la idea.

Según (Tejada, 2006) el enfoque estructural concibe la competencia como un conjunto integrado de elementos que constituyen la individualidad e identidad de la persona.

La perspectiva funcional, entiende la competencia como un conjunto de interacciones entre conocimientos, aprendizajes y actitudes, en la forma de procesos complejos y significativos para la vida de los individuos. Tales perspectivas no son excluyentes una de la otra.

Según (Latrach-Ammar, Febré, Demandes, Araneda, & González, 2011), en la competencia se destaca la relación entre dos elementos claves: la persona y sus atributos, y la situación o el contexto profesional en el que se desempeña. El desarrollo del currículum por competencias desde hace unos años se encuentra presente en varias profesiones.

En el ejemplo que nos proponen (Latrach-Ammar, Febré, Demandes, Araneda, & González, 2011) se nos refiere, como modelo de profesión: la enfermería. Las competencias del alumno, determinan aquello que debe aprender el estudiante y aquello que debe ser evaluado, además de constituir el eje de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. La definición de las competencias es una tarea fundamental, tanto para los agentes implicados en la formación del futuro profesional como para las instituciones y la sociedad general.

Tomando como referencia las ideas antes expuestas, es dable determinar que para la formación del árbitro, resulta conveniente y deseable el proveer al futuro operador del arbitraje de las competencias necesarias para el adecuado ejercicio de su función. Así mismo, resulta esencial descubrir cuáles son tales competencias, con el objeto de procurar conseguir las, cultivarlas y/o desarrollarlas.

En el presente trabajo de investigación se relaciona de manera muy estrecha el concepto de competencias, con el de habilidades o factores críticos de éxito. Factores críticos de éxito ó

“critical success factors”, es la forma de referirse a los elementos que son necesarios para que una organización, persona o proyecto, cumpla con determinada misión.

El factor crítico de éxito constituye un elemento ó habilidad requerida para asegurar el resultado más satisfactorio posible de una actividad, empresa u organización. El término fue utilizado inicialmente en el ámbito del análisis de información, y análisis de negocios (Rockart, Chief executives define their own data needs, 1979) (Rockart, 1982). Se refieren a ellos también como aquellas pocas cosas con las un gerente u organización debe contar para asegurar el éxito de una actividad, y por tanto representan ésas áreas gerenciales o de empresa a las que hay que poner continua y especial atención con el fin de conseguir un alto desempeño.

Dentro de los factores críticos de éxito, se incluyen prácticas que son de naturaleza vital en las actividades operacionales ordinarias de una organización y para asegurar el futuro de la misma (Boynlon & Zmud, 1984).

En un estudio realizado por (Ferrández-Berrueco & Sánchez-Tarazaga, 2014), en el que se propone la formación de docentes con base en un sistema de competencias, se hace referencia a que el origen de todo lo que hoy como nos conocemos como competencia profesional surge en el contexto empresarial (Mulder, Weigel, & Collins, 2006).

En este contexto de empresa —más que en el de educación— es donde empieza a cobrar relevancia la investigación de las variables no cognitivas y de personalidad. A partir de los trabajos de (McClelland, 1973) se establece que lo que distinguía a los mejores, es un conjunto de características no relacionadas con la concepción tradicional de inteligencia; sino con los rasgos de personalidad, las motivaciones estables o los valores personales, reflejados en pensamientos, emociones y comportamientos.

El concepto de competencia es algo difícil de definir pues hay una gran diversidad terminológica (Barragán & Buzón, 2004) e intentar concretar una definición unívoca y compartida no es tarea fácil.

Se considera relevante la aportación que (Ferrández-Berrueco & Sánchez-Tarazaga, 2014), realizan al tema, al proponer como síntesis del concepto de competencias, los rasgos comunes que se extraen de diversas definiciones consultadas, como las de (Bisquerra, 2002), (Le Boterf, *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*, 1995), (Pereda & Berrocal, 1999), (Repetto & Pérez-González) y (Zabalza, 2003), a la luz de las cuales, se entiende por competencias, las características atributos personales: conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo.

Las competencias están relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan, por tanto, en la acción. Logran resultados en diferentes contextos y por ello, no son características estables.

Son transferibles, en el sentido de que el sujeto las puede aplicar a cualquier actividad, sector o función. Además son susceptibles de ser entrenadas y desarrolladas a partir de programas de formación, lo cual resulta por demás aplicable a las pretensiones del presente estudio.

Un modelo de formación con base en competencias permite, como lo sostienen (Santillán Briceño, Bermúdez Ferreiro, & Montano Rodríguez, 2011), a través de la educación general, potenciar el aprendizaje y la adquisición de habilidades generales que conducen al desarrollo permanente de habilidades específicas. Para ello debe partirse de lo que el individuo sabe y hace, y lograr que el individuo esté consciente de lo que está aprendiendo; es decir, de la competencia que se adquiere.

De esta manera la formación de competencias es un proceso que no tiene principio ni fin. Sin embargo contempla etapas y niveles de complejidad donde el comportamiento auto-gestor es un factor detonante y determinante (Gonczi, 1997).

La competencia como capacidad y habilidad puesta en acción depende de una base organizada de conocimientos —esquema o estructura cognoscitiva— a la que se tiene acceso mediante la anticipación de problemas y el diseño de estrategias de solución, y como tal, representa el momento final de la adquisición; donde el aprendizaje se visualiza como el

perfeccionamiento del pensamiento práctico demostrado en el dominio de una capacidad, en otras palabras, de una habilidad desarrollada a través de la estimulación y/o ejercitación de una aptitud (Gardner, 1985).

Con base en lo que proponen (Gomez, 2002) y (Maya & Balboa, 1999) se estima que es conveniente y además posible la sistematización para proveer al profesional de habilidades específicas para el correcto desarrollo de su actividad, lo cual es totalmente aplicable a las pretensiones del presente estudio.

Adoptando algunas de las ideas y definiciones antes expuestas, para los efectos del presente trabajo hemos definido a la habilidad crítica de éxito como una cualidad, competencia o destreza del individuo para afrontar problemáticas y resolverlas de manera eficaz. Robusteciendo tal definición, los factores ó habilidades críticas de éxito se explican como circunstancias inherentes al individuo. No obstante, conforme a las definiciones antes sugeridas, el término de factor crítico de éxito resulta aplicable también a factores externos del mismo, manejados también en diversos estudios como “critical success factors” —CSF’s, por sus siglas en inglés—.

Como referencia del uso de éste concepto, se sugiere revisar el estudio de (Aziz & Salleh, 2011); en el que se establece que la implementación de tecnologías de la información constituye un factor de éxito para la industria —de forma específica y para los efectos de su estudio, para el sector de la construcción—. Se hace mención de los beneficios potenciales de invertir en dicha tecnología y que la implementación exitosa de la tecnología de la información, es uno de los puntos de mayor interés para las organizaciones. La identificación de los factores críticos de éxito se convierte en prioridad para los investigadores, académicos y operadores debido al gran número de fallas reportadas en el proceso de implementación de las mencionadas TI’s.

En su estudio, (Aziz & Salleh, 2011) buscan identificar los factores críticos de éxito que influyen en la implementación exitosa de las tecnologías de la información, en empresas dedicadas a la industria de la construcción en Malasia. Se destacan algunos factores

concretos que tienen que ver con la gente y sus conductas, a fin de exhibir algunos de ellos que contribuyen al fracaso y otros tantos al éxito. Entre los factores críticos de éxito, identificados en este estudio destacan: el apoyo de la alta dirección, la comunicación, la participación de los usuarios, el uso de los roles y responsabilidades, la capacitación y habilidades, el liderazgo, la cultura de la organización, el conocimiento y la experiencia, la motivación, la sensibilización, el enfoque y la ambición, la satisfacción, el trabajo en equipo y la colaboración, la voluntad de cambio, la actitud, el compromiso, el estilo de gestión, el interés en las tecnologías de la información, el comportamiento del empleado hacia el ambiente de colaboración, la confianza, la relación interpersonal, las características personales y las competencias. Todos estos factores se asocian significativamente con las implementaciones exitosas de la tecnología de la información.

Otro ejemplo del uso de este concepto —factores críticos de éxito— es el estudio de (Nitin, Dinesh, & Paul, 2011), en el cual, en el marco de los sistemas de administración de calidad total o TQM —total quality management por sus siglas en inglés—, refieren que los factores críticos de éxito pueden describirse como mejores prácticas o maneras en que las empresas y sus empleados lleven a cabo actividades comerciales en todos los procesos clave. La administración de calidad total es visto como un concepto relativamente nuevo y una forma para que las organizaciones mejoren la calidad de sus productos y servicios. Ha venido desempeñando un papel cada vez más importante en la supervivencia y crecimiento de las empresas en el sector manufacturero. Muchas empresas han llegado a la conclusión de que la aplicación efectiva la administración de calidad total en sus negocios puede mejorar sus capacidades competitivas y proporcionar ventajas estratégicas en el mercado. Muchos enfoques se han utilizado para su aplicación. Estos enfoques son parte integrante de varios Premios a la Calidad Internacional, Premios Nacionales de Calidad desarrolladas por los gobiernos de los distintos países, así como muchos marcos desarrollados por investigadores individuales. Además el marco de cada premio o reconocimiento tiene su propio conjunto diferente de factores críticos de éxito. Por lo tanto, crea una gran confusión para las empresas manufactureras, en cuanto a cuáles son los factores críticos de éxito aplicables a su proyecto y cuáles no; con el fin de poner en práctica el concepto de la administración de

calidad total para el logro de la excelencia en fabricación. El propósito de la investigación de (Nitin, Dinesh, & Paul, 2011) es identificar un conjunto de factores críticos de éxito de implantación de la administración de calidad total comparando los marcos de 24 premios y/o reconocimientos dados por diversos organismos e investigadores. El resultado de tal estudio es una lista completa de los más importantes factores críticos de éxito de implantación de la administración de calidad total, necesarios para sostener o alcanzar la excelencia en fabricación.

Por mencionar algunos de estos factores críticos de éxito, se enuncian los siguientes: Soporte de alta dirección, educación y capacitación, declaración de la visión y plan de orientación al cliente, gestión de la calidad del proveedor, empoderamiento del empleado, la participación, gestión de flujo de proceso, las recompensas y reconocimientos al desempeño, el uso de medidores de calidad, planificación estratégica de calidad, la información, la evaluación y análisis, diseño de producto, calidad del producto, unidad de propósito, mejora del sistema de calidad, organización, normalización, mantenimiento, planear a futuro, impacto sobre el medio ambiente y sociedad, enfoque de mercado.

Una muestra más del uso del concepto FCE's se presenta en la investigación de (Carter & Carmichael, 2011), quienes al explicar dicho término proponen que las técnicas más comunes y los métodos utilizados por los proveedores de *benchmarking* —también llamado comparación referencial, consiste en hacer una comparación entre determinado negocio y la competencia, así como con comercios líderes en otras industrias u otros mercados con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posible, aplicarlas en la empresa propia (Soy Entrepreneur, 2012)— de clase mundial son el resultado de muchos años de observación así como la experiencia estratégica acumulada de los profesionales de negocios. El uso de procesos de descubrimiento que se han probado, verificado y perfeccionado a través de la aplicación permite a las organizaciones enfocar sus recursos y los del cliente en las tareas y objetivos que garanticen resultados significativos.

Con la metodología que (Carter & Carmichael, 2011) proponen, identificada como lo mejor de las mejores prácticas, se promueve no sólo la solución al problema, si no una mejor comprensión de las causas subyacentes y los problemas relacionados que se pueden utilizar para identificar y resolver los desafíos emergentes. Para ello identifican diversos factores críticos de éxito, a saber: La planificación y análisis intensivo de problemas; soluciones transferibles; el uso de estrategias, no tácticas; construir comunidades de práctica; hacer uso de una comunicación clara y frecuente; proporcionar resultados procesables.

Un ejemplo más del uso de este concepto lo tenemos en el estudio de (Travaille & Hendriks, 2010), en el que se examina cómo los procesos de creación de conocimiento contribuyen al éxito en el mundo académico. En su trabajo se presentan los resultados de una exploración del funcionamiento de la espiral del conocimiento en un instituto universitario de investigación. La investigación muestra la importancia excepcional, pero infravalorada de los procesos de socialización. También muestra que, mientras que el éxito de la investigación se define generalmente en la interacción del individuo, el grupo y los niveles institucionales, en el instituto que fue examinado ninguno de los cuatro procesos de creación de conocimiento —socialización, exteriorización, combinación e internalización— parece funcionar sin problemas a nivel institucional. En el desarrollo de la investigación, a través de encuestas, se pidió a los encuestados que identificaran los factores de éxito individuales, grupales e institucionales que consideraran más importantes.

En el trabajo de (Calof & Smith, 2010) se nos plantea un programa de investigación que incluye tres estudios conexos sobre el éxito de programas de previsión. En el estudio se analizan los factores clave que aparecen para determinar si un programa de esta naturaleza, una vez puesto en marcha por un gobierno, puede tener éxito. El estudio fue realizado por un equipo de investigadores de Canadá en el período 2005-2007. Se encontraron ocho factores clave. La conclusión general es que la metodología, el presupuesto y las técnicas apropiadas son factores para explicar el éxito de los programas de previsión. Los resultados de las entrevistas indican que el éxito se define en última instancia, como el impacto del ejercicio de previsión sobre la política del gobierno. En el estudio se toman en conjunto los

resultados que ayudan a las organizaciones a establecer los parámetros para un programa de previsión de éxito. Los ocho factores que fueron identificados como las claves fundamentales para el éxito en programas de previsión dirigidos por el gobierno son: 1) Enfocar los esfuerzos en un cliente identificado de manera clara; 2) establecer un vínculo claro entre la previsión y la agenda política actual; 3) cultivar enlaces directos a los responsables políticos de alto nivel; 4) crear fuertes alianzas público-privadas; 5) desarrollar y emplear metodologías y habilidades que no siempre se utilizan en otros departamentos; 6) asegurar una estrategia de comunicación clara; 7) integrar las partes interesadas en los programas de previsión; 8) aprovechar la existencia de, o crear, una academia local o nacional y la capacidad de formación.

Como se ha visto hasta el momento, los FCE's son múltiples y variados, ajustándose a la disciplina, oficio, ciencia o arte a la que pretendan ser aplicados. Un referente más sobre el uso del concepto, lo encontramos en el estudio de (Henderson, Winch, & Holzhauser, 2009) en el cual plantean que el liderazgo ejecutivo constituye factor crítico de éxito para cualquier actividad de investigación. Haciendo referencia a (McCance, Fitzsimons, Kenney, Hasson, & McKeena, 2007), mencionan que en el ámbito de la enfermería, el punto de partida para la construcción de los conocimientos se basa en el liderazgo ejecutivo, en asumir y comprometerse con esta responsabilidad. Esto es imprescindible, porque el desarrollo de la capacidad de investigación depende de contextos organizacionales y de recursos materiales, y para ambos el uso del liderazgo puede influir directamente.

Por su parte (Cheng & Li, 2000), en una investigación sobre asociaciones de constructores, plantean la existencia de los FCE's para el logro de los objetivos de dichas asociaciones. Según este estudio es posible identificar factores críticos que contribuyen al éxito en el uso de la asociación en determinados proyectos.

En el estudio se destaca la influencia que ejercen en el éxito del *partnership* —asociación— las características contextuales y las habilidades de gestión de quienes se asocian. Los FCE's identificados y analizados en el marco de este estudio son: La comunicación efectiva, la

resolución de conflictos, los recursos adecuados, el apoyo a la gestión, la confianza mutua, el compromiso a largo plazo, la coordinación y la creatividad. El grado de éxito de la asociación puede ser determinada por medidas subjetivas (por ejemplo, la satisfacción percibida de expectativas de los socios) y las medidas objetivas (por ejemplo, variación de costos y de rechazo del trabajo).

Un ejemplo más de aplicación de los FCE's, se presenta en un estudio sobre la problemática que se experimenta en los sistemas de educación en Colorado, Estados Unidos, al ver la incorporación de estudiantes que carecen del dominio del idioma inglés, lo cual fuerza a contratar o preparar maestros o instructores bilingües. En la investigación de (Bernal & Aragon, 2004) nos muestran los factores críticos que contribuyen al éxito de la preparación de estos maestros paraprofesionales.

Los hallazgos de este estudio validan el trabajo iniciado por (Genzük & Baca, 1998) en el proyecto de formación del profesorado latino, en el que se establecen los siguientes FCE's: Los componentes sociales, académicos y financieros; los cuales contribuyen al éxito profesional en un entorno educativo comunitario.

En un estudio diverso, (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006) abordan la cuestión de qué competencias necesitan poseer los empleados para conseguir la autogestión en su desempeño profesional. En el estudio se distinguen y analizan diversos factores críticos de éxito y competencias de autogestión en el desarrollo profesional. Además de busca la operacionalización de los mismos.

En su investigación (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006), indican que existen condiciones o factores personales y situacionales que impactan en el éxito profesional. La interrogante que tratan de responder con su estudio es la siguiente: ¿Las competencias profesionales explican el éxito intrínseco y extrínseco de carrera, más allá de la influencia de los factores personales y situacionales?

Para ello realizaron un estudio cuantitativo en empresas holandesas para investigar la relación entre las competencias de carrera y el éxito profesional. Los resultados indican que, entre otros, los factores que controlan la carrera y las redes están fuertemente asociados con el éxito profesional.

En el estudio se hace una distinción entre el éxito intrínseco y extrínseco. El éxito profesional intrínseco se puede comparar con la apreciación subjetiva del éxito y se basa en la propia apreciación de la persona de su éxito o realización profesional. El éxito profesional extrínseco se refiere a factores externos, como salario y situación laboral.

En seguida se muestran algunos de los factores que se consideran, en el mencionado estudio, como determinantes de éxito y la forma en la que estos factores influyen en la consecución de objetivos:

La motivación reflexión: La reflexión sobre los deseos y valores ayudará con la toma de decisiones realistas con respecto a la carrera del individuo, sobre todo cuando la motivación reflexión está conectada a la exploración de las competencias necesarias para él y los valores incorporados en ciertas oportunidades de trabajo (Meijers, 2002), ambos tipos de comportamiento también son susceptibles de dar lugar a la apreciación externa (salario y situación laboral).

Exploración de trabajo: La apreciación externa del trabajo de una persona, en términos de salario y categoría profesional, es probable que influyan en el mejoramiento si esa persona está dispuesta a explorar activamente cómo utilizar mejor sus competencias para que coincida con los requisitos de la organización.

Control de carrera: Haciendo referencia a (Godshalk & Sosik, 2003) se menciona que la orientación al aprendizaje como meta, es decir, la tendencia de las personas a luchar por el desarrollo y el aprendizaje, se relaciona positivamente con la satisfacción profesional. Por lo tanto, se supone que el control de la carrera está relacionada con el éxito interno. El aprendizaje permanente se ha convertido cada vez más importante en la situación actual del

mercado de trabajo. Por lo tanto, esperamos que las personas que están dispuestos a aprender y entrenar para la carrera deseada mejorará no sólo su éxito profesional intrínseca sino también su éxito profesional extrínseca (estatus y salario).

Redes: En el estudio de (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006), haciendo referencia a la obra de (Forret & Dougherty, 2004) encontraron que el trabajo en red ayuda a lograr el éxito interno y externo de carrera. Por lo tanto, se espera que la creación de redes mejore tanto el ámbito intrínseco y extrínseco del desarrollo de la carrera.

Para tener una idea de la manera o grado en que el éxito profesional se puede atribuir a las competencias profesionales, es necesario descartar otros posibles determinantes del éxito. Para ello deben ser consideradas características personales, antecedentes, situación y contexto. Según el estudio de (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006), la literatura especializada distingue un conjunto de factores individuales: género, edad, posición, ambición profesional (desarrollo de capacidades, dedicación, sueldo, combinación de trabajo con vida privada), y la ambición de movilidad (externa e interna).

En el trabajo analizado, (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006) explican cómo estos factores influyen en el éxito profesional.

Género: Parece que los hombres y las mujeres difieren en cuanto a sus opciones de carrera. Las mujeres tienden a sentirse más competentes en las ocupaciones típicamente femeninas en lugar de desarrollar ocupaciones típicamente masculinas (Betz & Hackett, 1981). Esto influirá en su elección de carrera. Además, las mujeres y los hombres difieren con respecto a lo que determina su éxito profesional. (Forret & Dougherty, 2004) encontraron que para algunas actividades de *networking* —trabajo en red—, había una relación de éxito profesional para los hombres pero no para las mujeres.

Edad: En los Países Bajos, así como en otros países, los aumentos salariales (más o menos concedidos de forma automática) se encuentran vinculados con la edad. Además, las personas mayores suelen tener un estatus más alto en las organizaciones, ya que tienen más

experiencia que los empleados más jóvenes. Por ello, puede ser más difícil para los empleados mayores cambiar de carrera, ya que tienen más que perder. Desde otra perspectiva, puede hacer que sea más fácil para ellos cambiar porque tienen más para dar.

Posición: La posición en una organización tiene implicaciones relacionadas con el salario y el estatus (Forret & Dougherty, 2004). Los empleados de mayor jerarquía en una organización, generalmente tienen más oportunidades de desarrollo que los empleados de niveles inferiores de la jerarquía.

Ambición Carrera: Es la aptitud de desarrollar capacidades con el fin de ser contratado para proyectos más significativos, para ganar mejor sueldo, y para ser capaces de combinar el trabajo y la vida privada. Se asume que estos objetivos impactan en el éxito profesional, así como en las competencias profesionales.

Perspectivas de movilidad: En términos de movilidad, algunos individuos son más propensos a ser capaces de moverse a otros puestos de trabajo. Esto puede deberse, por ejemplo, a las diferencias regionales en el mercado de trabajo y las restricciones derivadas de tener una familia. En términos de éxito de la carrera, el factor de las perspectivas de movilidad puede influir de manera importante. En este contexto, (Veiga, 1983) encontró que en el mercado se busca personal que esté dispuesto a la movilidad, lo cual a su vez tiene relación con el grado de responsabilidad de una persona y la forma en la que es capaz de manejar su propia carrera.

Apoyo a la carrera: El apoyo a la carrera comprende el apoyo moral y las oportunidades que se otorgan para invertir en la carrera. Haciendo referencia a un estudio de (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005) se menciona que el apoyo del supervisor se relaciona directamente con el grado de satisfacción de la carrera y el salario. El estado civil se relaciona también con el grado de éxito y la satisfacción profesional, en el sentido de que las personas que están casadas generalmente tienen mayor satisfacción en su trabajo y más a menudo se promueven.

En las conclusiones de su investigación (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006) refieren que su objetivo era arrojar luz sobre cómo las competencias afectan el éxito profesional. A diferencia de las generaciones anteriores, los empleados de hoy son responsables de sus propias carreras y ya no pueden confiar en el empleo de toda la vida en una organización. Además, incluso cuando se emplea en una organización por un período de tiempo más largo, se experimentan más cambios en las tareas del trabajo y el ambiente laboral que los experimentados por los empleados en el pasado.

En términos de ayudar a los empleados a alcanzar el éxito profesional, los resultados de la investigación muestran que los deseos y los planes de los empleados son cruciales. En la consejería, estos aspectos deben por lo tanto ser de enfoque principal. Aunque en la actualidad las carreras se encuentran más en manos de los propios empleados, los empleadores debieran apoyar a su personal en el desarrollo de su carrera.

Así mismo, los resultados de la investigación de (Kuijpers, Schyns, & Scheerens, 2006) sugieren formas en que las organizaciones pueden apoyar a sus empleados en sus esfuerzos por alcanzar el éxito profesional. Además de las características personales, como la motivación de reflexión y trabajo en red, apoyo a la carrera y al estatus en la organización, y un ambiente de trabajo dinámico se relacionan con tanto éxito interno y externo de la carrera.

Para los efectos de la presente investigación, las habilidades críticas de éxito se pueden clasificar en dos grupos: Las personales y las de gestión de carrera. La habilidad personal crítica de éxito es la cualidad, competencia o destreza de un individuo, innata ó susceptible de ser adquirida y desarrollada, gracias a la cual éste tiene la capacidad de afrontar problemáticas y resolverlas de forma eficaz.

Por otra parte, la habilidad de gestión de carrera crítica de éxito es aquella competencia o destreza de un individuo, innata ó susceptible de ser adquirida y desarrollada, gracias a la cual éste tiene la capacidad de afrontar problemáticas y resolverlas de forma eficaz, en el ámbito profesional.

En los siguientes capítulos serán propuestas algunas de estas habilidades críticas de éxito, que se consideran necesarias para que un árbitro cumpla de manera adecuada con su función, al ser designado para el conocimiento y resolución de controversia. Así mismo se estima que al profundizar en el análisis de tales habilidades, es posible considerar la creación de modelos de formación para futuros operadores del mencionado mecanismo alternativo de resolución de controversias.

CAPÍTULO 5.- LAS HABILIDADES PERSONALES.

Como se ha venido expresando a lo largo de esta obra, para los efectos del presente trabajo de investigación, habilidad personal crítica de éxito es la cualidad, competencia o destreza de un individuo, innata ó susceptible de ser adquirida y desarrollada, gracias a la cual éste tiene la capacidad de afrontar problemáticas y resolverlas de forma eficaz, en el ámbito personal.

Planteado lo anterior, se estima conveniente hacer un análisis de los conceptos que, para la presente investigación, comprenden las habilidades personales críticas de éxito, a saber: 1) La observación global, 2) la capacidad de detección de puntos litigiosos, 3) el idioma y la fluidez de lenguaje, 4) la capacidad de argumentación y 5) la especialización definida.

5.1 La Observación Global.

Observación global se define para los fines de la presente investigación como la habilidad crítica de éxito, en virtud de la cual el individuo puede apreciar y comprender determinado conflicto o problemática, en su conjunto, desde todas ó la mayoría de sus perspectivas, ó de manera panorámica, sin centrarse en una o algunas aristas del mismo.

La actividad del árbitro se asemeja en muchos de sus aspectos a la de un juzgador, pues por virtud del arbitraje las partes optan por resolver ciertas controversias que surgen durante su relación comercial, o dirimir aspectos específicos de tal relación, sometiéndolos a consideración de un tercero neutral quien resolverá conforme a derecho o como amigable componedor. En ese contexto, el árbitro deberá tener determinadas habilidades similares a las de un juez, quien de acuerdo a la legislación procesal debe ajustarse a ciertos principios rectores, como los de claridad, precisión y congruencia, según el precepto contenido en el artículo 1077 del (Código de Comercio, 1898).

Sobre el principio de claridad y precisión de las resoluciones judiciales —o en nuestro caso, en las resoluciones arbitrales o laudos—, (Nava Gomar, 2014) refiere que no es sólo una cuestión de cortesía, sino que constituyente una exigencia derivada del deber constitucional

de motivar y fundamentar toda resolución. Este principio tiene que ver con el deber de motivación de las resoluciones, puesto que la sentencia ha de comunicar con claridad, sencillez y precisión la determinación adoptada.

La claridad y la sencillez de una resolución permite la consecución cabal de los objetivos fundamentales de las propias determinaciones, que de acuerdo al propio (Nava Gomar, 2014) son: a) la justificación de la decisión; b) el conocimiento de los destinatarios de la norma que ha de cumplirse y con aquello que en ella se dispone; c) el control inter, intra-orgánico de la actividad jurisdiccional y d) la rendición de cuentas a la ciudadanía, como forma de control social.

Con relación al principio de congruencia, que tiene una relación estrecha con la habilidad que en la presente investigación se define como observación global, la (SCJN, 2008) pronunció una tesis de Jurisprudencia en la que aborda de manera medular la característica de la congruencia de las sentencia. En esa tesis, se establece que es requisito de toda sentencia la congruencia entre los considerandos y los puntos resolutivos, en tanto que ésta constituye una unidad y los razonamientos contenidos en los primeros son elementos fundamentales para determinar el alcance preciso de la decisión, pues es en ellos en donde el juzgador hace los razonamientos adecuados para llegar a una determinación, la cual debe ser clara y fundada, características que dejan de cumplirse cuando existe entre ellos una incompatibilidad en su sentido o son incongruentes con las consideraciones expresadas en la sentencia, pues si existe incompatibilidad entre el contenido de los puntos resolutivos de la sentencia se provoca incertidumbre respecto a su sentido y alcances.

De acuerdo a (Becerra Bautista, 1975) y con relación al mencionado principio de congruencia que rige las resoluciones judiciales, la antigua sabiduría condensó en aforismos, que la doctrina repite, estos principios: "*ne procedat iudex ex officio; ne eat iudex ultra petita partium; iudex secundum allegata et probata decidere debet*". Lo cual significa que el juez no proceda de oficio; no vaya el juez más allá de las cosas pedidas por las partes; el juez debe decidir según lo alegado y probado.

De acuerdo al propio (Becerra Bautista, 1975), haciendo alusión al artículo 349 del (CFPC, 1943), la legislación establece que la sentencia se ocupará exclusivamente de las personas, cosas, acciones y excepciones que hayan sido materia del juicio. Basta con que una excepción sea de mero derecho o resulte probada de las constancias de autos, para que se tome en cuenta al decidir.

El propio autor haciendo referencia a (Alonso, 1957) establece que por congruencia ha de entenderse aquel principio normativo dirigido a delimitar las facultades resolutorias del órgano jurisdiccional por el cual debe existir identidad entre lo resuelto y lo controvertido, oportunamente, por los litigantes, y en relación con los poderes atribuidos en cada caso al órgano jurisdiccional por el ordenamiento jurídico.

El principio de congruencia tiene que ver con la obligación que tiene el juzgador de resolver la totalidad de los puntos litigiosos. De acuerdo a lo que establece el artículo 1077 del (Código de Comercio, 1898), todas las resoluciones deben ser claras, precisas y congruentes con las promociones de las partes, resolviendo sobre todo lo que éstas hayan pedido. Cuando el tribunal sea omiso en resolver todas las peticiones planteadas por el promovente de oficio o a simple instancia verbal del interesado, deberá dar nueva cuenta y resolver las cuestiones omitidas dentro del día siguiente. Las sentencias definitivas también deben ser claras, precisas y congruentes con las demandas y las contestaciones y con las demás pretensiones deducidas oportunamente en el pleito, condenando o absolviendo al demandado, y decidiendo todos los puntos litigiosos que hayan sido objeto del debate. Cuando estos hubieren sido varios, se hará el pronunciamiento correspondiente a cada uno de ellos.

De la lectura de la disposición legal podemos advertir que en el juzgador recae el deber de analizar todos los aspectos de la controversia, puestos a su consideración por las partes y no puede pasar por alto el análisis de ninguno de ellos. Tampoco puede traer a debate cuestiones que no hayan sido planteadas por los propios interesados.

Obligación similar recae en el árbitro, quien al resolver, deberá considerar la totalidad de los puntos debatidos o controvertidos, para lo cual, como se ha venido mencionando en los párrafos previos, requiere de una visión global del conflicto.

La observación global —ó como algunos la llaman: visión holística— es establecer el hecho de que todo importa. Según (Nilsson, 2008) refiriéndose al desarrollo de software, existen personas y empresas que se centran en una técnica determinada, un determinado sistema o incluso, en caso de relaciones comerciales, un solo proveedor y se pretende relacionar un fenómeno completo con uno sólo de sus ángulos. Al centrarse demasiado en una técnica, producto o proveedor en particular, pasan por alto la visión holística. Todo es importante. Asuntos relacionados con la arquitectura, diseño, cuestiones de proceso, comunicación, tecnología. Haciendo una analogía con los lenguajes de programación computacional, cada línea de código es importante.

La falta de una visión global, en el caso de desarrollo de software —por continuar con la analogía—representa un riesgo de fracaso en el proyecto.

Con miras a desarrollar la habilidad de la visión global, es necesario cultivar una mentalidad reflexiva y estar preparados para invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar tanto una amplitud y una profundidad en el estudio integral del fenómeno, en nuestro caso, del conflicto sometido a decisión del árbitro.

En otras palabras, para obtener el efecto deseado es necesario entender y atender a todo; las diferentes cualidades del fenómeno —conflicto y sus componentes—, el conjunto de habilidades de los miembros del equipo y elementos personales que participan ó se relacionan con la actividad, los factores que hacen que los miembros del equipo —en caso de tribunales arbitrales compuestos por múltiples miembros—, realmente trabajen en conjunto y cómo trabajar con los grupos de interés. Todo es importante.

Por lo anteriormente planteado, se considera que es conveniente considerar que para el árbitro —como para el juez— resulta importante contar con la habilidad de la observación

global. Ello con el objeto de ser apto para detectar, analizar y resolver respecto de la totalidad de los ángulos que presentan las controversias que se sometan a su consideración y decisión.

5.2 Capacidad de detección de puntos litigiosos.

Capacidad de detección de puntos litigiosos es la habilidad crítica de éxito, en virtud de la cual el individuo puede identificar, y en el momento correspondiente resolver, cada uno de los intereses contrapuestos ó en disputa, dentro de un conflicto.

Esta capacidad, es una habilidad muy ligada a la de observación global toda vez que, gracias a las mismas, el árbitro —como el juez, refiriéndonos a la analogía planteada en el capítulo previo de las funciones de ambos juzgadores—, tienen la obligación de resolver sobre todos los puntos controvertidos que han sido sometidos a su consideración y análisis.

Es importante que el órgano encargado de resolver la disputa surgida entre las partes, tenga la capacidad de detectar de manera clara cuáles son los puntos controvertidos, pues la omisión de resolver uno o varios de éstos, o resolver sobre aspectos no planteados durante el desarrollo del procedimiento —judicial o arbitral—, podría provocar la nulidad de la resolución, cayendo en fenómenos conocidos como *infra petita* o *plus petita*. (Becerra Bautista, 1975) menciona tres clases de incongruencia, identificadas bajo las expresiones “*ultra*”, “*citra*” y “*extra petita*” que significan: más allá, menos y fuera de lo pedido.

Dicho autor, citando a su vez a (Chiovenda, Instituciones de Derecho Procesal Civil, 1954) afirma que incurre en el vicio de *extra petita* el juez que resuelve a favor o en contra de personas que no son sujetos del proceso, cuando acuerda o niega cosa distinta de la demandada o cambia la *causa petendi* o causa de pedir.

Según (Calamandrei, 1961) —mencionado por el propio (Becerra Bautista, 1975), el juez puede incurrir en la violación del principio de congruencia cuando concede al actor más de lo

que pide, cuando no resuelve las cuestiones planteadas o resuelve puntos que en ella no figuraban; cuando no decide sobre las excepciones hechas valer o comprende personas o cosas ajenas a la controversia.

Con relación al tema, el (Código de Comercio, 1898) establece en su artículo 1324 que toda sentencia debe ser fundada en la ley, y si ni por el sentido natural, ni por el espíritu de ésta, se puede decidir la controversia, se atenderá á los principios generales de derecho, tomando en consideración todas las circunstancias del caso. En su artículo 1325 establece que la sentencia debe ser clara, y al establecer el derecho, debe absolver o condenar.

Acorde a la última disposición transcrita, el numeral 1326 dispone que cuando el actor no probare su acción, será absuelto el demandado.

Con relación al principio de congruencia antes analizado, que guarda relación estrecha con las habilidades de observación global y en la capacidad de detección de puntos litigiosos — que de acuerdo al planteamiento que se hace en el presente documento, debe tener un árbitro— el artículo 1327 del propio (Código de Comercio, 1898) dispone que la sentencia se ocupará exclusivamente de las acciones deducidas y de las excepciones opuestas respectivamente en la demanda y en la contestación. Por su parte el numeral 1328 preceptúa que, no podrán, bajo ningún pretexto, los jueces ni los tribunales, aplazar, dilatar, omitir ni negar la resolución de las cuestiones que hayan sido discutidas en el pleito. Así mismo el artículo 1329 dispone que cuando hayan sido varios los puntos litigiosos, se hará con la debida separación la declaración correspondiente á cada uno de ellos.

Las disposiciones legales citadas hasta el momento, sirven como apoyo a la postura que se plantea en la presente investigación, pues de las mismas se colige que, al resolver, el juzgador —en lo que a este documento respecta, el árbitro— debe considerar la totalidad de los aspectos objeto de la controversia y está impedido para omitir pronunciarse respecto de alguno de ellos. De ahí que se considere que la capacidad de detección de puntos litigiosos, además de constituir una obligación legal, es una habilidad necesaria para el ejercicio de su función.

Tales reflexiones se robustecen al considerar el contenido de la disposición contenida en el artículo 1401 del (Código de Comercio, 1898), que establece como obligación de las partes, el ofrecer pruebas relacionándolas con los puntos controvertidos.

Todavía más, de acuerdo a los principios analizados, aún y cuando las partes pudieran no acertar en la identificación de los puntos litigiosos o no fueran claros en su exposición o en la relación de los mismos al ofrecer elementos de prueba, el juzgador no puede pasar por alto su obligación de analizar y resolver todas las aristas del conflicto sometido a su consideración.

En tal contexto es conveniente hacer la siguiente reflexión: Si para las partes involucradas en el litigio, es menester evidenciar un nexo entre las pruebas ofrecidas y los puntos controvertidos, con mayor razón el juzgador —y en nuestro caso, el árbitro— lleva a cuentas el deber de identificar —en principio— y resolver —como objeto final de su labor—, respecto de la totalidad de los aspectos que componen la litis.

5.3 El Idioma y fluidez de lenguaje.

Idioma es la habilidad crítica de éxito, consistente en conocer y dominar determinada(s) lengua(s) y el modo particular de hablar y expresarse de un pueblo, nación o común de varios de éstos. Fluidez de lenguaje es la habilidad crítica de éxito, en virtud de la cual el individuo puede expresarse, ya sea de manera verbal ó escrita, de manera clara y concreta, expresando ideas y razonamientos, o defendiendo argumentos.

Se estima que estas habilidades son necesarias para el árbitro, toda vez que, el (Código de Comercio, 1898) en su artículo 1438 establece que las partes podrán acordar libremente el idioma o los idiomas que hayan de utilizarse en las actuaciones arbitrales. A falta de tal acuerdo, el tribunal arbitral determinará el o los idiomas que hayan de emplearse en las actuaciones. Este acuerdo o esta determinación será aplicable, salvo pacto en contrario, a

todos los escritos de las partes, a todas las audiencias y a cualquier laudo, decisión o comunicación de otra índole que emita el tribunal arbitral.

Siguiendo con la transcripción de la disposición legal, la propia legislación mercantil establece que el tribunal arbitral podrá ordenar que cualquier prueba documental vaya acompañada de una traducción a uno de los idiomas convenidos por las partes o determinados por el tribunal arbitral.

En ese contexto, se puede concluir que el uso de un idioma adicional al nativo, es al menos, conveniente.

En el apartado del propio (Código de Comercio, 1898) identificado como reconocimiento y ejecución de laudos, tenemos que el artículo 1461 estipula que un laudo arbitral, cualquiera que sea el país en que haya sido dictado, será reconocido como vinculante y, después de la presentación de una petición por escrito al juez, será ejecutado de conformidad con las disposiciones de este capítulo.

La parte que invoque un laudo o pida su ejecución deberá presentar el original del laudo debidamente autenticado o copia certificada del mismo, y el original del acuerdo de arbitraje a que se refieren los artículos 1416 fracción I y 1423 o copia certificada del mismo. Si el laudo o el acuerdo no estuviera redactado en español, la parte que lo invoca deberá presentar una traducción a este idioma de dichos documentos, hecha por perito oficial.

Del contexto de las disposiciones legales antes anotadas, es posible estimar que el idioma constituye una habilidad necesaria para el árbitro, pues sin ella su ámbito de actividad se vería constreñido a trámites de arbitraje doméstico, en el que no exista posibilidad de uso de idiomas adicionales al nativo.

Aunque pudiera considerarse que el uso de intérpretes y traductores dejaría satisfecha la necesidad de un segundo o ulterior idioma, se estima que tal recurso sería insuficiente a mediano o largo plazo. De acuerdo al estudio de (Kohnert, 2008), existen factores que el bilingüismo —anglicismo derivado de la palabra bilingualism (ASHA.ORG, 2014)—

propician el éxito en programas educativos, y estados de maduración y conducta. Estos factores bien pudieran ser aplicados a la práctica del arbitraje.

Sobre el tema, los trabajos de investigación de (Monahan, 2010) y (Wang, 2005), hacen referencia a ciertos factores que propician el uso y desarrollo de habilidades multilingües, siendo una de las más importantes, el uso de la tecnología. En este contexto, podemos manejar la idea de que tratándose del árbitro, el uso habitual de tecnología —computadoras, dispositivos electrónicos, internet, etc.— puede propiciar en favor de éste, un uso eficiente de lenguajes, ajenos al nativo y en consecuencia, a la adquisición de las habilidades que, de acuerdo a lo planteado, necesita.

Robusteciendo el argumento que sostiene la necesidad —o al menos conveniencia— del árbitro, de contar con al menos un segundo idioma, tenemos el estudio de (Guidry, 2013) en el que se plantea la importancia del idioma y su correcto uso —que tiene relación con el tema de la fluidez del lenguaje— al discutir el papel de las cortes al declarar nulas, ciertas cláusulas de un contrato, por el inadecuado uso del idioma. En el caso que se plantea en el mencionado documento, el tribunal negó a un contratista sus reclamaciones ya que las cláusulas que integraban el contrato contenían cuestiones contradictorias sobre órdenes de trabajo y sujeción a procedimiento arbitral. Toda la controversia se centró en cuestiones semánticas y de lenguaje, lo cual nos lleva a la reflexión —y robustece la idea— sobre la conveniencia y tal vez, hasta la necesidad, de que los árbitros cuenten con la habilidad del idioma y la fluidez del lenguaje.

La importancia del adecuado uso del idioma y la fluidez del lenguaje se reitera al analizar trabajos como los de (Karrer, 2007) sobre el uso de la traducción en el arbitraje comercial internacional, en el que destaca la importancia de los aspectos antes anotados, desde la constitución del tribunal arbitral hasta el trámite de homologación y ejecución del laudo.

En un artículo derivado de una conferencia dictada por (Powell, 2009) relativa a los métodos alternos para la solución de controversias en contextos multilingües, se establece que la mayoría de los sistemas jurisdiccionales prevén reglas sobre uso de idiomas y en su caso

traductores en procesos de naturaleza civil y penal. Empero, las políticas sobre el lenguaje es menos clara tratándose de mecanismos alternos de resolución de disputas.

De acuerdo al estudio de referencia, las decisiones relacionadas a las audiencias han de celebrarse y los lineamientos sobre interpretación con base a precedentes.

Un ejemplo que se pone a consideración, tomando como referencia un sistema multilingüe en Malasia, consiste en un sistema judicial en el que se permite el uso de dos idiomas sin necesidad de traducciones. Aunque la mayoría de los arbitrajes son seguidos en inglés, por ser el idioma mas utilizado por árbitros y abogados, no necesariamente es el idioma que domina el resto de los participantes en la contienda.

Situación similar se aprecia en los procedimientos de mediación, en los que raramente se ven involucrados abogados, por lo cual se ve un incremento en el uso de la lengua local de Malasia, sin embargo también se permite el uso alterno de otros idiomas.

Circunstancias como las planteadas, representan un reto importante para los operadores de los MASC's y justifican la necesidad de explorar sobre la conveniencia —y necesidad— de que los árbitros cuenten con habilidades en tales materias.

5.4 Capacidad de argumentación.

Capacidad de argumentación debe entenderse como la habilidad crítica de éxito, por la cual el individuo es capaz de defender puntos de vista propios, disputando, discutiendo o impugnando opiniones ajenas, exponiendo razonamientos lógicos para convencer ó disuadir a su(s) interlocutor(es) de su punto de vista.

Es conveniente anotar que esta habilidad crítica de éxito se considera conveniente en cualquier tipo de arbitraje, ya sea aquél en el que la resolución de una disputa se encomienda a árbitro único ó a un conjunto de especialistas —tribunal arbitral—, pues la habilidad de referencia tiene estrecha relación con el principio de motivación —del que se ha venido hablando— de las resoluciones que se dictan en el proceso. No obstante, la destreza argumentativa se considera especialmente necesaria en los casos de arbitraje colegiado, es decir, en asuntos en los que se encomienda el conocimiento y resolución de un conflicto a un tribunal arbitral y no a un árbitro único; pues es estima que, entre mejor sea la exposición de los argumentos en los que se sustente la resolución, mayor será la posibilidad de que la ponencia —proyecto de resolución que se somete a consideración del tribunal— sea adoptada por el órgano arbitral.

Ampliando en el tema y sobre la importancia de la capacidad argumentativa, resulta pertinente hacer referencia a estudios como los de (Greatbatch & Dingwall, 1997), en el cual, al hacer referencia al incremento en el uso de los mecanismos alternativos para la resolución de controversias, como la mediación; destacan que uno de los factores que determinan la efectividad de la labor de los mediadores y personas que intervienen en estos procesos de resolución de conflictos, es la forma en la que los operadores debaten y argumentan en las sesiones respectivas —en el estudio de referencia, en cuestiones relacionadas con el divorcio—.

La capacidad de argumentación, es un factor que brinda al operador del arbitraje una ventaja tangible. Sin embargo, es conveniente plantearnos si tal habilidad es susceptible de ser adquirida o se trata de una característica innata del individuo. En estudios como los

realizados por (Alvarez, 2011) y (García, 2009), se sugiere que la habilidad argumentativa puede ser adquirida o desarrollada. Según (García, 2009), el uso de estrategias argumentativas es acumulativo e imitativo; es decir, al observar el empleo de las mismas, es posible que el operador las incorpore a su repertorio de estrategias y adquiera mejor desempeño en su empleo. En caso de procesos de formación, los alumnos generan más y mejores argumentos cuando deben aplicar estas estrategias con mayor frecuencia. Por tanto, cuando los maestros utilizan las discusiones literarias como una herramienta que apunte al uso de habilidades de orden superior, será más fácil identificar y examinar la producción argumentativa de los alumnos.

Refiriéndonos nuevamente a disposiciones de naturaleza legal, en términos del (Código de Comercio, 1898), y con relación a los principios ya explicados con anterioridad, consistentes en la claridad, precisión y congruencia, que imperan en materia de las resoluciones judiciales, las cuales resultan aplicables a los procesos arbitrales por las razones también ya comentadas, resulta obligatorio para el árbitro a quien se encomienda la resolución de un asunto —en la modalidad de arbitraje en estricto derecho—, exponer la motivación de su resolución. Para ello, resulta necesaria la capacidad de argumentación, pues se considera que el especialista debe contar con cierto grado de destreza para la elaboración de silogismos, a partir de los cuales, mediante el planteamiento de razonamientos lógicos compuestos de proposiciones o premisas, deducir las conclusiones que constituyen la médula de su resolución o laudo.

Tales proposiciones o premisas, deben tener relación directa con los hechos expuestos por las partes contendientes y las pruebas ofrecidas por ellas.

Estas destrezas se aprecian también en el momento del análisis de las ponencias presentadas por los árbitros. Cuando los asuntos son sometidos a consideración de un tribunal arbitral, constituido por un grupo de especialistas —y no decidido por árbitro único—, cabe la posibilidad de que las apreciaciones y consideraciones realizadas por el conjunto de árbitros para la resolución del fondo del asunto resulten discrepantes. En tal contexto, es dable

asumir que el proyecto de resolución que presente una mejor argumentación, será el que tenga mas probabilidades de ser adoptado como resolución definitiva del asunto, o laudo.

Según (Galindo Sifuentes, 2007) un argumento es correcto cuando las premisas están respaldadas en la ley; tesis y jurisprudencia; y en la doctrina.

Por su parte, (Rivera J., 1995) establece que el recurso de la argumentación —en la labor de administrar justicia— es un requisito indispensable en una sociedad democrática. Tanto en la democracia directa ateniense como en la representativa liberal, la capacidad de los ciudadanos de defender sus intereses, personalmente o por medio de sus representantes, implica la necesidad de argumentar a favor de las propias convicciones con medios persuasivos en vez de recurrir a la imposición o a la violencia. Un aspecto positivo de la democracia es el carácter público y argumentado de la ley y de las condiciones por las que se establece.

Citando nuevamente la obra de (Galindo Sifuentes, 2007), el autor hace una serie de referencias a distintas definiciones del concepto argumentar. Haciendo referencia a la obra de (Weston, 2002) nos plantea que argumentar es ofrecer un conjunto de razones o de pruebas en apoyo de una conclusión. Citando a (Atienza, 2001), argumentar es una actividad que consiste en dar razones a favor o en contra de una determinada tesis, que se trata de sostener o de refutar.

De estas definiciones, según el propio (Galindo Sifuentes, 2007), encontramos que argumentar, principalmente, es dar razones a favor de una pretensión, pero agregaríamos que no cualquier razón, sino razones correctas y aceptables por el destinatario de la argumentación que puede ser el juez, las partes, la autoridad, la contraparte en un debate. Además, otro elemento importante en la argumentación es la persuasión, ya que, de nada serviría aducir razones si no convencen a la otra parte en el juicio o en el debate, al parlamento, o a la misma autoridad.

Ligado con la habilidad argumentativa, se encuentra el concepto del argumento, que se entiende como la expresión de nuestro razonamiento, que pretende convencer a otras personas en confrontación con razones opuestas (Falcón & Rojas, 2003).

Para (Plantin, 2002), la argumentación es el conjunto de técnicas —conscientes o inconscientes— de legitimación de las creencias y de los comportamientos. La argumentación intenta influir, transformar o reforzar las creencias o los comportamientos de la persona o personas que constituyen su objetivo.

Para (Correas, 1998), argumentar es dar razones que justifiquen una decisión. Justificar no es otra cosa que conseguir la aceptación de la decisión por parte de un auditorio, que podría ser la comunidad de juristas, en primera instancia, y la sociedad civil, en definitiva. En nuestro caso, la aceptación que se busca conseguir sería la de las partes del proceso arbitral y en el caso de arbitrajes sometidos a la decisión de un tribunal arbitral, la de los demás miembros del panel.

Para (Castillo Alva, Luján Túpez, & Zavaleta Rodríguez, 2006), la argumentación consiste en esgrimir una serie concatenada de razonamientos convenientemente expuestos, para persuadir al destinatario de la veracidad o validez de una tesis que, por lo general, no está demostrada fehacientemente con anterioridad.

Según (Habermas, 2002), la argumentación es un acto de habla, es un medio para conseguir un entendimiento lingüístico, que es el fundamento de una comunidad intersubjetiva donde se logra un consenso que se apoya en un saber proporcional compartido, en un acuerdo normativo y una mutua confianza en la sinceridad subjetiva de cada uno.

Continuando con el análisis de (Galindo Sifuentes, 2007), la argumentación jurídica tiene como fin la justificación de la propia posición sobre la cuestión jurídica planteada; es decir, se deberá justificar con razones aceptables y convincentes el porqué se asume una postura.

En ese orden de ideas, la retórica y, ahora, la argumentación tienen como principal fin la persuasión de los interlocutores o antagonistas, en el marco y contexto de la argumentación

(Vega, 2003), debido a que sin persuasión o convencimiento no tendría sentido la argumentación y sería una simple explicación.

La argumentación tiene como finalidad conseguir que la tesis propuesta sea admitida por el interlocutor; o también trata de justificar una acción o un hecho; por ejemplo, cuando el legislador justifica el porqué de la aprobación de una ley (Castillo Alva, Lujan Tupez, & Zavaleta Rodriguez, 2006).

Según (Andruet, 2003) también tiene como fin lograr la adhesión del auditorio a quien se dirige, pero se discute si la argumentación persuade o convence, debido a que persuadir significa lograr que la otra parte se adhiera a nuestra tesis, mientras que convencer se refiere a imponer nuestra tesis frente a la tesis del contrario, esto es, vencerlo.

La finalidad de la argumentación jurídica en sede judicial —y en nuestro caso, en procesos arbitrales— es determinante para que cada uno de los sujetos que intervienen en un juicio cumplan su función, y así:

Las partes en el juicio tienen un especial interés en conocer las razones, pues sólo con base en decisiones razonadas, las partes pueden estimar si la apelación es posible, plausible o, incluso, necesaria.

El mismo tribunal necesita también de razones. Por medio de argumentos bien formulados, el tribunal puede llevar a cabo un útil autocontrol que le permita probar la solidez de sus soluciones.

El tribunal de apelación y la Suprema Corte tienen mejores posibilidades de garantizar la protección jurídica de las partes, así como la protección general, si las decisiones de los tribunales inferiores están correctamente justificadas. La deliberación de un caso en los tribunales de instancia superior es una especie de diálogo con el tribunal inferior. Este diálogo puede producir una protección jurídica máxima si y sólo si los argumentos del tribunal inferior son correctos y públicos. El diálogo se establece entre argumentos, y la

“mejor solución posible” al caso es aquella que se basa en el conjunto de argumentos mayor y más coherente (Aarnio, 2000).

Según (Peczenik, 2000), el argumento, desde un conjunto de premisas a una conclusión es bueno y la conclusión de tal argumento está justificada si las razones que pueden basarse en las premisas que abogan a favor de la conclusión, tienen mayor peso que las razones que pueden basarse en las premisas y que abogan en contra de la conclusión.

En ese contexto, se reitera lo mencionado en párrafos previos, en el sentido de que, al existir opiniones discrepantes en la forma de apreciar las circunstancias del caso, al momento de decidir mediante el dictado del laudo, el proyecto de resolución que tiene mas probabilidades de resultar adoptado por el tribunal de arbitraje, será aquél que presente una mejor argumentación.

El propio (Galindo Sifuentes, 2007) propone un análisis comparativo entre la argumentación practicada por el juzgador —aplicable en nuestro caso para el árbitro— y aquella efectuada por el litigante. En tal apartado de su estudio sugiere que, a pesar de que tanto la argumentación del juzgador como la del litigante tienen en común el propósito de convencer respectivamente a las partes y tribunales de segunda instancia, éstas presentan diferencias.

La argumentación que realizan los jueces al momento de motivar una sentencia es diferente a la argumentación que realizan los abogados en los diferentes momentos del juicio y así propone las siguientes diferencias:

El juez toma una decisión; el abogado toma una postura.

El juez trata de justificar; el abogado trata de convencer.

El razonamiento del juez es objetivo —imparcial—; el razonamiento del abogado es subjetivo —parcial—.

El juez trata de fundamentar y justificar con leyes; el abogado trata de demostrar con pruebas.

El juez utiliza argumentos veraces y justificables; el abogado utiliza argumentos falaces y no demostrables.

El juez utiliza argumentos formales; el abogado utiliza argumentos retóricos.

Haciendo alusión al estudio de (León Pastor, 2005) agrega que, como el papel de los abogados es el de asesoría y defensa de una posición interesada que reclama la satisfacción de una pretensión jurídica, los abogados acomodan la versión presentada por su cliente, de tal forma que resulte amparada por el sistema legal a efecto de lograr dicha declaración por parte del juez al momento de sentenciar. M

Mientras que la argumentación del juez requiere una dosis más fuerte de imparcialidad, objetividad y discreción, el razonamiento de los abogados es interesado, parcial y revela sólo los hechos y aspectos normativos favorables a la pretensión que defiende.

Refiriéndose a la materia constitucional, (Rojas Amandi, 2010), hace una distinción entre los conceptos de interpretación y argumentación. El autor sostiene que la interpretación y argumentación son dos tipos de razonamiento jurídico diferentes que persiguen propósitos también diversos.

La interpretación busca la solución jurídica con base en la determinación de las fronteras del ámbito material de validez de las normas, el cual se encuentra preestablecido por el autor del texto constitucional.

Por su parte la argumentación es un tipo de razonamiento que construye soluciones a partir de ponderaciones de los contenidos de las reglas y de principios normativos y que permite considerar las circunstancias que rodean a los hechos concretos y a las específicas consecuencias jurídicas.

En ese contexto se nos propone que las leyes son instrumentos creados para su aplicación y como presupuesto de su aplicación requieren ser interpretadas. Interpretar una ley significa desentrañar el significado de la expresión en que se encuentra enunciada. Existen diversos métodos de interpretación de la ley, entre los cuales podemos enunciar el método gramatical, el método sistemático, la interpretación teleológica y el método histórico.

Por otra parte, los términos de: argüir, argumento, argumentación, tienen la misma etimología que *“argumentum”*, la misma raíz que el griego *“árgyros”*, o el adjetivo *“árgyros”*. Todas estas voces que evocan el mismo núcleo semántico: resplandor, brillo, blancura. El verbo latino *“arguo”* quiere decir fundamentalmente, hacer brillar, aclarar, iluminar. Ésa es función originaria del argumento, de la argumentación: aclarar las cosas.

De esta forma si el objetivo de la actividad argumentativa es hacer brillar o aclarar, esto quiere decir, que se trata de descubrir algo oculto. Sin embargo la idea tradicionalmente asociada con la argumentación es más bien la de prueba, discusión, o bien, demostración. Si la argumentación es discusión, sólo es esto a condición de que se cumpla el dicho, de que de la discusión sale la luz (Marías, 1962).

Con lo anteriormente planteado, se robustece la hipótesis planteada en la presente investigación, pues hace evidente la necesidad de que el juzgador —en nuestro caso el árbitro— esté dotado de la capacidad de argumentar. Sobre el tema puede adoptarse una postura en la que se considere que la argumentación, como habilidad o destreza debiera estar reservada para los abogados de parte, quienes tienen la necesidad de disuadir al juzgador o a su contraparte de los puntos de vista que, de acuerdo a sus propios intereses resultan convenientes. No obstante, las obras citadas en los párrafos que anteceden, hacen notar que la habilidad de argumentar, también debe estar presente en el juzgador, y distingue entre la argumentación de éste y la del litigante.

Según (Baquero, Marlén, & Pardo Pardo, 1998), citados en la obra de (Galindo Sifuentes, 2007), refiriéndose a la sentencia —en nuestro caso al laudo—, existe una estructura argumentativa, que consiste en un conjunto de proposiciones relacionadas entre sí gracias a

la relación hipótesis/sustentación. Analizar la estructura argumentativa de una sentencia es necesario para poder evaluar su argumentación y determinar si es correcta. De inicio podemos afirmar que la estructura de la mayoría de las sentencias es compleja, pero habrá que distinguir si es así porque su argumentación así lo requiere, por las dificultades del caso y las múltiples inferencias que se tienen que hacer en los considerandos a fin de resolver cada una de las hipótesis, o si es compleja por su mala distribución de las premisas de los argumentos, que dificulta su comprensión.

Con ello se reafirma que la persona u órgano a quien se somete la decisión de un conflicto, debe contar con la habilidad ya planteada.

5.5 Especialización definida.

Especialización definida es concebida para los fines de la presente investigación como la habilidad crítica de éxito por la cual, el individuo que pretende desempeñarse como árbitro y de quien se espera cuente con un cúmulo de conocimientos y cultura general superior al promedio, disponga de un alto grado de conocimientos y experiencia en determinada área de las ciencias, artes u oficios para ser considerado especialista en las mismas (Ciriaci & Palma, 2008).

Para los efectos del presente estudio, se propone que para el adecuado desempeño de la función de un arbitro es necesario —o al menos conveniente— contar con conocimientos especializados sobre ciertas materias, del derecho, del comercio, de la industria, de economía y materias afines con las actividades de las que derivan —o pueden derivar— los conflictos que constituirán la médula del arbitraje.

Los conflictos comerciales pueden surgir de múltiples fuentes, como múltiples son los ángulos de las relaciones comerciales. En ese contexto, es recomendable que el operador del arbitraje, a quien se confiará el análisis y decisión de la controversia, cuente con un mínimo

de conocimientos generales y especialización en el área del comercio, industria, economía o cualesquiera otra que constituyere la materia de la disputa.

En un estudio de (Bentolila, 2012) —asistente de enseñanza e investigación en el Graduate Institute of International and Development Studies, en Ginebra y miembro de la Sociedad Latinoamericana para el Derecho Internacional— relacionado con arbitraje internacional en materia de inversiones, destaca la importancia de la especialización, que bien puede ser aplicado al arbitraje y al ejercicio de la función de los árbitros. Haciendo referencia a la obra de (Kuhn, 1966), sostiene que existe un impacto directo de la especialización en las diferentes disciplinas de la ciencia y del ejercicio profesional. De acuerdo al mencionado estudio, la especialización repercute de manera importante, incluso personas que coinciden en formación y en ejercicio de campos similares o relacionados. Llega un momento en el que ciertos miembros de un grupo comienzan por estudiar muchos libros sobre determinada materia y se documentan sobre logros sobre cierta disciplina. Ante ello tales sujetos pueden adquirir diferentes paradigmas en el curso de su especialización profesional.

Como una muestra de dicho fenómeno, se propone un ejemplo en el que, en un grupo más o menos amplio constituido por científicos en el área de la física; cada miembro fue educado y formado con base en los mismos programas y leyes, digamos, de la mecánica cuántica. De inicio, muchos de ellos utilizan esas leyes en cierto punto de sus investigaciones o de sus enseñanzas o cátedra. Pero en el desempeño de su disciplina, no todos ellos aprenden la misma aplicación de esas leyes y por tanto no todos están afectados de la misma manera por los cambios de las prácticas en materia de la mecánica cuántica.

En el camino de la especialización profesional unos cuantos científicos de la física se encuentran y aplican solamente con los principios básicos de dicha disciplina. Otros estudian a detalle los paradigmas de la aplicación de los principios de la química y otros aún más, de la física de los materiales en estado sólido y materias afines. Lo que la mecánica cuántica significa para cada uno de esos especialistas dependerá de los cursos que ellos hayan tomado, de los textos que ellos hayan leído y de los artículos que hayan estudiado.

Por consiguiente los cambios en la aplicación de la mecánica cuántica y sus leyes, serán revolucionarios para aquellos grupos en los que se refleja, de alguna o de otra manera, el paradigma de la aplicación de dicha disciplina en comparación con aquellos miembros que se sub-especializaron en alguno de los ámbitos de la propia disciplina.

La revolución experimentada por los miembros que se sub-especializaron en determinadas áreas de la disciplina, no será la misma que aquellos que no lo hicieron. Con este ejemplo puede determinarse de manera válida que la especialización puede traducirse en la adquisición de fortalezas adicionales, en el desempeño profesional, de aquellos que la experimentan. Un ejemplo más que se propone en el estudio de referencia, es el de un investigador que esperaba obtener información de ciertos especialistas en teoría atómica. Para ello consultó a un distinguido especialista en ciencias físicas y a otro eminente químico. La interrogante consistía en: ¿un átomo de helio, constituye o no, una molécula?. Ambos especialistas contestaron sin dudar pero sus respuestas no fueron las mismas. Para el químico, el átomo de helio sí era una molécula porque se comportaba como tal a la luz de la teoría cinética de los gases. Sin embargo para el físico el átomo de Helio no era una molecular porque no mostraba un espectro molecular. En ambos casos, los especialistas observaban el fenómeno a través de sus propias entrenamientos y prácticas. Su experiencia en la resolución de problemas influía marcadamente en lo que deberían considerar como elementos para la existencia de una molécula. Indudablemente sus experiencias tienen mucho en común pero en el caso concreto no los llevaron a las mismas conclusiones.

Sobre el tema de la especialización, refiriéndose a la formación de estudiantes de derecho (Lande & Sternlight, 2010), destacan la importancia de contar con un alto grado de especialización en conocimientos legales, en pro de un desarrollo curricular. Existe un demostrado interés en que la formación curricular esté basada en un compromiso de especialización doctrinal tanto para los estudiantes como para los profesores.

Un alto grado de especialización en conocimientos legales es al mismo tiempo una barrera estructural para el desarrollo curricular. Existe un demostrado interés en que la formación

curricular esté basada en un compromiso de especialización doctrinal en las áreas del derecho, tanto en el estudio como en la enseñanza. Los profesores de derecho tienden a ser recompensado por sus logros como catedráticos en la formación de profesionales, con base a sus grados de especialización. Existen instituciones que concentran su atención en desarrollar proyectos y obtener reconocimientos con base, principalmente, en la especialización. La especialización constituye un poderoso incentivo para adquirir facultades dirigidas a ciertas áreas sustantivas de la enseñanza o del desempeño profesional y esta tendencia resulta evidente al apreciar los volúmenes de inversión económica, que resultan mayores tratándose de programas o proyectos de capacitación o enseñanza especializada.

La importancia de la especialización se vuelve a hacer evidente al advertir que, para realizar una adecuada argumentación —habilidad a la que se hizo referencia en el tema previo—, es necesario poner en práctica un modelo de ésta, que puede ser aplicado tanto en la motivación judicial como en la argumentación de los litigantes. Haciendo referencia a (Toulmin, 2007), en un argumento se distinguen cuatro elementos:

a) La pretensión. Es tanto el punto de partida como el punto de destino de nuestro proceder en la argumentación; por ejemplo, X tiene derecho a recibir la herencia.

b) Las razones. Son motivos a favor de la pretensión que sean relevantes y suficientes; son los hechos específicos del caso.

c) La garantía. Son reglas, principios, enunciados generales, definiciones o máximas de la experiencia que permiten o autorizan el paso de las razones a la pretensión. Se pueden expresar por medio juicios hipotéticos, esto es, mediante la fórmula “si... entonces...”. La diferencia entre razones y garantía es la misma que la que existe entre enunciados de hecho y normas.

De acuerdo a este postulado, la garantía puede estar constituida por máximas de la experiencia (Stein, 1999), que pueden ser de carácter científico especializado, como las que aportan los peritos; de carácter jurídico, como las derivadas del ejercicio profesional del juez;

de carácter privado —experiencias corrientes—, esto es, derivadas de la experiencia del juez al margen del ejercicio de su profesión. También puede estar constituida por presunciones, que pueden ser establecidas legal o jurisprudencialmente, por definiciones o teorías, de origen doctrinal, legal, jurisprudencial (Gonzalez Lagier, 2005).

Lo antes expuesto sirve para robustecer el planteamiento sostenido en el presente trabajo de investigación, en relación a la importancia de la especialización, como habilidad crítica de éxito, en el desempeño de la función del árbitro.

CAPÍTULO 6.- LAS HABILIDADES DE GESTIÓN DE CARRERA.

Los habilidades de gestión de carrera críticas de éxito, se definen, para los efectos del presente trabajo de investigación, como la cualidad, competencia o destreza de un individuo, innata ó susceptible de ser adquirida y desarrollada, gracias a la cual éste tiene la capacidad de afrontar problemáticas y resolverlas de forma eficaz, en el ámbito profesional.

Aunque las habilidades personales planteadas en el capítulo previo tienen también una repercusión directa en el ámbito y desarrollo profesional del individuo, son factores que no necesariamente se adquieren o desarrollan en el ámbito del ejercicio profesional. En cambio, las habilidades de gestión de carrera se relacionan de una forma mas estrecha a la labor en éste ámbito, es decir, el profesional.

Las destrezas que en tal contexto son necesarias pueden ser, igual que las habilidades personales, muchas y muy variadas; sin embargo, en la presente investigación nos referiremos específicamente a tres que se consideran especialmente importantes: La facilidad de relacionarse con grupos, la pertenencia a grupos y la habilidad para trabajar en red. Es conveniente anotar que, siendo la presente investigación, por sus características, de naturaleza exploratoria —de acuerdo a (Goode & Hatt, 1970) y (Martinez, 2006)—, los resultados a obtener pueden confirmar que las habilidades de gestión de carrera críticas de éxito sean las antes anotadas, o arrojar información que encauce nuestra atención a otras destrezas relacionadas con las expresadas o incluso distintas a las propuestas.

6.1 La facilidad de relacionarse con grupos.

La facilidad de relacionarse con grupos, para los fines de la presente investigación, es la habilidad crítica de éxito, por la cual un individuo es capaz de establecer conexiones y trato con otras personas, de manera personal ó en conjunto, para la consecución de determinados fines.

Para el árbitro, u operador del arbitraje, resulta esencial contar con cierta facilidad para relacionarse e interactuar con diversos grupos, tanto de profesionales de la disciplina, como de otros ámbitos relacionados con la misma, como son el comercio —nacional e internacional—, la economía, las finanzas, el consumo, los agentes económicos, corporaciones, por mencionar algunos.

Considerando que la designación de un árbitro depende de qué tan reconocido sea en determinados círculos —sociales, profesionales, económicos—, resulta trascendental para su ejercicio profesional, el establecer relaciones, en primer lugar, con las entidades administradoras de procesos arbitrales. Algunos ejemplos de estas entidades administradoras son:

El CAM. En su sitio de internet (Centro de Arbitraje de México, 2014), el centro refiere que si bien son las partes quienes, en principio, eligen al o a los árbitros que habrán de resolver su controversia, pueden asimismo acordar que sea el CAM quien lleve a cabo esta labor.

Cuando en los términos de sus Reglas de Arbitraje corresponde al CAM nombrar a un árbitro, debe designar a una persona que:

Sea independiente de las partes y se comprometa a permanecer como tal;

Disponga del tiempo necesario para cumplir su mandato puntualmente; y

Tenga experiencia en la materia objeto de la controversia así como en materia arbitral.

Para cumplir con esta responsabilidad, el CAM cuenta con un registro de árbitros potenciales, importante referente para la Secretaría y el Consejo General en todo proceso de nombramiento de árbitro en los términos de nuestras Reglas. No obstante, de ser necesario, nos acercamos a profesionistas destacados susceptibles de ser nombrados árbitros en controversias futuras sometidas al arbitraje CAM que reúnan el perfil más adecuado para el caso en cuestión.

Así mismo, el mencionado sitio web ofrece un mecanismo para aquellos especialistas interesados en formar parte del registro de árbitros potenciales del CAM.

Los mecanismos ofrecidos para registrarse como prestadores de éste servicio, contemplan la posibilidad de participar en modalidad de abogados y en modalidad de ingenieros y arquitectos —reforzando con esto el carácter de multidisciplinario del mencionado MASC—.

Con lo anterior, se robustece el planteamiento realizado en el presente documento, en relación a la conveniencia y necesidad del árbitro, de contar con ciertas habilidades relacionadas con la facilidad de relacionarse con grupos.

Otro ejemplo de organismo administrador de procesos arbitrales es la CCI —ICC, por sus siglas en Inglés “*International Chamber of Commerce*”—, en cuya página web (Cámara de Comercio Internacional —CCI—, 2014) existe una sección relativa a la selección de árbitros. En el mencionado documento, se establece que el poder de las partes para designar a sus propios árbitros es una de las mayores ventajas del mencionado mecanismo de resolución de controversias, sobre el litigio ante autoridad judicial.

Tal circunstancia inspira confianza en los particulares al saber que su asunto está encomendado a personas, quienes cuentan con cualidades, experiencia, conocimientos legales y habilidades técnicas necesarias.

En los casos en los que la decisión será dictada por árbitro único, las partes generalmente intentan ponerse de acuerdo en aquél individuo al que designarán para tal función. En los casos en los que se encomienda el conocimiento y decisión del asunto a un órgano colegiado integrado por tres árbitros, normalmente cada una de las partes designa al árbitro de su intención —co árbitros—, y para la designación del tercero ó presidente del panel arbitral, la decisión es usualmente adoptada de la misma manera utilizada para la designación de un árbitro nico. Alternativamente, las partes pueden acordar que los co árbitros designados por cada uno, tengan la facultad de designar al tercer árbitro ó presidente del panel.

Es usual escuchar la frase de que un arbitraje es tan bueno como los árbitros que lo operan. En tal contexto no existe duda de que la calidad y la experiencia de los árbitros impactará de manera significativa en la calidad del proceso. No obstante, y de acuerdo a lo que se sostiene en el presente trabajo de investigación, para estar en aptitud de ser electo como árbitro —ya sea en arbitrajes de árbitro único, como en arbitrajes sometidos a análisis y decisión de un órgano colegiado— resulta indispensable, haber sido conocido y reconocido por el órgano administrador y estar incluido en sus listas ó al menos, por las partes involucradas en el conflicto para ser propuesto para tal actividad.

En el sitio web de referencia, se hace referencia también a que puede ser importante o al menos deseable, que los árbitros detentes ciertas destrezas o habilidades y/o experiencia en el uso de lenguaje técnico o legal, lo cual refuerza la hipótesis que se sostiene en el presente trabajo de investigación, a la que se hace referencia en el capítulo 5.3.

Al hacer un análisis del contenido de la página web de la CCI (Cámara de Comercio Internacional —CCI—, 2014), y de las secciones que la componen, especialmente la relativa a la lista de árbitros miembros de la corte internacional de arbitraje de la propia cámara; se reitera la necesidad de que árbitro cuente con cierto grado de destreza para relacionarse con grupos; destreza que redundará en la difusión de su imagen y a ser conocido y reconocido en diversos círculos relacionados con la materia, incrementando de tal forma la posibilidad de ser elegido como árbitro.

6.2 Pertenencia a Grupos.

La pertenencia a grupos es la condición del individuo, en virtud de la cual se encuentra vinculado a una o más colectividades integradas por personas con cierta experiencia ó jerarquía en determinada materia o área de actividad o conocimiento.

En el presente trabajo de investigación se propone la necesidad —que cuando menos puede considerarse como conveniencia— de que el árbitro pertenezca a determinados grupos, asociaciones o paneles de expertos. Esta cualidad está estrechamente vinculada con la

planteada en el sub-capítulo previo, relativa a la facilidad de relacionarse con grupos, y los motivos para estimar a ambos factores como críticos de éxito en el desempeño de la función del árbitro, son igualmente similares. Esto es así por las siguientes consideraciones. Después de conseguir relacionarse con determinados grupos, es necesario concretar la relación con un nuevo factor: la pertenencia.

De acuerdo a estudios como los de (de Miguel Calvo, Gallo, Rios, & Diaz, 2010) la pertenencia a un determinado grupo, en nuestro caso, de expertos en arbitraje, de operadores de dicho mecanismo, o círculos reacionados con el ámbito de su aplicación, como agentes de comercio, las finanzas, la economía, el consumo —por citar algunos—; ejerce un efecto diferencial sobre la representación de imagen que determinada organización tiene respecto del individuo o, como lo refieren en el estudio de referencia, metarrepresentación.

Tomando como referencia las conclusiones expuestas por (McClung, Jentzsch, & Reicher, 2013) dentro de su investigación sobre la pertenencia a grupos y la forma en la que esta pertenencia repercute en la manera en la que se desarrollan determinados proyectos o tareas, resulta imperioso considerar que, de acuerdo al estudio, durante las interacciones sociales la conducta de las personas es diferente hacia aquellos que califican como "otros" —o ajenos a determinado grupo—. En efecto, la investigación de referencia demuestra que el comportamiento hacia personas ajenas al grupo, es de aislamiento, aún y cuando el desarrollo de tareas o proyectos se verifique en un mismo lugar físico.

Por el contrario, cuando se percibe a otros como parte de un mismo grupo u organización, la tendencia es la colaboración y el apoyo recíproco.

Haciendo alusión a los estudios antes referidos, los autores postulan que las conductas o reacciones surgen en muchas ocasiones de manera inconsciente e involuntaria; incluso puede calificarse como una reacción positiva hacia personas ajenas al propio grupo, cuando se percibe al ajeno como parte de otro grupo, tal vez igual o con mayores fortalezas que el propio.

Por ello se reitera que la pertenencia a este tipo de grupos, es importante para el árbitro, ya que con ello se cuenta con un factor adicional de éxito.

6.3 Trabajar en red.

Trabajar en red es la habilidad crítica de éxito, propia del individuo, en virtud de la cual es apto para interactuar bajo una estrategia específica, que vincula, la articulación e intercambio entre instituciones y/o personas, que deciden asociar voluntaria y concertadamente sus esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes. La Red es el resultado de esa estrategia y constituye una modalidad organizativa y de gestión, cuyas características dominantes son: la adaptabilidad, la flexibilidad normativa, la apertura, la horizontalidad, la fluidez y la espontaneidad de las relaciones (Torres Esperón, 2010).

El trabajo en red o “*networking*” —como se conoce en inglés a tal modalidad de trabajo— resulta un factor crítico de éxito para el árbitro, de acuerdo a lo que se sostiene en el presente trabajo de investigación, toda vez que el especialista en dicho mecanismo de resolución de conflictos debe interactuar de manera constante con diversos agentes y operadores de comercio, negocios, finanzas, consumo —por citar algunos—.

La interacción en redes puede darse como resultado de la comunicación por medios electrónicos, gracias a los cuales la relación entre los participantes se hace cada vez más fluida, dinámica, efectiva; aunque no necesariamente, cuando hablamos de redes, nos estamos refiriendo a comunicaciones o interacciones por medios electrónicos.

Las redes o trabajo interactivo entre diversos agentes, puede darse como resultado de la relación con diversos grupo de especialistas, agentes de comercio, etcétera, de acuerdo a lo comentado en el capítulo 6.1. de este trabajo de investigación, o como consecuencia a la pertenencia a determinados grupos, de acuerdo a lo planteado en el capítulo 6.2. de este documento.

En una investigación sobre arbitraje y uso de redes, (Al Swelmiyeen, Al-Nuemat, & Kok, 2013) sostienen que las redes sociales o la actividad en línea —“*on line*”— se está convirtiendo en una herramienta importante de relaciones e interacciones humanas, tanto a nivel personal como en el ámbito de los negocios o desempeño profesional.

Millones de individuos gozan del uso de las redes sociales y por tanto estas herramientas se están convirtiendo en una importante innovación en el mundo moderno. No obstante, debido a ciertas disputas asociadas a las actividades generadas en el mundo de las redes éstas aún están en vías de alcanzar su máximo potencial.

En el estudio de referencia, se sugiere que las controversias surgen en el mundo virtual, o en un ámbito “*on line*”, las medidas que se tienen que adoptar para la resolución de tales controversias tienen que permanecer en el mismo ámbito en el que éstas surgieron, es decir, en el de las redes. A través de la resolución de tales disputas, el mundo de las redes sociales encontrará su verdadero y pleno potencial. Una forma de resolver las controversias en la redes sociales lo constituye la implementación de arbitraje “*on line*”.

Existen numerosas ventajas al usar el arbitraje “*on line*”. Por ejemplo, las partes involucradas en el conflicto podrán comunicarse sólo a través de internet, evitando con ello los gastos y tiempos de traslados físicos de un lugar a otro durante el proceso. Esto ayuda en gran medida a la reducción de los costos de litigio para todas las partes involucradas.

Considerando las ventajas del arbitraje en red o arbitraje en línea y el poder que tienen las redes sociales, es posible para los usuarios que se encuentran experimentando alguna disputa o controversia, resolver la misma a través de este mecanismo y fomentar entre los usuarios el uso del mismo. Al generar la confianza de que sus conflictos pueden ser resueltos de manera fácil y económica, cada vez más usuarios mostrarán su deseo de hacer público su perfil para hacer visto por otros.

El estudio antes mencionado, robustecen la idea planteada en el presente trabajo de investigación, en el sentido de que las redes, tanto personales, como la interacción virtual a

través de medios electrónicos, pueden generar vínculos entre agentes de comercio, económicos, de consumo, de intereses, de especializaciones, que para el árbitro, resultan o constituyen un factor determinante de desarrollo y de éxito profesional en el desempeño de su labor.

El potencial atribuido por los autores a las redes ó interacciones por medios electrónicos, atañe también a la actividad del árbitro, pese a la existencia de opiniones que cuestionan la validez jurídica del arbitraje en línea, incluyendo los pactos, procedimientos y laudos realizados por medios electrónicos (Cordoba Marentes, 2005).

El trabajo en red procura beneficios múltiples, como se muestra en el estudio realizado por (Torné, Lopez Ubeda, & Garcia, 2013) sobre la importancia del trabajo en red. En la investigación, se describe el caso de una mujer de 38 años que durante su gestación acude a consulta de psiquiatría solicitando una inducción de parto; sin embargo se observan síntomas propios de un trastorno psicótico y otros anormales derivados de su angustia hacia la maternidad y el rechazo de la misma a los que acompañan múltiples señales de riesgo de tipo familiar y socioeconómico. Las características del caso requieren una estrecha colaboración entre los distintos dispositivos y profesionales implicados.

En la investigación se resalta la importancia del abordaje multidisciplinar y el trabajo en red coordinada. El trabajo en red a lo largo del proceso parece corresponder mejor a la realidad de los hechos: distintos momentos de la enfermedad y los distintos momentos de tratamiento. Otra ventaja del trabajo en red es que libera al profesional de una omnipotencia en la que él sólo resuelve todo; mas parecería un crecimiento en el que el enfermo recorre varios vínculos. En la investigación de referencia, el trabajo en red garantiza la continuidad de cuidados sin ruptura en su atención y asistencia. De modo que la dirección de la cura y las prioridades sobre el caso vendrán determinadas por las necesidades del propio caso y la evolución del cuadro. En este contexto se constituye como elemento imprescindible la presencia continuada de una disponibilidad que, como red, envuelve y configura el tratamiento. Del mismo modo, la comprensión acerca del enfermo se facilita cuando dicho

marco se mantiene. Todo ello en un trabajo en red, intentando solventar las discrepancias entre profesionales y llegar a un marco de entendimiento común. Por tanto una red es funcional cuando existe una clara definición de las tareas individuales y del quehacer grupal.

En el caso que se comenta se optó por aprovechar la característica de la multidisciplinariedad, para reducir la sobrecarga de responsabilidad asistencial a través del trabajo en red o de colaboración entre: psicología clínica, psiquiatría, trabajo social, enfermería —matronas—, ginecología y pediatría. Esta comunicación perseguía dos objetivos: impedir que el caso pasase desapercibido, que la paciente se pusiera de parto y el equipo de ginecología se encontrara con una mujer fuera de control, que no colaboraba, y conseguir una relación estrecha a través de reuniones o llamadas telefónicas para mantener a todos los profesionales informados sobre los recursos personales que la paciente iba desarrollando y evitar la focalización en lo negativo.

Los beneficios y ventajas observados en el estudio de (Torné, Lopez Ubeda, & Garcia, 2013), se estiman aplicables, en el ámbito del arbitraje, en el cual los especialistas y operadores, al trabajar de manera coordinada y colaborativa, están en aptitud de desempeñar de una mejor manera su actividad.

En diverso trabajo de investigación de (Mena Diaz, 2006) se habla de la creación de la Red Nacional de Información del Instituto de Información Científica y Tecnológica de Cuba y se aborda el tema de la colaboración de grupos, sincronizados o no, en el trabajo en ambiente Web. En el estudio se plantea el acceso de los usuarios de organizaciones externas al sistema y de la forma en la que potenciará la innovación, el aprendizaje y la gestión del conocimiento a escala nacional y contribuirá a la construcción de una sociedad de hombres de ciencia.

De acuerdo al mencionado estudio de (Mena Diaz, 2006), a partir del desarrollo de las comunicaciones satelitales, del correo electrónico y posteriormente de Internet, la problemática espacio-tiempo cambió su significado. El concepto de “aldea global” se generalizó y el mundo actual se globalizó. La virtualidad se convirtió en el signo de la época y la sociedad de la información en un modelo a alcanzar por los países que tienen esta

posibilidad. Periódicos, libros, redes corporativas o privadas, empresas y grupos de trabajo, todos ahora virtuales, aparecen en la palestra pública. El concepto de teletrabajo adquiere una nueva dimensión. Las empresas multinacionales y transnacionales adquieren más poder, el capital se globaliza y, por tanto, también la administración económica. La creación, control y seguimiento de proyectos entre grupos o empresas geográficas o temporalmente distantes es una opción y una exigencia de los tiempos.

El conocimiento no solo es un recurso implícito para la producción del un conjunto de bienes y servicios, sino también una mercancía objeto de transacción económica. Por esta razón, de acuerdo al estudio al que se hace referencia, no es rentable trabajar y obtener resultados de forma aislada. En este entorno aparecen, en forma nueva y distinguida, la colaboración y la cooperación. En el ámbito científico esto es aún más plausible. Intercambiar información, compartirla, cooperar y colaborar es vital para lograr resultados universales. Esto es válido, tanto para el sector de la ciencia como para el empresarial. Planteamiento el cual, es totalmente aplicable a la actividad arbitral, mediante el uso de redes de interacciones cooperativas.

Algunas ideas planteadas en el mencionado trabajo de investigación de (Mena Diaz, 2006), resultan de igual forma aplicables al arbitraje. Por ejemplo, la importancia de potenciar el conocimiento de las organizaciones, lo cual se logra cuando los distintos especialistas y participantes en la red trabajan interconectados, es decir, "en red". El trabajo en red genera, gestiona y potencia el conocimiento corporativo. Para que la colaboración sea efectiva, debe existir una comunicación constante y segura entre los individuos, así como el conocimiento necesario para la explotación de las herramientas de comunicación; es decir, debe existir una red sobre la cual interactuar y las herramientas adecuadas con qué trabajar.

En relación con el artículo de (Bonebeau, 2002), citado por el propio (Mena Diaz, 2006) y haciendo referencia a (Cornella, 2003), sostiene que, "...sólo cuando más y más gente utilice habitualmente la red, cuando las organizaciones trabajen habitualmente en red, emergerán fenómenos nuevos. Es posible, entonces, que para que la red muestre su valor sea preciso

que una “masa crítica” de personas y organizaciones interactúen de manera intensa, más allá de leer un periódico en línea y enviarse correos electrónicos. Cuando la red penetra en las formas de trabajar, transforma las organizaciones y hace emerger nuevos comportamientos. Lo mismo es aplicable a la gestión del conocimiento. Una red de personas que interaccionan intercambiándose conocimientos hace emerger propiedades organizativas que ahora ignoramos. Hace emerger “inteligencia” y, además, de una manera espontánea, no planificada...”.

En ese contexto, el autor afirma: “tener varias computadores físicamente conectadas en una Intranet no significa trabajar en red, estar en una red no es lo mismo que trabajar en red”.

CAPÍTULO 7.- MÉTODO. COMPROBACIÓN MEDIANTE FOCUS GROUP.

En el presente capítulo el lector podrá encontrar la información relativa a la naturaleza del método de investigación desarrollado durante la investigación, así como la definición del tipo de método seleccionado. Posteriormente se muestra la justificación del método elegido, su pertinencia y relevancia, así como las consideraciones relacionadas con la validez interna y externa del mismo.

Podrá apreciarse un esbozo del instrumento a aplicar con motivo de la investigación, detallando en el mismo las variables y temas a medir.

7.1. Desarrollo del Método.

7.1.1. Identificación del tipo de método de Investigación (Cualitativo).

El trabajo de investigación que se propone en la presente tesis, en el que se estudian las habilidades críticas de éxito de un árbitro comercial, por sus características y fondo de estudio es de tipo cualitativo.

Esto es así ya que se busca, dentro del ámbito de las ciencias sociales y empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, explorar y describir la realidad tal como la experimentan sus protagonistas.

En palabras de (Báez y Pérez de Tudela, 2012), la naturaleza del método de investigación es cualitativa, ya que lo cualitativo alude a la esencia de personas y de cosas, independientemente de que esa esencia sea endógena o exógena y se refiere a las diferencias que hacen que las personas sean como son.

En éste tipo de investigación se habla de lo que caracteriza a los individuos y por lo tanto de lo que les diferencia, de aquello que les distingue y les otorga una personalidad propia.

El objetivo principal de éste tipo de investigación, y la razón por la nuestro trabajo encaja en ésta categoría es que se interesa por la comprensión de las interacciones que se dan en la realidad y de los mecanismos que intervienen en ellas. Para llegar a este conocimiento son muchos los métodos y técnicas de los que dispone el investigador, los propios de esta metodología, pero en casi todos ellos adquiere una importancia capital el lenguaje, dado que la mayor cantidad de los datos con que se trabaja son obtenidos con técnicas verbales o que requieren el uso de la palabra —fundamentalmente entrevistas y grupos—.

El objeto del método cualitativo es el conocimiento de la realidad. Lo más habitual es que accedemos a ella a través del discurso. Es decir todo texto producido por alguien en una situación de comunicación interpersonal ya sea oral y escrita o filmada (Báez y Pérez de Tudela, 2012).

7.1.2. Definición del tipo de método.

El método que se propone utilizar para la investigación que se realiza es una especie de entrevista grupal (Eyssautier de la Mora, 2006), en la que para la obtención de la información necesaria para la comprobación de la hipótesis, en su caso, se sugiere como técnica de investigación, la generación de un grupo de discusión o *focus group* (Krueger, 2002), en el que un grupo de especialistas en la disciplina del arbitraje comercial, expresen sus opiniones respecto de la importancia o trascendencia, que atribuyen a las habilidades personales y de gestión de carrera que se precisarán en el desarrollo del mismo, en la consecución del éxito en el desarrollo de sus funciones.

Las respuestas y opiniones que se desprendan del mencionado grupo de discusión o *focus group*, será analizado como dato cualitativo, y las diferencias y variables que se llegaren a encontrar, servirán como valores graficables, que servirán de igual forma como elemento cuantitativo, para los efectos de valoración y determinación de cumplimiento o incumplimiento de la hipótesis propuesta.

7.1.3. Justificación del método.

El método que se propone utilizar, se justifica al considerar que, como lo menciona (Draetta, 2012) la bibliografía sobre el tema de las habilidades del árbitro es escasa, y resulta necesario, para conocer del mismo, la opinión de los propios operarios de dicha disciplina, sus protagonistas: los árbitros.

En palabras de Ugo Draetta, casi todos los libros disponibles en materia de arbitraje internacional, lo muestran desde una perspectiva oficial: la cara que generalmente presenta a sus usuarios (Draetta, 2012).

Dicho autor refiere haber encontrado pocos trabajos que vayan más allá o mejor dicho detrás de esa cara oficial para abordar lo que ocurre en realidad detrás de la escena.

De manera alegórica, Draetta se refiere a la ausencia de material de estudio que aborde todo lo que ocurre tras bambalinas, detrás del telón de ese gran teatro que es el complejo mundo del arbitraje internacional, en el que los actores son las partes, sus abogados, sus abogados internos, los árbitros y las instituciones de arbitraje que administran procedimientos arbitrales.

Este teatro no se encuentra abierto al público, puesto que el proceso arbitral todavía goza de una naturaleza eminentemente confidencial y no transparente. En consecuencia, sólo el personal autorizado tiene permiso para dar una mirada a lo que sucede detrás del telón.

En ése contexto, se considera justificado que en el presente trabajo de investigación, se recurra a la opinión de los expertos, en éste caso los árbitros, para intentar demostrar la hipótesis planteada.

7.1.4. Pertinencia del método.

Consideramos que el método propuesto resulta pertinente para el objeto de estudio, ya que la opinión de los expertos obtenida a través de un *focus group*, arrojará información

relevante y suficiente para determinar si las habilidades que se plantean —tanto personales como de gestión de carrera— de un árbitro comercial, son en realidad como críticas de éxito en el desempeño de la disciplina.

Ésta opinión sobre la pertinencia, se robustece al estimar que otros métodos de investigación, como las entrevistas —a profundidad, telefónicas, individuales—, los cuestionarios, la investigación documental, la investigación–acción, la observación de campo, y otras más, por su naturaleza y características propias, arrojarían información limitada y no tan específica como la que se pretende obtener con el *focus group* aplicado a especialistas en la materia.

7.1.5. Relevancia del método.

Para determinar la relevancia del método que se propone —y de la investigación misma—, siguiendo las sugerencias de (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1991), se plantean las siguientes interrogantes: ¿cuál es su relevancia para la sociedad?, ¿quiénes se beneficiarán con los resultados de la investigación?, ¿de qué modo?. En resumen, ¿qué proyección social tiene?.

Sobre la relevancia del método y los beneficiarios del estudio. Se estima que el método y el estudio resultan relevantes para la sociedad porque se trata de procurar la búsqueda de herramientas que propicien la solución de conflictos entre particulares, distintas a los procedimientos judiciales, cuyas características faciliten el mantener las relaciones entre los involucrados en la controversia, así como facilitar la implementación eficaz de tales herramientas.

Por otra parte, como se ha comentado a lo largo de éste documento, siguiendo la tendencia de instituciones educativas (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2012) que han adaptado sus sistemas de formación al modelo de educación basado en competencias (Fernández March, 2010), éste trabajo de investigación y el método en él utilizado busca también ser una herramienta que sirva para facilitar a los profesionales de la

disciplina de los métodos alternos de solución de conflictos, específicamente del arbitraje comercial, descubrir y desarrollar habilidades y competencias que determinarán el éxito en el ejercicio de su labor.

Con lo anteriormente expuesto, se da respuesta también a la interrogante de, ¿quiénes y de qué modo se beneficiarán con los resultados de la investigación?. Igualmente se despeja la cuestión relativa a la proyección social del método y de la investigación.

7.1.6. Validez interna y externa.

Para determinar la validez interna del método y de la propia investigación, debemos considerar diversos factores. Hernandez Samiperi (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1991), citando obras como las de (Campbell & Stanley, 1966), (Campbell D., 1975), (Matheson, Bruce, & Beauchamp, 1985), (Christensen, 1980), y (Babbie E. R., 1979), refiere que existen fuentes de invalidación interna porque atentan contra la validez interna de un experimento.

Ésta se refiere a qué tanta confianza tenemos en que sea posible interpretar los resultados del experimento y que éstos sean válidos. La validez interna tiene que ver con la calidad del experimento y se logra cuando hay control, cuando los grupos difieren entre sí solamente en la exposición a la variable independiente —ausencia-presencia o en grados—, cuando las mediciones de la variable dependiente son confiables y válidas, y cuando el análisis es el adecuado de acuerdo al tipo de datos que estamos manejando.

En nuestro caso, se prevé que los resultados que se obtendrán en el momento de celebrar el *focus group* entre los especialistas de la disciplina del arbitraje comercial, se centrarán en confirmar o desmentir si las habilidades para desarrollarse como árbitro comercial, propuestas en nuestra hipótesis como críticas de éxito, cumplen con tal característica.

Atendiendo a que la información que ha de obtenerse del método antes mencionado, es extraída de los propios operadores de la disciplina y emana en forma directa de su experiencia personal en la materia, estimamos que los resultados que han de obtenerse,

cuentan con un alto grado de confiabilidad y validez, gracias a la fuente de la cual provienen y de las medidas de control que el propio método proporciona. Éstas características permitirán de igual manera que los resultados mencionados, serán susceptibles de interpretación.

Por lo que respecta a la validez externa, y tomando nuevamente la opinión de (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1991), ésta tiene que ver con qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no experimentales y a otros sujetos o poblaciones. La pregunta que ha de responderse es: Lo que encontré en el experimento, ¿a qué sujetos, poblaciones, contextos, variables y situaciones puede aplicarse?.

En éste contexto, se estima que los resultados que han de obtenerse de la investigación, derivados de las opiniones expresadas en el desarrollo del *focus group*, serán aplicables a todos aquellos individuos (sujetos ó población si lo definimos desde un punto de vista metodológico) que pretendan adquirir ó desarrollar las aptitudes que en el trabajo de investigación denominamos habilidades críticas de éxito con las que debe contar un árbitro comercial.

Con relación a los contextos, variables y situaciones en los que ha de tener aplicación el resultado de la investigación, podemos prever que redundará también en el contexto de las relaciones comerciales entre individuos y empresas, pertenecientes a un mismo mercado —nacional— ó a diferentes sistemas económicos —internacional—.

CAPÍTULO 8. ESBOZO DEL INSTRUMENTO: VARIABLES O TEMAS A MEDIR.

Conforme al método de investigación y técnica elegidos, se pretende la conducción de un *focus group* y el análisis ó discusión de la información que del mismo ha de desprenderse.

Para la obtención y análisis de la información y siguiendo las directrices propuestas por el Instituto Internacional para la Metodología Cualitativa en un artículo denominado: *A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research* (International Institute for Qualitative Methodology (IIQM). University of Alberta., 2009), se planea desarrollar la investigación a través de las siguientes etapas:

Primero.- Identificar la clase de información que será obtenida durante el desarrollo del *focus group*.

Segundo.- Determinar las técnicas cualitativas de análisis de datos que mejor se ajusten a la información recabada.

Tercero.- Realizar un análisis minucioso, sobre la información obtenida, determinando de manera meticulosa, qué participante respondió a cada una de las interrogantes planteadas, el orden en el que cada participante respondió, las características de las respuestas, la comunicación no verbal utilizada, y la forma en la que se obtuvo, analizó e interpretó la información.

Los autores del artículo referido, postulan que su marco de trabajo va mas allá del simple análisis de la comunicación verbal generada entre los participantes de un *focus group*, lo cual incrementa el rigor analítico del mismo, en la investigación de las ciencias sociales.

Temas o variables a medir.

Como parte del instrumento que ha de implementarse en la investigación, se propone el planteamiento de diversas interrogantes que tienen relación con las habilidades que se consideran críticas de éxito (Alles, 2006) en el desarrollo de la función del árbitro comercial

(variables de la investigación). Éstas interrogantes han de servir como detonador del debate en el *focus group*, las cuales ponemos a consideración del lector, de la siguiente forma.-

8.1. Habilidades personales:

8.1.1. Tema o variable: Observación global.

Interrogante(s):

- 1.- En materia de arbitraje: ¿Se puede ser exitoso, sin ser un buen observador?.
- 2.- ¿Qué tan relevante será, la capacidad de observación , en el arbitraje comercial?
- 3.- El árbitro observador no tiene ventaja significativa sobre otro(s) que no tenga ésta habilidad.

8.1.2. Tema o variable: Capacidad de detección de puntos litigiosos.

Interrogante(s):

- 1.- En el arbitraje, la capacidad de identificación de los puntos controvertidos corresponde más al(los) árbitro(s) que a las partes.
- 2.- Un árbitro que carece de capacidad de detectar puntos controvertidos, tiene poca probabilidad de éxito en su ejercicio profesional.

8.1.3. Tema o variable: Idioma, fluidez del lenguaje.

Interrogante(s):

- 1.- El dominio de otro(s) idioma(s), es un factor determinante para el éxito del árbitro comercial.

2.- El árbitro puede suplir su falta de dominio de otro(s) idioma(s), con otras herramientas ó habilidades.

8.1.4. Tema o variable: Capacidad de argumentación.

Interrogante(s):

1.- Para el árbitro comercial, la habilidad para argumentar, es fundamental para conseguir el éxito.

2.- El árbitro que carece de habilidades de argumentación, puede suplir su carencia, con otras herramientas ó habilidades.

8.1.5. Tema o variable: Especialización definida.

Interrogante(s):

1.- Que el árbitro disponga de un alto grado de conocimientos y experiencia en determinada área de las ciencias, artes u oficios para ser considerado especialista en las mismas, es fundamental para conseguir el éxito en el desempeño de su función.

2.- Para conseguir el éxito, basta con que el árbitro cuente con un cúmulo de conocimientos y cultura general, si acaso, un poco superior al promedio.

8.2. Habilidades de gestión de carrera.

8.2.1. Tema o variable: Facilidad de relacionarse con grupos.

Interrogantes:

1.- Un árbitro debe ser capaz de establecer conexiones y trato con otras personas, de manera personal ó en conjunto.

2.- Ser eficaz en el trabajo individual, pero tener dificultades para trabajar en equipo, significa el fracaso en su labor profesional.

3.- Es más valiosa la capacidad de trabajar en grupos, que las habilidades que en lo individual tenga el árbitro.

8.2.2. Tema o variable: Pertenencia a grupos.

Interrogante(s):

1.- Para conseguir el éxito, es necesario encontrarse vinculado a colectividades integradas por personas con cierta experiencia ó jerarquía en determinada materia o área de actividad o conocimiento.

2.- Pertenecer a un determinado grupo de expertos, confiere al árbitro ventajas en su ejercicio profesional.

3.- El árbitro que no pertenece a grupos, puede suplir su carencia, con otras herramientas ó habilidades.

8.2.3. Tema o variable: Trabajar en red.

Interrogante(s):

1.- La aptitud para interactuar estratégicamente con instituciones o personas, asociando esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes, es fundamental para el árbitro comercial.

DISEÑO DE INSTRUMENTO Y PRUEBA PILOTO

Para la aplicación del instrumento, se ha considerado conveniente realizar pruebas piloto (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1991) con el fin de realizar en el mismo los ajustes que resulten necesarios para su aplicación definitiva. Para desarrollar el pilotaje, es decir poner a prueba el instrumento que al efecto se diseñó, una de las primeras tareas ejecutadas, ha sido la de conseguir individuos que fungieran como muestra dentro de una población.

Antes de la realización de la mencionada prueba piloto, se llevaron a cabo ciertas labores previas, tendientes a afinar el instrumento, mismas que a continuación se describen.

Se ha puesto a consideración de especialistas en materia de arbitraje (sin agotar el recurso que representan los especialistas que en definitiva participará en el Focus Group), el instrumento que se planea poner a prueba en las citadas labores de pilotaje, para afinar lo más posible el mismo.

Enseguida se transcriben algunos de los comentarios y opiniones expresadas por el Dr. Gonzalo Jesús Uribarri Carpintero, quien es Licenciado en Derecho por la Universidad Panamericana, con mención especial, tiene especialidades en Derecho Procesal —Mención Honorífica—, Amparo, Derecho Administrativo, Derecho Fiscal y Derecho del Trabajo y es Doctor en Derecho por la Universidad Panamericana, con mención honorífica. Estudió, además, un Diplomado en Arbitraje Comercial Internacional en la Escuela Libre de Derecho y Capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio y el Curso para Secretarios de la Suprema Corte de Justicia de la Nación en el Instituto de la Judicatura Federal, entre otros. El mencionado especialista, con relación al instrumento diseñado hasta el momento, como parte de la entrevista conseguida y realizada por la Mtra. María José Macías Manteca quien desempeña labores como catedrática de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León con estudios de posgrado con especialización en Métodos Alternos para la Solución de Conflictos. Éstos comentarios y opiniones, aunque no

constituyen propiamente la labor de pilotaje, ayudan a realizar ciertos ajustes y afinar el propio instrumento (Uribarri Carpintero, 2013).

Con relación a las Habilidades Personales:

Tema o variable: Observación global.

Con relación a la pregunta 1. Se nos hizo la observación de que la pregunta no es suficientemente clara, se nos sugiere aclarar "¿observador de qué? ".

Con relación a la pregunta 2. Se nos dice que el árbitro debe: Observar actitudes, pero ser perceptivo, al mismo tiempo cauteloso imprudente.

Con relación a la pregunta 3. Se nos contesta que sí tiene una ventaja por ser más perceptivo.

Tema o variable: capacidad de detección de puntos litigiosos.

A la pregunta número 1. Nos contesta que sí corresponde al árbitro comprender los puntos controvertidos, pero a las partes corresponde señalarlos.

A la pregunta número 2. Si, tiene poca probabilidad.

Tema o variable: Idioma, fluidez del lenguaje.

A la pregunta 1. Contestó que sí.

A la pregunta 2. Contesto que no.

Tema o variable: Capacidad de argumentación.

A la pregunta 1. Contestó que sí.

A la pregunta 2. Contesto que no. Que sus argumentos se entiendan, habilidad o capacidad de síntesis, de concretar y arribar a conclusiones.

Con relación a las habilidades de gestión de carrera:

Tema o variable. Facilidad de relacionarse con grupos.

A la pregunta 1. Hizo algunas consideraciones sobre la interrogante. Que no es muy claro. ¿Ser sociable ? ¿accesible en su trato?.

A la pregunta 2. Contestó que lo complica.

A la pregunta 3. Contestó que no.

Tema o variable: pertenencia a grupos.

A la pregunta 1. Contestó que sí es factor importante.

A la pregunta 2. Contesto que sí.

A la pregunta 3. Contestó que sí, si tiene el “expertise”. Conocimiento en el arbitraje y en la materia del conflicto.

Tema o variable: trabajar en red.

A la pregunta 1. Pidió que se repitiera la pregunta. La consideró muy larga. Contestó que sí, sí es importante.

Tema o variable: especialización definida.

A la pregunta 1. Contestó que sí, resulta indispensable.

A la pregunta 2. Contestó que no un poco superior, sino que conozca la materia del conflicto. Si no la conoce totalmente porque son cuestiones muy técnicas, puede recurrir al juicio de peritos.

Tema o variable: manejo de la negociación.

A la pregunta 1. Contestó que no estoy de acuerdo, el árbitro resuelve, si acaso es importante que permita que las partes lleguen a acuerdos.

A la pregunta 2. Contestó que no es habilidad para ser exitoso.

Notas a la entrevista.

Las respuestas dadas a la mencionada entrevista, resultan útiles para hacer los ajustes necesarios al instrumento que ha de aplicarse, en principio a la prueba piloto e iluminan sobre la forma y temas en los que ha de realizarse algún énfasis durante el desarrollo del focus group.

Otras Consideraciones.

Dentro de las labores que se ha llevado a cabo para afinar el instrumento, existen diversas sugerencias con relación a la manera en la que se están planteando las interrogantes que se han de poner a consideración de los participantes dentro del focus group. Una de las principales observaciones es que las preguntas deben ser diseñadas de manera que la respuesta posible no sea dicotómica, es decir, que no pueda ser contestada simplemente con un sí o con un no, sino que provoquen respuestas abiertas y que detonen el debate entre los participantes.

Muestra 1. Participantes

Muestra intencional. El instrumento definitivo se aplicará a un grupo conformado tentativamente de cinco árbitros o especialistas en materia de arbitraje comercial. En ese contexto y para efectos de la prueba piloto se hicieron pruebas del instrumento en estudiantes de la maestría en Métodos Alternos para la Solución de Controversias de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en los términos que en los párrafos subsecuentes se describen.

Prueba Piloto 1.

Focus Group. Tema: Habilidades críticas de éxito del árbitro comercial.

Para la consecución de los objetivos planteados, se realizará una investigación de tipo cualitativo, mediante la aplicación de un Focus Group en el que participarán un grupo conformado tentativamente de cinco árbitros o especialistas en materia de arbitraje comercial, quienes aportarán sus comentarios y opiniones sobre el tema y las variables de estudio.

Instrumento

El instrumento que se aplicará consiste en un Focus Group, sirviendo como guía para el desarrollo del mismo una serie semi estructurada de temas relacionados con las variables de estudio.

Variables de estudio

Habilidades personales. a) Observación global. b) Capacidad de detección de puntos litigiosos. c) Idioma y fluidez del lenguaje. d) Capacidad de argumentación (para casos de Tribunales colegiados). e) Especialización definida.

Habilidades de gestión de carrera. a) Facilidad de relacionarse con grupos. b) Pertenencia a grupos. c) Trabajo en red.

Hipótesis o pregunta de investigación

Las habilidades personales y de gestión de carrera, críticas de éxito de un árbitro comercial son: **1) Habilidades personales.** a) Observación global, b) capacidad de detección de puntos litigiosos, c) Idioma y fluidez del lenguaje, d) capacidad de argumentación y e) especialización

definida. **2) Habilidades de gestión de carrera.** a) Facilidad de relacionarse con grupos, b) pertenencia a grupos y c) trabajar en red.

Procedimiento

Para poner a prueba el instrumento diseñado, una de las primeras tareas ejecutadas, ha sido la de conseguir individuos que fungieran como muestra dentro de una población.

Se sugirió utilizar como individuos que constituyeran dicha muestra, alumnos de la maestría en métodos alternos para la solución de controversias de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que hubieran llevado o estuvieran llevando actualmente cursos relacionados con el arbitraje. Para ello se solicitó apoyo de diversos catedráticos y encargados del plan de estudios de la mencionada maestría, quienes han colaborado de manera importante para conseguir incluir en las sesiones de trabajo de los alumnos de dicha especialidad, la tarea antes referida, corriéndoles invitación de manera personal para participar de manera voluntaria, increbiéndose a la prueba siete de los invitados.

Se citó a los participantes en un aula de posgrado de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en la que se instalaron usando sillas y escritorios acomodados en forma de rectángulo y se dispuso de equipo de grabación para recabar archivo de audio de la prueba.

La prueba se programó en el horario de 5:00 p.m. a 6:00 p.m. empero solo algunos de los participantes estuvieron puntuales y el resto se fue incorporando durante el desarrollo de la actividad, como se precisa en la transcripción del foro.

Aplicación.

Focus Group. Tema: Habilidades críticas de éxito del árbitro comercial.

Nota. El focus group comenzó con la participación de 4 sujetos. Durante el desarrollo se incorporaron otros 3.

Transcripción:

Moderador.- Les doy la bienvenida, mi nombre es ____, estudiante del doctorado en métodos alternos para la solución de controversias en la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Les agradezco mucho su participación, su disposición para esta prueba piloto y como les comentaba, es un grupo de discusión sobre arbitraje.

La idea del grupo de discusión en esta etapa preliminar o prueba piloto, es que ustedes compartan reflexiones y comentarios sobre los temas que vamos a poner en la mesa, y de ellos yo voy a estar tomando nota. Va quedar registro grabado para ir afinando el instrumento, para aplicarlo en la prueba definitiva con los especialistas en arbitraje. Los temas van alrededor del arbitraje, específicamente del arbitraje comercial. El primer tema que quiero poner en la mesa y que ustedes me den sus opiniones es sobre el arbitraje en general. Como ustedes saben el arbitraje es un método alternativo para la solución de conflictos en donde un tercero neutral toma una decisión a través de una resolución llamada laudo, pero este especialista, este árbitro, estamos sosteniendo que debe tener algunas habilidades especiales para poder tener éxito en el desempeño de su función. Este es el tema, este es el tópico. **¿Qué habilidades o qué cualidades consideras tú, como elementales o esenciales en un árbitro, para poder desempeñar su función?** Les llamamos **habilidades o factores críticos de éxito. ¿Cuales crees que puedan ser?** Si gustan comenzamos a participar, así en orden de aparición.

X-1.- Yo considero que alguna característica que debe de tener el árbitro, por así decirlo, de las principales, es que sea conocedor del tema, que esté familiarizado con el que se va a llevar a cabo al arbitraje y que esté capacitado para poder dirigir bien a las partes. Para poder dictar un laudo como las partes esperan.

X-3.- Yo creo que otra característica que debe tener un árbitro, es que debe ser imparcial. Toda vez que, como en él recae la decisión que se va a tomar sobre la controversia o el conflicto que traen las partes, no puede ser una persona subjetiva porque entonces favorecería a una de ellas. Entonces yo creo que la imparcialidad es uno de los principales que debe ostentar esa persona.

X-4.- La neutralidad. Es una de las características importantes en el árbitro. Al igual que mis compañeras, congenio en las dos últimas ya que debe ser un especialista en la materia que se va a arbitrar, y pues que no debe haber distinción entre las partes...

X-2.- Para eso yo creo que debe haber también confianza, para que estando ya dentro del arbitraje las partes puedan sentir que realmente les están ayudando a resolver ese conflicto...

Moderador.- Correcto. Estamos hablando de arbitraje cuando el árbitro es una sola persona, pero ¿habrá algún cualidad especial en el árbitro cuando hablamos de arbitrajes llevados por tribunales arbitrales en dónde es más de una persona, tres o más?.

X-2.- Yo creo que ahí también tendría que ser la ética de las personas que están involucradas en el asunto. O sea, que no se presten a la corrupción o que les de dinero para resolver en cierto sentido... (En caso de tres árbitros)... Habría más puntos de vista que tendrían que verificar entre esos tres árbitros para llegar a la solución que se busca, y en caso de cuando es un árbitro, pues, la decisión que toma él es contundente, no hay quien pueda refutar la solución.

X-1.- Ahorita me venía a la mente una cualidad, a lo mejor puede parecer fuera de..., pero al haber más de una persona, considero que debe haber simplemente tolerancia, entre los árbitros. Porque puede que no estén de acuerdo, en la forma de decisión que tiene cada árbitro. Tiene que existir esa empatía entre ellos, para poder decidir cómo se va a resolver.

Moderador.- ¿Algún otro comentario?

X-4.- Yo iba a decir como X-1, que si va a haber más de uno, que, no sé si se pueda, o no recuerdo si algún maestro nos comentó que, como que verse antes de la audiencia para que... no que se pongan de acuerdo, sino que al menos se conozcan, y entre ellos vean cómo pueden más o menos llevar a cabo el asunto.

Moderador. - Correcto. Dentro de estas habilidades que me están comentando puedo hacer una reseña rápidamente y resumirlas en: **Conocedor del tema, imparcialidad, neutralidad, infundir confianza** en las partes que someten a su consideración sus conflictos. En el caso de los arbitrajes en tribunal arbitral: La **tolerancia**, y me mencionaron también por ahí la **ética**. ¿Vamos bien Hasta aquí?.

Participantes. - Si, bien.

Moderador.- Bien. Hay algunas habilidades, que quisiera yo poner en la mesa y ustedes me digan si las consideran críticas de éxito o no. A lo mejor es algo que se puede obviar y no necesariamente es así, por ejemplo: **La capacidad de detectar de manera global los puntos litigiosos**. En el proceso el árbitro tiene, en una de las primeras etapas del arbitraje, la obligación de emitir un "acta de misión" le llaman. Es decir, estos son los puntos litigiosos. Diríamos en materia procesal: La integración de la litis. Esta capacidad de observación global, ¿será un factor crítico de éxito para un árbitro?. Lo dejo en la mesa, ustedes discuten. (7:34)

X-2.- Yo creo que sí. Porque para llevar acabo... Como quiera aquí hay contestación de demanda, entonces tenemos que estar... o un árbitro tiene que saber de la materia que se esté aplicando. Tiene que conocer de algo de derecho, o algún reglamento,

o algo que vaya acorde a lo que están llevando las partes. Yo creo que sí es importante.

X-4.- Pero yo no entendí un poco bien, ¿es sobre los puntos litigiosos?, ¿es como el preámbulo, no afecta el sentido del fallo?

Moderador.- Esta capacidad de detección puntos litigiosos, puede el árbitro tenerla o no. Lo que estamos tratando de dilucidar es si es ésta un factor crítico de éxito. ¿Puede haber un árbitro que, aunque no tenga la capacidad de ver la totalidad de los puntos litigiosos...?. Es relativamente fácil perderse en los argumentos de las partes. La parte actora te hace una narración de hechos de 20 páginas, y al final el árbitro deberá decir, bueno de estas 20 páginas, extraer qué es lo que quiere la parte actora. Y de la contestación, otras 20 páginas, y de la parte demandada decir, bueno, estas son las excepciones. Vamos a hacer un extracto, una concentración y decir, esto es lo que al final tengo yo que decidir. ¿Será crítico de éxito o no?. ¿Esta capacidad, la podrá suplir con alguna otra?. Ésa es la pregunta, ése es el meollo. (9:05)

X-2.- Yo creo que si lo puedes sustituir. Yo creo que, el que no tenga esa capacidad de poder abstraer lo más importante de un escrito, o sea de la contestación o de la demanda, no significa que no se pueda abocar al estudio y sacar un laudo que no sea, ni parcial o que no favorezca en sí a una parte. (9:33)

X-1.- Sí, yo al igual que mi compañera, considero que, no sé, a lo mejor no va a ser necesario que el árbitro pueda hacer la separación. Pero si considero que es importante, que el árbitro esté bien enfocado en el tema que se va a resolver, para evitar que en algún momento el laudo que vaya a emitir, se vaya a poder nulificar o algo, porque las partes no están de acuerdo en que los puntos que se resolvieron sean el motivo de la litis. Entonces, si pudiera suplantarse, pero, a la vez sí tiene que, él, que estar enfocado en lo que es la materia del arbitraje.

X-2.- Que vaya a omitir o a resolver de más.

X-1.- Exactamente, ó a resolver de más. (10:33).

Moderador.- Ok. ... Ó incluso dar de más... Bien... Dentro del arbitraje, pasando a otro tema, y dentro de estas mismas habilidades, hay una que pongo en la mesa, que es el **idioma y la fluidez del lenguaje**. A un árbitro comercial, (que es el centro de la tesis), si va a decidir un conflicto entre mexicanos, probablemente, con que sepa español, le bastará. Pero si quiere ser árbitro comercial internacional, ¿qué tan crítico será, contar con algún otro idioma y la fluidez en ése otro idioma?. ¿Será crítico de éxito?, o ¿podrá ésta habilidad, suplirla con alguna otra?. Es lo que está en la mesa y es nuestro siguiente punto. (11:21).

X-2.- Yo creo que se puede suplir, con algún traductor. Algún perito traductor o algo.

X-3.- Yo si la considero fundamental.

X-4.- Yo también la considero fundamental, porque ya estamos hablando de ligas mayores. Pero, bueno, yo soy licenciada en relaciones internacionales, entonces sí es algo que creo indispensable para poder brindar un mejor servicio y para poder dar, ¿cómo se dice?... ya voy a "*pochear*", este.. "*like arguments*"...

X-3.- Argumentos.

X-4.- Sí. Para... del entendido de las personas que están ahí.

X-2.- Sin un intermedio. Sin un traductor que puede traducir de una manera. Porque tú interpretas lo que lees...

X-4.- Ó lo que escuchas.

X-2.- Sí. Entonces le puede dar un sentido distinto a lo que tienes ahí en un escrito, plasmado en el escrito, en un idioma que no conoces.

Moderador.- ¿ Entonces es mejor, tú dominar el idioma que recurrir a los intérpretes?
(12:32)

X-3.- Yo creo que... ¿¡para cubrir tanto!?, o sea, si vas a abarcar cierto tipo... A lo mejor el inglés, sí sería como que fundamental. Pero ¿de ahí para allá?, ¿¡para aprender tanto idioma!?.

X-2.- Bueno es que, básicamente nos estamos abocando a inglés, porque es la lengua como número uno, y no te vas a poner a hablar, no sé, gaélico, para hacer un laudo irlandés, o así.

X-1.- Igual como dicen mis compañeras, considero que si es indispensable el conocer del idioma, en el cual se está llevando el arbitraje, por lo mismo, de que, la interpretación que le pudiera dar el traductor o el tercero, no va a ser tal vez lo que el árbitro quiere expresar. Igual, o sea, no tanto ser conocedor de todos los idiomas, porque va a ser muy complicado, pero pues supongo yo que las partes a lo mejor se pudieran poner de acuerdo a establecer un idioma, a lo mejor el inglés, y que todos estén en el mismo canal.

Moderador.- Dentro de las cláusulas del compromiso arbitral, establecer un idioma en el que ambas partes se sientan a gusto. Bueno, es buen tema, es buena reflexión. Bien, hay otro tema, que es la **capacidad de argumentación**. Los árbitros, cuando es un solo árbitro, no tiene que convencer a nadie de su postura, pero cuando se

trata de tribunales colegiados, cuando son tres o más árbitros, probablemente a la hora de poner a consideración de los otros, su punto de vista, o no se... En algún momento dentro del arbitraje, ¿Será factor o habilidad crítica de éxito contar con ésta habilidad, que es, la capacidad de argumentación?. (14:36)

X-1.- Pues sí, si va a ser indispensable, por lo que antes comentaba. Que a lo mejor una capacidad en el tribunal debería ser la tolerancia, pues a lo mejor puede haber alguien que no va a estar de acuerdo siempre con la resolución que nosotros queremos emitir. Pero con esta capacidad de argumentación, como que, dejar en claro que es la postura que nosotros tenemos, o sea, no sólo estar, por hablar o por querer discutir, sino dejar bien en claro lo que se está pidiendo.

Moderador.- ¿Llegó alguien más?...

Se hace una pausa para permitir la entrada a un nuevo participante. Se integra X-5 y se le explica brevemente la dinámica de la prueba, el tema, el método y mecánica que estamos utilizando (19:23)

X-3.- Yo creo que es crítica de éxito, porque a través de la argumentación vas a poder darle sentido. O sea, si es colegiado, a través de la argumentación, vas a poder lograr que se vengan para tu lado o que no se vengan para tu lado. Entonces puede ser determinante para el fallo... del sentido del laudo. Entonces yo creo que argumentar, y no nada más para esto, sino para todo, es un factor clave del éxito.

X-4.- Pues igual, yo opino igual que mis compañeras, para la argumentación es algo sumamente importante y este... y algo aparte de eso pues, yo continúo con la "confianza", o sea, si tú tienes buenos argumentos, y lo haces con determinación, de que es algo que piensas y que crees que va a funcionar; en automático, los otros árbitros, pudieran tomar en cuenta ello y ... o sea, yo no creo que nada más el argumento sea, yo creo que hay otros factores que ayudan a que tu argumento sea válido, para que tus otros compañeros puedan ver tu punto de vista y que puedan concordar con ello "*like to be at the same track*". (20:50)

X-2.- Yo también pienso que es fundamental pues hay que defender la postura que... el árbitro, tiene que defender su postura y tratar, como decía mi compañera X-3, de sumar esa decisión y que se dicte ese, como, laudo. Aquí igual que X-4 yo opino que también es la confianza, en el mismo árbitro, para poder desarrollar esa habla activa, vaya, habla fluida con los demás y defender la postura, inspirar confianza, y estar firme la decisión que estás tomando. "No sé qué", "es", "pero ahí ustedes ven". Sino defender lo que viene siendo para ese árbitro la decisión final y si así lo consideran los demás, pues ahora sí se tomaría ya como definitivo.

X-5.- No pues... Nada más, para recapitular, creo que todos estos elementos sumados a quien vaya a argumentar, vaya respaldado por un conocimiento y por argumentos

firmes y verídicos ¿no?. No nada más llegar a argumentar por argumentar. Tienes que ir fundamentado con conocimiento, y sí con argumentos ó ideas firmes, coherentes, y verídicas. ¿Verdad?. Porque también argumentar, o decir por decir, tampoco es lo correcto. (22:45)

Moderador.- Ok. Licenciada X-1... esta capacidad de argumentación, que han coincidido que es fundamental, ¿en qué momento se ejerce dentro del arbitraje?. ¿En qué momento un árbitro argumenta?.

X-1.- Pues yo considero que puede ser desde el principio. Por ejemplo ahorita que hablábamos que si era indispensable o no saber de cuál va a ser, si era esencial que el árbitro supiera cuáles iban a ser los puntos de litigio, pues desde ese momento se va a aplicar esto, porque puede un árbitro pensar que esos puntos no son tan importantes como otro árbitro lo considera. Entonces yo considero que la argumentación en todas las etapas procesales del arbitraje, se va a observar.

Moderador. Desde definir los puntos litigiosos...

X-1.- Hasta la emisión del laudo. (23:42)

X-3.- Yo creo que Es... Me imagino que se hace un proyecto para leerlo y ver las partes, qué es lo que piensan cada una de ellas, entonces yo creo que ése argumento, de presentar ése proyecto, bueno la manera en que lo expones y la manera en que lo argumentas es ahí donde entra tu capacidad de argumentación.

Moderador.- Normalmente cuando es tribunal colegiado, cada árbitro emite un voto. Da su punto de vista, su proyecto y ahí da su postura. No necesariamente va a convencer a los demás. Ahí está mi escrito, y el presidente en todo caso dará su voto de calidad. Pero no sé que opine la licenciada X-4. (24:47)

X-4.- Yo creo que ...mm... Es que no sé... Es que yo soy más de Es que, yo creo que sería primero, escuchar, tomar nota, y luego en base a eso... Con tus conocimientos poder... argumentar... de qué bueno: Comentaste esto, esto, y esto, y yo pienso que es esto, y esto, y esto, por esto, y esto. A lo mejor no es "*back and forth, & back and forth*" cuando está la audiencia, pero llegar en un momento en el que, ok, "*I know this, now, here it is*"... Pero si me preguntas: "¿en qué momento?", yo diría que a mediación, o al final.

X-2.- La pregunta es ¿cuándo debe de argumentar un árbitro?. (25:40)

Moderador.- Si. ¿En qué momento del arbitraje cabe esta habilidad?.

X-2.- Yo creo que desde el principio... Yo creo que desde el principio. Antes de llevar el litigio, vaya, el arbitraje... este... yo creo que desde el momento en que se reúnen,

no se si comentó X-4 ó X-1, no me acuerdo, que pudieran reunirse antes de presentarse al tribunal, o sea, reunirse antes, y desde ahí checar, sobre los puntos sobre los que se van a versar, o cuáles son los puntos más importantes. Desde ése momento los árbitros tienen que dar su punto de vista, ó ver que es lo más importante que se tiene que llevar. (26:33)
La verdad de arbitraje, no conozco así a profundidad, Pero yo creo que desde el principio y siempre defender la postura y pues que sea como decía mi compañera, verídica y coherente.

Moderador.- Muy bien. Licenciada X-5 ¿alguna opinión sobre el tema?

X-5.- Yo creo que es importante, imagino que al momento de ya dictar el laudo, y dar a las partes tu fallo, argumentar debidamente el porqué de tu decisión, creo que esa es la parte fundamental... *(Hay una breve interrupción por la entrada de X6 y X7)...*
Continúa: Al final, yo creo, cuando se dicta el laudo.

Se hace una pausa para la incorporación a la mesa de dos participantes más. X6 y X7. Se hace una breve explicación a los nuevos participantes, sobre el tema y mecánica del ejercicio.

Moderador.- Ahora toca el turno de poner en la mesa otra habilidad de estas comentadas. Quisiera su opinión sobre, si debe ser considerada como crítica de éxito. Esta es: **La facilidad de relacionarse con grupos.** Muchas veces se nos dice a los profesionistas, que tenemos que estar, no sé, por ejemplo, a los abogados, en un colegio de abogados, a los médicos, en un colegio de médicos, en una barra, o cuestiones así. En el caso de los árbitros, para el desempeño de su función, ¿qué tan importante será?, no a lo mejor pertenecer a un colegio o algo así, sino relacionarse con grupos y pertenecer a éstos. Ese es el tema general, no doy más detalles, para que ustedes expresen su opinión. Si surge algún tema, ó alguna arista, intervengo yo, para ir de lo general a lo particular. Comenzamos en el orden habitual, doy la palabra a la licenciada X-1. (30:24)

X-1.- Pues tanto como un factor de éxito, no lo considero yo. No es indispensable que el árbitro esté en un grupo. Simplemente con que el árbitro, día con día, sus conocimientos y su experiencia se vayan incrementando, pudiera ser suficiente. Obviamente si le convendría estar en relación con más árbitros. De la materia, para irse, a lo mejor con la experiencia de las demás personas se va creando también su propia experiencia, pero así como un factor de éxito, no lo considero.

X-3.- Yo tampoco lo considero decisivo. Yo creo que igual, debe tener tolerancia y paciencia para relacionarse con los demás. Más si es colegiado y van a tomar la decisión de esa manera. Sin embargo, no creo que tengan que estar relacionados para tener tolerancia... Por eso no lo considero un factor decisivo.

X-6.- No creo que sea, tampoco decisivo, pero tal vez con el hecho de pertenecer a un grupo en sí, tiene que ver con el rollo de, una especialización en sí. Creo que entre más se especialicen, en algo muy, muy específico, puede ser algo muy gratificante.

X-7.- Principalmente creo que decisivo, no es, influyente, si es. ¿Influyente en qué razón?, en que, por ejemplo, cuando los colegios de abogados se reúnen para una sesión, ya sea ordinaria o extraordinaria, se trata de temas que contribuyen a la formación de los mismos. De los abogados. Que quiere decir asimismo que se están contribuyendo con su actualización, con temas de interés, con temas actuales. Si estos árbitros, si estamos hablando de que son árbitros de consumo, hay que saber qué es lo que está pasando con el consumidor, es decir tienen que ponerse de los dos lados de la jugada. Entonces, en el momento en que estos mismos socializan, están poniendo los temas de interés, los temas más actuales... Y así mismo se están dando una retroalimentación en el mismo tema. Por eso digo, no es decisivo, pues no va a influenciar ninguna decisión de ellos, pero si es relevante, pues puede ser muy influenciable en las diferentes opiniones que ellos intercambien.

Moderador.- Licenciada X-4, ¿qué opinas de la siguiente frase?: "Ser eficaz en el trabajo individual, pero tener dificultades para trabajar en equipo, significa el fracaso en su labor profesional". (33:53)

X-4.- Estoy de acuerdo completamente. Yo soy mucho de trabajar en equipo. Es muy importante tu trabajo individual, y como te desarrollas individualmente. Pero si no tienes la capacidad de trabajar con otras personas, es una cualidad que te puede "rendar" al trabajar tú individualmente. Entonces no sé si al fracaso 100%, pero si es sumamente importante poderte adaptar con otras personas para llegar a un fin. (34:31)

X-2.- Pues yo creo que también es de mucha trascendencia, ya que, como comentaba mi compañera, si no trabajas en equipo, vas a estar así como que... como aparte. Como lo que decían, de que si es importante para un árbitro estar en algún grupo, yo creo que, no es así, a fuerza de que tenga que estar en un grupo. Pero si lo veo como un punto extra para ese árbitro. Ya que va a estar en constante conocimiento de otras materias con otros árbitros, y que pueda empaparse de otros temas, y tratar... Ir abarcando, a lo mejor un poco más de lo que sólo se enfoca.

Moderador.- Licenciada X-5, ¿algún comentario?... Habrá que separar ... hay dos temas, por lo que hasta ahorita hemos visto. Una cosa es la **habilidad ó la capacidad de relacionarse con grupos**, y otra es la **pertenencia a un grupo específico**. A lo mejor pudiera considerarse como dos habilidades distintas. Sobre el tema, ¿cuál sería tu opinión licenciada X-5?.

X-5.- OK, sobre el primer tema, de relacionarse: Pues es trascendente. Sobre los comentarios que se han puesto en la mesa, y a título personal pienso que, trabajar en equipo siempre es beneficioso. En caso colegiado, como lo comentaba usted, tiene que haber la capacidad de consensuar opiniones, llegar a una conclusión juntos, o a una opinión juntos. Solamente tenemos que saber escuchar, ceder, conceder, en ese aspecto. En el otro, que comentábamos de pertenecer ó la pertenencia a un grupo, por el tema del conocimiento, de la constante alimentación u obtención de información, creo que en todas las materias es importante. Yo lo considero importante.

Moderador.- Bien... ¿Algo más que agregar, antes de cerrar éste tema específico?.

X-1.- A lo mejor entrando a lo del trabajo en equipo, si yo considero que es indispensable para un árbitro, pues no siempre va a ser, tal vez, árbitro único. En algún momento le va a tocar estar en un tribunal con demás personas, que a lo mejor las pudiera conocer, tal vez no, pero pues si ella tiene al menos conocimiento o simplemente la experiencia de haber trabajado en equipos, no se le va a dificultar saber que hay que realizar concesiones, e igual ceder.

X-7.- Yo sí creo que es indispensable que el árbitro sepa colaborar con otras personas, puesto que es prestador de un servicio de métodos alternos, y debe en imperar en él, o sea promover la paz. O sea, va a solucionar un conflicto. A pesar de que él va ser el que resuelva, no las mismas partes, principalmente en su formación está el no generar conflicto. Precisamente eso debe de imperar para poder trabajar en equipo. Individualmente, todos sabemos que uno puede trabajar con uno mismo... Que no tienes que rendirle cuentas a nadie... Pero, ¿en conjunto?... (38:54)

X-5.- Pues sí. Pero hay personas que nos están confiando su conflicto y están confiando en nosotros para resolverlo. Puesto que tenemos la capacidad.

Moderador.- Muy bien...¿Algo más sobre éste tema?... Bien. Un tema adicional... Éste está medio revuelto. Espero poder explicarlo de manera clara. Hay una habilidad que le llaman **trabajar en red** o **trabajo en red**. Y la definen de varias maneras, pero aquí adoptamos una definición que es la siguiente: Es la aptitud para interactuar de manera estratégica con instituciones o personas, asociando esfuerzos, experiencias y conocimientos, para el logro de fines comunes. Esto es **el trabajar en red**. Ésta interacción con otras personas y/o instituciones... Esta habilidad, este trabajo en red, ¿será una aptitud o factor crítico de éxito para el árbitro?.

Solicitan repetir la definición. Se repite. (40:18)

X-5.- Si puede ser un factor de éxito, pues a veces ése árbitro es un árbitro especialista en la materia y como comentábamos, si está en contacto con otras personas, pues va a tener conocimiento y va a irse permeando esa información a través de grupos.

No sé. Si está en algún blog o en algún colegio de árbitros, etcétera, va a tener esa información y obviamente esa información no va a ser solamente beneficioso para él en lo personal en el aspecto profesional, sino para quienes tengan acceso a sus servicios como árbitro. (40:56)

Moderador.- Gracias Licenciada X-5. ¿Alguna otra opinión?

X-7.- Si... Es que no sé cómo plantearlo... es más o menos como decía X-5, tal vez vaya hacer algo redundante. Siento que como quiera el árbitro tiene que tener vasto conocimiento de lo que se está dirimiendo ahí. Entonces es obvio que necesita conocer de instituciones, si por ejemplo estamos hablando de un arbitraje de consumo... pero no nos vayamos aquí al ámbito nacional, sino a un ámbito internacional. Tienes que conocer la institución que maneja el consumo en el otro país. En el otro lugar. Entonces tienes que acercarte y preguntar, ¿cómo le hacen aquí?, y ¿cuál es el procedimiento? y ¿qué se hace? ... Y esto y lo otro... Entonces tiene que estar vasto de información, y a veces no nada más basta el hecho de que tu consultes una ley. Tienes que ver algo de cultura, cómo se maneja. Cómo entienden ellos cierta palabra... Como manejan ellos ciertos conocimientos. Porque podemos echar habladas y decir: "sí esto"... "La ley"... etcétera. Pero sabemos que, por ejemplo, que una diligencia no se lleva de la misma manera... entonces... Tiene que ver mucho como se maneja el árbitro. Digo, socialmente... sí. Pero también tiene que ver mucho cómo se maneja institucionalmente.... Puesto que muchas cosas... Por ejemplo si necesita o va a requerir alguna o cierta información, seguimos en el área de consumo, tiene que hacerlo de cierta manera, tiene que cumplir, especificar, fundamentar, etc...

Moderador.- Muchas gracias Licenciada X7... ¿Algún otro comentario?.

X-4.- Yo estoy igual que ellas. Repetiría los mismo. Sí coincido.

Moderador.- Ok. Un último tema, ya para liberarlos... Se está considerando como factor crítico de éxito o habilidad crítica de éxito una especialización definida. ¿Qué tan importante será para el árbitro, ser especialista, en determinado sector o en determinada área?. Hablando de arbitraje comercial internacional, ¿tiene que tener alguna especialidad?, ó ¿con un cúmulo general de conocimientos, si acaso superior al promedio, le bastará para ser un buen árbitro?. Lo dejo en la mesa el tema y vámonos en éste orden, igual... Licenciada X-1, por favor. (43:30)

X-1.- Pues yo considero que sí es indispensable, estar a lo mejor, enfocado en una cierta materia. Pues, como se ha visto por ahí, hay arbitrajes Ad-hoc, en los que solo tienen que ser especialistas en esa materia los que van a poder resolverlo... resolver bien el arbitraje. Igual a lo mejor como un juzgador, este ... pues... se vuelve especialista en una materia. Es muy difícil, como le llaman, ser el "todólogo"... Tal vez si es indispensable tener conocimiento de todo, pero, si se

puede especializar en un área, pues... para mí, sería mejor. En vez de querer abarcar más trabajo, yo creo que si eres especialista en una cosa, igual trabajo va seguir llegando. Siendo tú bueno en esa materia.

Moderador.- Muchas gracias Licenciada X-1. Licenciada X-3, ¿algún comentario?.

X-3.- Yo creo que es fundamental que el árbitro esté especializado en cierta materia. No sé, por ejemplo, en propiedad intelectual. Yo considero que no te resolvería un árbitro lo mismo, si no está empaado o no sabe sobre la materia, por ejemplo como sobre marcas o patentes, etcétera. Entonces yo creo que más que cualidad, debería ser un requisito para los árbitros.

Moderador.- Muchas gracias Licenciada X-3. ¿Licenciado X-6?

X-6.- Yo creo que sí debe tener conocimientos generales. O sea, lo normal. Pero repito, el enfocarse o especializarse específicamente en algo, tal vez tu ser el único, o el mas bueno en algo, te hace ser o tener un poco más de ...

X-3.- Prestigio.

X-6.- Si... no sé. El ser él, nada más él, el más bueno en algo.

Moderador.- ¿Ser especialista en algo?

X-6.- Si.

Moderador.- Muchas gracias Licenciado X-6. ¿Licenciada X7? (45:47)

X-7.- Yo pienso que aquí principalmente se debe hacer una base. Es decir, si estamos hablando de que tengan un, por ejemplo... A ver, antes de continuar, ¿me puede repetir... ?, es que se habló de la palabra "promedio"...pero quiero emplearla bien.

Moderador.- Si claro. El tema es "**la especialización definida**", ¿es factor crítico de éxito, o no?... ¿Le bastará al árbitro tener un cúmulo de conocimientos, arriba del promedio, para ser exitoso en su labor, en su desempeño?, ó ¿será para él un factor crítico de éxito, contar con una especialización definida?... (46:31)

X-7.- Ahí está... Lo que yo iba a argumentar es, primero hay que establecer cuál es el promedio. ¿Cuál es el mínimo?, ¿el máximo?... ¿Qué es el promedio?, ¿A qué nos referimos con promedio?. Posteriormente podemos... Pienso yo que ahí si se mezcla con el arbitraje Ad-hoc... que ya es especializado, que ya es técnico. Ahí yo pienso que podría haber cierta disyuntiva o no sé, alguna revoltura, que nos haga pensar que tiene que ser especialista el árbitro. Muy a mi manera de pensar, tenemos que establecer: ¿qué es el promedio?. ¿A qué nos referimos con el

límite?, porque para hacer promedio, estamos hablando de que hay una capacidad. Y si hay una capacidad, entonces decimos que hay un límite. Entonces nosotros estamos señalando el rango de que, aquí inicia , aquí media y aquí termina. Eso es lo que yo creo.

Moderador. Muchas gracias Licenciada X-7. ¿Licenciada X-4? (47:38)

X-4.- Pues ... Sí coincido con X-7, pero igual yo creo que no es crítico, o sea que sea a fuerza que deba tener una especialización. Porque yo creo que deben de "*constantly*" tener que seguir Informándose, investigando y haciendo... O sea... Internacionalmente... Pues diario cambia... Entonces tienen que estar actualizándose ellos mismos, y eso les ayudaría a llegar a ese punto. Ya una vez definiendo lo del promedio y de si, ya saben de que sí es Ad-hoc o lo que sea, bueno ahí ya si para los árbitros técnicos en esas cosas en específicas si sería como que esencial, estar especializándose en eso, porque en algún momento dado lo van a utilizar. Pero hablando de un arbitraje internacional, yo no creo que a fuerza tengan que meterse en eso, de simplemente una materia, sino saber de todo lo que esté sucediendo... "*That's what I think*". (48:54)

Moderador. OK Licenciada muchas gracias. ¿Licenciada X-2?.

X-2.- Yo si considero que sí deben estar especializados en cierta materia, ya que si hay una lista, por ejemplo, de árbitros, y hay, no sé, diez, y uno o dos de ellos son especialistas en lo que están buscando las partes, pues obviamente van a estar entre esos dos. No entre los ocho que tienen conocimientos, así como generales. Tienen el mismo prestigio, pero yo creo que se van a basar en la especialización que están buscando las partes. Yo si lo creo crítico de éxito. Y también considero que, al igual que comentaba X-1, o X-3... decían que si te enfocas nada más en una sola materia, al igual vas a tener trabajo. O sea no necesitas abarcar todas las materias habidas o por haber. No conozco ser humano que tenga esa capacidad. O sea, yo me dedico a esta, esta, esta y ésta, y al 100 (%). Entonces yo considero que sí debe haber una especialización. Y obviamente no desconocer del todo de las demás. También, si ya manejas una, poder empezar a manejar otra especialización. En ese aspecto si... vaya... es mi punto de vista. (50:24)

Moderador.- Ok. Entonces ¿si es necesaria la especialización?.

X-2.- Si.

Moderador.- Ok. ¿Licenciada X-5?

X-5.- Pues para cerrar estos comentarios, creo que sí es importante lo que menciona mi compañera X-7. Determinar qué es lo básico. Pero creo que en el ámbito internacional, en éste contexto que se nos está planteando, a la pregunta... Sí se

va a requerir de una persona que sea especialista. Porque estamos dirimiendo una controversia, que seguramente será de una cantidad o de una cuantía importante. La gente va a confiar su negocio en alguien que tenga un prestigio, un conocimiento. Porque pues estamos hablando de que es un conflicto internacional, y entre partes, que posiblemente desconozcamos su legislación, usos y costumbres del lugar con el que vamos a tratar. Entonces sí considero que en ese aspecto, hay que recurrir a alguien que tenga una especialidad. (51:25)

Moderador.- OK, muchísimas gracias Licenciada X-5. Ya para cerrar, y con lo que hemos estado viendo hasta ahorita y con lo que ustedes han estado viendo... aparte de los sugeridos, aparte de estas cualidades o habilidades del árbitro, ¿Habría alguna otra, ya después de las reflexiones, que consideren esenciales?... Que a lo mejor no se tocó... se nos fue la bola y no se está considerando algo que ustedes digan: "Yo creo que aparte de lo que hemos estado comentando, un punto importante para tener éxito como árbitro es: Éste".

X-5.- Pues tal vez la confianza en sí, de lo que es el arbitraje, pues si no se promueve como tal, a fin de cuentas de que va a servir que haya tantos árbitros, si no hay cuestiones que arbitrar.

X-7.- Más que nada, también culturizar. Hacer una cultura del arbitraje... Si bien es cierto que el arbitraje es un poco complejo, por así decirlo, hay que ver también, a lo mejor se me pasó...en el lugar en el que estamos... Estamos hablando de arbitraje de consumo, y quien rige el arbitraje de consumo es la Profeco...

Moderador.- Estamos hablando de arbitraje comercial.

X-7.- Ah bueno... Ahí la manera checar, de manera internacional, que tanto se promueve, o cómo se da a entender, que es ... Ese tipo de aspectos.

Moderador.- Ok. Gracias Licenciada X-7. ¿Algún comentario más?, ¿Lic X-6?.

X-2.- Yo tengo otro, pero creo que se va creando con el tiempo, y es el prestigio. Hemos hablado, no me acuerdo con quién... Que pues no te avientas un arbitraje así tan sencillito, porque si lo haces mal, porque lo tienes que fundar y motivar, o apegarte a la forma elegida, en equidad y en conciencia, o en estricto apego a derecho, pero también lo que resuelvas ahí es muy debatible. Entonces pues te vas creando ahí poco a poco el prestigio. Y allí se va definiendo quién es bueno y quien no es bueno. Es a posteriori.

X-7.- ¿Si se mencionó dominar el lenguaje?.

Moderador.- Si lo comentamos, pero tu opinión es importante.

- X-7.-** ... Yo pienso que es fundamental conocer el idioma. Y las costumbres.
- X-2.-** Pero se puede estudiar. Digo, si tú te sientes con la capacidad como árbitro, de llevar acabo X o Y asunto, pues puedes... Puede haber un perito o traductor... No estamos hablando del inglés. El inglés a lo mejor sí, yo lo veo como fundamental. ... Pero si es diferente a esos, podemos estudiar los usos y costumbres... Pero tener el apoyo de un perito.
- X-7.-** Pero tiene que ver mucho como tomes... Por ejemplo, como tomo yo los usos y costumbres... Y como en verdad son... Y como los van a tomar las partes. Porque por ejemplo estás hablando de China y Francia, y que ... Dices, yo soy mexicano y (bueno va a estar un poco revuelto) pero imagínate que tu tomes, no sé, por ejemplo, "chilaquiles". Tú tomes chilaquiles a como son los chilaquiles aquí. Pero los franceses tienen un restaurant mexicano que dicen que los chilaquiles son otra cosa, y los chinos tienen otra cosa. Entonces estamos hablando de lo mismo: "chilaquiles". Pero no todos entendemos a los chilaquiles como lo mismo... Tiene mucho que ver, no nada más como lo estudies, sino como lo interpretan ellos, ya en el aspecto práctico. O en el ámbito del arbitraje.
- X-1.-** Yo para terminar, al igual que X-3 pienso que la ética que se va a ir formando el árbitro, sí es indispensable. Yo creo que las partes al ir sabiendo de esa persona y la forma en la que ha resuelto algunos otros arbitrajes, pues lo van a ir llamando a lo mejor para futuras controversias. Entonces si en algún momento hace alguna actuación que no le pareció convincente alguna de las partes, probablemente no lo vuelvan a requerir. Y hasta se pueden encargar de desprestigiarlo. (56:56)

Moderador.- Bien. Muchísimas gracias. Yo creo que todas estas reflexiones, a mi me enriquecen mucho. Me hacen ver algunos puntos que tengo que ir afinando en este trabajo de investigación. Y creo que coincidimos en muchos de ellos. Cuáles son críticos de éxito y cuántos no. Cuando un árbitro puede prescindir de ciertas habilidades, porque puede suplirlas con algunas otras. Pero al final de cuentas, lo que estamos buscando es, lo que ustedes comentaron en éstas las últimas reflexiones que hicieron ahorita. Si un árbitro quiere hacerse de cierto prestigio, pues tendrá que trabajar en desarrollar estas habilidades, para que los sigan nombrando.

Parte de este trabajo, en el que ahora están ustedes involucrados, gracias a su apoyo, es eso, seguir investigando. Espero yo que en un futuro próximo, en los planes de estudio, en estas maestrías o en licenciatura, haya un curso para generación de árbitros exitosos y estos comentarios que están haciendo ustedes van a ser casi casi las habilidades que vamos a tratar de desarrollar. Les agradezco mucho su participación, su disposición, su tiempo, y cuenten con una nota de agradecimiento en mi trabajo.

Muchísimas gracias. Estoy a sus órdenes. Y gracias también al doctor París, por ayudarme a coincidir con ustedes. (58:30)

Análisis.

Los datos obtenidos a través de la aplicación, en prueba piloto, del Focus Group se van a analizar a través del método cualitativo análisis de contenido.

Para ello analizaremos las ideas principales que se desprenden de los comentarios hechos por los participantes en relación a cada una de las variables de estudio.

RESULTADOS

Habilidades en general.

X 1 Conocedor del tema. Familiarizado. Capacitado. Tolerancia. Empatía.

Variable: La capacidad de detectar de manera global los puntos litigiosos.

X 1 Que el árbitro esté bien enfocado en el tema.

X 2 Confianza. Ética. No se presten a la corrupción. Tiene que saber de la materia. Tiene que conocer algo de derecho. Habilidad sustituible.

X 3 Imparcialidad. No ser subjetivo.

X 4 La neutralidad. Ser especialista.

Variables: Idioma y la fluidez del lenguaje.

X 1 Es indispensable conocer el idioma.

X 2 Se puede suplir

X 3 Fundamental.

X 4 Fundamental.

Variable: Capacidad de argumentación.

X 1 Indispensable. Tolerancia.

X 2 Fundamental. Confianza. Estar firme.

X 3 Es crítica de éxito. Determinante.

X 4 Sumamente importante. Confianza.

X 5 Conocimiento. Argumentos firmes y verídicos. Fundamentado con conocimiento.

Notas sobre la variable. En qué momento se hace uso de la habilidad.

X 1 Desde el principio. Hasta la emisión del laudo.

X 2 Desde el principio.

X 4 A mediación o al final.

X 5 Al dictar el laudo.

Variable: La facilidad de relacionarse con grupos.

X 1 No lo considero factor de éxito. Conveniente. Experiencia.

X 2 De mucha trascendencia. Es importante estar en grupo. No es forzoso. Un punto extra. Constante conocimiento de materias.

X 3 No es decisivo. Tolerancia. Paciencia.

X 4 Si no tienes la capacidad de trabajar con otras personas, te puede "rendar" al trabajar tú individualmente. Es importante poder adaptar con otras personas para llegar a un fin.

X 6 No es decisivo. Especialización. Gratificante.

X 7 No es decisivo. Influyente. Contribuyen a actualización.

Variables: habilidad ó la capacidad de relacionarse con grupos, y la pertenencia a un grupo específico.

X 1 Para el trabajo en equipo: Es indispensable. No se le va a dificultar saber que hay que realizar concesiones, e igual ceder.

X 5 Relacionarse es trascendente. Es beneficioso. Tenemos que saber escuchar, ceder, conceder. Pertenencia a un grupo, por el tema del conocimiento, de la constante alimentación u obtención de información, es importante.

X 7 Es indispensable que el árbitro sepa colaborar con otras personas.

Variable: trabajar en red.

X 5 Permeando información a través de grupos. Beneficioso.

X 7 Tiene que tener vasto conocimiento de lo que se está dirimiendo ahí. Necesita conocer de instituciones.

Variable: Especialización definida.

X 1 Indispensable. Ser especialista.

X 2 Sí deben estar especializados. Prestigio.

X 3 Fundamental. Prestigio.

- X 4 No es forzoso. Si para los árbitros técnicos.
- X 5 Prestigio. Hay que recurrir a alguien que tenga una especialidad.
- X 6 Debe tener conocimientos generales.

Variable. Otras habilidades.

- X 2 El prestigio.
- X 5 La confianza.
- X 7 Culturizar. Promover. Es fundamental conocer el idioma y las costumbres. La ética.

DISCUSIÓN.

Haciendo una interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, e intentando seguir el orden de exposición de las variables de investigación, procederemos a relacionar los resultados de unas variables y otras y a explicar si se comprueba o no la hipótesis planteada.

Al efecto tenemos que los participantes hicieron referencias a algunas habilidades generales, que consideran esenciales en un árbitro comercial, refiriendo que debe ser conocedor del y que estar familiarizado con el tema objeto de la contienda, y debe estar capacitado. Estos comentarios dan cimiento a la variable identificada como especialización definida. Se considera que esto es bueno porque confirman la necesidad de las habilidades mencionadas.

Otras habilidades mencionadas, son la tolerancia y empatía, las cuales tienen relación directa con las habilidades que constituyen la variables identificadas como facilidad de relacionarse

con grupos, pertenencia a grupos y al trabajo en red, lo cual es positivo, para efecto de la demostración de la hipótesis planteada.

Observación global.

Con relación a la variable consistente en la **observación global**, los participantes expusieron aspectos que consideraron relacionados con el tema, refiriendo que el árbitro debe estar **bien enfocado en el tema**, lo cual es consistente con la variable expuesta y tiene relación también con la **capacidad de detección de puntos litigiosos**.

Estos comentarios son positivos para efecto de la demostración de la hipótesis planteada y generan la necesidad de seguir estudiando el fenómeno, con respecto a los puntos precisados.

Hablaron también de la generación de confianza, como un aspecto importante en el árbitro, relacionado a su vez con la ética en el ejercicio de su función, robusteciendo el tema con la frase “que no se presten a la corrupción”. Aunque no se liga directamente con la variable propuesta, los comentarios surgidos en el grupo nos hacen ver que los participantes estiman el tópico como un factor importante, en el que será conveniente profundizar.

Se estima que la hipótesis se confirma, en lo que respecta a la variable de **especialización definida** al referir que el árbitro tiene que saber de la materia y que tiene que conocer de Derecho.

En opinión de uno de los participantes, la habilidad de **observación global** no es primordial al considerar que es sustituible. Empero hacen énfasis en la imparcialidad, la neutralidad, en no ser subjetivo y en la importancia de ser especialista.

Idioma y la fluidez del lenguaje.

De los comentarios vertidos por los participantes se advierte una opinión dividida, ya que algunos consideran que es indispensable conocer el idioma, y que es fundamental, otros consideran que es una habilidad susceptible de suplencia.

Poco a nada se habló sobre la fluidez del lenguaje, por lo cual se estima que en posteriores aplicaciones del instrumento deberá hacerse énfasis en el tópico.

Capacidad de argumentación.

De la opinión de los panelistas se advierte que la habilidad es considerada indispensable, fundamental, crítica de éxito y determinante. La relacionan con características como la tolerancia, la confianza y la firmeza de las opiniones que se deben expresar en el arbitraje

Ésta capacidad está relacionada con el conocimiento y se relaciona con la capacidad de exponer argumentos firmes y verídicos, fundamentado con conocimiento; lo cual guarda nuevamente relación estrecha con la variable identificada como **especialización definida**.

De acuerdo a lo expresado por los participantes en el grupo, ésta habilidad se emplea en todo el proceso arbitral, aunque para algunos su empleo primordial se da al dictar el laudo.

La facilidad de relacionarse con grupos.

Esta variable que forma parte de la hipótesis planteada no se demuestra plenamente, al menos en la prueba piloto, pues de las opiniones de los panelistas se advierte discrepancia de apreciaciones. Para unos no es considerada factor de éxito. Se estima conveniente para adquirir experiencia, pero no es decisivo.

Para otros, es de mucha trascendencia y manifiestan que es importante estar en grupo. Aunque creen que no es forzoso, constituye un punto extra para el árbitro, pues lo ayuda al constante conocimiento de materias, a su actualización, contribuyen a su especialización y es gratificante.

En los comentarios vertidos sobre el tema, se aprecia nuevamente la relación que hacen de esta variable con las características de tolerancia y paciencia que se vinculan a las variables de pertenencia a grupos y a la de trabajar en red.

Habilidad ó la capacidad de relacionarse con grupos y la pertenencia a grupos.

Sobre el trabajo en equipo expresaron que es indispensable, lo cual comprueba la hipótesis planteada, al menos en este aspecto. Relacionarse es trascendente, es beneficioso.

Por lo que toca al tema de pertenencia a grupos, opinaron que es importante por el conocimiento, la constante alimentación u obtención de información e hicieron énfasis en que es indispensable que el árbitro sepa colaborar con otras personas.

Trabajar en red.

Opinaron que la habilidad facilita la actividad de árbitro en el sentido de que va permeando información a través de grupos y por lo tanto es beneficioso y lo relacionan nuevamente con la especialización definida al expresar que el árbitro debe que tener vasto conocimiento de lo que se está dirimiendo y robustecen el tema al referir que el árbitro necesita conocer de instituciones.

Especialización definida.

Esta variable ha sido relacionada con muchas de las analizadas previamente, y en el panel los participantes reiteraron que ser especialista es fundamental. Es una habilidad indispensable que redundante en la generación de prestigio.

En opinión de alguno de los panelistas, el contar con esta habilidad sería forzoso sólo para árbitros técnicos, lo cual se antoja interesante para un estudio más profundo sobre éste tipo de arbitrajes.

Otras habilidades.

Los participantes en el ejercicio hicieron mención de otras características o habilidades que consideran importantes en el árbitro comercial, y reiteraron algunas otras de las ya mencionadas a lo largo de este análisis, en el ejercicio de sus funciones: El prestigio, la confianza, culturizar en la materia, promover el arbitraje, la importancia de conocer el idioma y las costumbres que giran alrededor de la problemática planteada en el arbitraje, y la ética.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda ahondar en los temas y habilidades que, de acuerdo a los comentarios de los participantes en el focus group, se consideran relevantes en el ejercicio del arbitraje.

Se recomienda la aplicación de nuevas pruebas pilotos, con una depuración de los temas propuestos, evitando sesgos en el planteamiento.

INSTRUMENTO DEFINITIVO.

Una vez que se analizaron los resultados de la prueba piloto, y siguiendo las recomendaciones de algunos especialistas en la disciplina del arbitraje comercial, se hicieron los ajustes que se consideraron convenientes para la elaboración del instrumento definitivo. Es conveniente asentar algunos aspectos surgidos con motivo de una entrevista realizada el día 20 de enero de 2015, con el doctor James A. Graham —especialista en arbitraje comercial internacional, inversión extranjera, derecho corporativo, entre otras; autor de diversas publicaciones en materia de arbitraje y derecho internacional—, en la cual propone como habilidades del árbitro, las siguientes: **1.-** Capacidad de administrar. ¿Qué aspectos o elementos del arbitraje requieren tal destreza?. El tiempo, los documentos, los recursos humanos y económicos. **2.-** Un árbitro debe tener capacidad de coordinación y organización. Organización de documentos, tiempos, audiencias, citas, desahogos de pruebas, etc. **3.-** El especialista en esta disciplina debe ser duro o determinado, al momento de adoptar decisiones. Es necesario que no se deje manipular por las partes o por sus abogados. **4.-** Otra habilidad o destreza que debe tener el árbitro, es el adecuado manejo de personas. Evitar ser arrogante o entrar en discusiones estériles con las partes. El árbitro no va a dar clase de derecho, va a decidir un conflicto. **5.-** Un último aspecto que, en la opinión del mencionado especialista, es relevante, es la habilidad para el manejo de las matemáticas.

En tal contexto, el instrumento que sirve como base para poner en práctica el *focus group*, es constituido por una lista semi-estructurada de temas y planteamientos que tienen como objetivo detonar el debate o discusión entre los integrantes del panel, constituido como se ha expresado bajo las reglas de una muestra intencional (Babbie E. , 2000).

Instrumento.

Habilidades en general.

¿Qué habilidades debe tener o desarrollar un árbitro comercial para el ejercicio de su función?

Habilidades personales críticas de éxito.

Tema o variable: Observación global.

Tema o variable: Capacidad de detección de puntos litigiosos.

Tema o variable: Idioma.

Tema o variable: Fluidez del lenguaje.

Tema o variable: Capacidad de argumentación.

Habilidades de gestión de carrera, críticas de éxito.

Tema o variable: Facilidad de relacionarse con grupos.

Tema o variable: Pertenencia a grupos.

Tema o variable: Trabajar en red.

Tema o variable: Especialización definida.

PARTICIPANTES

La elección de los participantes en el panel —muestra intencional (Babbie E. , 2000)—, se llevó a cabo gracias a una meticulosa selección de profesionales y especialistas en la materia de arbitraje comercial. Esta actividad de selección, así como el proceso de elaboración de oficios de invitación, programación de agenda y espacios para el desarrollo del ejercicio, se realizó bajo la dirección y con el apoyo del coordinador del programa doctoral, Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez.

Para efectos del presente documento y trabajo de investigación plasmado en el mismo, se identifican a los participantes de la siguiente manera:

Moderador.

X-1 (Participante 1)

X-2 (Participante 2)

X-3 (Participante 3)

X-4 (Participante 4)

X-5 (Participante 5)

APLICACIÓN

La aplicación del instrumento mediante la puesta en práctica de *focus group*, tuvo verificativo en el salón de videoconferencias ubicado en el cuarto piso del edificio del Centro de Investigación Tecnológica, Jurídica y Criminológica —CITeJyC— de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, a las 17:00 horas del día 27 de enero de 2015; día y momento en el cual acudieron cinco de los especialistas invitados al ejercicio, con cuya participación resulta válida la investigación de acuerdo (Krueger, 2002).

La aplicación se desarrolló en los términos que en seguida se describen:

Después de la presentación de los integrantes del panel se explicó la mecánica del ejercicio, haciéndoles saber que se realizarían rondas de participación, concediendo a cada uno el uso de la palabra por espacio de dos a tres minutos para opinar sobre determinados tópicos relacionados con el arbitraje comercial, comenzando con el siguiente tópico:

¿Qué habilidades considera que debe tener un árbitro comercial?

Moderador. Se concede el uso de la palabra al participante número uno.

X-1.- Es importante darle a cada una de las partes la misma oportunidad, para evitar mañana o pasado algún conflicto en ese sentido, y para no hacer uso tan extenso del micrófono, quiero decir que en adición a todo esto, obviamente tener la bebida argumentación jurídica que es tan necesaria en todo tipo de procesos y máxime en el arbitraje máxime, al dictar un lado y llevar acabo el silogismo lógico jurídico que debe contener toda resolución.

Moderador. Se concede el uso de la palabra al participante número dos.

X-2.- Siempre he dicho que el árbitro, al actuar en un proceso arbitral, actúa bajo su estricta responsabilidad y bueno, coincidiendo con el maestro, el perfil del árbitro debe tener, aparte de la **imparcialidad** o **neutralidad**, pues sobre todo el **conocimiento de la materia**. **Especializarnos** en distintas ramas del arbitraje. Entonces parte de las habilidades que debe tener el árbitro, aunado a lo que es **el conocimiento**. Yo siempre he dicho que cuando estamos arbitrando, debemos **estar bien emocionalmente**. Porque es una responsabilidad que tiene el árbitro, de impartir justicia. Entonces un árbitro que no este psicológicamente bien instaurado, simplemente va a tener fallas en su decisión y una falta de credibilidad, en lo que va a hacer, tanto como árbitro unipersonal, como árbitro colegiado. En síntesis, todo árbitro debería tener esas habilidades, destrezas, técnicas, para poder llevar a cabo un procedimiento arbitral. Y no nada más como impartidor de justicia, sino que también el árbitro, deberá tener **habilidades para mediar y conciliar** dentro del procedimiento arbitral. Entonces todo ese conocimiento, en la experiencia de un servidor, al momento de que llevamos a cabo un procedimiento arbitral, las partes siempre buscan re encontrarse en el procedimiento, para no llegar a la condena.

Moderador. Se concede el uso de la palabra al participante número cuatro.

X-4.- Bueno en el tema... lo que hay que destacar, que ya mencionaron los compañeros, es la **especialidad**. Debe **ser un especialista** en la materia del conflicto. Esto es lo que define, en un primer punto, al árbitro. Independientemente de su prestigio y de su seguridad, puede ser un árbitro muy prestigiado, pero si no tiene el conocimiento de la materia... Si no es un especialista... entonces yo creo que es la principal habilidad desde mi perspectiva. Obviamente, si es una persona que... si es árbitro único, debe **transmitir seguridad** a las partes, debe ser **empático**; pero si de una u otra manera... si es un arbitraje colegiado, pues debe tener **dominio del escenario**, de las partes, aparte de **conocer verdaderamente del procedimiento**, de saber qué es. Por que a su vez... si es el árbitro presidente, pues tiene que asumir un **liderazgo**. Ese es otro punto. Si es él solo, pues no hay tanta complicación, pero él tiene que **asumir una responsabilidad, ser receptivo**. Si es una persona que es cerrada, pues obviamente en el arbitraje colegiado, va a ser muy complejo, ¿no?... Sobre todo porque en el arbitraje, al tener la responsabilidad del arbitro, de determinar, pues la experiencia nos dice que muchas veces las posturas de los árbitros son complejas. Entonces, deben, quienes están en ése arbitraje colegiado, deben tener hasta cierto **respeto** para el que es el presidente. Lo cual facilita esa comunicación que se puede lograr, ¿no?. Bueno... y ya obviamente todos los aspectos procesales, el conocimiento de la norma, el tema del proceso... pero yo creo que la especialidad es lo más **importante**.

Nota.- Se incorpora a la mesa el participante numero 3. Se le da la bienvenida, se le explica la dinámica y se le expone el tema correspondiente a esta ronda.

Moderador. Se concede el uso de la palabra al participante número cinco.

X-5.- Me sumo a lo que opinan mis compañeros. Me parecen muy atinados sus comentarios, traté de anotar algunas ideas a partir de lo que ellos decían...

igual algunas ideas propias, y creo que tienen que ver las habilidades con la parte práctica y otras con la parte profesional... desde la óptica parte práctica... una sería la capacidad de guiar el procedimiento. Y de alguna forma retomar lo que ya decía el participante previo, y va de la mano sobre todo si ejerció una función de presidente. Yo también estaría de acuerdo con lo que es el liderazgo. El liderazgo no solamente hacia sus compañeros árbitros, si no que también hacía las partes. Otra habilidad sería la capacidad de escuchar a las partes, de poner atención a sus planteamientos. Poder discernir la información que se está planteando, poder hacer las preguntas adecuadas para poder llegar al esclarecimiento de los hechos o a la verdad de los hechos, hasta donde le sea posible. Porque en última instancia, pues es un juzgador. El árbitro es un juzgador. Y tiene que asumir ese papel. Pero bueno, éstas son algunas cualidades que son un tanto más prácticas; y otras, desde el ámbito profesional, pues desde luego, procesales como ya se decía. Tiene que conocer de manera muy profunda el procedimiento. Desde luego, dependerá de que reglamento arbitral resultó aplicable en el caso concreto, o si es un arbitraje ad hoc, pues bueno, el de UNCITRAL o el que se haya determinado... sobre todo, que sepa conducir el procedimiento conforme a ese. Y luego que tenga también habilidades en cuanto a la valoración de pruebas, y la capacidad de emitir un laudo... dictarlo y razonarlo... y todo lo que ya se mencionaba. Además, habilidades en cuanto al fondo, tiene que ser un experto en la materia en cuestión. Porque de alguna forma el arbitraje es un método procesal, pero que resulta aplicable a cuestiones de fondo. Como ser experto en derecho procesal civil o derecho procesal penal, etc. Pero después habrá que aplicarlo a la cuestión en particular. Y es muy apreciable que el árbitro sea experto en esa materia. Sin perjuicio de que se pueda formar un criterio si no lo es, pero es ideal que si lo sea. También hay habilidades, en caso de que sea nombrado amigable componedor. Para que pueda ayudar a las partes a resolver su controversia. O dictar el laudo con ese criterio de *"ex aequo et*

bono". Si es un árbitro en una cuestión internacional, el tema de los idiomas es muy apreciable y muy útil. Quizás también, que sepa en cuestiones de negocios, no sé... de administración o en algunas materias colaterales, que puedan hacer más rico su rol como persona que va a resolver un juicio.

Moderador. Muchas gracias, se concede el uso de la palabra al participante número tres, quien no había tenido la oportunidad de participar en esta ronda.

X-3.- Yo creo que lo que es aquí importante, en primer lugar es **la competencia**. ¿por qué es importante la competencia en materia de arbitraje?... Porque las partes pueden sujetarnos a un determinado territorio ya sea nacional o extranjero, y esa es la ventaja. La competencia nos la dan los propios interesados. Es importante esa competencia. El otro punto que ya se está tratando es el **saber escuchar** a las partes pero no solamente escuchar, sino que tienes un campo más amplio que la propia autoridad jurisdiccional. En el sentido de que, si bien es cierto, hay un término para reunir las pruebas necesarias para el correcto dictado del laudo, tienes que ser, muy equilibrado, en cuanto a que puedas tener también la habilidad para tener el conocimiento de los miembros del panel. Porque cada uno va a representar a una de las partes en este proceso arbitral y el tercero lo nombramos nosotros mismos. Pero todo con una vertical imparcialidad, que tienes que ver no solamente en tu compañero de equipo, en cuanto a que, la contraparte. Sino que tienes que ver ese equilibrio con el tercero que va en el panel, que pueden ser tres o pueden ser cinco. Y en el momento del desahogo de pruebas, es también mas condescendiente. Si bien es cierto, la ley nos permite los dos procedimientos: el de amigable composición y el de estricto derecho; las reglas las ponemos desde un principio. Para el efecto de no brincarnos ninguna de las etapas procesales Y si no se las brincamos es porque así nos lo permite el propio procedimiento, en materia mercantil así lo permite. Pero siempre y cuando estemos de acuerdo los tres. No es solamente la opinión del presidente. El

presidente, si bien es cierto tiene la directriz, es decir, el es quien nos cita para tal fecha, para reunirnos, incluso para recibir escritos... puede ser que no tengamos esa necesidad pero puede ser que nos cite para recibir escritos y nosotros vamos a analizar los escritos para ver como los resolvemos, porque es parte de... haga de cuenta que es el Juzgado, nada más que aquí es en forma voluntaria. Tenemos que, en el momento de dictarse el laudo, tenemos que tomar muy en cuenta esa imparcialidad también en el entendido de las pruebas, y ver el criterio de cada uno... Que no se vaya a desviar y que no esté desviando su rectitud como arbitro... ¿cuál es el objeto?... el objeto es que el laudo que se dicte se cumpla voluntariamente. Porque ese es nuestro fin... el desiderátum en materia del arbitraje comercial... el hecho de que nosotros pensemos en que el laudo que vamos a dictar esté ajustado a las pruebas aportadas, a los escritos de cada parte y a la resolución que nosotros dictemos, y que estén convencidas las partes de que estamos haciendo lo correcto... en ése sentido, ¿por qué razón?... porque nosotros como árbitros no tenemos la potestad de hacer efectivo el laudo... no tenemos la fuerza obligatoria... el imperio... y por lo tanto, tenemos que echar mano de la autoridad jurisdiccional... esto es parte... y algo que no iba a tocar pero que hay que tocarlo, son los honorarios.

X-2.- Un apunte final a todo esto... Yo creo que también el arbitro debe ser un **buen administrador**. Buen administrador de los recursos materiales, de los recursos humanos, que va a administrar tanto dentro de la secuela procesal como fuera de ella... no ser administrado puede repercutir en darse una situación ... a dictaminar algo que pueda entorpecer o abrumar el proceso.

X-4.- Yo creo que eso pudiera de nominarse **capacidad de gestión**. La capacidad de gestión del procedimiento. Porque si hay un arbitraje institucional, bueno pues tienes un auxilio. Pero si es un arbitraje ad hoc, es complejo. En ti recae toda la

responsabilidad. Pienso en un corredor, que él va a administrar todo el procedimiento, pues debe tener capacidad de gestión, ¿verdad?...

X-1.-

Así es, es correcto. Yo quisiera regresar un poco, al principio de todo esto y como se decía, este elemento fundamental del arbitraje es la voluntariedad de las partes. Y la competencia nos la da precisamente esa voluntad de las partes, de sujetarse a ese procedimiento arbitral. Por desgracia no existe una cultura muy generalizada en relación con el arbitraje. Y a veces, algunas de las partes acuden con abogados que no conocen mucho del tema y consideran que el árbitro designado, si acaso se ha designado alguno, tiene “la obligación” de ir y escucharlos a todos, lo que vayan a decirle... sin pensar o detenerse a saber que es un proceso... que se tiene que llevar a cabo el proceso... presentar una demanda. Y ahí caen en la situación de que el árbitro, debe tener como habilidad, si no bien el asesorar a las partes o a los abogados, sí **orientarlos**. Para que sepan cuál es el procedimiento que se va a seguir, cómo es el procedimiento, cuáles son las reglas del juego. En ese sentido **servir como un orientador**, en el arbitraje completo ... y como decía el maestro *** tiene que ver mucho la mediación. Porque en cualquier momento se puede llegar a una mediación. Lo sabemos bien y los que somos diletantes de esta materia, es lo que nos gusta mediar para poder resolver bien, y lo mas pronto posible esto... entonces, para poder llegar a eso hay que tener una capacidad de escuchar, una capacidad de entender a las partes, y sobretodo llevar acabo lo que todo mundo lo conocemos: La mayéutica. La mayéutica que era utilizada por Sócrates por que su mamá era partera, y mayéutica significa dar a luz. A través de todas las preguntas que se le van haciendo a las partes, tratar de llegar a esa luz o a esa verdad que quiere cada uno de ellos tener o hacer valer en un momento dado. En consecuencia debe ser, o debe buscarse también siempre la justicia y a la vez la ley. Y cuando existe un arbitraje en amigable composición pareciera ser más fácil pero es más complicado. Porque emitir un laudo en conciencia como amigable componedor hay que reunir un

hacer ir de situaciones adicionales, que no están contempladas en ley. El sentido común, que es el menos común de los sentidos. Eso es lo que debe regir en tratándose de un arbitraje en amigable composición.

Moderador: Se agradece al panel y se le pregunta si hay algún comentario adicional. No se propone algún otro tema. Comenzamos con temas específicos, si no tienen inconveniente. Se va a conceder de dos a tres minutos para cada quien en la siguiente ronda, y comenzaremos en orden inverso al sentido de las manecillas del reloj. Si hubiera algún comentario adicional, se otorgaría 1 o 2 minutos para hacer alguna nueva reflexión.

El tema es: Observación global... ¿qué tan observador debiera ser el árbitro en el ejercicio de su función?, y ¿para que le servía en todo caso?.

X-5.- Bueno quiero pensar que observación en términos de tomar nota de lo que existe en su entorno y en el procedimiento en particular... yo creo que va un poco en línea con lo que ya habíamos mencionado, en su capacidad de ser muy receptivo, también tiene que ser muy buen observador, en el sentido de tomar nota Y tomar en cuenta lo que se le expone, y palpar con plenitud la información que se le allega... tener con todos sus sentidos, tener alcance a la información, que conforma el procedimiento y vertirla en el curso del procedimiento y sobre todo en el laudo que se va a dictar. Yo creo que es una habilidad muy importante para cualquier persona, no nada más para un árbitro. Pero desde luego, en el caso del arbitraje puede llegar a ser trascendente, porque al final de cuentas una persona que tenga habilidades de observación, puede detectar cosas que si no tuviera esa habilidad, podrían pasar desapercibidas. Como lo puede ser, algún escrito, alguna frase, alguna visión de un hecho, o alguna cuestión que pudiera ser trascendente que la habilidad de observación pueda ayudarle ya adquirir esa información. Y por supuesto después a aplicarla de manera pertinente.

X-4.- Bueno yo creo que la observación global es **fundamental** debido al nivel de oralidad del procedimiento arbitral. Yo creo que si no tienes esa capacidad... Y bueno se está hablando mucho de la oralidad actualmente, pero el arbitraje es oral en un gran porcentaje. Entonces esa observación global debe darse en el conflicto en general, en los participantes... entonces esa observación será sobre el momento, pero también, sobre la necesidad del estudio del caso, de las pruebas, que al fin de cuentas se reproducen y se dan. Observar el testimonio de quien está... Y obviamente esa observación implica **retención de la información**. Un **cierto nivel de memoria**... importante del árbitro requiere de una **retención** importante. Requiere de concentración. Esa observación global requiere de estar concentrado. Si el árbitro no está concentrado, lo que decía el doctor ******* , va a perder la óptica... para mí la concentración es importante, la visión general que tiene que tener del conflicto... ... que se traduce en la cuestión de la especialidad, en el tema del debido proceso, que es el que estás observando... que no pierdas el tiempo y ese esquema de concentración. En un esquema de alta oralidad como es el arbitraje es importantísimo.

X-3.- Lo que se busca con esa observación, es conseguir retener y desahogar en lo que se llama la verdad histórica. La verdad histórica de lo que se pone a tu consideración como árbitro. Entonces se necesita la observación. Yo no encuentro otra cosa.

X-2.- Bueno... vamos a ver la observación desde dos enfoques, desde el enfoque objetivo y desde el enfoque subjetivo. El árbitro debe tener a ver más esa experticias para poder aproximarse a lo que se llama ahorita la programación neuro-lingüística, Para el momento de llevar a cabo su actuar. Tanto en el procedimiento oral, Como en el procedimiento escrito. Hay cosas que no contestan necesariamente en el expediente, y que las damos por un hecho... que deben de estar marcadas dentro de la secuela del procedimiento arbitral.

Y a veces no observamos, ahora sí, algunas inconsistencias o algunas cuestiones de sintaxis o cuestiones aritméticas, y que posiblemente debieran ser considerados en el laudo. Y luego esto nos lleva a la necesidad de dictar laudos aclaratorios, y una serie de situaciones. Pero sí... además de eso, ese lenguaje corporal que debe de conocer el árbitro, tanto al inicio del procedimiento, como en el desahogo de las pruebas o alegatos y hacer una panorámica de observación de lo que está sucediendo en la sesión. A veces el árbitro únicamente se constriñe a estar en el expediente, únicamente, pero el árbitro debe tener una observación global de lo que está sucediendo en todo su estadio.

X-1.- Yo pienso que la observación global, va desde el local mismo donde se está llevando a cabo el arbitraje, donde está trabajando el tribunal arbitral, pasando por el orden, o el debido orden, de un expediente ordenado... y sin él pues no puede haber ninguna observación global. Amén de los escritos... Ponerle la atención debida. Junto con el lenguaje corporal, que está sabido, estudiado y comprobado que lenguaje corporal representa un 80% o más de toda la expresión de la gente. Y en ese sentido a veces la gente ve pero no observa... oye pero no escucha. Entonces son unos distingos pero abismales, los que se dan ahí. Efectivamente la PNL, nos da la facilidad de poder detectar una serie de situaciones con ese solo lenguaje corporal O el movimiento de los ojos de la gente y demás... de tal suerte que debemos, en la observación global, de estar al pendiente de todo eso. Estar presente también en el desahogo de las pruebas y todo lo demás.

Moderador: Se invita al panel a realizar alguna reflexión adicional.

Ligado al tema previo, tenemos como siguiente punto de análisis: **La habilidad de detección de puntos litigiosos.**

X-1.- Bueno eso es el punto medular de todo esto... la verdad el que no sepa entrar en la Litis, no sabe absolutamente nada. Que se dedique a otra cosa. El fijar la Litis es lo más importante en cualquier procedimiento y en cualquier situación. Y lo mismo que a la hora de dictar una resolución... El acudir al silogismo lógico jurídico es lo que nos debe impulsar a nosotros a tener esa visión propia y específica de poder desprender de los escritos, la Litis de cada asunto en particular. Y ese es el meollo y esa es la piedra angular de cualquier proceso. Saber encontrar la Litis y luego saberla discernir. Poderla explicar Y poder abordar a través del silogismo lógico jurídico.

X-2.- Todo va vinculado, Con esta idea. Las etapas procesales van vinculadas y si en un momento dado, NO se perciben por parte del árbitro estas inconsistencias, o tanto si no está fijada la Litis, como la falta de valoración de las pruebas... si no consideraste los alegatos... pues obviamente va a traer un defecto tu laudó... el clímax de todo árbitro es que todo se resuelva y que se cumpla con su laudo. No es el que te lo impugnen y que se vaya a otra instancia... la idea es que se cumpla en base a la cláusula compromiso, a lo que ellos habían establecido... Y si no lo haces así, si trae inconsistencias, pues obviamente va a ser un fracaso. Para el árbitro desde su óptica el haber instaurado un mal procedimiento. Con deficiencias. Y esto viene ligado con el tema de la pregunta anterior, de la observación práctica. A veces tienen la facilidad de revisar un expediente y detectar rápidamente alguna inconsistencia. Y otros no... Y por eso hay a veces laudos aclaratorios... que tienen que aclararse para, por esa inconsistencia.

X-3.- Yo creo que el árbitro debe tener habilidad, conocimiento, tanto objetivo como subjetivo... De los escritos de cada parte cuando se inicia el proceso arbitral, en el sentido de que de que tienen que tener la habilidad para poder llegar, como dice el maestro *** tienen que saber fijar la Litis... y a partir de ese momento pues todo es más fácil... porque es precisamente lo que

actualmente se está tratando, precisamente en el arbitraje, perdón en los juicios orales mercantiles... exactamente ese punto... el punto que se acaba de tratar. Y algo también, que lo retomo, como es la cláusula compromisoria... de los actos jurídicos... que sin esa necesitaríamos ya expresa la voluntad, De los dos, sin que estemos resolviendo alguna situación de incumplimiento de alguna obligación de carácter jurídico... de un acto jurídico. Llámese contrato, llámese como quieran... una obligación simplemente. Pero tiene que haber una cláusula compromisoria... Y esto vino a darse con mucho éxito A partir de 1992... con los del Tratado de Libre Comercio ando los inversionistas extranjeros, no tenían confianza en las autoridades mexicanas. En las autoridades jurisdiccionales, entonces se empezó a agendar el arbitraje comercial. Nosotros empezábamos en aquella época, precisamente en la AMMAAC (asociación mexicana de mediación y arbitraje) , empezábamos a ver esa situación Y hubo un gran éxito en ese sentido. ¿Pero porque? Porque ya luego todos los inversionistas extranjeros, exigieron que en sus contratos existiera la cláusula compromisoria. Y eso nos dio trabajo. Y es bueno para usted.

X-4.- Yo creo básicamente que, el tema de los puntos litigiosos... no quiero entrar al tema doctrinal de: si es litigio o es conflicto... habría que definir eso, ¿no?... Pero es importante la definición del conflicto, la definición del problema ¿no?... Siguiendo modelos sencillitos, hay que ver la famosa “acta de misión”, que es la que nos da... va a temperar todo el procedimiento... y que en esa es donde se establece de manera puntual el problema principal... el que está visto. Porque pues la experiencia demuestra que muchas veces no es el problema, es la problemática. Pero habría que determinar por lo menos, el punto básico del dilema. Porque esto te va a permitir fijar normas, fijar la ley aplicable al fondo del asunto, En fin. Yo creo básico que se debe determinar desde el principio, desde un acta de misión, como CCI... pero de alguna forma lo hacen, de una o de otra manera.

X-5.- Bueno, la ventaja de ser el último es que vas recogiendo las opiniones de todos los compañeros. Y concuerdo con todo lo que se dice. Me parece que es un punto muy interesante, ese de la observación... la verdad es que no había reflexionado en torno a eso como una habilidad, pero ya con todas las ideas que se están exponiendo, me hace mucho sentido. Y en particular en la fijación de la Litis. Yo creo que algo que es muy importante, es que debe tener siempre presente el árbitro, es desde el principio poder entender muy bien cuáles son los planteamientos de ambas partes. No nada más en la parte jurídica, sino en la parte fáctica. “¿Qué fue lo que pasó?”... “es que me dijo que iba a firmar un contrato y yo le pagué, y me dio, ó me dijo, me prometió y...”, ¿qué pasó? ¿Cuáles fueron los hechos?... Y todo eso jurídicamente, ¿en que se transformó?... ¿Hay contrato o no hay contrato?, o ¿hay obligación o no?, o ¿se debe o no se debe?... yo creo que esto es algo muy importante... una vez fijada la Litis, que tenga ese hilo conductor que lo vaya guiando por todas las pruebas y todos los razonamientos que se vayan planteando, los alegatos... que siempre tengan en común ese hilo conductor, para que se pueda llegar al esclarecimiento de las diferencias que los llevaron al juicio; al procedimiento arbitral. O sea: ¿Hay o no hay contrato?. Eso es lo que se va a resolver. Y tomando el comentario de lo que hablabas ahorita, de la congruencia del laudo, es un principio fundamental, porque si en el laudo se resuelve algo que las partes no plantearon, pues va ser un laudo incongruente. Y ahí, bueno... hasta es causa de nulidad. Si se quedó corto o si se excedió o simplemente si no resolvió la cuestión de fondo. De ahí la trascendencia.

Moderador: Muchas gracias. No se si exista alguna reflexión adicional...

X-1.- Sí... quiero cerrar este tema de la litis, de parte mía, haciendo un recordatorio de un apotegma jurídico, que reza hacia el juzgador, o en este caso hacia el árbitro: “Dame los hechos, que yo te daré el derecho”. Y en tal sentido no necesariamente una situación relacionada con un arbitraje, Y que adolezca de

fundamentos legales, signifique que está coja o que está débil. Por eso justamente acudo yo a este apotegma jurídico: “Dame los hechos, que yo te daré el derecho”. En tal sentido es el árbitro el que debe conocer las cuestiones de derecho, y debe de fijar la litis y, y resolverla en su momento, de acuerdo a los hechos vertidos y controvertidos.

Moderador: Al no haber más comentarios sobre este punto, se invita a los participantes a tomar un refrigerio y a ajustar su participación a un minuto por ronda. Durante el breve receso surge un comentario del participante numero 3.

X-3.- Yo creo que es importante observar siempre la constitucionalidad. Hay que observar las reglas constitucionales. Se aplica en él haría jurisdiccional y se aplica con nosotros en el arbitraje. Es muy importante, por eso Como se decía hace un momento, oye... La congruencia, claro... si no eres congruente, todas las resoluciones, No hay otra violación más que la incongruencia... por eso hay que tener mucho muy en cuenta ese factor constitucional...

Moderador: El siguiente punto es relativo al idioma y la fluidez del lenguaje... Aunque ya había algún comentario sobre el tema, agradecería sus opiniones sobre el mismo.

X-5.- Pues es muy importante el idioma, porque si el árbitro habla el idioma de las dos partes, en casos en el que las partes son de distintos idiomas, va a facilitar mucho el procedimiento, va a ser mucho más ágil y va a ser mucho más económico... porque no va a ser necesario traducir una sería de documentos, o contratar interpretes y demás. Yo creo que es un valor agregado fundamental, sobre todo en el arbitraje internacional.

X-4.- Yo estoy con lo mismo. Obviamente el idioma, o la lengua de las partes, pero también el idioma técnico... tenemos que hablar jerga, tenemos que entender usos y costumbres de lenguaje, pues no es lo mismo un arbitraje técnico, que

un arbitraje comercial ó que un arbitraje civil... entonces vamos a necesitar estar en diferentes dimensiones, ¿no?. Entonces es importante la lengua natal, materna Y obviamente el lenguaje de lo que viene siendo la jerga correspondiente, Y obviamente la región... Porque esa es otra... si estás en un arbitraje internacional Y si tienes algún colombiano y a un chileno, pues tendrás que aclarar muchas cosas.

X-3.- Yo no tengo nada que decir, estoy en lo que acaban de decir los compañeros, que es muy importante... Que es cierto... Como lo mencionaba al principio, la competencia es muy importante... entonces cuando ves que no dominan el idioma, pues normalmente lo que se hace es trasladar el arbitraje, a un... puede ser a cualquier país del mundo... y eso nos da la facilidad. Pero, de que es sumamente importante, tener el idioma sobre el cual vas a tratar el arbitraje, no tienes duda.

X-2.- Obviamente estamos en una escena de globalizada, y debemos estar preparados para los distintos escenario que se nos presentan... obviamente que dependiendo de qué estás arbitrando... estamos hablando del lenguaje, del idioma. O si es un arbitraje doméstico, de consumo, por lo regular el 99.9%... pocos son los extranjeros... pero si cabe la posibilidad. Pero el adecuado uso de los sinónimos y antónimos, es importante... aún y en nuestra propia lengua. Y yo creo que si aseguro, que tenemos que estar preparados, para cualquier proceso transnacionales.

X-1.- Coincido plenamente con lo que se ha dicho en la mesa al respecto. Sin embargo, independientemente del idioma, debemos tener presente la necesidad de contar con un perito traductor, a la mano, en todo momento, ya sea un perito traductor que traduzca lo que se está diciendo, o que traduzca lo que se está escribiendo, o lo que se haya escrito... para cumplir con el debido proceso y no olvidar esa situación. Y en relación con los tecnicismos que

decía*** esos tecnicismos no tienen muchas veces que ver con aspectos jurídicos... quiero pensar en un problema comercial, en el que se refiera a una indebida aplicación de una soldadura, en una tubería, si es doble costura, o es de costura sencilla y de más... siempre tienes que tener a la mano, o quizá que algunos de los árbitros sea experto en la materia, o los peritos a los que se allegue el tribunal arbitral, deberán descifrar ese lenguaje y ese idioma, al que se refiere la Litis concretamente, para poder saber de qué estamos hablando. Y como es el meollo del asunto, poder en dado caso, arribar a unas conclusiones.

X-4.- El árbitro debe de tener necesariamente un conocimiento sobre ello... no sé... Una división de terrenos... Y que se diga, “bueno... es de donde está el mojón”... “ah caray”, “¿pues que es el mojón?”... o “las mojoneras”. Es el punto en la tierra, que históricamente está allí un montón de piedras. Entonces la persona que está en el arbitraje, no te va a hablar de la división que está en catastro, sino que te va a hablar de La Mojonera. Entonces, es ahí la importancia del conocimiento se la jerga según el tipo de conflicto ¿no?...

X-2.- Si... por ejemplo: El motivo o el objeto de la Litis es, porque se “desbieló” el vehículo... o sea... son contextos.

X-1.- Si... no estoy obligado a saber todo... Por eso hay que asirnos de gente experta. Siempre he pensado que, independientemente del motivo del conflicto, Y de los peritos o de los árbitros que se designen siempre he creído que el árbitro presidente debe ser abogado. Debe ser abogado para poder argumentar jurídicamente, Y poder redactar un laudo, acorde al derecho. Y

Moderador: ¿Existe alguna reflexión adicional sobre este tema?... Bien. Pasamos al siguiente. Es relativo a una palabra que se ha repetido durante la conversación, es decir, la **capacidad de argumentación**. ¿Qué tan importante será que el árbitro tenga capacidad de argumentar?.

X-5.- Yo creo que es muy importante. Obviamente creo que es más importante para los abogados, la argumentación, pero de alguna forma el árbitro también tiene una obligación argumentativa al momento de resolver. Al momento de tomar cualquier determinación. Tiene que exponer los “porqués” de lo que está haciendo. En ese sentido le da cuerpo a su determinación. Si fuera un arbitraje en amigable composición, o lo mejor no va hacer tan importante que justifique las razones y que exponga motivos técnicos, etc. Pero en un arbitraje en estricto derecho pues si será muy valioso “el porqué”... aún cuando no procede el amparo... y ahí bueno, hay toda una discusión sobre esto, si procede el amparo contra el laudo, y por tanto no sería motivo de que se estudiara si razonó bien o no, etc... en todo caso le va a dar más credibilidad a lo que haga, y se va a traducir en que las partes estén más satisfechas con el resultado del documento que se haya producido al final de cuentas, Y de cualquier resolución que se vaya tomando, si el árbitro puede justificarla a través de un buen argumento jurídico.

X-4.- Bueno, yo y también me quedo con lo que dice ***... el esquema de la argumentación que se debe de hacer... aunque se supone que en el arbitraje justificas el arbitraje... fundamentas los motivos, se supone, en arbitraje internacional, y esas son situaciones de orden público, o sea, lo tienes que hacer... por ejemplo aquí en México, sí tienes que fundamentar y motivar, ¿no?... es una cuestión de orden público. Entonces ahí entra el tema de la debida argumentación.

X-3.- Yo creo que hay dos razones de que son, una técnica que es, el caso específico, para la persona que conoce la problemática que se está, en el objeto principal del arbitraje, la Litis... Y la otra es la parte objetiva, y me quedo con lo que dice el maestro *** que tiene que ser alguno de ellos, o yo le voy a que tiene que ser el presidente, del panel, que sea abogado, Y que tenga esa habilidad para poder dirigir Y decir a ver, recoger precisamente lo que él no sabe, porque no

está muy claro conocer la tecnología... mencionaba *** O la frase: “se me desbieló”. Bueno, ¿el abogado sabrá lo que significa la “desbielada”?... Pero si... Para eso son las pruebas... La pericial... que es el auxilio... es la manga larga del juzgador, en este caso, del árbitro.

X-2.- Creo que además de la argumentación, el árbitro debe tener una muy buena capacidad de poder... de redacción.

X-4.- Y ortografía!.

X-2.- Podrá tener buena argumentación, pero al momento de aterrizar, es el problema que ahorita se está viviendo... en algunas cuestiones, en algunas sentencias que me han tocado del juzgado, y de todos niveles, existe una incapacidad de ortografía increíble... yo creo que a veces te desviste tu documentación, cuando no se tiene una buena capacidad de redacción. De poder comunicarte correctamente. Y eso te lleva a desfigurar, no nada más el laudo, sino todos los argumentos que posiblemente sean válidos.

X-1.- Pienso que la argumentación jurídica es un requisito *sine qua non* que debe tener la persona que funge, en un momento dado, como árbitro y aquí podemos estar hablando de la argumentación jurídica hasta las diez de la noche, porque hay mucho tema a ese respecto... pero además de todo, yo creo que la argumentación jurídica tiene mucho que ver con la claridad de la exposición de los pensamientos, puestos en forma escrita... la gente tiene que escribir de una forma concisa y con seso. De modo conciso y con seso. A veces se escriben una bola de disparates que no tienen nada que ver con la tesis, Y debemos por último decir, que todo lo que hagamos debe estar debidamente fundado y motivado. Que son los requisitos indispensables de todo acto. Todo

Moderador: ¿Existe algún comentario o reflexión adicional sobre este tema?... Si no tienen inconveniente pasamos al siguiente tema, que es: **La facilidad para relacionarse con grupos.**

X-5.- Pienso que es importante, sobre todo porque las audiencias son presenciales. En el arbitraje, en la práctica, hay un momento en el cual se interactúa con las partes, con los abogados de ambas partes, y se supone que hay que estar en presencia de un grupo de personas. Si es un tribunal arbitral, pues también tendrá que coincidir y convivir con los co-árbitros, y si en ese sentido, pues si es una persona a la que se dificulta interactuar con otros pues podría ser una desventaja... Por el contrario, podría ser un buen atributo, si tiene esa habilidad.

X-4.- Pues es parte de las habilidades que ya hemos estado mencionando. La comunicación que debes de tener con los co-árbitros, yo creo que es fundamental. Si tienes un desdén hacia ellos... yo creo que debe haber un respeto hacia los demás... ser respetuosos...

Moderador: Hacemos una breve pausa para hacer cambio de cassette en el que se está haciendo la grabación de video.

X-3.- Yo creo que es muy importante, y la facilidad del abogado ha sido tradicional. El hecho de poder hacer... De poder tener esa habilidad para... para relacionarse con grupos; y como decía *** bueno si no tienes esa habilidad, para relacionarte con tus propios compañeros pues realmente te vas a ver en dificultades. Porque como decíamos al principio, en la formación del panel, no necesariamente somos afines, ¿Verdad?... O sea ahí, está el contrario. Una situación muy importante es que en algún momento lo tomó ***, que es la subjetividad. Qué dice... Yo quiero ser imparcial todo, Pero también llevo en mí el compromiso de... yo creo que por esta razón, es importante esta cualidad,

Convivencia, para tener esa habilidad de convivir Y tener al tercer árbitro O al cuarto o al quinto arbitro... para mí es muy importante.

X-2.- Esta capacidad de poder interrelacionar entre ellos, lo de más la capacidad de poder ser paciente, ser tolerante, de ser empático, de nada sirve que te puedas interrelacionar con grupos, sino tienes esas características, y que conllevan a un desaire o una fricción en el grupo. Entonces sí es importante en cualquier escenario el poder tener esa... Ese perfil para poder lograr tu objetivo general.

X-1.- Yo pienso que esta facilidad para relacionarse con grupos... esta reunión que estamos sosteniendo es un claro ejemplo de ello. Es prueba fehaciente de esto. En ese sentido tenemos que ser prudentes, tenemos que ser muy respetuosos como dijo *** ... y a veces hay que saber controlar a esos grupos con las técnicas y las estrategias debidas. Porque sino se puede tornar en esto en una lucha, turbulenta... cuestiones de crisis, porque, la cuestión del arbitraje no sólo se da a veces, en el arbitraje en sí mismo. Nosotros vemos, en un concurso mercantil por ejemplo, sí que me ha tocado a mí en lo personal ser síndico en la quiebra de UCREM —Unión de Crédito Monterrey—, tener que lidiar con 40 o 50 personas afuera de mi oficina, y tener que tranquilizarlas, calmarlas y decirles “porque sí” y “porque no”, y explicarles con detenimiento cuál es todo el proceso... Eso es saber relacionarse con grupos, Y tener esa habilidad es indispensable. Entonces todas o la mayoría de las funciones del tribunal arbitral se llevan acabo en forma publica, pues son audiencias públicas. Y de esa suerte, te estás inter-relacionando con grupos, y por eso debes tener esa habilidad.

Moderador: Voy a atreverme a asociar dos puntos que está muy interrelacionados para el siguiente tema a comentar: **La pertenencia a grupos y el hecho de trabajar en redes.**

X-1.- Obviamente no podemos negar la importancia que tienen las redes sociales ahorita. La revolución de Primavera de Mubarak, que hizo que derrocaran a Mubarak, es una demostración de eso. A través de las redes sociales se logró que interactuara toda la gente, y con base en eso... Es sumamente importante tener en cuenta las redes sociales para cualquier tipo de tema. Y en cuanto al sentido de pertenencia, pues esto lo traemos in-vívido los que somos universitarios. Por lo pronto, el pertenecer y sentirnos parte de la universidad, lo mismo el formar parte de uniones, asociaciones, colegios y demás, es una necesidad, no es una comodidad. Es una necesidad hoy por hoy. Porque es una de las únicas formas en las que se puede aprender más, en la que se puede interactuar, y en la que se puede llevar acabo esta lluvia o tormenta de ideas que estamos llevando a cabo.

X-2.- Si... la pertenencia la podemos evaluar desde una óptica del conocimiento. Y es cierto... Los que pertenecemos a un colegio o los que hemos liderado un colegio, siempre tratamos de que a nuestros agremiados, darles herramientas teóricas, prácticas, para su desempeño. Y el hecho de estar colegiados, pues es una ventaja. Y ahora entramos a una cuestión de las redes, que qué es un doble compromiso y una doble responsabilidad, porque el ejemplo que pone el maestro *** ... o sea, de tumbar a un presidente con base en las redes, así a un árbitro también lo pueden tumbar. Lo pueden denigrar, lo pueden destruir. A veces con fundamento y a veces sin fundamento... entonces es un peligro, es un riesgo. Yo le digo a las personas que a veces, si portándose bien, no te va bien; portándose mal trae muchos riesgos. Pero si eso son los campos de actividad, Y son importantes, porque es el prestigio, una mala pertenencia un presidente de un colegio que no hace bien su trabajo O que empieza a sustraer intereses negros, obviamente se va a desvirtuar la cuestión de esa pertenencia Y además se va a publicar en la red, y a veces hasta anónimamente. Entonces son cuestiones que debemos de cuidar tanto como

funcionarios privados, como árbitros... cómo público, para poder no caer en esa perversidad a la que estamos expuestos momento a momento.

X-3.- Yo creo que es importante la pertenencia...muy importante la pertenencia en grupos específicos... Y también en cuanto a la red, tiene que ser limitada... limitada a esos grupos. Porque si lo haces extensivo... entonces ocurre lo que dice ***... puede ser que te beneficie, pero más que te perjudique... alguien que tenga malas entrañas te puede crear una imagen negativa... entonces yo no estoy de acuerdo en que sea extensiva... Tiene que ser limitada al grupo al que estás perteneciendo.

X-4.- Yo creo que aquí hay que ver... Cuando hablas de trabajo en red, ¿te refieres a trabajo en una red de árbitros?, ¿ó a un trabajo en la web?...

Moderador: El llamado Networking, nada mas para aclarar, trabajar en red no implica necesariamente trabajar en redes electrónicas...

X-4.- Si, porque trabajar en red es pertenecer a una red de árbitros, por ejemplo la CCI...

X-3.- Bueno... eso es bueno.

X-4.- ¿A esa red te refieres? ¿o Te refieres a trabajar en que?

Moderador: Estamos hablando de una asociación concertada de esfuerzos independientemente de la plataforma que se utilice, que puede ser electrónica, o puede ser de otro tipo, pero esa asociación concertada de esfuerzos es a lo que nos referimos al hablar de “trabajo en red”.

X-4.- Bueno pues yo creo que es importante... No es lo mismo un árbitro CCI que un arbitro independiente... Tiene que ver también con tu beneficio, con tu prestigio, con lo que cobras, es importante trabajar en red. Pertenencia al

grupo, bueno... Vamos a lo mismo. Pero también tiene que ver en un momento dado, pertenecer al grupo es parte de la especialidad... por ejemplo nos tocó crear, ó apoyamos la creación del sistema de arbitraje en el sector azucarero. Entonces ahí hay un grupo. Entonces cuando estamos trabajando y nos sentamos a trabajar con grupos... entonces, el ser externo fue muy difícil. No es ahí donde viene la lógica. O sea, ¿Que grupos?... Las cámaras de comercio, las cámaras de profesionistas, las cámaras industriales. Es necesario pertenecer a un grupo para poder ejercer...

X-3.- Yo creo que en ése tipo de grupos si ...

X-1.- En cuanto a las redes sociales, aquí podríamos agregar... si fuera el caso de las redes sociales, y formáramos un grupo de Whatsapp... hasta donde le pega al arbitraje y a la efectividad del arbitraje ese tipo de comunicaciones... además si harán o no harán prueba en un momento dado... creo que no debe uno arriesgarse a ese tipo de cosas.

X-3.- Yo estoy de acuerdo con eso y por eso digo que debe ser limitado a un determinado grupo... Y bien lo dice el maestro ** *, bueno un grupo muy limitado puede pasar. Pertenecer a la Cámara de Comercio o pertenecer a la AAA, no nos quitan nada... al contrario, nos enriquece. Nos enriquece porque son grupos especializados. Y te está nutriendo de información permanentemente.

Moderador: Muchas gracias... ¿Alguna reflexión adicional?.

Al no existir algún comentario adicional no me queda más que agradecer a todos su tiempo y su disposición para participar en el presente ejercicio.

RESULTADOS DE LA PRUEBA Y HALLAZGOS ADICIONALES.

Habilidades en general.

- X-1.-** Dar la misma oportunidad a las partes. Argumentación jurídica.
- X-2.-** Imparcialidad o neutralidad. Conocimiento de la materia. Especialización. Conocimiento. Equilibrio emocional ó psicológico. Credibilidad. Saber mediar y conciliar.
- X-4.-** Especialidad. Debe transmitir seguridad a las partes. Empático. Tener dominio del escenario. Conocer del procedimiento. Liderazgo. Ser receptivo. Tener conocimiento de la norma. Especialidad es lo más importante.
- X-5.-** Capacidad de guiar el procedimiento. Liderazgo. Capacidad de escuchar a las partes. Hacer las preguntas adecuadas. Conocer de manera muy profunda el procedimiento. Habilidades en cuanto a valoración de pruebas. Capacidad de emitir un laudo, dictarlo y razonarlo. Ser un experto en la materia en cuestión. Los idiomas. Que sepa cuestiones de negocios, administración o materias colaterales.
- X-3.-** Competencia. Saber escuchar. Ser muy equilibrado. Conocimiento de los miembros del panel. Imparcialidad. Equilibrio.
- X-2.-** Debe ser un buen administrador.
- X-4.-** Capacidad de gestión.
- X-1.-** Servir como un orientador a las partes. Mediación. Capacidad de escuchar y entender a las partes. Dominar la mayéutica. Sentido común.

Observación global.

- X-5.-** Es una habilidad muy importante. En el arbitraje puede llegar a ser trascendente.
- X-4.-** Es fundamental. Debe darse en el conflicto en general, en los participantes, estudio del caso, de las pruebas... Implica retención de la información. Un cierto nivel de memoria... El árbitro requiere de una retención importante. Requiere concentración. La concentración es importante, la visión general que tiene que tener del conflicto... Se traduce en la cuestión de la especialidad. Es importantísimo.
- X-3.-** Se necesita la observación.
- X-2.-** El árbitro debe poder aproximarse a lo que se llama programación neuro-lingüística. Hay cosas que no contestan necesariamente en el expediente, y que las damos por un hecho. A veces no observamos inconsistencias o cuestiones de sintaxis o aritméticas, y que debieran ser considerados en el laudo (y) nos lleva a la necesidad de dictar laudos aclaratorios. Conocer de lenguaje corporal. Hacer una panorámica de observación de lo que está sucediendo en la sesión. El árbitro debe tener observación global.
- X-1.-** La observación global, va desde el local mismo donde se está llevando a cabo el arbitraje, donde está trabajando el tribunal arbitral, pasando por el orden, o el debido orden, de un expediente ordenado. Poner la atención debida. Conocer de lenguaje corporal. Observar, no sólo ver. Escuchar, no sólo oír. Conocer de PNL. Debemos estar al pendiente de todo.

La habilidad de detección de puntos litigiosos.

- X-1.-** Es el punto medular. El que no sepa entrar en la Litis, no sabe absolutamente nada. Que se dedique a otra cosa. Es lo más importante. Acudir al silogismo

lógico jurídico. Es el meollo. Es la piedra angular. Saber encontrar la Litis. Saberla discernir. Poderla explicar.

X-2.- Viene ligado con el tema de la observación. La facilidad de revisar un expediente y detectar rápidamente alguna inconsistencia.

X-3.- El árbitro debe tener habilidad, conocimiento. Tiene que saber fijar la Litis.

X-4.- Hay que ver la famosa “acta de misión”. Nos va a temperar todo el procedimiento y que es donde se establece de manera puntual el problema principal. Habría que determinar por lo menos, el punto básico del dilema. Esto te va a permitir fijar normas, fijar la ley aplicable al fondo del asunto. Se debe determinar desde el principio, desde un acta de misión.

X-5.- Concuero con todo lo que se dice. Es un punto muy interesante. En particular en la fijación de la Litis. Es muy importante. El árbitro debe, desde el principio, poder entender cuáles son los planteamientos de ambas partes. Es algo muy importante. Fijada la Litis, que tenga ese hilo conductor. Hilo conductor. Hablando de la congruencia del laudo, es un principio fundamental. De ahí la **trascendencia**.

X-1.- Es el árbitro el que debe conocer las cuestiones de derecho, y debe de fijar la litis, y resolverla.

X-3.- Es importante observar la constitucionalidad. La congruencia del laudo.

Idioma y fluidez del lenguaje.

X-5.- Muy importante el idioma. Va a facilitar el procedimiento. Va a ser mucho más ágil y económico. Evita necesidad de traducir o contratar interpretes. Es un valor agregado. Es fundamental, sobre todo en el arbitraje internacional.

- X-4.-** Lo mismo. Idioma o lengua de las partes. Idioma técnico. Hablar jerga. Entender usos y costumbres de lenguaje. Es importante la lengua natal, la jerga y la región.
- X-3.-** Es muy importante. Tiene relación con la competencia. Nos da la facilidad. Es sumamente importante..
- X-2.-** Escena de globalizada. Preparados para los distintos escenarios. El adecuado uso de los sinónimos y antónimos, es importante.
- X-1.-** Coincido con lo que se ha dicho. Necesidad de contar con perito traductor. Y en relación con los tecnicismos o que algunos de los árbitros sea experto en la materia.
- X-4.-** Debe de tener necesariamente un conocimiento sobre ello. Se destaca la importancia del conocimiento de la jerga según el tipo de conflicto.
- X-2.-** Importante apreciar los contextos.
- X-1.-** El árbitro presidente debe ser abogado. Debe ser abogado para poder argumentar jurídicamente, y poder redactar un laudo, acorde al derecho.

Capacidad de argumentación.

- X-5.-** Es muy importante. (especialmente) al momento de resolver. Será muy valioso. Le va a dar más credibilidad. Se va a traducir en que las partes estén más satisfechas con el resultado.
- X-4.-** Coincido con que es importante.
- X-3.-** Alguno de ellos debiera ser abogado. Que tenga habilidad para poder dirigir.
- X-2.-** Además de la argumentación, el árbitro debe tener capacidad de redacción.

- X-4.- Ortografía.
- X-2.- Poder comunicarte correctamente —redacción—.
- X-1.- La argumentación jurídica es un requisito *sine qua non*. La argumentación tiene mucho que ver con la claridad de la exposición de los pensamientos, puestos en forma escrita. Todo lo que hagamos debe estar debidamente fundado y motivado.

La facilidad para relacionarse con grupos.

- X-5.- Es importante. Si se dificulta interactuar con otros podría ser una desventaja. Tener la habilidad podría ser un buen atributo.
- X-4.- Es parte de las habilidades que ya hemos estado mencionando. La comunicación con los co-árbitros. Es fundamental. Debe haber un respeto hacia los demás. Ser respetuosos.
- X-3.- Es muy importante. Es importante esta cualidad. Tener habilidad de convivir.
- X-2.- La capacidad de ser paciente. Ser tolerante. Ser empático. Es importante en cualquier escenario el poder tener ese perfil.
- X-1.- Esta reunión que estamos sosteniendo es un claro ejemplo de ello. Es prueba fehaciente de esto. Ser prudentes. Ser muy respetuosos. Saber controlar a esos grupos con las técnicas y las estrategias debidas. Saber relacionarse con grupos. Tener esa habilidad es indispensable. Debes tener esa habilidad.

La pertenencia a grupos y el hecho de trabajar en redes.

- X-1.- No podemos negar la importancia de las redes sociales. Es importante tener en cuenta las redes sociales. Sentido de pertenencia, lo traemos in-vívido los universitarios. El pertenecer y sentirnos parte. Formar parte de uniones,

asociaciones, colegios y demás, es una necesidad, no es una comodidad. Es una necesidad. Es una de las únicas formas en las que se puede aprender más. Es una de las únicas formas en las que se puede interactuar y llevar a cabo ejercicios de lluvia de ideas.

X-2.- La pertenencia la podemos evaluar desde una óptica del conocimiento. Da herramientas teóricas, prácticas, para desempeño. Estar colegiados es una ventaja. La cuestión de las redes, es un doble compromiso y una doble responsabilidad. Es un peligro, es un riesgo.

X-3.- Yo creo que es importante la pertenencia. La pertenencia en grupos específicos. La red, tiene que ser limitada a esos grupos. Tiene que ser limitada al grupo al que estás perteneciendo.

X-4.- Trabajar en red es pertenecer a una red de árbitros, por ejemplo la CCI...

X-3.- Eso es bueno.

X-4.- Es importante... Tiene que ver con tu beneficio, con tu prestigio, con lo que cobras. Es importante trabajar en red. Sobre la pertenencia a grupos es parte de la especialidad. Es necesario pertenecer a un grupo para poder ejercer.

X-3.- Yo creo que en ése tipo de grupos si.

X-1.- En cuanto a las redes sociales ¿hasta donde le pega al arbitraje y a la efectividad del arbitraje?. ¿harán o no harán prueba?. Creo que no debe uno arriesgarse a ese tipo de cosas.

X-3.- Uso de redes, debe ser limitado a un determinado grupo. Nos enriquece. Nos enriquece porque son grupos especializados. Te está nutriendo de información permanentemente.

ANÁLISIS DE DATOS.

En seguida se muestran algunas tablas y gráficos, representativos de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a través del Focus Group.

Al primer tema propuesto, relativo a habilidades en general, los panelistas sugirieron las habilidades que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Habilidades en general.

Habilidades en general.	Menciones
Propiciar equilibrio – imparcialidad – neutralidad	3
Argumentación – Argumentación Jurídica	2
Conocimiento de la materia — especialización	3
Equilibrio emocional y psicológico	1
Credibilidad	1
Mediador - Conciliador (contar con habilidades en MASC)	2
Empatía	1
Liderazgo	2
Receptivo – Escucha	3
Dominio del escenario	1
Conocimiento de la norma procesal — procedimiento	2
Administración — capacidad de gestión	1

(Creación propia) Los integrantes del panel —focus group— en la primera ronda de participación, expusieron las habilidades que, a su juicio, resultan críticas de éxito para el árbitro comercial en el ejercicio de su función.

En seguida se muestran algunas tablas, en las que se aprecia el resultado de las opiniones de los panelistas. Para cada variable —o conjunto de variables según el orden en el que se abordaron los temas en el *focus group*— se incluyen dos cuadrículas. La primera integrada por opiniones o calificativos en torno a la propia variable y la segunda, de habilidades adicionales sugeridas por los panelistas, en torno a la variable objeto de discusión.

La primera cuadrícula consta de cuatro columnas. En las primeras dos columnas se exponen las opiniones o calificativos positivos —que abonan a la comprobación de la hipótesis planteada— con las que los participantes se refirieron a la variable objeto de discusión y el número de menciones de las opiniones o calificativos.

En las siguientes dos columnas se muestran las opiniones negativas —que desvirtúan la hipótesis planteada— y en su caso, el número de menciones.

Tabla 2. Observación global.

Observación global			
Opiniones o calificativos que abonan a la confirmación de la hipótesis	Menciones	Opiniones o calificativos que desvirtúan la hipótesis	Menciones
Importante	1		0
Trascendente	1		0
Fundamental	1		0
Necesaria	2		0
Totales	5		0

Habilidades adicionales sugeridas en torno a la variable
Retención - memoria
Concentración
Especialización
Programación neuro lingüística (PNL)

(Creación propia)

Tabla 3. Capacidad de detección de puntos litigiosos.

Capacidad de detección de puntos litigiosos			
Opiniones o calificativos que abonan a la confirmación de la hipótesis	Menciones	Opiniones o calificativos que desvirtúan la hipótesis	Menciones
medular	1		0
importante	2		0
necesaria	1		0
piedra angular	1		0
interesante	1		0
deber del árbitro	2		0
Totales	8		0

Habilidades adicionales sugeridas en torno a la variable
Congruencia

(Creación propia)

Tabla 4. Idioma y fluidez de lenguaje.

Idioma y fluidez de lenguaje			
Opiniones o calificativos que abonan a la confirmación de la hipótesis	Menciones	Opiniones o calificativos que desvirtúan la hipótesis	Menciones
Importante	3		0
Facilita procedimiento	2		0
agiliza	1		0
economiza	1		0
es valor agregado	1		0
fundamental	1		0
necesaria	1		0
Totales	10		0

Habilidades adicionales sugeridas en torno a la variable
Lenguaje técnico
Uso de jerga ó lenguaje especial de la materia
Se relaciona con la "competencia"
Globalización
Uso de la gramática
Experto en Derecho (al menos el presidente en caso de Arbitraje Colegiado)

(Creación propia)

Tabla 5. Capacidad de argumentación:

Capacidad de Argumentación			
Opiniones o calificativos que abonan a la confirmación de la hipótesis	Menciones	Opiniones o calificativos que desvirtúan la hipótesis	Menciones
Importante	2		0
Valioso	1		0
Credibilidad (al propio arbitraje)	1		0
Satisfactorio (el arbitraje)	1		0
Elemento <i>sine qua non</i>	1		0
Totales	6		0

Habilidades adicionales sugeridas en torno a la variable
Habilidad de Dirección —que se análoga a la capacidad de gestión—

(Creación propia)

Tabla 6. Facilidad para relacionarse con grupos.

Facilidad para relacionarse con grupos			
Opiniones o calificativos que abonan a la confirmación de la hipótesis	Menciones	Opiniones o calificativos que desvirtúan la hipótesis	Menciones
Importante	2		0
Buen atributo	1		0
Fundamental	1		0
indispensable	1		0
necesaria	1		0
Totales	6		0

Habilidades adicionales sugeridas en torno a la variable
Tolerancia
Respeto
Paciencia
Empatía
Prudencia

(Creación propia)

Tabla 7. Pertenencia a grupos — Trabajo en Red.

Pertenencia a grupos / Trabajo en red			
Opiniones o calificativos que abonan a la confirmación de la hipótesis	Menciones	Opiniones o calificativos que desvirtúan la hipótesis	Menciones
Benéfico	1	Implica cierto riesgo	1
Enriquecedor	1		0
Es bueno	1		0
Importante	4		0
Necesaria	1		0
Nutritivo	1		0
Otorga prestigio	1		0
Totales	10		1

Habilidades adicionales sugeridas en torno a la variable
Sentido de pertenencia
Especialidad

(Creación propia)

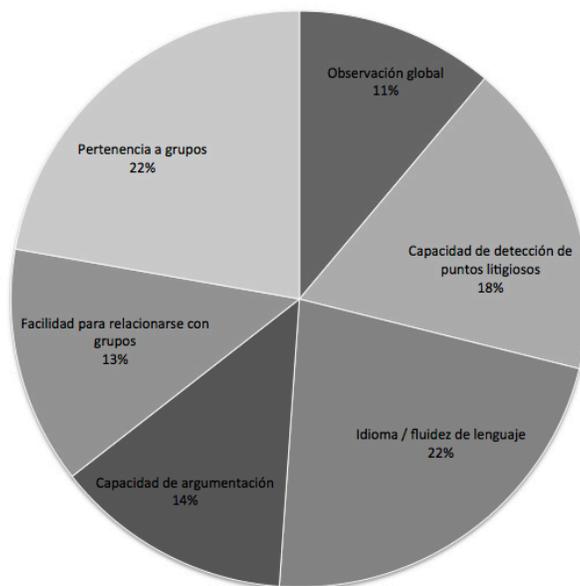
En los siguientes tabla y gráfico, se muestra una visión general de las menciones positivas vertidas por los panelistas, con relación a cada una de las habilidades propuestas.

Tabla 8. Cuantificación de opiniones positivas por variable.

Habilidad (Variable)	Calificativos positivos
Observación global	5
Capacidad de detección de puntos litigiosos	8
Idioma / fluidez de lenguaje	10
Capacidad de argumentación	6
Facilidad para relacionarse con grupos	6
Pertenencia a grupos	10

Gráfica 1. Jerarquización.

Jerarquización de las habilidades propuestas, con base en los calificativos positivos otorgados a cada una.



DISCUSIÓN DE RESULTADOS. INTERPRETACIÓN

Habilidades en general.

Con relación a las habilidades en general, los participantes consideraron importante tener habilidades en materia de equidad, al mencionar que el árbitro debe ser capaz de dar las mismas oportunidades a las partes.

También coincidieron e hicieron énfasis en que es necesaria la argumentación jurídica, lo cual es acorde a una de las habilidades personales que se postula como parte de la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación.

Así mismo se hizo mención de la importancia de cualidades como la imparcialidad y neutralidad. De igual manera se planteó como una habilidad importante la especialización y el conocimiento de la materia, con lo cual se robustece la confirmación de la hipótesis, en la variable identificada como especialización definida.

Una nota que nos parece importante, es la mención de una habilidad identificada como equilibrio emocional o psicológico, la cual consideramos que sería un elemento digno de un análisis más profundo en un estudio posterior.

Otra habilidad o destreza mencionada durante del desarrollo de este punto, es la capacidad de poner en práctica la mediación y la conciliación entre las partes. Lo cual se considera también como un punto conveniente de profundización, en un estudio alterno o posterior.

La empatía, dominio del escenario, el conocimiento del procedimiento, el liderazgo, la capacidad de ser receptivo, el conocimiento de la norma y la reiteración sobre la especialidad con la que debe contar el árbitro, destacan como habilidades o destrezas mencionadas por el panel.

En varios momentos del ejercicio se hizo énfasis en que la especialidad es la habilidad o característica más importante del árbitro. El conocimiento el procedimiento junto con una

capacidad de escucha, y la destreza para realizar las preguntas adecuadas, el conocimiento profundo del procedimiento, los idiomas y contar con conocimientos en materias relacionadas con negocios, administración o materias colaterales, son habilidades que en gran parte coinciden con las variables propuestas en el presente trabajo de investigación y pueden constituir material de estudio, para trabajos de investigación subsecuentes.

Una capacidad adicional que se sugiere como habilidad del árbitro es el ser buen administrador —o capacidad de gestión—. Lo cual resulta armónico con las recomendaciones planteadas por especialistas consultados durante las labores del diseño del instrumento de investigación.

Servir como orientador a las partes, es una habilidad más de las planteadas en éste punto por parte del panel, así como el sentido común y el uso de la mayéutica.

Observación global.

Con relación a la variable identificada como observación global, el panel opinó en general que se trata de una habilidad muy importante. Resulta trascendente para el ejercicio del arbitraje. Calificativos como: “trascendente”, “fundamental”, “importante”, fueron reiterados en distintas ocasiones durante la discusión del tema, lo cual es positivo para los efectos del presente trabajo de investigación, porque abona a la demostración de la hipótesis.

Durante el desarrollo de este tema y la discusión del tópico correspondiente, además de dejar patente la importancia, conveniencia y necesidad de contar con esta habilidad, los panelistas propusieron además como una destreza alterna, el uso de disciplinas como la programación neuro-lingüística, como herramienta que ayudaría al árbitro a desentrañar el verdadero significado del lenguaje no verbal de los involucrados en el proceso arbitral.

Detección de puntos litigiosos.

Sobre la variable relativa a habilidad de detección de puntos litigiosos, las opiniones expresadas por los miembros del panel, resultan positivas para los efectos de la presente investigación y para la demostración de la hipótesis planteada, ya que los participantes refirieron que esta habilidad es un punto medular en la disciplina del arbitraje. Tan es así que lo refirieron como el meollo o piedra angular de la actividad del árbitro.

Al mismo tiempo robustece la comprobación de la hipótesis en lo que se refiere a la habilidad de la observación global, pues de acuerdo a lo planteado por los participantes en el foro de discusión, esta habilidad tiene estrecha relación con aquella. La necesidad de contar con esta habilidad resulta evidente en el proceso arbitral en el momento de emitir el documento conocido como acta de misión, pues en ella se pone a prueba la mencionada destreza, ya que el especialista debe capturar en el mencionado documento el cúmulo de puntos litigiosos que se someten a su consideración y resolución.

Se reitera que la fijación de la litis tiene especial interés e importancia en la función del árbitro, pues es el hilo conductor de toda su labor. Es una destreza que califican de trascendente. De igual forma esta habilidad o destreza en el árbitro tiene una estrecha relación con el principio de congruencia que impera en materia de resoluciones arbitrales.

Idioma y fluidez del lenguaje.

Pasando al tema de idioma y fluidez del lenguaje, los panelistas coincidieron en la importancia de tales habilidades. Refirieron que el contar con esta habilidad facilita el procedimiento, le da agilidad y lo vuelve más económico, pues evita la necesidad de contratar intérpretes o traductores.

Es un valor agregado y es una habilidad fundamental, hablando de arbitraje comercial internacional. Los panelistas hicieron énfasis en que esta habilidad de lenguaje y fluidez del mismo, tiene relevancia especial cuando se refiere a lenguaje o idioma técnico, así como cuando el arbitraje involucra participantes con distintos usos y costumbres.

De esta habilidad dependerá en gran parte el entendimiento pleno —por parte del árbitro— de la materia del procedimiento. Todo lo anterior contribuye a favor de la comprobación de la hipótesis propuesta en las variables ya mencionadas.

Del mismo modo, los participantes en el ejercicio, además de destacar la importancia de esta habilidad, sugieren como destreza adicional el correcto uso de sinónimos, antónimos, y una adecuada redacción, que es la manera en las que se plasman de manera ordenada las ideas.

Del mismo modo, surge la idea entre los participantes que, al menos un miembro del tribunal arbitral, cuando este sea el caso, debiera ser abogado. Esto con la intención de poder hacer una correcta argumentación jurídica en el momento de resolver. Cuestión que puede dar materia para una investigación más profunda.

Capacidad de argumentación.

Sobre la capacidad de argumentación, los participantes coincidieron en que es una habilidad muy importante. Contar con esta capacidad o habilidad, otorga más credibilidad a las resoluciones que se dicten, lo cual se traducirá en una mayor satisfacción de los interesados con el resultado.

Se insiste en que alguno de los miembros del tribunal arbitral, cuando este sea el caso, debiera ser abogado; con capacidades y conocimientos específicos sobre derecho, con el objetivo de estar en aptitud de elaborar una correcta argumentación al momento de dictar las resoluciones dentro del procedimiento arbitral.

Además, se insiste en que el árbitro debe tener destrezas especiales en materia de redacción para el cumplimiento de su función, ya que ésta tiene mucho que ver con la claridad de la exposición de los pensamientos puestos en forma escrita, debidamente fundados y motivados.

Todo lo anterior contribuye de igual forma a la demostración de la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, y brinda material adicional, para realizar profundizaciones

en la investigación, sobre algunas habilidades específicas que surgen como hallazgos de la que aquí se plantea.

Especialización definida.

Como se desprende del desarrollo del focus group, la variable de referencia fue ampliamente discutida, coincidiendo los panelistas en que se trata de una habilidad sumamente importante, robusteciendo así la confirmación de la hipótesis.

Facilidad para relacionarse con grupos.

Sobre la variable relativa a la facilidad para relacionarse con grupos, los miembros del panel coincidieron en que es una cualidad muy importante del árbitro. Si el árbitro en su función tiene dificultades para interactuar con otros, podría ser una desventaja. Por el contrario, contar con esta destreza es un valioso atributo.

Una destreza relacionada con la aquí discutida, es la capacidad de comunicación, que de acuerdo a lo comentado en el panel resulta igualmente fundamental; junto con el respeto hacia los demás miembros del tribunal arbitral así como a las partes y demás involucrados.

De la misma manera esta habilidad está íntimamente ligada a la capacidad de ser paciente, tolerante, empático, prudente y respetuoso. De la misma manera tiene relación con la habilidad en materia de administración y de alguna forma controlar a los grupos con los que se tiene relación con técnicas y estrategias adecuadas.

En conclusión, contar con esta habilidad, consistente en la facilidad para relacionarse con grupos es totalmente indispensable y para el árbitro es menester contar con esta habilidad. Lo anterior abona a la comprobación de la hipótesis propuesta en el presente trabajo de investigación.

Pertenencia a grupos y trabajo en red.

Por lo que respecta a las variables relativas a la pertenencia a grupos y el trabajo en red, los participantes en el panel coincidieron en que ambas habilidades son muy importantes en el ejercicio de la función arbitral.

De acuerdo a los comentarios vertidos en el ejercicio, la pertenencia a grupos, más que una comodidad, resulta una necesidad. Por lo que respecta al trabajo en red, es una destreza estrechamente vinculada con la pertenencia a grupos y constituye una de las únicas formas en las que se puede interactuar y llevar a cabo adecuadamente el ejercicio de la función.

La pertenencia a grupos o la colegiación es una gran ventaja. Existen unas anotaciones adicionales surgidas durante la discusión de este tópico, en el sentido de que la pertenencia a estos grupos y participación en redes debe ser limitada, es decir, no conviene hacerla muy extensiva.

Se propone como ejemplo del trabajo en red, la pertenencia a una red de árbitros, por ejemplo la CCI —de la Cámara de Comercio Internacional—, Como algo bueno y positivo. Esta pertenencia y el trabajo en red que de ésta deriva, acarrea en beneficio del operador del arbitraje: prestigio, satisfactores económicos, etc.

Como colofón de la discusión de éste punto, se propuso que la pertenencia a grupos es requisito indispensable para poder ejercer. La pertenencia a grupos y el trabajo en red, nos enriquece, y propicia nutrir de información al especialista de manera permanente.

Todo lo anterior, resultó positivo para los efectos de la presente investigación, porque se traduce en la comprobación plena de la hipótesis planteada en cada una de sus variables.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

El presente trabajo investigación cumple con el objetivo general al planteado, pues con el mismo se determina que las habilidades personales y de gestión de carrera críticas de éxito de un árbitro comercial son: la observación global, la capacidad de detección de puntos litigiosos, la especialización definida, el idioma y la fluidez del lenguaje, la capacidad de argumentación, la facilidad de relacionarse con grupos, la pertenencia a grupos y el trabajo en red.

Del mismo modo cumple con los objetivos específicos, ya que constituye una herramienta de apoyo para distinguir al arbitraje de los demás mecanismos alternativos para la solución de controversias; ayudará también al lector a conocer las funciones de un árbitro, específicamente en materia comercial; e identifica de manera puntual la manera en la que ciertas habilidades tanto personales como de gestión de carrera, constituyen factores determinantes del éxito en la labor del árbitro comercial.

Además, el presente trabajo de investigación arroja ciertos resultados interesantes, los cuales calificamos de hallazgos de investigación; pues de acuerdo a la opinión de los expertos que participaron en diseño del instrumento de investigación, como los que conformaron el panel en el que se aplicó el citado instrumento, existen ciertas habilidades adicionales a las enumeradas en las variables que constituyen la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación.

En ese contexto las propuestas del presente trabajo de investigación son, hacer uso de los resultados de la misma para la posible creación de programas de formación o planes de estudio que tengan como objetivo, el capacitar a personas interesadas en el ejercicio del arbitraje comercial.

Otra conclusión sería retomar los resultados de la discusión, específicamente los hallazgos derivados del ejercicio practicado, para profundizar en las destrezas y habilidades mencionadas por los panelistas.

Otra propuesta, es seguir estudiando el arbitraje comercial —como fenómeno en un contexto general—y profundizar en las aristas que del mismo se desprenden.

Bibliografía

Aarnio, A. (2000). Sobre el derecho y el estado de bienestar. México: Distribuciones Fontamara.

Aguilar Álvarez, G. (1991). El título cuarto del código de Comercio Mexicano y la legislación comparada en materia de arbitraje comercial internacional. Centenario del código de Comercio. México: Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM.

Al Swelmiyeen, I., Al-Nuemat, A., & Kok, A. (2013). Online arbitration in the social network world; mobile justice on iPhones. *Information & Communications Technology Law* , 22(2), 146-164.

Alcalá-Zamora y Castillo, N. (1970). Proceso, autocomposición y autodefensa. México: UNAM.

Alcalá-Zamora y Castillo, N. (1985). Derecho Procesal Mexicano. México: Porrúa.

Alles, M. A. (2006). Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alonso, A. (1957). Sentencias congruentes, pretenxión - oposición - fallo. Madrid: -.

Alvarez-Gayou, J. (2011). Cómo hacer Investigación Cualitativa. Fundamentos y Metodología. México: Paidós.

Alvarez, G. (2011). LA ARGUMENTACIÓN ORAL EN LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS DIDÁCTICAS. *Oralia* , 14451-473.

American Arbitration Association. (2013 йил 1-Junio). Página web de la American Arbitration Association. From <http://www.adr.org/>

American Bar Association; Canadian Bar Association. (2010). SETTLEMENT OF INTERNATIONAL DISPUTES BETWEEN CANADA AND THE USA. *Canada-United States Law Journal* , 9-121.

Andruet, A. S. (2003). El discurso forense: sus partes. En A. S. Andruet, *El fenómeno Jurídico*. Córdoba: Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba.

Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes*. México: Trillas.

ASHA.ORG. (10 de Octubre de 2014). Advantages of Being Bilingual. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de Asha.org: ver <http://www.asha.org/public/speech/development/The-Advantages-of-Being-Bilingual/>

Asken, G. (1995). The conduct of arbitral proceedings under the rules of arbitration institutions; the WIPO arbitration rules in a comparative perspective. En W. I. Association, *Conference on rules for institutional arbitration and mediation* (pág. 77). Geneva: World Intellectual Property Organization.

Atienza, M. (2001). *El Sentido del Derecho*. Barcelona: Ariel.

Aziz, N., & Salleh, H. (2011). People Critical Success Factors of IT/IS Implementation: Malaysian Perspectives. *World Academy Of Science, Engineering & Technology* , 82.

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la Investigación Social*. México: International Thomson Editores.

Babbie, E. R. (1979). *The practice of social research* (Segunda edición ed.). Belmont, California: Wadsworth.

Báez y Pérez de Tudela, J. (2012). *Investigación Cualitativa* (Segunda edición ed.). México: Alfaomega.

Baquero, V., Marlén, J., & Pardo Pardo, J. (1998). El texto Jurídico Argumentativo, cuestiones de redacción y comprensión. Bogotá: Ediciones jurídicas Gustavo Ibañes.

Barragán, R., & Buzón, O. (2004). Desarrollo de Competencias Específicas en la Materia Tecnología Educativa Bajo el Marco del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa* , 3 (1), 101-113.

Barrera Graf, J. (1991). Codificación en México, antecedentes, código de comercio de 1889, perspectivas. Centenario del Código de Comercio. MÉXICO: Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM.

Becerra Bautista, J. (1975). El principio de la congruencia en las sentencias civiles. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* , 93-109.

Bentolila, D. (2012). Hacia una jurisprudencia arbitral en el arbitraje de inversiones. *Anuario Mexicano de Derecho Internacional, Décimo Aniversario* . México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas. .

Bernal, C., & Aragon, L. (2004). Critical Factors Affecting the Success of Paraprofessionals in the First Two Years of Career Ladder Projects in Colorado. *Remedial & Special Education* , 205-213.

Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counselling Psychology* , 28, 399-410.

Bisquerra, R. (2002). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa* , 21(1), 7-43.

Blankley, K. (2014). LYING, STEALING, AND CHEATING: THE ROLE OF ARBITRATORS AS ETHICS ENFORCERS . *University of Louisville Law Review* , 52(3), 443-495.

Bonebeau, E. (2002). Predicting the Unpredictable. *Harvard Business Review* .

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A model for effective performance*. New York: Wiley & Sons.

Boynlon, A. C., & Zmud, R. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review* , 17-27.

Briseño Sierra, H. (1963). *El arbitraje en el derecho privado, situación internacional*. México: Instituto de Derecho Comparado, UNAM, Imprenta Universitaria.

Briseño Sierra, H. (1995). *El arbitraje comercial. Sobre arbitraje estudios*. México: Cardenas.

Briseño Sierra, H. (1995). *Reformas legislativas al arbitraje comercial*. México: Cardenas Editores.

Calamandrei, P. (1961). *Estudios sobre el proceso civil*. (S. Melendo, Trad.) Buenos Aires: Editorial Bibliográfica Argentina.

Calof, J., & Smith, J. E. (2010). Critical success factors for government-led foresight. *Science & Public Policy (SPP)* , 31-40.

Cámara de Comercio Internacional —CCI—. (28 de Octubre de 2014). Página de la CCI. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de Página de la CCI: <http://www.iccwbo.org/About-ICC/Organization/Dispute-Resolution-Services/ICC-International-Court-of-Arbitration/List-of-Current-Court-Members/>

Cámara de Comercio Internacional —CCI—. (6 de Noviembre de 2014). Página web de la CCI. Recuperado el 6 de Noviembre de 2014, de Página web de la CCI: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/arbitration-and-adr/arbitration/>

Campbell, D. (1975). CAMPBELL, Di (1975). *Retorms as experiments*. En E.L. Struening, y M. Guttentag (Eds.). Beverly Hills, California: Sage Publications.

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). *Experimental and quasi experimental designs for reserach*. Chicago: Rand McNally & Company.

Campos Céspedes, J., & Chinchilla Jiménez, A. (2009). Reflexiones acerca de los desafíos en la formación de competencias para la investigación en educación superior. Obtenido de Universidad de Costa Rica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/ediciones/controlador/Article/accion/show/articulo/reflexiones-acerca-de-los-desafios-en-la-formacion-de-competencias-para-la-investigacion-en-educacion-su-perior.html>

Carnelutti, F. (1922). *Instituciones de Derecho Procesal Civil*. Buenos Aires: EJEA.

Carter, L. L., & Carmichael, P. (2011). THE BEST OF BEST PRACTICES: CRITICAL SUCCESS FACTORS for Identifying and Measuring Industry-Leading Management Solutions. *T+ D* , 40-44.

Castillo Alva, J. L., Lujan Tupez, M., & Zavaleta Rodriguez, R. (2006). *Razonamiento judicial interpretación, argumentación y motivación de las resoluciones judiciales*. Lima: Ara Editores.

Castillo Alva, J. L., Luján Túpez, M., & Zavaleta Rodríguez, R. (2006). *Razonamiento judicial, interpretación, argumentación y motivación de las resoluciones judiciales*. Lima: Ara Editores.

Cataño, G. (2003). Robert K. Merton. *Espacio Abierto*. *Revista de la Asociación Venezolana de Sociología* , Vol. 12, N.4, 471-492.

Cázares Aponte, L., & Cuevas de la Garza, J. (2007). *Planeación y evaluación basadas en competencias. Fundamentos y prácticas para el desarrollo de competencias docentes, desde preescolar hasta el posgrado*. México: Trillas.

Centro de Arbitraje de México. (11 de Noviembre de 2014). *Página web del CAM*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de *Página web del CAM*: <http://www.camex.com.mx/index.php/arbitraje-cam/arbitros>

Centro de Arbitraje de México. (2013 йил 1-Junio). Página web del Centro de Arbitraje de México. From <http://www.camex.com.mx/>

CFPC. (24 de Febrero de 1943). Código Federal de Procedimientos Civiles. Código Federal de Procedimientos Civiles . México.

Cheng, E., & Li, H. (2000). Establishment of Critical Success Factors for Construction Partnering. *Journal Of Management In Engineering* , 84.

Chillón Medina, J. M. (2006). Visión del arbitraje internacional: de la regulación unitaria a la consideración de un ordenamiento singular. En M. Gonzalo Quiroga, Métodos alternos para la solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar . Madrid: Dickinson.

Chiovenda, J. (1954). Instituciones de Derecho Procesal Civil. (G. Orbaneja, Trad.) Madrid: -.

Chiovenda, J. (1992). Principios de Derecho Procesal Civil (Vol. I). Madrid: Reus.

Christensen, L. B. (1980). Experimental methodology (Segunda Edición ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Ciriaci, D., & Palma, D. (2008). The role of knowledge-based supply specialisation for competitiveness: A spatial econometric approach. *Papers In Regional Science* , 87(3), 453-475. doi:10.1111/j.1435-5957.2008.00198.x.

Clay, T. (2001). L'Arbitre. L'Arbitre . Paris, Francia: Dalloz.

Clement-Bonilla, J. B. (2014). Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre. *Educación y Educadores* , 17(1), 149-168.

Código de Comercio. (1898). Congreso de la Unión.

Comisión Europea. (s.f.). Information and Communication Technologies. Glossary. Obtenido de E Learning Europa: www.elearningeuropa.info/glossary.php

- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. México: Mc Graw Hill.
- Cordoba Marentes, J. F. (2005). ONLINE ARBITRATION: A COMPARATIVE LAW STUDY. *Díkaion* , 19(14), 209-212.
- Cornella, A. (2003). Hacia la empresa en red. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Correas, O. (1998). Metodología jurídica: una introducción filosófica (2a edición ed.). México: Ediciones Fontamara.
- Cruz Miramontes, R., & Cruz Barney, O. (2002). El arbitraje. Los diversos mecanismos de solución de controversias: Análisis y práctica en México. En IJ.UNAM, Enciclopedia Jurídica Mexicana (Vol. VII, pág. 41 y ss.). México: Porrúa.
- Davis, F., & Davidoff, S. (2001). Selecting the forum. Arbitrators and institutional rules. México-Estados Unidos, conferencia sobre resolución de controversias internacionales.
- de Miguel Calvo, J., Gallo, I., Rios, M., & Diaz, M. (2010). El efecto del grupo de pertenencia en la metarrepresentación de la organización. *Psicothema* , 22(4), 835-840.
- Derains, Y. (2012). Le Professionnalisme des arbitres. *Cahiers de Droit. De L'Entreprise* , 21-26.
- Diaz, J.-A. (2012). Indépendance, neutralité et professionnalisme des arbitres. Point de vue d'un juriste d'entreprise. *Cahiers de Droit. De L'Entreprise* , 27-32.
- Draetta, U. (2012). La otra cara del arbitraje internacional. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia. México: Thomson.

Falcón, E. M., & Rojas, J. A. (2003). *Cómo se hace un alegato* (2a Edición ed.). Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Fernández Arroyo, D. P. (2012). Dossier. Les qualités des arbitres. *Cahiers de Droit. De L'Entreprise* , 19-20.

Fernandez Arroyo, D. P. (2012). Prólogo. En U. Draetta, *La otra cara del arbitraje internacional*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Fernández March, A. (2010). LA EVALUACIÓN ORIENTADA AL APRENDIZAJE EN UN MODELO DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA. *Revista De Docencia Universitaria* , 8(1), 11-34.

Fernandez Rozas, J. C. (* de * de 2011). LA CONSTITUCIÓN MEXICANA Y EL ARBITRAJE COMERCIAL. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM: http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/cconst/cont/16/ard/ard6.htm#N*

Fernandez Rozas, J. C. (2005). Arbitraje y jurisdicción: una interacción necesaria para la realización de justicia. *Derecho Privado y Constitución* (19), 56/58.

Fernández Rozas, J. C. (2008). *Tratado de arbitraje comercial en América Latina*. Madrid: Iustel.

Ferrández-Berruero, R., & Sánchez-Tarazaga, L. (2014). COMPETENCIAS DOCENTES EN SECUNDARIA. ANÁLISIS DE PERFILES DE PROFESORADO. *RELIEVE - Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa* , 20(1), 1-19.

Flint, P. (2003). *Negociación integral: cómo negociar y conciliar para resolver conflictos*. Lima: Grijley.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior* , 25, 419-437.

Galanter, M. (1998). The Faces of Mistrust: The Image of Lawyers in Public Opinion, Jokes, and Political Discourse. 66U.CiN.L.REV , 805,806-07.

Galindo Sifuentes, E. (8 de Diciembre de 2007). Instituto de la Judicatura Federal. Recuperado el 18 de Octubre de 2014, de ¿Qué es argumentar?: Retórica y lingüística: http://www.ijf.cjf.gob.mx/publicaciones/revista/24/r24_2.pdf

García Gallo, A. (1984). El origen y la evolución del derecho. Manual de historia del derecho español . Madrid: Universidad de Madrid.

García, P. (2009). EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE ARGUMENTACIÓN EN DISCUSIONES LITERARIAS EN SALAS DE CLASES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. Revista Panamericana De Pedagogía: Saberes Y Quehaceres Del Pedagogo , (14), 39-56.

Gardner, H. (1985). The mind's new Science: A history of the cognitive revolution. New York: Basic Books Inc. Publishers.

Garro, A. M. (1987). El arbitraje en América Central y la ley modelo propuesta por la comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Comercial Internacional . Madrid: RCEA.

Genzuck, M., & Baca, R. (1998). The paraeducator to teacher pipeline. Education and Urban Society , 31(1), 73-88.

Gilbert, R. (1968). Historia general del derecho español. Granada: .

Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2003). AIMING FOR CAREER SUCCESS: THE ROLE OF LEARNING GOAL ORIENTATION IN MENTORING RESEARCHERS. Journal of Vocational Behavior , 63, 417-43.

Gómez Roldán, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores , 8,45-66.

Gomez, U. (2002). LA FORMACIÓN DE HABILIDADES EN ESTUDIANTES DE INGENIERÍA A TRAVÉS DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE FÍSICA. *Pedagogía Universitaria* , 7(1), 67-78.

Gonczy, A. (1997). Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico. *Formación basada en competencia laboral. Herramientas para la transformación* , 11-24.

González de Cossío, F. (2008). *El árbitro*. México: Porrúa.

Gonzalez Lagier, D. (2005). *Quaestio facti: ensayos sobre prueba, causalidad y acción*. Lima: Palestra Editores.

Gonzalo, M. (2011). Métodos alternos: Una justicia mas progresista y universalizada. En M. Gonzalo, F. J. Gorjón Gómez, & A. Sánchez García, *Métodos alternos: Una justicia mas progresista y universalizada* (págs. 41-67). Madrid: Dykinson.

Goode, W., & Hatt, P. (1970). *Métodos de Investigación Social*. México: Editorial F. Trillas, S.A.

Gorjón Gómez, F. (2000). *Arbitraje Comercial y Ejecución de Laudos*. México: McGraw Hill.

Gorjon Gómez, F. J., & Steele Garza, J. G. (2008). *Métodos alternativos de solución de conflictos*. México: Oxford.

Graham Tapia, L. E. (2000). *El arbitraje comercial*. México: Themis.

Graham, J., Leal-Isla Garza, C., & Tijerina Aguilar, H. (2005). *Guía Práctica para el Arbitraje Internacional* (1a Edición ed.). Monterrey, N.L., México: Lazcano Garza Editores.

Greatbatch, D., & Dingwall, R. (1997). ARGUMENTATIVE TALK IN DIVORCE MEDIATION SESSIONS. *American Sociological Review* , 62(1), 151-170.

Guidry, A. F. (2013). Contradictory Contract Language Nullifies Arbitration Provision. *Construct!* , 22(1),43.

Gutierrez Broncano, S., & De Pablos Hereredo, C. (2010). Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad. *Revista Complutense de Educación* , 21(2), 323-343.

Gutierrez Pantoja, G. (1998). *Metodología de las Ciencias Sociales* (2ª Edición ed.). México: Oxford University Press - Harla México, S.A. de C.V.

Habermas, J. (2002). *Verdad y Justificación*. Madrid: Trotta.

Henderson, A., Winch, S., & Holzhauser, K. (2009). Leadership: the critical success factor in the rise or fall of useful research activity. *Journal Of Nursing Management* , 942-946.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Homer, C. J., & Baron, R. J. (2010). How to Scale Up Primary Care Transformation: What We Know and What We Need to Know?. *JGIM: Journal Of General Internal Medicine* , 625-629.

IIJ. UNAM. (1982). *Diccionario Jurídico Mexicano*. México: Universidad Autónoma de México.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2012 йил 3-Новiembre). Página oficial del ITESM. From http://www.itesm.edu/wps/portal/!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3iLUOcwD6cgY0N3x0Aza08TCxdjtxAvAyDQDwfpMlt3dnf0MDH3MTDwNwozMDDyMw0ONAgNNjbwNlBlG-AAjgb6fh75uan6kfpR5rjtMdaPzEINT0yu1C_lzk5zTldUBAC3FXz1/dl3/d3/L0lJSklna2shL0lCakFBTXIBQkVSSQ0IBISEvWUZOQz

International Chamber of Commerce. (2013 йил 1-Junio). Página web de la International Chamber of Commerce. From <http://www.iccwbo.org/>

International Institute for Qualitative Methodology (IIQM). University of Alberta. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods* , 1-21.

Justiniano, & García, d. (1889). *Cuerpo del Derecho Civil Romano, Instituta - Digesto*. (J. Molinas, Ed.) Barcelona: *.

Karrer, P. A. (2007). Language and Translation in International Commercial Arbitration. *ASA Bulletin* , 25(1), 220-221.

Kohnert, K. (2008). Second Language Acquisition: Success Factors in Sequential Bilingualism. *ASHA Leader* , 13(2), 10-13.

Krueger, R. A. (2002). *Designing and Conducting Focus Group Interviews*. University of Minnesota , 1-17.

Kuhn, T. S. (1966). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago & Londres: University of Chicago Press.

Kuijpers, M. T., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Career Success. *Career Development Quarterly* , 168-178.

Lande, J., & Sternlight, J. R. (2010). The Potential Contribution of ADR to an Integrated Curriculum: Preparing Law Students for Real World Lawyering. *Ohio State Journal On Dispute Resolution* , 25(1), 247-298.

Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. Montréal: Guérin.

Latrach-Ammar, C., Febré, N., Demandes, I., Araneda, J., & González, I. (2011). Importancia de las competencias en la formación de enfermería. *Aquichan* , 11(3), 305-315.

Le Boterf, G. (1995). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2002). Développer la compétence des professionnel. Paris: Éditions d'Organisation.

León Pastor, R. (2005). Introducción al razonamiento Jurídico. Programa de actualización y perfeccionamiento de la Academia de la Magistratura . Lima.

Llerena, R. (2011). LATINOAMÉRICA EN EL SISTEMA DE ARBITRAJE DE LA CCI. Revista De Economía Y Derecho , 8(29), 63-82.

Lloyd, C., & Cook, A. (1993). Implementing Standards of Competence. Practical strategies for industry. London: Kogan Page.

Margadant, G. (1983). Panorama de la historia universal del derecho. México: Porrúa.

Marías, J. (1962). Estructura dramática de la teoría filosófica. Symposium sobre la argumentación filosófica (pág. 39). México: UNAM.

Martinez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.

Matheson, D. W., Bruce, R. L., & Beauchamp, K. (1985). Psicología experimental: diseños y análisis de investigación. México: Compañía Editorial Continental.

Maya, C., & Balboa, L. (1999). LAS HABILIDADES E INVARIANTES INVESTIGATIVAS EN LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU ESTUDIO. Pedagogía Universitaria , 4(2), 13-44.

Mc Clellan, D. (1973). Testing for Competencies rather than for "Intelligence". American Psychologist , 28,1-14.

McCance, T. V., Fitzsimons, D., Kenney, D., Hasson, F., & McKeena, H. P. (2007). Capacity building in nursing and midwifery research and development: an old priority with a new perspective. Journal of Advanced Nursing , 59, 57-67.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* , 28, 1-14.

McClung, J. S., Jentsch, I., & Reicher, S. D. (2013). Group Membership Affects Spontaneous Mental Representation: Failure to Represent the Out-Group in a Joint Action Task. *Plos ONE* , 8(11), 1-9.

Meijers, F. (2002). Career learning in a changing world: The role of emotions. *International Journal for the Advancement of Counselling* , 24, 149-167.

Mena Diaz, N. (2006). Un entorno virtual en red para la colaboración científica. *Acimed* , 14(5), 1.

Merino Merchán, J. F. (2009). *Curso de derecho arbitral*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Merino Merchán, J. F., & Chillón Medina, J. M. (2006). *Tratado de derecho arbitral (3a edición ed.)*. Navarra: Aranzadi.

Merton, R., Fiske, M., & Kendall, P. (1956). *The focused interview*. Glencoe: Free Press.

Monahan, B. (2010). The Use of Technology to Improve the Reading Skills, of Second Language Learners in Grades K-2. *NAAAS & Affiliates Conference Monographs* , 619-626.

Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2006). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE. *Journal of Vocational Education & Training* , 59 (1), 67- 88.

Nava Gomar, S. O. (13 de Octubre de 2014). *Biblioteca Juridica Virtual de la UNAM*. Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de [juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx) Hacia un Nuevo Modelo de Comunicación Judicial:
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/qdiuris/cont/17/cnt/cnt2.pdf>

Ng, T., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology* , 58, 367-40.

Nilsson, N. (29 de Febrero de 2008). Niclas Nilsson's Blog. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de Niclas Nilsson's Blog: http://niclasnilsson.se/articles/2008/02/29/the_holistic_view

Nitin, S., Dinesh, K., & Paul, S. (2011). TQM for manufacturing excellence: Factors critical to success. *International Journal Of Applied Engineering Research* , 219-233.

OECD. (2002). Definition and Selection of Competences (DeSeCo). Theoretical and conceptual foundations. Strategy paper. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de The Organisation for Economic Cooperation and Development: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>

Pallares, E. (1970). *Diccionario de Derecho Procesal Civil (6ª Edición ed.)*. México: Porrúa.

Park, W. W. (2006). *Arbitration of international business disputes in law and practice*. Great Britain: Oxford.

Peczenik, A. (2000). *Derecho y razón*. México: Distribuciones Fontamara.

Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Perez Garcia, A. R. (2003). Una nueva forma de valorar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, a partir de las controversias suscitadas de acuerdo con el capítulo once. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle* , 5 (20), 107 - 111.

Pereznieto Castro, L. (2000). Constitución del Tribunal Arbitral. En L. Pereznieto Castro, *Arbitraje comercial internacional* (pág. 31). México: Distribuciones Fontamara.

Pereznieto, L. (1989). *El arbitraje privado en México. El arbitraje en el derecho latinoamericano y español*. México: *.

Perrenoud, P. (2005). a universitat entre la transmissió de coneixements i el desenvolupament de competències. El debat sobre les competències a l'ensenyament universitari . ICE UB. Documents de Docència Universitària (5), 8-25.

Pimienta Prieto, J. (2008). Evaluación de los aprendizajes. Un enfoque basado en competencias. México: Pearson Educación.

Plantin, C. (2002). La Argumrntación (3a edición ed.). (A. Tusón, Trad.) Barcelona: Ariel.

Powell, R. (2009). ADR in Multilingual Contexts: Language Policy and Language Choice in Malaysian Mediation and Arbitration. Conference Papers. Law & Society , 1.

Redenti, E. (1957). Derecho Procesal Civil. Buenos Aires: Ediciones Juridicas Europa - América.

Repetto, E., & Pérez-González, J. (s.f.). Formacion en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. Revista Europea de Formación Profesional , 40(1), 92- 112.

Ribes, E. (1990). Psicología General. México: Trillas.

Rivera J., L. (1995). Justicia y argumentación pública. Tópicos. Revista De Filosofía , (8), 49-68.

Roba, R. (2012). THE PERSONS THAT CAN BE ARBITRATORS IN NATIONAL AND INTERNATIONAL ARBITRATION. Juridical Current , 15(4), 92-99.

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review , 81-93.

Rockart, J. F. (1982). Author Comment. MIS Quarterly , 79-81.

Rojas Amandi, V. (2010). Interpretacion y argumentación del Juez Constitucional. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de Biblioteca Jurídica Virtual de la UNAM: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/jurid/cont/40/pr/pr8.pdf>

Sanchez García, A. (2012). Tesis Doctoral: La eficacia de los métodos alternos de solución de conflictos en España y México: Perspectiva integral de los acuerdos de mediación y laudos arbitrales. Tesis Doctoral: La eficacia de los métodos alternos de solución de conflictos en España y México: Perspectiva integral de los acuerdos de mediación y laudos arbitrales. Madrid.

Sanchez García, A. (2013). La actuación de los jueces estatales como árbitros privados: un problema de orden público. *Comunitania, International Journal of Social Work and Social Sciences* (5), 137-151.

Sanchez Garcia, A., & Elizaola Pinales, C. (2014). Preparación e implementación del juicio arbitral en Baja California. En H. A. De Leon Batista, N. Cedeño de Paredes, R. Soler Mendizábal, M. S. Acuña Zepeda, F. J. Gorjón Gómez, & J. J. Aguilar Garnica, *Justicia en el marco de los derechos humanos, la equidad y la justicia alternativa "Perspectiva Panameña y Mexicana"* (págs. 391 - 409). Monterrey, Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Sanders, P. (1999). *Quo vadis arbitration?. Sixty years of arbitration practice*. La Haya: Kluwer Law International.

Santiago, J., & Roussos, A. (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de trabajo N° 256. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.

Santillán Briceño, V., Bermúdez Ferreiro, M., & Montano Rodríguez, M. (2011). LA PRÁCTICA DOCENTE Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES INTELECTUALES EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL POR COMPETENCIAS. *Horizontes Educativos* , 16(2), 43-56.

Schwartz, D. S. (2012). Claim Suppressing Arbitration: The New Rules. *Indiana Law Journal* , 87(1), 239-270.

SCJN. (Octubre de 2008). Sentencias. Su Congruencia. Tesis de Jurisprudencia registro 168546 de la 9a Época , Tesis VI, 2o C. J/296, pág. 2293. México.

Sims, J. (1998). Collecting and analysing qualitative data: issues raised by the focus group. *Journal Of Advanced Nursing* , 28(2), 345-352.

Siqueiros, J. L. (1965). El arbitraje comercial en México. *Revista de la Facultad de Derecho de la UNAM* (59), 703 y ss.

Siqueiros, J. L. (2006). La persona humana y el arbitraje internacional de naturaleza privada. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de Página oficial de la Organización de Estados Americanos: <http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/403-424.Siqueiros.pdf>

Soy Entrepreneur. (28 de Septiembre de 2012). *Revista Entrepreneur*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de *Revista Entrepreneur*: <http://www.soyentrepreneur.com/22889-por-que-hacer-benchmarking.html>

Stein, F. (1999). *El conocimiento privado del juez* (2a Edición ed.). (A. de Oliva, Trad.) Bogotá: Témis.

Tardif, J. (1992). *Pour un enseignement stratégique: L'apport de la psychologie cognitive* [Por una enseñanza estratégica: La aportación de la psicología cognitiva]. Montreal: Éditions Logiques.

Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Montréal: Chenelière Éducation.

Tejada, A. (2006). Un Currículo Centrado en Competencias: base para su construcción. *Novedades Educativas* , 17-23.

Torné, R. F., Lopez Ubeda, M. L., & Garcia, A. O. (2013). A propósito de un caso: La importancia del trabajo en red. *Revista De La Asociación Española De Neuropsiquiatría* , 33(118), 355-359.

Torres Esperón, M. (2010). El trabajo en redes en la práctica de enfermería: "Acortando la distancia". *Revista Cubana de Enfermería* , 71-77.

Toulmin, S. E. (2007). Los usos de la argumentación. (M. Morrás, & V. Pineda, Trads.)
Barcelona: Ediciones Península.

Travaille, A., & Hendriks, P. J. (2010). What keeps science spiralling? Unravelling the critical success factors of knowledge creation in university research. *Higher Education* , 423-439.

Uribarri Carpintero, G. J. (2013 йил 13-Майо). Habilidades del árbitro comercial. (M. J. Macías Manteca, Interviewer)

Vega, R. (2003). Se de argumentar se trata. España: Montesinos.

Veiga, J. F. (1983). Mobility influences during managerial career stages . *Academy of Management Journal* , 26, 64-85.

Von Wobeser & Sierra abogados. (1 de Septiembre de 2014). Von Wobeser & Sierra. Recuperado el 1 de Septiembre de 2014, de Von Wobeser & Sierra: <http://www.vonwobeserysierra.com/clus-von-wobeser.html>

Von Wobeser, C. (2000). El desarrollo del procedimieto arbitral. En L. Pereznieto Castro, *Arbitraje Comercial Internacional* (pág. 96). Mexico: Distribuciones Fontamara.

Von Wobeser, C. (2008). Prólogo. En F. Gonzalez de Cossío, *El árbitro*. México: Porrúa.

Wang, L. (2005). The Advantages of Using Technology in Second Language Education. *The Journal* , 32(10), 38-42.

Weston, A. (2002). Las claves de la argumentación (7a Edición ed.). (J. M. Seña, Trad.)
Barcelona: Ariel.

Zabalza, M. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional. Madrid: Narcea.

Zepeda, J. A. (1982). Normacion y práctica del arbitraje en México. El arbitraje comercial en Iberoamérica. Madrid: Instituto de cooperación iberoamericana. Consejo superior de cámaras oficiales de Comercio, industrias y navegación de España.

Zuñiga Melendez, A., Leiton, R., & Naranjo Rodriguez, J. (2014). Del sistema educativo tradicional hacia la formación por competencias: Una mirada a los procesos de enseñanza aprendizaje de las ciencias en la educación secundaria de Mendoza Argentina y San José de Costa Rica. Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias , 11(2), 145 - 159.