

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

Doble grado en ADE y Derecho

Año académico 2020/2021

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Diseño de nuevos servicios legales para la resolución colaborativa de los conflictos matrimoniales

Trabajo realizado por Daniel Ruiz Alastruey

Dirigido por Aritza López de Guereño Zarraga

Bilbao, a 24 de junio de 2021

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
1. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y ENFOQUE	2
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO: ACADÉMICOS Y PROFESIONALES	3
3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS	3
4. LA RESOLUCIÓN TRADICIONAL Y ALTERNATIVA DE CONFLICTOS..	4
4.1. El conflicto, sus posibles resultados y los modos de manejo de conflictos ..	4
4.2. Tipos, causas y diferentes contextos de los conflictos.....	6
4.3. La jurisdicción como mecanismo tradicional de resolución de conflictos y los problemas actuales de la justicia española.....	7
4.4. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos.....	9
5. CONFLICTOS MATRIMONIALES	15
5.1. Características principales de los conflictos matrimoniales.....	15
5.2. Dimensionamiento del conflicto matrimonial.....	16
<i>5.2.1. DIMENSIÓN LEGAL</i>	<i>16</i>
<i>5.2.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA.....</i>	<i>17</i>
<i>5.2.3. DIMENSIÓN FAMILIAR.....</i>	<i>18</i>
<i>5.2.4. DIMENSIÓN PERSONAL.....</i>	<i>19</i>
5.3. Oferta de servicios legales para procesos de separación o divorcio.....	19
6. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CAMPO	21
6.1. Contexto del estudio	21
<i>6.1.1. CONTEXTO PROFESIONAL</i>	<i>22</i>
<i>6.1.2. MARCO TEÓRICO.....</i>	<i>23</i>
<i>6.1.2.1. Modelo de los 5 niveles de productos y servicios.....</i>	<i>23</i>
<i>6.1.2.2. Modelo SERVQUAL y modelo SERVPERF.....</i>	<i>25</i>

6.2. Objetivos del estudio	26
6.3. Herramienta de investigación.....	27
6.4. Elección y descripción de la muestra.....	28
6.5. Proceso operativo	30
6.6. Resultados del estudio.....	31
6.6.1. <i>RESULTADOS DESTACADOS</i>	31
6.6.2. <i>RESULTADOS SINTÉTICOS</i>	35
6.6.2.1. <i>Modelo de los 5 niveles de productos o servicios</i>	36
6.6.2.2. <i>Modelo SERVQUAL y SERVPERF</i>	37
6.6.2.3. <i>Propuestas de optimización del servicio</i>	38
7. CONCLUSIONES	40
ANEXO 1: GUIÓN DEFINITIVO DE LAS ENTREVISTAS	43
ANEXO 2: PROPUESTA DE CUESTIONARIO DE SERVPERF.....	46
BIBLIOGRAFÍA	47

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado lleva a cabo un profundo análisis del conflicto y todo lo que tiene que ver con el mismo. Asimismo, se analizan las distintas herramientas existentes para la resolución de conflictos. Posteriormente, se realiza un análisis exhaustivo de los conflictos matrimoniales y de la oferta actual de servicios legales para los procesos de separación o divorcio. Más adelante, se diseña y se ejecuta un estudio de campo mediante el cual se entrevista en profundidad a profesionales de la práctica del Derecho Colaborativo y se obtiene la información necesaria para describir el servicio del divorcio colaborativo a través de los modelos teóricos ya tratados previamente. Por último, se proponen una serie de mejoras para tratar de lograr la optimización del servicio, además de elaborar las conclusiones del conjunto de este trabajo.

ABSTRACT

This Final Degree Project carries out a deep analysis of the conflict and everything that has to do with it. In addition, the different existing tools for conflict resolution are analyzed. Subsequently, an exhaustive analysis of marital conflicts and the current offer of legal services for separation or divorce processes is made out. Later, a field study is designed and executed through which professionals of the practice of Collaborative Law are interviewed in-depth and the crucial information is obtained to describe the collaborative divorce service through the theoretical models previously discussed. Finally, a series of improvements are proposed to try to achieve the optimization of the service, in addition to drawing the conclusions of the whole of this work.

1. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y ENFOQUE

El tema escogido para la realización de este Trabajo de Fin de Grado es el diseño de nuevos servicios legales para la resolución colaborativa de los conflictos matrimoniales. En su amplio recorrido, el sector legal pocas veces se ha caracterizado por su esfuerzo innovador, dado que “vivimos en una sociedad de regateadores del esfuerzo y la inversión” (Gericó, 2013). En los últimos años, los despachos que han realizado un esfuerzo notable en innovación han seguido creciendo, mientras otros se han limitado a observar, e incluso, a desaparecer. Así las cosas, “la innovación en el sector legal ya no es una opción” (Gericó, 2013).

En este Trabajo nos disponemos a describir un nuevo servicio en el ámbito legal, teniendo en cuenta que el mismo puede ser descrito a través de distintos niveles o dimensiones, y sabiendo que para ello podremos utilizar diversos modelos teóricos.

El contexto donde vamos a llevar a cabo este proyecto es el de los conflictos, concretamente los conflictos matrimoniales. En las últimas décadas, hemos experimentado una proliferación de casos de separaciones y divorcios, con sus correspondientes conflictos y consecuencias no sólo para el matrimonio en disputa, sino también para los hijos y demás allegados.

Una parte importante de estos conflictos acaban teniendo que decidirse por medio de los tribunales, llevando a sede judicial asuntos que en su mayoría bien podrían resolverse por otras vías. Entre estas vías alternativas de resolución de conflictos nos encontramos con el Derecho Colaborativo.

En los últimos años, el Derecho Colaborativo ha ido llegando desde los Estados Unidos a España, y desde aquí se han conseguido poner en marcha proyectos como Divorcio Colaborativo y Divorcio Colaborativo Madrid, ambos centrados en el ámbito de los conflictos matrimoniales.

La elección de este tema surge de un interés particular a lo largo de toda mi vida por los conflictos matrimoniales. Además de, como todos, haberlos vivido de cerca, siempre he encontrado interesante el campo de estudio dedicado a esta materia, tanto por las características especiales de este tipo de conflictos, como por los intereses y emociones que hay en juego. En el anterior Trabajo de Fin de Grado llevado a cabo ya abordé, en parte, esta materia, y a lo largo de mi carrera académica siempre me ha suscitado un especial interés el Derecho de familia, y, en particular, todo lo relativo al matrimonio.

Por otro lado, abordar estos nuevos servicios de divorcio colaborativo desde la perspectiva del Marketing nos parece todo un reto y que podría aportar una visión diferente a este servicio, más enfocada a detectar sus debilidades y fortalezas, y trabajar en minimizar las primeras y reforzar las segundas, con ánimo de detectar las posibilidades de optimización del servicio y expandir la práctica del divorcio colaborativo.

Además, de cara a mi futuro profesional, este trabajo abre la posibilidad de incorporar todo lo aprendido respecto a los procesos de divorcio colaborativo en mi práctica profesional del Derecho, lo cual convierte este trabajo en un reto mayor aun si cabe.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO: ACADÉMICOS Y PROFESIONALES

A continuación, se presentan los objetivos académicos de este Trabajo de Fin de Grado:

- Indagar en el conflicto, sus resultados, los distintos tipos y las distintas formas de manejarlos.
- Conocer la situación actual del sistema judicial como mecanismo para la resolución de conflictos.
- Describir y distinguir los mecanismos alternativos para la resolución de conflictos.
- Identificar las distintas dimensiones del conflicto matrimonial.
- Comprender las condiciones de desarrollo de una práctica profesional colaborativa, y más concretamente, del divorcio colaborativo.

Por otro lado, se presentan los objetivos profesionales perseguidos:

- Diseñar y poner en práctica un proyecto de estudio de campo basado en criterios de investigación cualitativa.
- Analizar las características principales y diferenciales del servicio denominado divorcio colaborativo.
- Gestionar de manera profesional información bibliográfica variada y relevante.

3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS

Hemos estructurado este Trabajo de Fin de Grado en cuatro partes. En la primera parte (puntos 1, 2 y 3) describimos el proyecto del trabajo, explicando y justificando el tema elegido, además de establecer los objetivos tanto académicos como profesionales del trabajo.

En la parte 2 (puntos 4 y 5) indagamos sobre el concepto de conflicto, sus posibles resultados, los modos de manejo del mismo, los tipos de conflicto que existen, sus causas y los diferentes contextos donde pueden aparecer los conflictos.

Más adelante, realizamos un estudio sobre la situación actual del sistema judicial como mecanismo principal para la resolución de conflictos, además de introducir y distinguir los mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

A continuación, nos centramos en los conflictos matrimoniales, concretamente en el fenómeno de las separaciones y divorcios como uno de los ámbitos de conflicto más

representativos a nivel social. Identificamos todas sus dimensiones y presentamos brevemente las ofertas de servicios legales para los procesos de separación o divorcio.

En la parte 3 (punto 6) llevamos a cabo un estudio de campo basado en criterios de investigación cualitativa. Empezamos por diseñar el proyecto de investigación, para más adelante llevarlo a cabo a través de las entrevistas en profundidad con los profesionales del divorcio colaborativo. Se finaliza el apartado volcando los resultados de la investigación en el trabajo, tanto los resultados destacados, como los sintéticos, llevados a cabo estos últimos a través de los modelos teóricos ya presentados. Por último, realizamos una serie de propuestas de optimización del servicio.

En la parte 4 (punto 7 en adelante) plasmamos las conclusiones del trabajo, íntimamente conectadas con los objetivos de aprendizaje, además de incorporar los anexos pertinentes y las fuentes de información consultadas a lo largo de la realización del trabajo.

Por otro lado, como herramientas empleadas a lo largo del trabajo, para la búsqueda efectiva de referencias bibliográficas hemos empleado la base de datos de Dialnet, además de otras bases de datos online como Web of Science, Biblioteca jurídica digital y Science Direct. El uso de este tipo de bases de datos ha servido para garantizar la calidad de las fuentes de información manejadas en el trabajo.

Por último, para llevar a cabo el estudio de campo, hemos trabajado a través de técnicas de investigación cualitativa, concretamente, valiéndonos de la herramienta de las entrevistas en profundidad.

4. LA RESOLUCIÓN TRADICIONAL Y ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

4.1. El conflicto, sus posibles resultados y los modos de manejo de conflictos

El conflicto surge del choque o la colisión de dos fuerzas antagónicas que se oponen moral o físicamente (Rodríguez, 2012). Cuando una de las dos fuerzas experimenta frustración ante la obstrucción causada por la otra parte, entonces surge la situación de conflicto (Van de Vliert E. , 1993). La teoría clásica del conflicto muestra que de esa pugna surge un perdedor, frente al contrincante que se alza exitoso. Así, resulta difícil pensar que de esa confrontación vayan a poder extraer beneficios todas las partes implicadas. Asimismo, parece imposible poder imaginar una sociedad libre de conflictos, desde las disputas internacionales, hasta la discusión familiar matutina, y es que “hasta en la sociedad angélica existió la escisión de los ángeles caídos” (Rodríguez, 2012).

Así pues, resulta pertinente establecer sistemas que nos ayuden a resolver todo tipo de conflictos. Pero antes de exponer los distintos mecanismos de resolución de conflictos, observemos qué posibles conclusiones tienen los mismos.

Tradicionalmente, la terminación de los conflictos ha estado orientado a lo que dio en llamarse los “resultados” del proceso de resolución, principalmente en el contexto

bélico o en conflictos sociales, pero también en el contexto judicial. Así, se distinguen los siguientes resultados posibles (Entelman, 2002):

- a) La “imposición” de la voluntad de uno de los actores sobre la de su adversario. Existe un ganador que impone su voluntad al otro, el perdedor.
- b) Sucede otras veces que una de las partes decide abandonar la lucha, cesando en su acción conflictual. Así, la parte que se retira desiste de lograr su objetivo. En los conflictos judiciales esta retirada o abandono se denomina “desistimiento”.
- c) Algunos conflictos finalizan porque uno de los dos actores adopta los valores del adversario, es decir, acepta el resultado propuesto por la otra parte. En sede judicial, a esto mismo se le denomina como “allanamiento”.
- d) Finalmente, algunos conflictos finalizan con un intercambio de concesiones recíprocas que en cierto modo satisfacen los valores de todas las partes implicadas. A menudo se llega a estos resultados con la colaboración de terceros que intervienen en el conflicto desde muy distintos roles, y que generan o posibilitan procesos de negociación. Los resultados producidos por ese *horsetrading* adquieren la denominación de “compromiso”.

Según el perfil que adoptemos a la hora de encarar los conflictos, propiciaremos algunos resultados u otros. La conducta de una persona en situación de conflicto puede ser descrita según dos dimensiones básicas (Thomas K. W., 1992): la asertividad, entendida como la medida en que una persona intenta solucionar sus propios problemas, y la cooperación, entendida como la medida en que una persona intenta solucionar los problemas de otras personas. A partir de aquí, surgen cinco modos de manejo de conflictos (Thomas & Kilmann, 2014) (Thomas K. W., 1992) (Munduate & Dorado, 1999):

- Competidor: asertivo y no cooperativo. Su objetivo es ganar a costa del otro. Estos perfiles suelen abogar por su imposición a la otra parte.
- Concesivo: punto medio entre la asertividad y la cooperación. Tiene como objetivo llegar a un acuerdo dividiendo lo que esté en juego entre las partes en conflicto. Estos perfiles tratan de llegar a un compromiso entre las partes.
- Elusivo: ni asertivo ni cooperativo. Su objetivo es demorar el conflicto todo lo posible. Estos perfiles suelen retirarse o abandonar el conflicto.
- Complaciente: cooperativo y no asertivo. Su objetivo es evitar problemas, y para ello tendrá actitudes altruistas o generosas para con la otra parte. Estos perfiles, a menudo, aceptan el resultado propuesto por la otra parte.
- Colaborador: asertivo y cooperativo. Su objetivo es que todos ganen en la negociación. Estos perfiles tratan de generar valor para llegar a un compromiso mediante el cual todas las partes ganen.



Ilustración 1: Los cinco modos de manejo de conflictos. Elaboración propia a partir del modelo de Thomas y Kilman, 1974.

4.2. Tipos, causas y diferentes contextos de los conflictos

Existen varias formas de conceptualizar el conflicto, a la vez que sendas formas de clasificar el mismo. Una de las clasificaciones más asentadas es la clasificación llevada a cabo según el contenido de los conflictos (Moore, 1994), que identifica cinco tipos de conflictos en función de sus causas (Domínguez Bilbao & García Dauder, 2003) (Coser, 1961) (Moore, 1994) (Alzate, 2013):

- Conflictos de relación: Son causados por fuertes emociones negativas, percepciones irreales o estereotipos, una mala o nula comunicación, o conductas negativas repetitivas. Estas discusiones suelen escalar rápidamente dando pie a discusiones que a menudo resultan innecesarias o están originadas por conflictos irreales.
- Conflictos de información: conflictos relacionados con la información, ya sea porque esta es falsa, porque existe una falta de la misma, o porque las partes realizan una interpretación distinta de la misma información.
- Conflictos de intereses: causados por la competición entre necesidades incompatibles, ya sea una incompatibilidad real o percibida. Estos conflictos surgen alrededor de cuestiones sustanciales (dinero, tiempo, etc.), de procedimiento (cómo debe resolverse la disputa), o psicológicas (confianza, buena fe, respeto, etc.). Para la satisfacción completa es necesario lograr el acuerdo en los tres niveles.
- Conflictos estructurales: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estructuras muchas veces configuradas por fuerzas externas a la

gente en conflicto. Estas conductas conflictivas están promovidas a menudo por la escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos, tiempo, o estructuras organizativas.

- Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Las personas pueden vivir conjuntamente en armonía a pesar de la existencia de sistemas de valores muy diferentes. El conflicto llega cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden implantar un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

Entre las clasificaciones basadas en los niveles del conflicto, el criterio comúnmente más utilizado es el de los actores o personas implicadas. Así, los conflictos pueden ser intrapersonales o intrapsíquicos, interpersonales, intragrupal e intergrupales (Lewicki, Litterer, Minton, & Saunders, 1994).

En los conflictos interpersonales es donde los métodos alternativos de resolución de conflictos despliegan su potencial con mayor facilidad, y es que la mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de conflictos interpersonales. Sin embargo, no es el único contexto posible donde aplicar estos mecanismos.

Cada vez más los mecanismos alternativos de resolución de conflictos tratan de ser de utilidad para otro tipo de conflictos, como pueden ser los conflictos intragrupal, cuando se dan en organizaciones empresariales. La efectividad en la gestión del conflicto puede influir de modo importante en la resolución de problemas organizacionales, así como en las actitudes individuales hacia los equipos de trabajo (Munduate & Dorado, 1999). A menudo los trabajadores optan por adoptar posturas elusivas del conflicto, pero los expertos señalan que el estilo colaborador es el que contribuye a una mayor efectividad del proceso. Existe un amplio acuerdo en que el estilo colaborador destaca en la producción de una interacción más constructiva, una mayor satisfacción de las partes y que está positivamente asociado con mejores resultados individuales y organizacionales (Thomas K. W., 1992) (Butler, 1994) (Van de Vliert, Euwema, & Huismans, 1995) (Rahim, Antonioni, & Psenicka, 1997). Una vez más, el estilo colaborador se presenta como el mejor perfil a adoptar ante un conflicto.

4.3. La jurisdicción como mecanismo tradicional de resolución de conflictos y los problemas actuales de la justicia española

El Diccionario panhispánico del español jurídico define el conflicto como un enfrentamiento, una controversia, o un litigio. Este uso de la palabra litigio para definir el conflicto conlleva ineludiblemente relacionar el conflicto con un proceso judicial, y es que tradicionalmente la sociedad ha entendido que cuando las partes implicadas no eran capaces de resolver el conflicto por ellas mismas, debían entonces acudir a juicio.

En la jurisdicción, el Estado asume la función de resolver la controversia por medio de los jueces y magistrados que integran el Poder Judicial. El proceso judicial resuelve el conflicto de modo irrevocable y conforme a derecho (Reales, 2013).

Habitualmente se acude a sede judicial para obtener alguno de los tres primeros resultados posibles del conflicto¹, pero la elección de esta herramienta tradicional de resolución de conflictos acarrea una serie de perjuicios que las partes bien harían en tener en cuenta a la hora de elegir la herramienta idónea para resolver sus conflictos. A pesar de que los perjuicios específicos en materia de disolución de parejas los vayamos a observar más adelante, conviene recalcar brevemente los problemas más sonados de la justicia española a nivel general.

En primer lugar, en términos de eficiencia el problema de la justicia española es significativo. Desde 2016, el tiempo de tramitación de los asuntos civiles, mercantiles y administrativos en primera instancia no ha parado de aumentar². El número de asuntos pendientes de resolver va en aumento año a año, debido a que el número de asuntos que se resuelven es menor que el número de asuntos que entran en el sistema judicial³. Esto es debido, en parte, a que España se sitúa entre los países de la Unión Europea que menos jueces por número de habitantes dispone, al contar tan sólo con poco más de un único juez por cada 10.000 habitantes⁴.

En segundo lugar, la percepción de la independencia judicial se sitúa en un nivel mediano (Comisión Europea, 2020)⁵. Y es que el Grupo de Estados contra la corrupción (en adelante GRECO), en numerosas ocasiones, se ha dirigido a España, a través de sendos informes como el del 3 de enero de 2018 sobre prevención de la corrupción de parlamentarios, jueces y fiscales, para advertir de que, a pesar de que: “no existe ninguna duda acerca de la gran calidad de la justicia en España y sobre el Ministerio Fiscal, ni sobre la fortaleza del espíritu de servicio público de jueces y fiscales a título individual”, es urgente un cambio de sistema de elección de los miembros del Consejo General del Poder Judicial, actualmente elegidos en su amplia mayoría de manera discrecional por los partidos políticos⁶. Además, en el mismo informe, el GRECO advirtió a España que desde 2013 el país había recibido once recomendaciones con respecto a la lucha contra la corrupción, estando en 2018 cuatro de esas recomendaciones sin cumplir, y las otras siete tan sólo cumplidas parcialmente.

En tercer lugar, a pesar de que en determinados conflictos la legislación española aboga por la conciliación, como en el ámbito laboral⁷, los asuntos mercantiles o civiles rara vez se solventan por esa vía, terminando muchos de ellos en juicios, con el consiguiente gasto de recursos que ello conlleva. No sólo gastos económicos, ya que para acudir a juicio es necesario ir acompañado de un abogado y un procurador (a menudo privados, a no ser que solicitemos la justicia gratuita), sino también gastos añadidos de

¹ Imposición a la otra parte o desistimiento o allanamiento de la otra parte.

² Gráfico 5 del EU justice scoreboard de 2020. Disponible en https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justice_scoreboard_2020_en.pdf

³ Gráfico 13 del EU justice scoreboard de 2020.

⁴ Gráfico 35 del EU justice scoreboard de 2020.

⁵ Gráfico 44 del EU justice scoreboard de 2020.

⁶ El CGPJ lo integran 20 vocales y 1 Presidente. Los vocales son elegidos por el Congreso y el Senado a partes iguales, mientras que el Presidente es elegido por los vocales.

⁷ En el ámbito laboral es preceptivo el intento de conciliación entre trabajador y empleador antes de iniciar un procedimiento judicial.

tiempo y energía, ya que los procedimientos judiciales, como ya hemos visto, tienden a dilatarse en el tiempo.

Además, en España, la percepción actual sobre la figura del abogado no es especialmente positiva. Los abogados no consiguen inspirar suficiente confianza en la ciudadanía (Metroscopia, 2015)⁸. La población española, por lo general, percibe al abogado como una figura confrontativa. En los conflictos judicializados, tan sólo gana una de las dos partes litigantes, por lo que tan sólo vence el abogado de la parte ganadora. Esta circunstancia, a menudo, conlleva a que entre la parte perdedora y su abogado surjan diferencias y tensiones por el resultado obtenido, generando así una mala imagen al abogado de la parte perdedora, y una mala opinión sobre los abogados al cliente que ha gastado una serie de recursos para terminar por no conseguir nada. Por otro lado, el supuesto ganador no siempre ve satisfechas sus pretensiones, por lo que las mismas desavenencias podrían también surgir en la parte ganadora del pleito.

Vistas las dificultades que añade al proceso de resolución de conflictos el acudir al método tradicional de resolución de conflictos (la jurisdicción), parece acertado tratar de vislumbrar otra serie de herramientas alternativas a la hora de resolver un conflicto. Además, al buscar alternativas a acudir a juicio, los posibles resultados del conflicto se amplían con la incorporación de un compromiso factible que contemple un intercambio de concesiones recíproco. Sin embargo, para llegar a este acuerdo, el cual muchas veces será la opción más beneficiosa para todas las partes, se antoja complicado que las partes puedan llegar a él por sí mismas, por lo que muy probablemente deberán abrir la puerta a los métodos alternativos de resolución de conflictos, entre los cuales se encuentra el Derecho Colaborativo (Scott, 2008).

4.4. Mecanismos alternativos de resolución de conflictos

Ante el aumento progresivo de controversias y de sus correspondientes litigios en los últimos años, y una vez observados los problemas de la jurisdicción española, urgen soluciones que garanticen la convivencia social.

Así, los mecanismos alternativos de resolución de conflictos se alzan como un desenredo a esta problemática existente, mejorando la jurisdicción, al descargarla de asuntos (Reales, 2013). Estos mecanismos alternativos de resolución de conflictos son una serie de prácticas y técnicas que permiten resolver las disputas legales fuera de la jurisdicción (Mnookin, 1998). Para poder dar solución a los conflictos por medio de estos mecanismos alternativos, las materias en cuestión deben ser disponibles por las partes. La disponibilidad de los asuntos viene establecida en los distintos instrumentos normativos de cada uno de los mecanismos.

⁸ Puntuación de 5,8 sobre 10 puntos a la pregunta de: “¿En qué medida le inspiran hoy confianza (los abogados), es decir, sensación de poder confiar en ellos?” en el informe de Metroscopia realizado para la Abogacía Española. Informe disponible en <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2015/07/INFORME-V-BAROMETRO-EXTERNO-CGAE-NOVIEMBRE-2015.pdf>

En las últimas décadas se ha producido una proliferación de mecanismos alternativos de resolución de conflictos que escapan de la jurisdicción, aunque muchos de los profesionales del derecho aún son reacios a llevar a cabo procesos alternativos de resolución de conflictos (Scott, 2008). Estos mecanismos alternativos tuvieron su origen en los sistemas anglosajones, especialmente en Estados Unidos, donde se denominaron *Alternative Dispute Resolution* (en adelante ADR) (Stražišar, 2018).

Dentro de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos distinguimos entre los sistemas autocompositivos y heterocompositivos. Mientras que en los sistemas autocompositivos son las propias partes las que alcanzan un acuerdo o “transacción” para resolver su conflicto, en los sistemas heterocompositivos es un tercero imparcial el que va a resolver el conflicto imponiendo su decisión (Landeró, 2014).

Entre los mecanismos autocompositivos, se encuentran los siguientes (Mnookin, 1998) (Landeró, 2014) (Goldberg, Sander, Rogers, & Cole, 2020) (Reales, 2013) (Moore, 1994):

a) Negociación:

- las partes implicadas en el conflicto con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas.
- Incluso habiendo iniciado el proceso judicial o arbitral, cabe la posibilidad de que las partes interrumpan dicho proceso para tratar de llegar a un acuerdo por esta vía.
- En la negociación puede darse la participación de un tercero al que se solicite la opinión experta sobre algún determinado tema, aunque su opinión jamás será vinculante.
- Si la negociación prospera, y se llega a un acuerdo, se habrá producido una transacción⁹. Esta transacción puede estar elevada a escritura pública, o puede ser únicamente un contrato entre partes.

b) Conciliación:

- las partes pueden evitar el inicio de un pleito o poner fin al juicio ya comenzado, por consenso en la solución de su conflicto alcanzado ante un tercero¹⁰.
- Las materias disponibles por las partes están recogidas en la Ley 15/2015, de 2 de julio, de la Jurisdicción Voluntaria.
- En España, en el ámbito laboral, es preceptivo el intento de conciliación entre trabajador y empleador antes de iniciar un procedimiento judicial.
- El auto del juez de paz o el decreto del secretario judicial donde se recoge el acuerdo de las partes es título ejecutivo y puede contener todo tipo de obligaciones.

c) Mediación:

⁹ Regulado en el Código Civil en los arts. 1809 y ss.

¹⁰ El tercero no decide, resuelven las partes. En estos casos el tercero ante el cual se alcanza la solución es un juez de paz o secretario judicial.

- las partes, con ayuda de un tercero neutral, en este caso denominado mediador, resuelven sus diferencias alcanzando por sí mismas un acuerdo.
- La labor del mediador es la de acercar las posturas de las partes, otorgando a cada una de ellas espacios para expresar sus intereses, y buscando y encontrando puntos de encuentro para poder llegar a un acuerdo.
- La mediación suele aparecer cuando las partes, por sí mismas, a través de la negociación, no son capaces de llegar a un acuerdo.
- Las materias disponibles por las partes vienen recogidas en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de Mediación de asuntos civiles y mercantiles.
- Lo convenido en mediación puede ser título ejecutivo si las partes lo elevan a escritura pública.

En el sistema heterocompositivo, además del método tradicional de la jurisdicción, nos encontramos el arbitraje (Landeró, 2014) (Reales, 2013) (Stražičar, 2018):

- Para que se dé el arbitraje, debe existir un acuerdo previo entre las partes para someterse al mismo.
- Las materias disponibles por las partes vienen establecidas en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje.
- En el arbitraje, la solución del conflicto se deja en manos de una o varias personas elegidas directamente por las partes o por el juez en su caso.
- El árbitro impone una solución privada al conflicto con arreglo a un convenio suscrito por las partes en el que acuerdan, para determinadas materias, someterse al arbitraje, y qué normas se van a seguir a la hora de resolver el conflicto.
- Dicha solución privada, en aplicación del derecho o la equidad (según la voluntad de las partes), viene dada a través de un laudo dictado por el árbitro, el cual no tiene potestad ejecutiva.

A pesar de algunos esfuerzos por parte de nuestras autoridades de dar un impulso a estos mecanismos, la jurisdicción sigue siendo el mecanismo más elegido por las partes en conflicto en nuestro país. Y es que el sistema judicial, aunque de forma somera, ya promueve la utilización de estos recursos. Sería positivo para la descarga de asuntos de trabajo del sistema judicial promover este tipo de sistemas de una manera más eficaz, exigiendo a las partes acudir a estos sistemas extrajudiciales previa judicialización del asunto¹¹, como ya se da en los conflictos laborales, por ejemplo.

¹¹ Siempre y cuando el conflicto verse sobre materias disponibles por las partes.

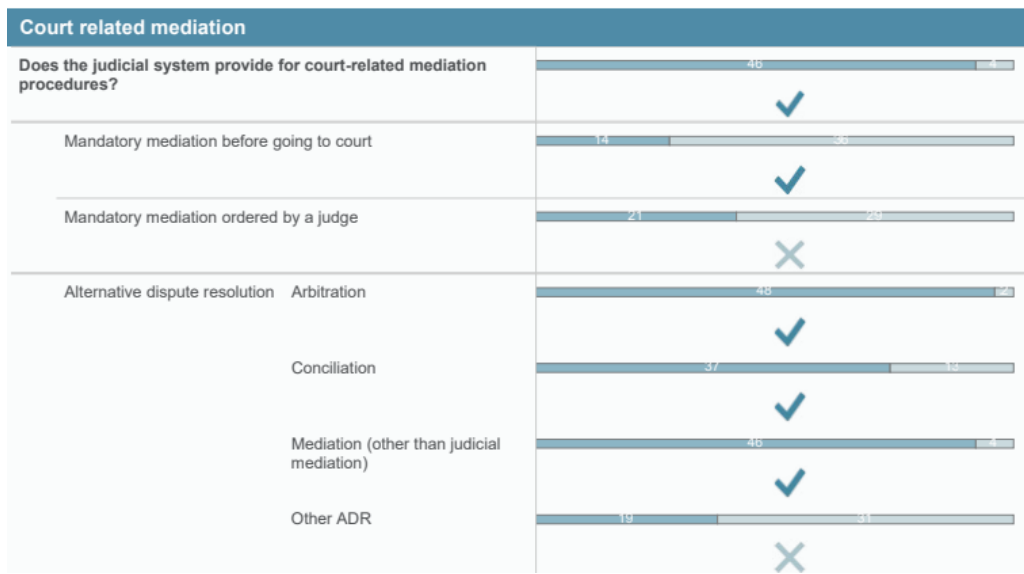


Ilustración 2: Mecanismos de resolución alternativa de conflictos promovidos por parte del sistema judicial español.
Fuente: Consejo de Europa, 2020.

Sin embargo, el sistema judicial español aún no promueve otro tipo de mecanismos ADR, y no parece que los sistemas alternativos estén teniendo el calado esperado en nuestro país, ya que estos sistemas más conocidos de ADR, aunque con buenas intenciones, a menudo no nos ofrecen todas las herramientas necesarias en los procesos conflictivos. ¿Pero, qué nos ofrecen otros mecanismos de ADR como el Derecho Colaborativo?

El movimiento colaborativo surgió en Estados Unidos a finales de los ochenta, cuando un abogado de familia, Stu Webb, comenzó a interesarse por la mediación y los demás mecanismos de ADR¹². Stu, cansado de litigar, investigó formas de resolución de conflictos donde los abogados pudieran transformar su talento como *problem-solvers* en un proceso de resolución de conflictos basado en el respeto y los acuerdos entre partes (Scott, 2008). El modelo de Stu no contemplaba el juicio como una posible solución al conflicto, por lo que los abogados tendrían que esforzarse al máximo para resolver el problema.

Así surgió el Derecho Colaborativo, destinado a ofrecer a la ciudadanía un modo de resolver sus controversias de una manera no confrontativa, autocompositiva, amistosa, con soluciones basadas en la satisfacción de los intereses de las partes, y para poder completar las carencias que puedan sufrir las resoluciones adoptadas mediante los demás métodos de resolución de conflictos.

La IACP, pionera en la puesta en marcha de la práctica colaborativa, señala las características por las que el Derecho Colaborativo se define como único¹³:

¹² Información disponible en la web de la International Academy of Collaborative Professionals (en adelante IACP) <https://www.collaborativepractice.com/sites/default/files/IACP%20%20History.pdf>

¹³ Información disponible en <https://www.collaborativepractice.com/sites/default/files/What%20Makes%20Collaborative%20Practice%20Unique.pdf>

- Las partes firman un acuerdo describiendo la naturaleza y el alcance del conflicto.
- Las partes ponen encima de la mesa toda la información relevante para solucionar el conflicto.
- Las partes se comprometen a actuar de buena fe en sus negociaciones con ánimo de alcanzar un acuerdo satisfactorio para todas las partes.
- Cada parte debe estar representada por un abogado cuya representación finalice en caso de que se lleve a cabo algún tipo de acción judicial.
- Las partes podrán contar con profesionales financieros y otro tipo de profesionales como pueden ser los psicólogos, *coaches*, o cualesquiera que necesiten.

Como se puede observar, el Derecho Colaborativo tiene similitudes con los demás sistemas alternativos de resolución de conflictos: alternativa basada en intereses de las partes, confidencialidad, coste reducido, opción de poner fin al proceso en cualquier momento, lo convenido en el proceso adquiere carácter obligatorio entre las partes, y el acuerdo puede incluso adquirir fuerza ejecutiva.

Sin embargo, existen también diferencias sustanciales, que en este caso nos las indica la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (en adelante ADCE), pionera a su vez en la introducción de la práctica colaborativa en territorio nacional¹⁴:

- el compromiso adquirido por las partes para aportar toda la información relevante. En los otros mecanismos de ADR se puede ocultar información.
- Los abogados son representantes de las partes. No son neutrales, mientras que en un proceso de mediación el abogado sí lo es.
- La participación de los letrados resulta obligatoria, mientras que en procesos como la mediación las partes pueden acudir sin abogados.
- Se dota a las partes de los profesionales que estimen necesarios. Esto no se da en otros sistemas de ADR.

¹⁴ Información disponible en la web de ADCE <https://www.derechocolaborativo.es/preguntas-frecuentes/>

Tabla 1: Diferencias entre el Derecho Colaborativo y los demás mecanismos de resolución de conflictos.
Elaboración propia.

J → Jurisdicción A → Arbitraje C → Conciliación M → Mediación DC → Derecho Colaborativo	J	A	C	M	DC
Decisión adoptada por terceros	X	X			
Obligación de acudir con abogado	X	X	X		X
Participación de un tercero neutral				X	X
Gastos de procurador	X				
Asesoramiento de terceros profesionales (financieros, psicólogos, <i>coaches</i> , etc.)					X
Solución obligatoriamente con arreglo a derecho	X		X	X	X
Objetivo de solucionar un conflicto puntual	X		X	X	
Objetivo de alcanzar un acuerdo sostenible, editable, no puntual		X			X
Lo pactado es o puede convertirse en título ejecutivo	X		X	X	X
Obligación de existencia de conflicto previo ¹⁵	X		X	X	

Así como los mejores acuerdos posibles alcanzados a través de la jurisdicción y la mayoría de mecanismos ADR están basados en una concesión recíproca, el Derecho Colaborativo nos otorga una opción más favorable: a través del perfil colaborador como modo de manejo de conflictos, se indaga en los intereses de las partes para lograr aportar un mayor valor en juego, propiciando acuerdos más completos y satisfactorios para las partes. Solo así optaremos a alcanzar acuerdos *win-win*¹⁶.

En la siguiente ilustración, observamos, en rojo, los modos de manejo de conflictos mediante los cuales optamos a alcanzar, en el mejor de los casos, un acuerdo basado en concesiones recíprocas. En azul, en cambio, el perfil a adoptar en las negociaciones de conflictos que nos da pie a los acuerdos *win-win*.

¹⁵ El Derecho Colaborativo puede ser un paso previo y preventivo, sin necesidad de que exista un conflicto previo.

¹⁶ Acuerdos en los que las dos partes salgan ganando con unas condiciones muy favorables para ambos.

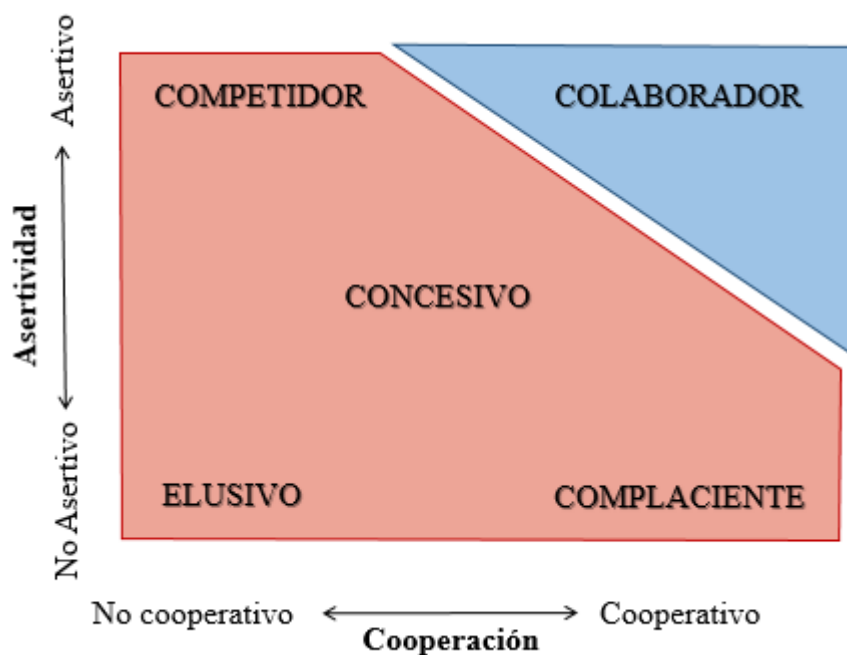


Ilustración 3: Los cinco modos de manejo de conflictos. Elaboración propia a partir del modelo de Thomas y Kilman, 1974. (II)

5. CONFLICTOS MATRIMONIALES

5.1. Características principales de los conflictos matrimoniales¹⁷

En una pareja, los conflictos pueden surgir a diario, y la mayoría de veces se terminan resolviendo. Aun así, existen conflictos que dan pie a la ruptura de la pareja. En caso de que la pareja esté unida por un vínculo matrimonial y decida separarse o divorciarse, o, aun no estando casados, haya hijos dependientes¹⁸ de por medio, habrá que establecer un convenio regulador tras la ruptura. Estas son las rupturas que interesan a este estudio¹⁹, y es que las rupturas de las demás modalidades de pareja no requieren de convenio regulador, por lo que no suele ser necesario ningún tipo de proceso formal.

Más del 95% del total de disoluciones de matrimonios son divorcios, mientras que el resto son, en su mayoría, separaciones, y en un porcentaje residual, nulidades²⁰. Algo más del 20% de los divorcios son contenciosos, es decir, terminan en los tribunales, mientras que en las separaciones la litigiosidad desciende hasta el 15%²¹.

¹⁷ Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE) sin diferenciar entre matrimonios del mismo o distinto sexo.

¹⁸ Entendidos como hijos menores o mayores dependientes.

¹⁹ Centrándonos principalmente en las parejas que están unidas por un vínculo matrimonial.

²⁰ Según datos del INE de los últimos 10 años. Información disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=20170>

²¹ Según datos del INE de los últimos 7 años. Información disponible en <https://ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=20478> y en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=20534>

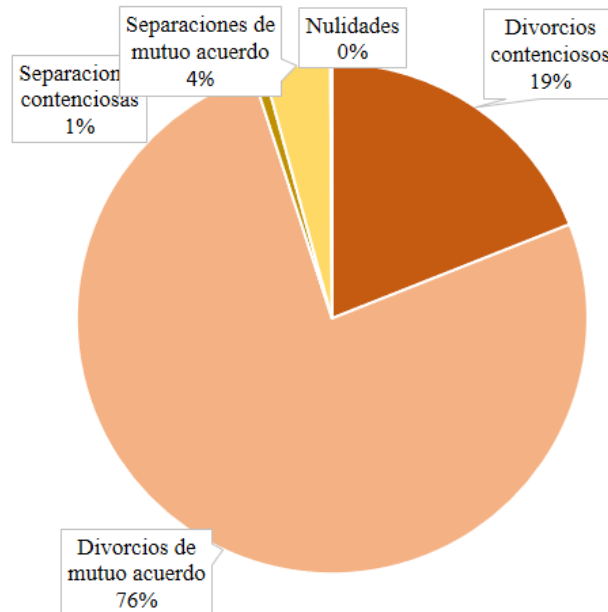


Ilustración 4: Modalidades de las disoluciones de pareja. Elaboración propia a partir de los datos del INE de los últimos 10 años.

Tal y como podemos observar, el 80% de las disoluciones matrimoniales son de mutuo acuerdo, por lo que, por lo general, los integrantes del matrimonio están dispuestos a poner fin a su vínculo de una manera pacífica y alternativa a los tribunales.

Actualmente, cada año, por cada 10 nuevos matrimonios, se dan hasta casi 6 disoluciones matrimoniales²². Este dato nos indica la proliferación de disoluciones matrimoniales que se está dando en los últimos años, y la necesidad de buscar una solución óptima a estos problemas que satisfaga a todas las partes, sin olvidar a los hijos que son partícipes inevitables del conflicto, y es que hasta casi en el 60% de las disoluciones matrimoniales los cónyuges tienen hijos dependientes²³.

5.2. Dimensionamiento del conflicto matrimonial

El conflicto matrimonial afecta a muchas sino a todas las esferas de nuestra vida. Para muchos problemas encontramos una respuesta en las normas, pero hay otros, como los emocionales, que no pueden solucionarse simplemente a través de las mismas.

5.2.1. DIMENSIÓN LEGAL

El matrimonio viene regulado en el libro primero, Título IV del Código Civil²⁴. Más concretamente, la nulidad del matrimonio viene recogida en el capítulo VI del

²² Dato obtenido del número de matrimonios nuevos registrados y el número de disoluciones matrimoniales del año 2019 proporcionados por el INE.

²³ Según datos del INE de los últimos 7 años. Disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=20677>

²⁴ Arts. 42-107 Código Civil.

mismo, la separación²⁵ en el capítulo VII, el divorcio en el capítulo VIII, y los efectos comunes a la nulidad, separación y divorcio en el capítulo IX.

El documento en el que los cónyuges acuerdan las consecuencias personales y patrimoniales de la disolución del matrimonio se denomina convenio regulador. Su contenido es de obligado cumplimiento tras la ruptura matrimonial. El contenido mínimo del convenio regulador viene estipulado en el art. 90 del Código Civil:

- Respecto del patrimonio común: la liquidación del régimen matrimonial y la distribución de cargas. También debe atribuirse el uso de la vivienda y el ajuar familiar, en caso de que no se enajenen. También regularán, en su caso, la pensión compensatoria.
- Respecto a los hijos: los regímenes de patria potestad, custodia, visitas y comunicaciones. También, cuando proceda, la pensión de alimentos.

Las separaciones y divorcios pueden ser de mutuo acuerdo o contenciosas. En caso de que las partes no se pongan de acuerdo sobre las medidas a adoptar tras la ruptura del vínculo, ya sea por ellas mismas o a través de algún mecanismo de ADR, tendrán que acudir a la jurisdicción. Esto conlleva unos mayores gastos y un proceso más prolongado en el tiempo y más difícil de llevar, además de abrir la posibilidad a que los hijos tengan que participar en el proceso.

Una vez se celebre el juicio, el juez plasmará las medidas adoptadas en el convenio regulador, el cual será de obligatorio cumplimiento para las partes. A partir de entonces, en caso de querer modificar el convenio regulador, se deberá acudir a sede judicial.

5.2.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

El régimen económico matrimonial viene regulado en el libro cuarto, título III del Código Civil²⁶. Existen tres modalidades distintas de regímenes económicos dentro de un matrimonio: sociedad de gananciales, régimen de separación de bienes, y régimen de participación.

En resumen, en la sociedad de gananciales²⁷, el patrimonio adquirido por los cónyuges con anterioridad a comenzar el régimen serán bienes privativos de cada uno de los cónyuges. Sin embargo, el patrimonio que obtengan los cónyuges durante el matrimonio pasará a ser patrimonio ganancial, con lo que, en caso de disolución del matrimonio, dicho patrimonio ganancial se repartirá por mitades entre los cónyuges.

En el régimen de separación de bienes²⁸, tanto los bienes privativos adquiridos con anterioridad como los bienes adquiridos durante el matrimonio son bienes que

²⁵ La diferencia entre la separación y el divorcio es que tras la separación no podrás casarte con otra persona y que, en caso de reconciliación, bastará con ponerlo en conocimiento del juez. Tras el divorcio, en cambio, sí podrás casarte con otra persona, y en caso de reconciliación, deberás volver a casarte con tu ex cónyuge.

²⁶ Arts. 1315-1444 Código Civil.

²⁷ Regulado en los arts. 1344-1410 Código Civil.

²⁸ Regulado en los arts. 1435-1444 Código Civil.

pertenecen de manera independiente a cada uno de los cónyuges. Los dos patrimonios de los cónyuges coexisten durante toda la vida del régimen de manera separada, por lo que, en el momento de disolución, cada uno se quedará con lo suyo.

El régimen de participación²⁹ se caracteriza por ser un híbrido entre los otros dos regímenes. Durante el matrimonio los cónyuges disponen y administran sus bienes con independencia, pero una vez acabado el régimen de participación, cada cónyuge tendrá derecho a una participación en las ganancias obtenidas por el otro cónyuge durante la vigencia del régimen de participación.

Así como en la separación de bienes es menos común que surjan conflictos una vez se ponga fin al vínculo matrimonial, no sucede lo mismo en los otros dos regímenes, en los cuales no será difícil el surgimiento de posturas enfrentadas en cuanto a qué bienes son privativos o gananciales, qué porcentaje de participación tiene el otro cónyuge sobre nuestros bienes, etc.

En caso de que la ruptura de pareja cree un desequilibrio económico para uno de los dos ex cónyuges con respecto a la situación que se tenía antes de la disolución, se podrá acordar una pensión compensatoria a favor de ese ex cónyuge de parte del otro.

5.2.3. DIMENSIÓN FAMILIAR

Como ya se ha indicado previamente, casi en el 60% de las disoluciones matrimoniales los cónyuges tienen hijos dependientes. En ese caso, el convenio regulador deberá contener los regímenes de patria potestad, custodia, visitas y comunicaciones. También, cuando proceda, la pensión de alimentos.

En España tenemos varios tipos de guardia y custodia definidos por el Código Civil³⁰:

- Guarda y custodia monoparental, individual o exclusiva: la que se atribuye a uno de los dos progenitores exclusivamente. El progenitor custodio es el encargado del cuidado diario y ordinario de los hijos. El otro progenitor tendrá derecho de visita y comunicación, y de estancia en determinados días.
- Guarda y custodia compartida: ambos progenitores pueden tener en su compañía a los hijos por periodos alternos y las decisiones sobre el cuidado de los hijos las toman en igualdad.
- Guarda y custodia partida o distributiva: en caso de haber dos o más hijos, el Juez puede atribuir la custodia de algunos hijos a uno de los progenitores, y la custodia del resto de hijos al otro. Este tipo de custodia debe darse bajo casos justificados, ya que el principio de unidad familiar recomienda no separar a los hermanos.

²⁹ Regulado en los arts. 1411-1434 Código Civil.

³⁰ Art. 92 Código Civil.

- Guarda y custodia atribuida a un tercero: cuando concurren circunstancias extraordinarias que impiden atribuir la custodia a los progenitores, se puede atribuir la guarda y custodia a un tercero³¹.

La forma de guarda y custodia óptima será la que, dadas las circunstancias, ofrezca una mejor solución para todas las partes implicadas en el conflicto, pero anteponiendo siempre el interés superior de los menores.

5.2.4. DIMENSIÓN PERSONAL

Hasta ahora se han observado dimensiones del conflicto para las cuales las normas nos ofrecen respuestas taxativas. Pero, ¿contemplan las normas todas las dimensiones de los conflictos matrimoniales? En caso de no existir acuerdo y tener que acudir a la jurisdicción, ¿nos ofrece la justicia una solución transversal y satisfactoria a todos los intereses enfrentados en un conflicto matrimonial?

Existen afectos, apegos y demás particularidades que las normas no son capaces de percibir porque responden a cada caso en concreto. Es por eso que para todas esas particularidades se introduce un componente humano en la toma de decisiones, ya seamos nosotros mismos o un tercero.

Llegado el caso de decidir sobre algo que trasciende nuestra esfera personal como lo son nuestros bienes, nuestra vivienda familiar, e incluso nuestros hijos, parece entonces muy positivo para el bienestar de todas las partes afectadas por el conflicto que seamos capaces de llegar a acuerdos por nosotros mismos antes de tener que acudir a la jurisdicción para que un tercero, en este caso el juez, decida sobre algo tan personalísimo.

Así, en los conflictos en los que los cónyuges no sean capaces de llegar a acuerdos por ellos mismos, resulta muy recomendable acudir a mecanismos ADR para tratar de llegar a acuerdos entre las partes antes de verse obligados a acudir a sede judicial, donde toda la dimensión personal del conflicto quedará, en muchas ocasiones, invisibilizada.

5.3. Oferta de servicios legales para procesos de separación o divorcio

Existen varias alternativas legales previstas para los procesos de separación o divorcio. En caso de darse una separación o divorcio de mutuo acuerdo (Martín, 2001):

- tan sólo es necesario un abogado (preferiblemente especialista en Derecho de familia) que redacte el convenio regulador pactado entre las partes, para después acudir a sede judicial a ratificarlo. En el momento de acudir a sede judicial, los cónyuges podrán acudir ambos asistidos por el mismo abogado y procurador o cada uno asistido por el suyo.
- otra alternativa es acudir ante notario para ratificar el convenio regulador asistidos al menos por un abogado, sin procurador. Esta modalidad tan sólo es factible si no hay hijos menores no emancipados o con la capacidad

³¹ Abuelos, parientes cercanos, personas que lo consientan o instituciones.

modificada judicialmente que dependan de sus progenitores. El notario vigila los acuerdos de los cónyuges recogidos en el convenio regulador de divorcio, y si considera algún acuerdo perjudicial para alguna de las partes o para los hijos, terminará el expediente y el asunto pasará a manos de un juez.

A falta de acuerdo entre las partes, surge la vía tradicional:

- Jurisdicción³²: A falta de acuerdo entre los cónyuges, se verán abocados a un procedimiento judicial de separación o divorcio contencioso. El procedimiento judicial comenzará por la interposición de la demanda de uno de los cónyuges contra el otro. En dicha demanda se precisarán las medidas que el cónyuge demandante quiera que se adopten. El otro cónyuge deberá contestar a la demanda con su proposición de medidas a adoptar. Tras celebrar la vista o juicio oral en el que las partes presentarán al juez las pruebas pertinentes en apoyo a las medidas solicitadas, el Juez dictará sentencia reconociendo la separación o el divorcio y acordando las medidas que regirán el mismo. Durante todo el proceso, cada cónyuge deberá estar acompañado por un abogado y un procurador, con los costes que eso conlleva. El divorcio contencioso siempre va a acarrear más gastos y más tiempo que el divorcio de mutuo acuerdo.

Sin embargo, a falta de acuerdo entre los cónyuges, y antes de acudir a la jurisdicción, es recomendable intentar llegar a un acuerdo a través de un mecanismo de ADR. Es importante resaltar que los mecanismos de ADR siempre representan una opción más barata que acudir a los tribunales. Existen dos alternativas:

- Mediación (Ferrer, 2012): los cónyuges acuden a un mediador para tratar de llegar a un acuerdo sobre los términos de la separación o divorcio. El mediador guiará el proceso facilitando la comunicación y proponiendo soluciones a los conflictos planteados por las partes, pero nunca impondrá su decisión. Si la mediación surte efecto, el mediador redactará un acuerdo de mediación. Con ese acuerdo, los cónyuges deberán acudir a un abogado para que transforme el acuerdo en un convenio regulador. Dicho convenio regulador se podrá ratificar ante notario o en sede judicial.
- Divorcio colaborativo³³: En el contexto del Derecho Colaborativo, surge el divorcio colaborativo. Los cónyuges firman un acuerdo de participación donde se determinan los compromisos, temas a tratar, costes, plazos y condiciones. A partir de entonces, cada parte trabaja con su correspondiente abogado colaborativo su estrategia conforme a sus intereses y objetivos. A continuación, se llevan a cabo reuniones conjuntas entre las partes, sus abogados colaborativos y en caso de ser necesario, un experto neutral, el cual facilita la comunicación y la concreción de acuerdos que satisfagan las

³² Información obtenida del Código Civil.

³³ Información obtenida en la página web de Divorcio Colaborativo. Disponen de una infografía muy útil y visual para entender y visualizar la metodología empleada en el proceso. Disponible en <http://www.divorciocolaborativo.net/metodologia/>

necesidades tanto particulares como comunes de las partes, y otros tantos expertos como sean necesarios. Tras el acuerdo, se procede a la redacción del convenio regulador y la tramitación judicial hasta la sentencia de separación o divorcio. Por último, se convoca una reunión con los profesionales colaborativos y los clientes para dar un cierre al proceso y reforzar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

6. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CAMPO

6.1. Contexto del estudio

El diseño de un estudio o investigación es un plan, estructura y estrategia de la investigación concebida para obtener respuestas a preguntas o problemas en el contexto de la investigación. El plan es el esquema o programa completo de la investigación, incluyendo un resumen de lo que hará el investigador al escribir las hipótesis y sus implicaciones para el análisis final de los datos (Kerlinger, 1986).

El diseño de una investigación tradicional es un plan detallado de cómo se va a realizar el estudio: seleccionar las variables que se medirán, elegir la muestra de interés a estudiar, recopilar los datos y analizar los resultados (Thyer, 1993).

El diseño de una investigación tiene dos funciones principales. La primera es la de identificar y desarrollar los procedimientos necesarios para llevar a cabo un estudio de campo. La segunda pone el énfasis en la importancia de la calidad de estos procedimientos para asegurar su validez, objetividad y precisión (Kumar, 2011).

La idea de llevar a cabo este estudio surgió del acercamiento particular y personal al Derecho Colaborativo y a la negociación colaborativa como mecanismo de resolución alternativa de conflictos. Tras un curso de negociación colaborativa impartida por la ADCE en la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU (Bilbao-Sarriko), creció mi interés por conocer mejor su metodología y sus ámbitos de actuación, centrándome principalmente en el nuevo servicio legal denominado divorcio colaborativo. Así, pude constatar la utilidad del Derecho Colaborativo como mecanismo de resolución alternativa en el caso de los conflictos matrimoniales.

Pero, como todos sabemos, el papel lo aguanta todo, y, en este caso, el divorcio colaborativo se percibe muy positivamente sobre el papel, siendo pocas las personas en España, tanto profesionales como clientes, que verdaderamente han participado en un procedimiento de estas características. Además, al tratarse de un procedimiento que exige de la mayor privacidad posible, parece muy complicado que se pueda acudir como observador al mismo. Resulta así complejo poder valorar la práctica de este mecanismo sin haber participado en el mismo.

Así las cosas, surge la necesidad de acercarse a la práctica del divorcio colaborativo, entendido como un servicio que se ofrece potencialmente a una parte creciente de la ciudadanía, como lo son las parejas que se encuentran en un proceso de separación o divorcio, para poder así conocer de manera detallada y multidimensional las

características principales y diferenciales de este nuevo servicio legal. Para lograr tal fin, se seguirá el siguiente esquema a la hora de desarrollar la investigación:

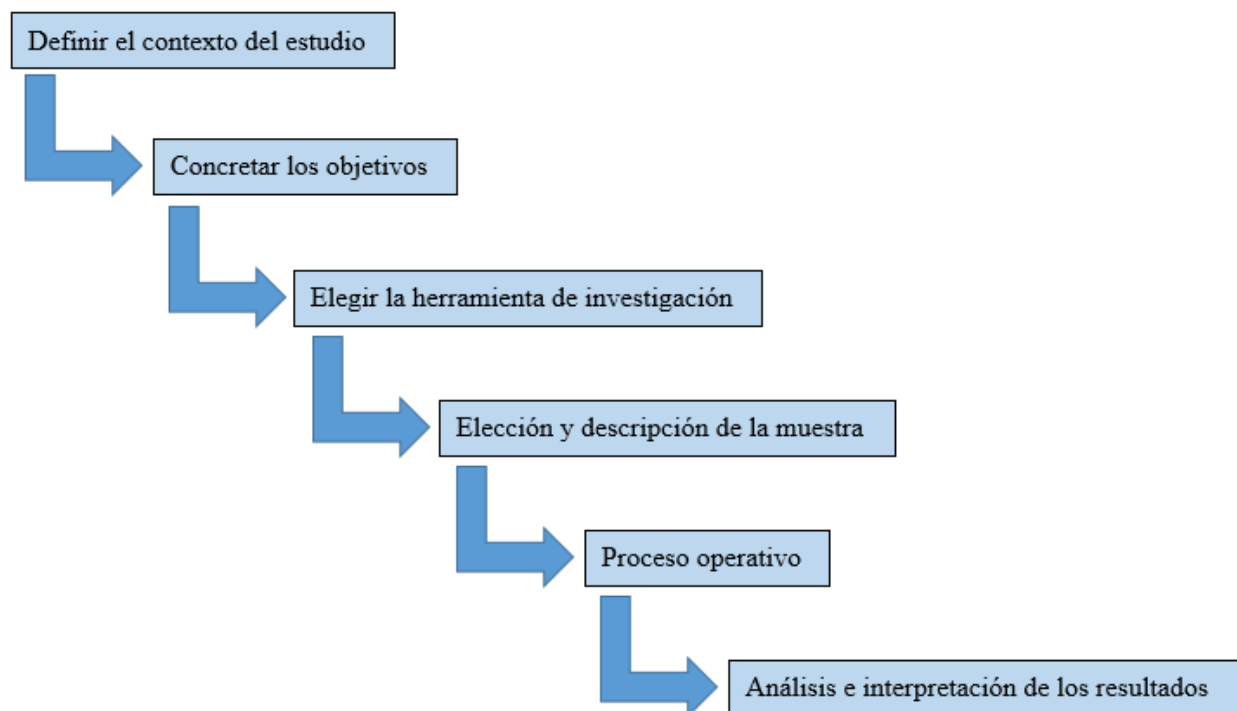


Ilustración 5: Esquema a seguir en el desarrollo del estudio de campo. Elaboración propia.

6.1.1. CONTEXTO PROFESIONAL

La ADCE es pionera a nivel nacional en la práctica del Derecho Colaborativo. Tratan de extender la práctica del Derecho Colaborativo a todos los ámbitos de conflicto de la vida: conflictos sociales (familia, vecinos, etc.), conflictos con la Administración Pública y conflictos empresariales. El área donde más han conseguido desarrollar la práctica del Derecho Colaborativo es la social, concretamente, en familia. Es en este ámbito donde surge Divorcio Colaborativo.

El proyecto [Divorcio Colaborativo](#) se pone en marcha en el año 2015, cuando Jose Juan Orbe, recibe la llamada de Alkain Oribe, ambos abogados de profesión asentados en Bilbao, comentándole que un grupo de profesionales de Vitoria han importado el Derecho Colaborativo de Estados Unidos a Euskadi. A pesar de las dudas iniciales, hay un dato que les hace plantearse en serio comenzar con el proyecto: la renuncia expresa a los tribunales por parte de los abogados participantes en los procesos de divorcio colaborativo. A continuación, acuden a una formación en Madrid impartida por profesionales estadounidenses del Derecho Colaborativo donde aprenden cómo funciona el proceso de divorcio colaborativo. Tras la vuelta de esta formación, surge la oportunidad de probar el proceso con unos clientes y deciden atreverse a llevar a cabo una prueba piloto. La experiencia es muy positiva, por lo que deciden comenzar a ofrecer este servicio de una forma profesional, incorporando a Asier López de Gereño, coach y mediador certificado, como facilitador de la comunicación, y a otros expertos en determinadas fases del proceso.

Por su parte, el proyecto de [Divorcio Colaborativo Madrid](#) echa a rodar en el año 2015 cuando Carmen Aja Ruiz e Inmaculada Campos Martínez, ambas licenciadas en Derecho, comienzan a ofrecer el servicio de divorcio colaborativo en la Comunidad de Madrid, tras haber recibido formación en Derecho Colaborativo. El hecho de que ambos proyectos se pongan en marcha simultáneamente no es baladí, y es que en el momento en el que Divorcio Colaborativo Madrid echa a andar, Carmen se encuentra colaborando muy estrechamente con la ADCE, en la que también se encuentran tanto Jose como Alkain y Asier.

Así, compartiendo ambos proyectos sus experiencias y propuestas, estas dos iniciativas comienzan su andadura de forma paralela ayudándose y nutriéndose los unos de los otros.

6.1.2. MARCO TEÓRICO

Para lograr el objetivo de describir las características principales y diferenciales del servicio de divorcio colaborativo detalladamente y de manera profesional y multidimensional, nos valdremos de los modelos que se presentan a continuación.

Por un lado, el modelo de los 5 niveles de productos y servicios nos ayudará a definir el servicio de divorcio colaborativo a través de las características y los beneficios que el propio servicio ofrece, además de lo que perciben, esperan y desearían obtener los clientes. También nos servirá para presentar a través del propio modelo las posibilidades potenciales de mejora del servicio.

Por otro lado, el estudio del modelo SERVQUAL/SERVPERF nos servirá para conocer sobre qué dimensiones habrá que preguntar a los profesionales para tratar de percibir el nivel de satisfacción de los clientes, además de servirnos para saber cómo habría que elaborar un cuestionario para medir la satisfacción de los mismos.

Así las cosas, nos valdremos de un guión estructurado para las entrevistas en profundidad con el fin de indagar en todos estos aspectos a través de múltiples cuestiones. Además, preguntaremos a los profesionales del divorcio colaborativo si disponen de alguna herramienta para conocer el grado de satisfacción de sus clientes, y ver así si la herramienta que nos proporciona el modelo SERVQUAL/SERVPERF les podría resultar de utilidad o no a estos profesionales.

6.1.2.1. Modelo de los 5 niveles de productos y servicios

A la hora de planificar la oferta de mercado de un producto o servicio, el especialista en marketing debe considerar los distintos niveles de producto o servicio. Cada nivel agrega un valor mayor para el cliente y todos los niveles en conjunto constituyen la jerarquía de valor para el cliente (Kotler & Keller, 2012).

Inicialmente, fueron considerados tres niveles de producto o servicio: *beneficio principal* o *central*, *producto real* y *producto aumentado*. El *beneficio principal* responde a la pregunta de *¿qué está adquiriendo realmente el comprador?* A la hora de diseñar los

productos o servicios, deben definirse los beneficios principales o las aportaciones de valor que los consumidores buscan (Kotler & Armstrong, 2007).

En el segundo nivel, debe convertirse el *beneficio principal* en un *producto real*. Para ello, se desarrollan las siguientes características del producto o servicio: diseño, nivel de calidad, características, nombre de la marca y envase (Kotler, Armstrong, López, Madariaga, & Zamora, 2008).

Finalmente, debe crearse un *producto aumentado* respecto del *beneficio principal* y el *producto real* ofreciendo servicios y prestaciones adicionales al consumidor (Kotler & Armstrong, 2007).

Los consumidores ven los productos y servicios como complejas combinaciones de beneficios que satisfacen sus necesidades. A la hora de desarrollar los mismos, deben identificarse las necesidades centrales o básicas del consumidor que tendrán que satisfacer. Asimismo, deben diseñar el *producto real* y encontrar maneras de aumentarlo para crear una combinación de beneficios que logre proporcionar al cliente la experiencia más satisfactoria posible (Kotler, Armstrong, López, Madariaga, & Zamora, 2008).

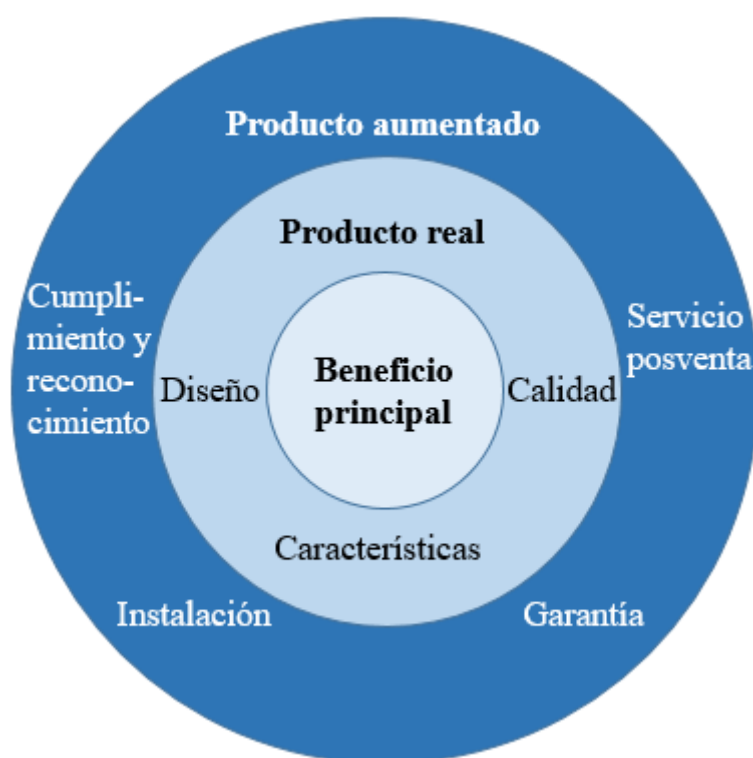


Ilustración 6: Tres niveles del producto. Elaboración propia a partir del modelo de Kotler & Armstrong, 2007.

Más tarde, Kotler modificó este modelo de niveles de producto, sustituyendo el *producto real* por *producto genérico* y *producto esperado*, y añadiendo un nuevo nivel por encima del *producto aumentado*, el *producto potencial*.

El *producto genérico* sería la versión del producto que contiene los atributos o características absolutamente necesarias para su funcionamiento, es decir, la versión básica del producto (Kotler & Keller, 2012).

El *producto esperado* reuniría los atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando compran el producto (Kotler, 2001).

El *producto potencial*, por otro lado, sería el que abarca todas las mejoras y transformaciones que pudieran aplicarse al producto o a su oferta en el futuro, con la intención de buscar nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta (Kotler & Keller, 2012).

Así, los cinco niveles de producto quedarían de la siguiente forma:

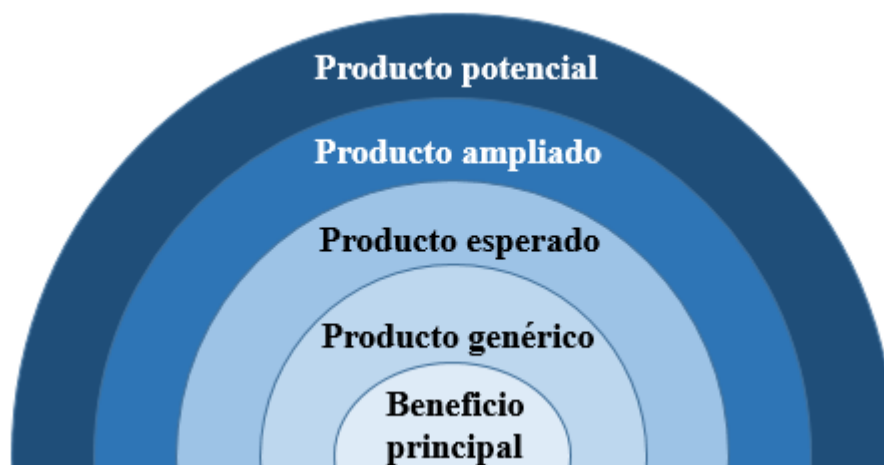


Ilustración 7: Cinco niveles del producto. Elaboración propia a partir del modelo de Kotler & Keller, 2012.

6.1.2.2. Modelo SERVQUAL y modelo SERVPERF

El modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) permite cuantificar la calidad de los servicios con base en medir la diferencia entre la calidad percibida (servicio proporcionado) y el nivel de servicio deseado (expectativas) (Ampuero, 2015).

La herramienta definida en este modelo está compuesta por cinco dimensiones (Morales, Hernández-Mendo, & Blanco, 2009) (Sánchez, 2013):

- a) **Fiabilidad:** prestar el servicio de forma fiable, precisa y de manera estable en el tiempo.
- b) **Capacidad de respuesta:** disponer del personal necesario para prestar ayuda y un servicio rápido y eficaz a los usuarios.
- c) **Seguridad:** atender y ofrecer habilidades por parte de los empleados para inspirar credibilidad y confianza.
- d) **Empatía:** poder entender la perspectiva del usuario.
- e) **Tangibilidad:** la apariencia que puedan tener las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Llevado a la práctica, el modelo SERVQUAL consiste en lo siguiente: se reparten dos cuestionarios a los clientes compuestos por 22 ítems de calidad del servicio cada uno, relacionados con las cinco dimensiones definidas, pudiendo puntuar los clientes cada ítem

con un número de una escala de 1 a 7, siendo el 7 la puntuación máxima (Ampuero, 2015) (Ubilla, Obando, & Tello, 2019). El cuestionario I responde a las expectativas que tienen los clientes sobre el mejor servicio que se les pueda ofrecer, mientras que el cuestionario II contiene los mismos ítems, pero relacionados con el servicio que otorga la empresa en cuestión, midiendo así las percepciones de los clientes.

Una vez recogida la información proporcionada por los clientes, se procede a observar si el servicio otorgado por la empresa en cuestión alcanza o no, o incluso si supera las expectativas.

Algunos autores han señalado ciertos inconvenientes del modelo SERVQUAL. Tener que contestar a 44 preguntas puede resultar tedioso para algunos clientes, además de que pueden no entender la dinámica de tener que rellenar dos cuestionarios tan similares (Ubilla, Obando, & Tello, 2019).

Así, el modelo SERVPERF aparece como una posible alternativa. Este modelo propone trabajar únicamente con el cuestionario relativo a las percepciones, generando menores problemas de validez, al tener en cuenta tan sólo las percepciones de los clientes, y contando con la mitad de las preguntas del modelo SERVQUAL (Cronin & Taylor, 1992) (Sánchez, 2013). Además, el posterior trabajo de interpretación y análisis de los datos recogidos resulta más sencillo.

6.2. Objetivos del estudio

Los objetivos son las metas a las que se pretende llegar con la realización del estudio. Estos objetivos trasladan al lector lo que el investigador va a tratar de conseguir a través de la investigación, por lo que resulta primordial definirlos de manera clara y específica (Kumar, 2011).

Los objetivos se dividen en dos grupos: objetivo u objetivos principales y subobjetivos. Así como el objetivo principal del estudio es declarar la esencia del mismo, los subobjetivos responden a aspectos específicos del tema que se quieren investigar dentro del marco principal de su estudio (Cerdeira, 1991).

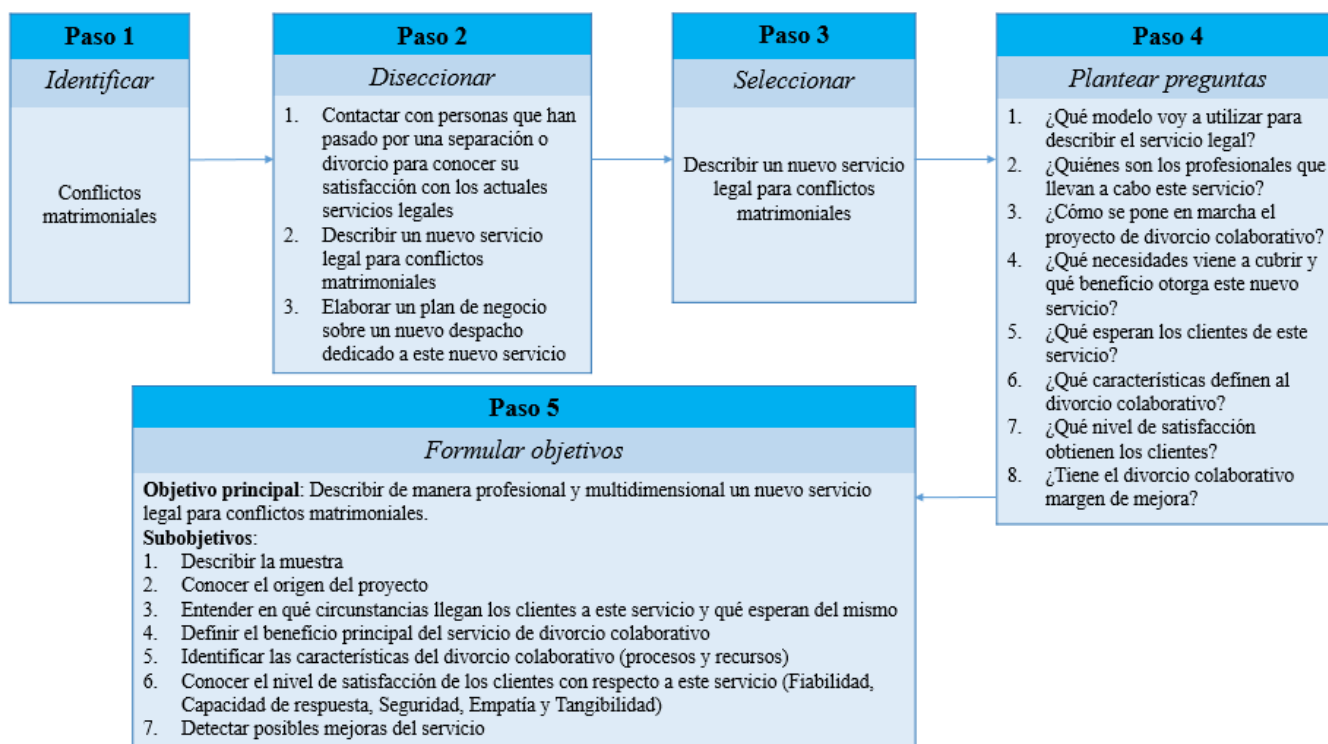
El establecimiento de objetivos pasa por cinco fases (Kumar, 2011):

1. Identificar el tema a tratar.
2. Diseccionar el tema principal en posibles vías de investigación.
3. Seleccionar la vía de investigación.
4. Plantear preguntas específicas sobre la vía de investigación seleccionada.
5. Formular objetivos.

Ya que nos valdremos de un guión para llevar a cabo nuestras entrevistas en profundidad, las preguntas deberán responder a las exigencias que determinemos a través de los objetivos generales y específicos de la investigación (Cerdeira, 1991), y es que debe existir un acuerdo entre los objetivos de la investigación y los de la entrevista (López & Sandoval, 1995).

Así, formularemos las preguntas con la intención de que las respuestas a las mismas nos guíen en la consecución de los objetivos de la investigación. Por tanto, el establecimiento de objetivos en nuestro caso sigue el siguiente proceso:

Tabla 2: Formulación de los objetivos paso por paso. Elaboración propia a partir del modelo de Kumar, 2011.



6.3. Herramienta de investigación

A la hora de elegir la herramienta de investigación, debemos diferenciar entre los métodos cuantitativos y cualitativos. Los métodos cuantitativos se caracterizan por ser específicos, bien estructurados, cuya validez y fiabilidad han sido probadas y que pueden ser reconocidos y definidos explícitamente (Kumar, 2011).

Por su parte, los métodos cualitativos pueden no contener los atributos de los métodos cuantitativos o pueden contenerlos tan sólo de forma somera. El método cualitativo pone el foco en entender, explicar, explorar, e identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002), además de tratar de descubrir y aclarar situaciones, sentimientos, percepciones, actitudes, valores, creencias y experiencias de un grupo de personas (Kumar, 2011).

Así, los estudios llevados a cabo mediante el método cualitativo están basados en una lógica inductiva más que deductiva, son flexibles y a menudo no son tan lineales ni secuenciales como los métodos cuantitativos (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002).

A la hora de elegir un método u otro, conocer el propósito del estudio es clave para saber qué método es el óptimo para llevar a cabo nuestra tarea. En nuestro caso, para

conseguir explorar e indagar en la experiencia, las percepciones y las situaciones vividas por los profesionales dedicados al divorcio colaborativo, parece indicado decantarse por el método cualitativo.

A partir de aquí, debe seleccionarse la herramienta mediante la que se llevará a cabo la recopilación de datos. Los instrumentos principales utilizados en la recopilación de datos son los siguientes (Cerde, 1991):

- Observación
- Recopilación o investigación documental
- Entrevista
- Cuestionario
- Encuestas

Para llevar a cabo una investigación basada en el método cualitativo, la observación o la entrevista se presentan como los instrumentos más adecuados. Los observadores participantes realizan sus estudios en situaciones de campo “naturales”, mientras que los entrevistadores preparan específicamente los escenarios y la experiencia adquirida proviene indirectamente de otros a través de sus relatos (Taylor & Bogdan, 1992).

Al tratarse los divorcios colaborativos de procesos estrictamente confidenciales y privados, el instrumento de la observación queda descartado, por lo que nos decantaremos por la realización de entrevistas. Concretamente, llevaremos a cabo entrevistas en profundidad a los profesionales que participan en los procesos de divorcio colaborativo para indagar sobre las percepciones de los profesionales de la práctica del Derecho Colaborativo sobre los procesos de divorcio colaborativo.

“Una entrevista implica un entrevistador leyendo preguntas a los entrevistados y recogiendo sus respuestas” (Monette, Duane, Thomas, & Cornell, 1986).

El objetivo no es contrastar ideas, sino comprender las creencias de las personas entrevistadas mientras el entrevistador registra la información obtenida (Meneses & Rodríguez, 2011). Las entrevistas pueden ser más o menos flexibles, dependiendo de si están previamente estructuradas o no (Kumar, 2011). En nuestro caso, optaremos por estructurar las entrevistas basándonos en los dos modelos teóricos antes mencionados y descritos (5 dimensiones y SERVQUAL/SERVPERF) a través de un guión, con ánimo de tratar todos los temas pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.

6.4. Elección y descripción de la muestra

En el desarrollo de estudios cualitativos no se elige una muestra como tal, sino que se escogen determinadas personas que nos interesan para la investigación (López & Sandoval, 1995). Para la selección de las personas entrevistadas deberemos considerar tanto el propósito del estudio, como la fiabilidad de los sujetos (Meneses & Rodríguez, 2011). Estas personas han sido seleccionadas incluso antes de diseñar el guión de la entrevista, ya que el objeto del estudio y de la entrevista son precisamente esta población

seleccionada (Kumar, 2011). Aun así, cabe realizar cambios tras las primeras entrevistas realizadas (Taylor & Bogdan, 1992)

“La guía de la entrevista debe responder a las necesidades y exigencias propias de estas personas entrevistadas” (Cerde, 1991). Así, el perfil de las personas que entrevistamos va de la mano de los objetivos, tanto de la entrevista, como de la investigación en general.

En nuestro caso, hemos elegido a cuatro profesionales de la práctica colaborativa del Derecho para la realización de las entrevistas. Hace unos meses, la Universidad del País Vasco, de la mano de Aritza López de Gereño, profesor de estrategia, innovación y emprendimiento, nos ofreció una formación en Negociación Colaborativa a sus alumnos. La formación fue impartida por tres profesionales de la práctica colaborativa del Derecho, entre los que se encontraban Carmen Aja Ruiz y Asier López de Gereño. Personalmente, me resultó de gran utilidad, y me interesé tanto por la negociación colaborativa, como por el Derecho Colaborativo. Así llegamos a contactar con estos profesionales y otros dos más que se prestaron a conceder una entrevista sobre los procesos de divorcio colaborativo, Jose Juan Orbe y Alkain Oribe.

A continuación, se presenta y se describe el perfil de las personas entrevistadas:

Tabla 3: Características de la muestra. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los entrevistados.

	Formación	Recorrido profesional	Nº procesos de divorcio colab.	Proyecto colaborativo	Papel en los procesos
Asier López de Gereño	Licenciado en IVEF y Magisterio, Máster en mediación y resolución de conflictos, formación en coaching, enfoque sistémico y gestión emocional	Profesor de educación física, preparador físico, creador de escuela de fútbol femenino y de empresa de gestión deportiva, asesor y coach	20	Divorcio Colaborativo	Facilitador de la comunicación
Jose Juan Orbe	Licenciado en Derecho y Ciencias Sociales y de la Comunicación, formación en negociación y práctica de procesos de Dº Colaborativo	Ejercicio de la abogacía y abogacía artesana	18	Divorcio Colaborativo	Abogado colaborativo
Carmen Aja Ruiz	Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas, Máster universitario en mediación, negociación y resolución de conflictos, formación en Dº Colaborativo y contratos conscientes	Equipo ABYDOS, trabajo en sindicato y secretaria técnica en la ADCE	25	Divorcio Colaborativo Madrid	Abogada colaborativa

Alkain Oribe	Licenciada en Derecho, formación en negociación y práctica de procesos de Dº Colaborativo	Ejercicio de la abogacía (Dº de familia)	18	Divorcio Colaborativo	Abogada colaborativa
-----------------	--	--	----	--------------------------	-------------------------

Esta muestra seleccionada resulta idónea para lograr los fines perseguidos ya que todos ellos han tenido contacto directo con los procesos de divorcio colaborativo, participando como profesionales en varios de ellos. Además, no todos han trabajado en el mismo proyecto, por lo que las vivencias que nos transmitan serán diversas. Por otro lado, hemos querido contar no sólo con la figura de abogados colaborativos, sino también con otro tipo de profesionales que participan a lo largo del proceso. En este caso, Asier López de Gereño, participando como facilitador de la comunicación. Así, todos estos profesionales serán de sobra capaces de transmitirnos sus experiencias, sensaciones e impresiones acerca de los procesos de divorcio colaborativo.

6.5. Proceso operativo

En primer lugar, diseñamos las entrevistas a través del guión de las mismas, teniendo en cuenta los modelos teóricos aquí plasmados y los objetivos perseguidos.

En segundo lugar, procedimos a la toma de contacto con la muestra. Intercambiamos varios correos vía Gmail con todos los futuros entrevistados para concretar el día, la hora, y el lugar para las entrevistas.

En tercer lugar, llevamos a cabo la primera entrevista para recoger información pertinente para la investigación, pero también con ánimo de probar si el guión establecido satisfacía o no todos los objetivos perseguidos con las entrevistas.

En cuarto lugar, decidimos retirar alguna de las cuestiones del guión de la entrevista, motivados por el hecho de que ciertas cuestiones tan sólo necesitaban ser validadas por uno de los entrevistados³⁴. En lugar de las cuestiones retiradas, procedimos a añadir alguna otra cuestión que entendimos que sería más pertinente tratar³⁵. Se adjunta el guión definitivo de las entrevistas como [Anexo 1](#).

En quinto lugar, se materializaron el resto de las entrevistas a través de sendas reuniones online³⁶ de una duración aproximada de 60 minutos. Las entrevistas fueron grabadas con el beneplácito de los entrevistados. Durante las entrevistas, procedimos a la toma de datos. Asimismo, el hecho de que el guión fuese orientativo y al no estar completamente cerrado, nos dio margen para formular cuestiones no preparadas con anterioridad a las entrevistas durante el transcurso de estas, generando un clima cálido en el que los entrevistados pudieron desenvolverse con soltura.

³⁴ Como, por ejemplo, la siguiente cuestión: “¿En qué fases pueden participar otro tipo de profesionales?”

³⁵ Por ejemplo: “¿Qué diferencias percibes entre un proceso de divorcio habitual y un proceso de divorcio colaborativo?”

³⁶ A través de las aplicaciones de Zoom y Blackboard Collaborate.

En sexto lugar, revisamos las entrevistas a través de las grabaciones de estas para completar la toma de datos.

En séptimo y último lugar, procedimos a la extracción de la información relevante de las entrevistas, para plasmar seguidamente los resultados obtenidos y las propuestas de mejora del servicio, así como las conclusiones.

6.6. Resultados del estudio

A continuación, presentamos la información obtenida por medio de las entrevistas en profundidad a través de la exposición de los resultados. Estos resultados aquí plasmados no son sino la culminación de un extenso trabajo de selección minuciosa de la información más relevante aportada por los profesionales del divorcio colaborativo en las entrevistas en profundidad. Por tanto, los resultados tratarán de recoger la síntesis de las entrevistas llevadas a cabo, sin perder de vista los objetivos de las mismas.

6.6.1. RESULTADOS DESTACADOS

Durante todo este trabajo se ha tratado de presentar el divorcio colaborativo como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos matrimoniales que aboga por la consecución de acuerdos desde la buena fe y la transparencia. Respecto a estos principios que rigen en los procesos de divorcio colaborativo, los entrevistados nos han comentado lo siguiente:

- *“En el acuerdo de participación, ellos (los clientes) adquieren una serie de compromisos con relación al proceso que tienen que ver con buena fe, transparencia, deber de poner a disposición del otro la documentación que les sea requerida, (...) un compromiso de construir.”* (Jose)
- *“El acuerdo de participación lo firmamos todas las personas que participamos de inicio en el proceso.”* (Asier)
- *“Si nosotras vemos que uno de los clientes no está cumpliendo con los principios del Derecho Colaborativo se lo hacemos saber, y si aun así sigue incumpliendo, es nuestro deber renunciar al proceso.”* (Carmen)
- *“Los abogados nos comprometemos a trabajar con una negociación basada en intereses. (...) Yo tengo claro que soy el abogado de una de las partes y mi lealtad es incuestionable, pero esa parte tiene que entender que la única manera de lograr un acuerdo sostenible en el tiempo es que de algún modo los intereses de la otra parte también tienen que estar cubiertos.”* (Alkain)

Para entender por qué los clientes apuestan por esta fórmula alternativa, es importante comprender en qué situación llegan las personas involucradas en el conflicto, y qué esperan obtener del mismo. Así, los profesionales entrevistados nos han hablado de sus impresiones al respecto:

- *“A veces hay un perfil que no quiere ni oír hablar de los abogados, porque entienden que la abogacía está muy cerca de lo que tiene que ver con la lucha.”*

(...) También hay gente que quiere hacerlo de una manera justa, civilizada, sin fastidiar al otro.” (Jose)

- *“Una expresión muy habitual de los clientes es: queremos hacerlo bien.”* (Asier)
- *“Vienen muy muy removidos. (...) Normalmente hay uno que tiene la decisión más trabajada y otro que le ha venido un poco dado. (...) Emocionalmente no están bien. (...) Pero saben que no quieren someter su vida íntima a un tercero ni someter a sus hijos a tener que ir a un juzgado.”* (Carmen)
- *“Lo que esperan es que les ayudes a tomar decisiones, que les escuches, que les entiendas. (...) Necesitan salir de un entuerto y tomar una decisión, o bien llegar a un acuerdo, o bien ir a juicio. (...) Orientación legal.”* (Alkain)

Es importante mencionar las características esenciales que perciben los profesionales acerca del proceso, para entender también qué beneficios diferenciales obtienen los clientes a través de este proceso, diferenciando asimismo un proceso de divorcio colaborativo de un proceso de divorcio convencional:

- *“El proceso colaborativo lo que te da es el acompañamiento de un abogado colaborativo en todo momento. (...) (El divorcio colaborativo) te da seguridad, tranquilidad, control, transparencia.”* (Jose)
- *“Ellos (los clientes) son los protagonistas y participan de forma activa en el proceso.”* (Asier)
- *“La diferencia (entre un proceso de divorcio colaborativo y uno de divorcio convencional) es abismal: cómo se negocia con los compañeros, cómo no se comparte información, cómo se redactan los acuerdos.”* (Carmen)
- *“Los clientes tienen la sensación de que gobiernan su vida, aun en el caos y el dolor de un divorcio. (...) Son protagonistas, notan claramente que ellos son gran parte de la solución, no sólo del problema.”* (Alkain)

Además de los abogados colaborativos, resulta indispensable la participación de un experto neutral, o como Asier prefiere llamarlo: facilitador de la comunicación. Respecto al rol de esta figura, su relevancia y sus funciones durante el proceso, los entrevistados nos han expresado lo siguiente:

- *“(Respecto a las funciones del facilitador de la comunicación) Hay veces que hay dos posiciones absolutamente enfrentadas. (...) Una manera de desenredar esto es tirar hacia atrás e ir viendo qué intereses tienen ambas personas (...) también hacerles ver qué alternativa tienen.”* (Jose)
- *“Como facilitador de la comunicación me veo que no tengo límites. (...) Que sea el impar (el equidistante) quien dirige las dinámicas necesarias para desatascar el proceso facilita que se puedan llegar a acuerdos.”* (Asier)
- *“No (incorporamos un facilitador de la comunicación en nuestros procesos). (...) Somos conscientes de lo que nos podría aportar un tercero neutral, cuantas más mentes y más multidisciplinares sean estoy segura de que el proceso va a ser mucho más rico.”* (Carmen)

- *“Sin Asier hay mucho más riesgo de que la cosa no salga tan bien. (...) La figura del facilitador de la comunicación es clave, puede ser balsámica, o puede removerles en los momentos necesarios para que se pongan a reflexionar sobre ciertas cosas. (...) Evita que todo cargue sobre nuestros hombros.”* (Alkain)

En lo relativo a los elementos tangibles utilizados, así como los espacios de reuniones y la digitalización del proceso llevada a cabo en el último año, hemos obtenido la siguiente información:

- *“Las reuniones de cada abogado con su cliente se llevan a cabo en el despacho de cada abogado, y luego utilizamos mi despacho para las (reuniones) conjuntas.”* (Jose)
- *“Tuvimos una experiencia chulísima antes de la pandemia con una pareja que estaba en otro continente. (...) 2/3 del proceso lo hicimos online y funcionó muy bien.”* (Asier)
- *“Últimamente ha sido todo online. (...) Usamos papelógrafo, usamos muchas tablas de Excel y estamos trabajando con unos cuadernillos que se llaman “our family in two homes”³⁷, una propuesta canadiense para ayudar a los padres a tomar decisiones cuando se están separando.”* (Carmen)
- *“Ojalá tuviéramos un lugar tercero, el neutral total, una mesa grande redonda (...) todo influye. (...) pero lo que quiero decir es que si no logras todas las condiciones perfectas para que el ensayo salga de 10, mejor vivir y sacar un 8.”* (Alkain)

La duración y los costes del proceso pueden suponer dudas a los clientes a la hora de decidirse si encarar o no el divorcio a través del Derecho Colaborativo, ya que en ocasiones no saben si existen alternativas más rápidas y económicas al mismo tiempo. Los profesionales del divorcio colaborativo nos han resuelto estas dudas:

- *“Hemos ido cambiando de tarifas. (...) Lo que ofertamos tiene un precio que se asemeja a un proceso de mutuo acuerdo sencillo. (...) Nosotros presupuestamos entre 4.000/4.000 algo euros.”* (Jose)
- *“El precio depende también de sus contenidos patrimoniales.”* (Asier)
- *“En mi opinión somos baratos, porque estamos cobrando como si fuera un mutuo acuerdo, y es que esto no es un mutuo acuerdo. La escucha, el espacio que se crea y el resultado (el acuerdo) no tiene nada que ver.”* (Carmen)
- *“Entre 2 y 3 meses (dura la totalidad del proceso)”* (Alkain)

Respecto al nivel de satisfacción de los clientes con respecto a este servicio, pese a no haber tenido contacto directo entre el entrevistador y los clientes que han pasado por un proceso de divorcio colaborativo, los profesionales entrevistados nos han podido transmitir sus reflexiones:

³⁷ Más información en la página web. Disponible en <https://www.intwohomes.com/>

- *“La mayor parte de la gente acaba el proceso colaborativo y su grado de satisfacción es alto, generalmente altísimo. (...) Yo tengo mensajes en el WhatsApp de felicitaciones de no la persona que yo he acompañado, sino de la persona que está en el otro lado. (...) La potencia que tiene esto es bestial.”* (Jose)
- *“Tuvimos un proceso en el que el principio fue muy cañero, que fue muy complicado manejar las emociones y favorecer la comunicación, pero que en las últimas sesiones yo hacía muy poquito. En la reunión de cierre, me vino una de las partes y me dijo: “Joe Asier, qué cabrón, cómo te lo tienes montado eh, apenas haces nada y aquí a cobrar, como un funcionario”. Fue una de las formas más bonitas en las que me pueden dar un elogio una de las partes, porque esa parte se fue con la sensación de que lo habían hecho ellos.”* (Asier)
- *“En general hay mucho mucho agradecimiento, mucho cariño. (...) En general es gente que además te agradece, te recomienda, te manda clientes y demás.”* (Carmen)
- *“Están muy satisfechos. (...) Les da una forma de hacer que se ven capaces de volar sin nosotros, como han visto crecer el acuerdo, cuando vayan a tener que tomar otras decisiones ya saben lo que va a venir y son más autónomos. (...) Suele ser un acuerdo muy sostenible, así que cuando lo ponen en práctica, más contentos todavía.”* (Alkain)

También hemos creído conveniente tratar de detectar aspectos mejorables del servicio, con ánimo de proponer más tarde alguna sugerencia de optimización del servicio a los profesionales de la práctica del Derecho Colaborativo:

- *“La sesión de cierre es una herramienta para conocer el feedback de los clientes, lo que no tenemos es una herramienta digitalizada, lo cual puede ser algo interesante.”* (Jose)
- *“Aparte de la pareja que estaba en otro continente, no hemos tenido más procesos llevados a cabo de forma online”* (Asier)
- *“No tenemos la marca de abogacía colaborativa registrada y me estás recordando que debería hacerlo.”* (Carmen)
- *“No tenemos nada estandarizado (a la hora de recoger el feedback de los clientes). (...) Igual es que todavía no teníamos casos como para tener una estadística.”* (Alkain)

Respecto a las limitaciones y frenos que el divorcio colaborativo padece a la hora de expandirse, los entrevistados nos han trasladado sus opiniones al respecto:

- *“Es un complemento a nuestro trabajo (los procesos de divorcio colaborativo), lo que hace que tenga unas dimensiones reducidas. (...) Estos procesos no son muy conocidos, no están en boca.”* (Jose)
- *“(Los principales frenos a la expansión del divorcio colaborativo) creo que son los propios abogados (...) no se atreven o no saben ofrecérselo a sus*

clientes (el servicio del divorcio colaborativo) y también que no es para todos los clientes” (Asier)

- *“(El divorcio colaborativo) no se conoce y existe reticencia de algunos compañeros de profesión al cambio de paradigma. (...) Se confunde mucho con la mediación y los abogados no sabemos comunicar, tenemos unas carencias en difusión y en marketing increíbles.” (Carmen)*
- *“Uno de los hándicaps es que no hay más casos en otros despachos, otro es que yo creo que no sé por qué no sabemos venderlo muy bien a los clientes.” (Alkain)*

Por último, en lo que respecta a las expectativas de estos profesionales sobre el futuro de los procesos de divorcio colaborativo, hemos recogido las siguientes impresiones:

- *“No sabemos si lo que tenemos entre manos es una joya que puede brillar.” (Jose)*
- *“Estoy convencido de que aporta muchísimo (el divorcio colaborativo). (...) Es más una esperanza, queda ahí mucha incertidumbre.” (Asier)*
- *“Yo creo que tiene que haber un compromiso de la abogacía de familia con la infancia y con la pacificación, por la concordia y por el colaborativo.” (Carmen)*
- *“El Derecho Colaborativo es un gran método, pero no es el único, esto no es la panacea. (...) Yo creo que el futuro tiene que ser múltiple.” (Alkain)*

6.6.2. RESULTADOS SINTÉTICOS

A continuación, mostramos los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad a través de los modelos teóricos ya presentados previamente. Por un lado, presentamos una ilustración mediante la cual se pueden visualizar los 5 niveles del servicio de divorcio colaborativo³⁸. Por otro lado, valiéndonos de una tabla, vislumbraremos si el servicio de divorcio colaborativo satisface o no todas las dimensiones del modelo SERQUAL/SERVPERF.

³⁸ Beneficio principal, producto genérico, producto esperado, producto ampliado y producto potencial.

6.6.2.1. Modelo de los 5 niveles de productos o servicios

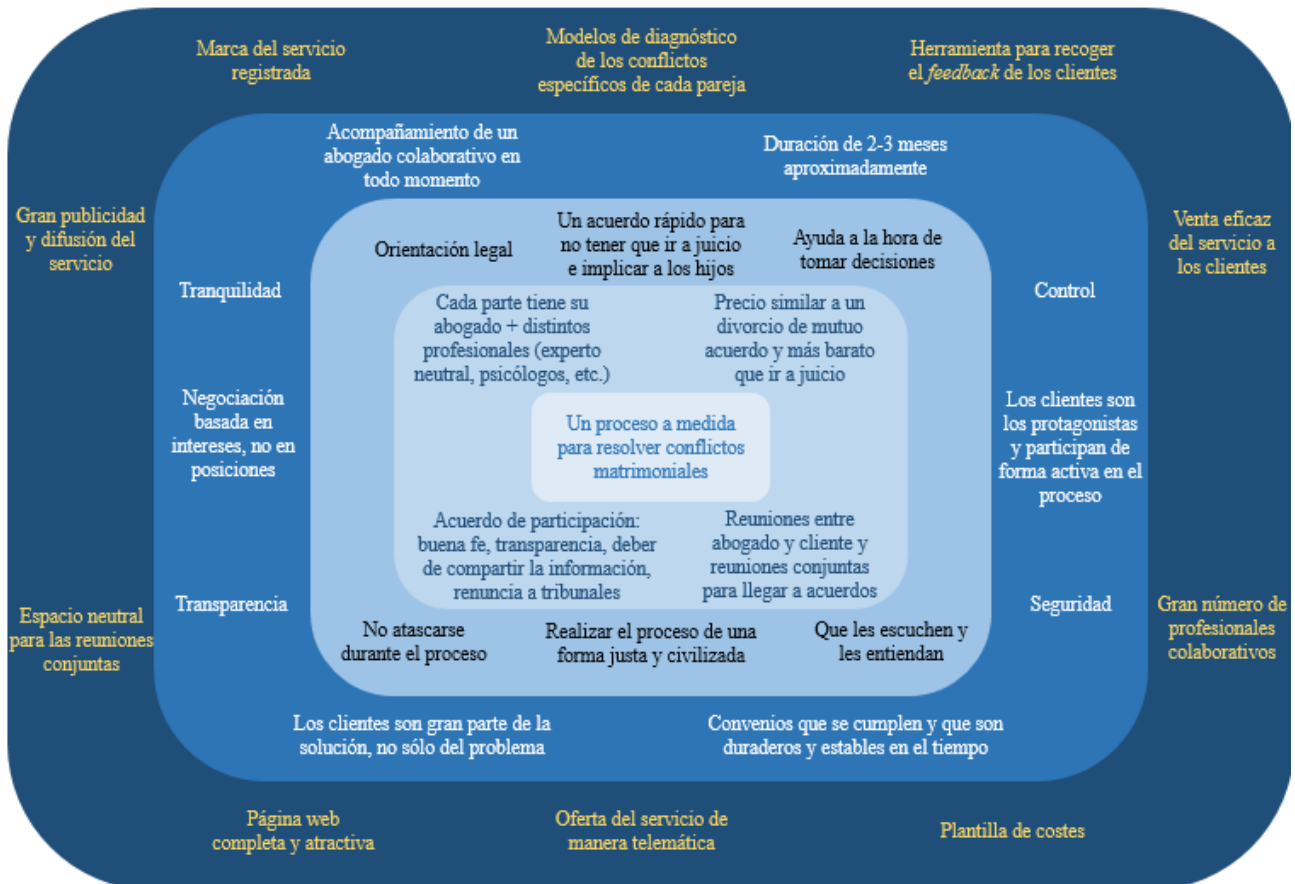


Ilustración 8: Cinco niveles del servicio de divorcio colaborativo. Elaboración propia a partir del modelo de Kotler & Keller, 2012.

6.6.2.2. Modelo SERVQUAL y SERVPERF

Tabla 4: Nivel de cumplimiento del servicio de divorcio colaborativo de las dimensiones del modelo SERVQUAL. Elaboración propia a partir del modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985-1988.³⁹

VARIABLE	DIMENSIONES (5)	ATRIBUTOS (22)	NIVEL DE CUMPLIMIENTO (SOBRE 7)
CALIDAD DEL SERVICIO <i>Expectativas vs percepción</i>	Fiabilidad	Cumplen lo prometido	7
		Sincero interés por resolver problemas	7
		Cumplen el precio pactado	7
		Concluyen el servicio en el tiempo prometido	6
		No cometen errores	6
	Seguridad	Comportamiento confiable de los profesionales	7
		Los clientes se sienten seguros	6
		Los profesionales son amables	7
		Los profesionales tienen conocimientos suficientes	6
	Elementos tangibles	Equipos de apariencia moderna	5
		Instalaciones visualmente atractivas	6
		Profesionales con apariencia pulcra	7
		Elementos materiales atractivos	5
	Capacidad de respuesta	Comunican cuándo concluirán el servicio	6
		Los profesionales ofrecen un servicio rápido	6
		Los profesionales siempre están dispuestos a ayudar	7
		Los profesionales nunca están demasiado ocupados	6
	Empatía	Ofrecen atención individualizada	7
		Horarios de trabajo convenientes para los clientes	7
		Disponen de otros profesionales que ofrecen atención personalizada	7
		Se preocupan por los clientes	7
		Comprenden las necesidades de los clientes	7

³⁹ Tabla elaborada a partir de la información obtenida de los profesionales en las entrevistas en profundidad y de las percepciones del entrevistador.

6.6.2.3. *Propuestas de optimización del servicio*

Para finalizar con los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas, hemos creído conveniente elaborar una serie de propuestas de optimización del servicio de divorcio colaborativo desde una perspectiva constructiva. Dichas propuestas surgen de las necesidades detectadas a través de las entrevistas, necesidades que muchas veces los propios profesionales nos han reconocido. A continuación, presentamos las propuestas:

- Registrar la marca del servicio. Aportaría seguridad y fiabilidad, no sólo a la marca sino también a los clientes del servicio.
- Mejorar la página web. Algunos elementos como las infografías que se presentan en la web de divorciocolaborativo.net son de gran utilidad, aunque aportaría seguridad y tranquilidad al cliente la elaboración de un apartado en el que los profesionales plasmen sus impresiones sobre experiencias pasadas y el *feedback* recogido de los clientes que han pasado por el servicio.
- Elaborar una herramienta para recoger el *feedback* de los clientes. En línea de la propuesta anterior, aportaría información de gran valor que los profesionales pudiesen conocer de primera mano el *feedback* de sus clientes a través de una herramienta estandarizada. Se adjunta propuesta de cuestionario de SERVPERF como [Anexo 2](#).
- Elaborar una plantilla de costes. Esta plantilla daría facilidades a los profesionales a la hora de calcular los precios con mayor rapidez y exactitud, y los clientes, en consecuencia, también se verían beneficiados.
- Elaborar modelos de diagnóstico de los conflictos específicos de cada pareja. Estos modelos ayudarían a los profesionales a realizar los diagnósticos específicos de cada pareja con mayor exactitud y de una forma más profesional.
- Posibilidad de ofrecer el servicio online. Tras lo experimentado en la pandemia, parece imprescindible que el servicio de divorcio colaborativo se ofrezca también íntegramente de manera telemática.
- Contar con un espacio neutral para las reuniones conjuntas. Es importante que las reuniones individuales abogado-cliente no se lleven a cabo en el mismo espacio que las reuniones conjuntas, para que el cliente diferencie cognitivamente y de manera más clara dónde se encuentra y con qué finalidad ha sido convocada la reunión.
- Vender mejor el servicio a los clientes. Los profesionales de la práctica colaborativa del Derecho, dado que además de abogados son los responsables de marketing y venta del servicio, podrían recibir precisamente nociones básicas de marketing para conseguir presentar y vender el servicio de una manera más atractiva a los clientes.
- Invertir en la publicidad y la difusión del servicio. En consonancia con el anterior punto, otra forma de conseguir difundir el servicio y venderlo de una manera más efectiva a los clientes sería a través de una inversión en

publicidad. De esta forma, el divorcio colaborativo podría darse a conocer a un público mayor.

- Aumentar la oferta de profesionales colaborativos. Cuanto mayor sea la oferta de profesionales que ofrezcan este servicio, mayores posibilidades habrá de que los clientes opten por esta vía para resolver sus conflictos matrimoniales. Así, los profesionales de la práctica colaborativa del Derecho podrían hacer publicidad de este servicio dentro de la abogacía presentándolo de una manera atractiva, con ánimo de que cada vez más y más profesionales se unan al cambio de paradigma.

7. CONCLUSIONES

Primera. – Los conflictos son un fenómeno muy complejo que ha existido a lo largo de toda la historia. Existen muchos tipos de conflictos y numerosos posibles resultados de los mismos, a la vez que distintas formas de manejarlos y resolverlos. Aun así, hemos podido cerciorarnos de que el único perfil a adoptar en las negociaciones de conflictos que da pie a conseguir acuerdos *win-win* es el colaborador.

Segunda. – El sistema judicial actual español cuenta con serios problemas en términos de eficiencia. No contamos con los jueces suficientes para hacer frente a todo el volumen legal con el que se trabaja en los tribunales, además de que el número de asuntos que se resuelven es menor que el número de asuntos que entran en el sistema judicial, generando así un colapso en la jurisdicción que va en aumento año a año. La independencia del poder judicial, por otra parte, ha sido puesta en entredicho en sendos informes del GRECO. Además, tal y como se ha podido observar, la abogacía española, además de poco innovadora en líneas generales, no goza de una gran confianza por parte de la ciudadanía española.

Tercera. – Como alternativa a la resolución de conflictos en sede judicial, hemos estudiado que existen otras herramientas alternativas de resolución de conflictos. El arbitraje, la mediación y la conciliación son los mecanismos alternativos de resolución de conflictos más conocidos, mientras que el Derecho Colaborativo se está empezando a dar a conocer en los últimos años. Existen, sin embargo, diferencias sustanciales entre unos mecanismos y otros, como hemos podido observar. A la hora de estar ante un conflicto el cual precisa de alguno de estos mecanismos para ser resuelto, es muy importante que conozcamos cómo funciona cada uno para elegir el que mejor se adapte a nuestras necesidades.

Cuarta. – El conflicto matrimonial contiene distintas dimensiones que hemos clasificado en: legal, económica, familiar y personal. Mientras que las tres primeras están recogidas en las normas, la esfera personal no encuentra un amparo real en los textos normativos. Por tanto, a la hora de encarar los conflictos matrimoniales, es muy recomendable optar por alguno de los mecanismos ADR y tratar de evitar la vía jurisdiccional, en la que la dimensión personal del conflicto quedará, muchas veces, invisibilizada.

Quinta. – El Derecho Colaborativo precisa de unos principios y unos compromisos muy particulares, que deben cumplirse escrupulosamente en todos los procesos y a lo largo de los mismos para poder llevar a cabo la práctica colaborativa del Derecho. La IACP marca las normas básicas para que los profesionales puedan denominarse colaborativos, mientras que otras instituciones más locales como la ADCE se dedican a formar a los abogados y otro tipo de profesionales en la práctica colaborativa del Derecho.

Sexta. – Un buen diseño del estudio de campo es clave para el éxito de su posterior puesta en práctica. Empezando por definir el contexto del estudio, concretar los objetivos

de la investigación, elegir la herramienta de la misma, seleccionar y describir la muestra, y terminando por analizar e interpretar los resultados. En nuestro caso, hemos llevado a cabo el proyecto de estudio de campo a través de criterios de investigación cualitativa y siendo en todo momento rigurosos con el método científico de la investigación. La herramienta escogida para esta investigación ha sido las entrevistas en profundidad efectuadas valiéndonos de un guión estructurado. Gracias a ello, pudimos realizar las entrevistas sin olvidarnos de tratar ningún tema de relevancia para conseguir nuestros objetivos. En definitiva, he aprendido a cómo llevar una entrevista, y más importante aún, a cómo realizar con éxito una investigación.

Séptima. – Tanto los modelos de 5 dimensiones de producto de Kotler como los modelos SERQUAL/SERVPERF son herramientas de utilidad profesional. Nos han servido para poder identificar características del servicio de distintos niveles, así como para percibir el servicio desde las dimensiones que nos propone el modelo SERVQUAL/SERVPERF: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía. Por otro lado, nos hemos valido de las versiones más visualmente atractivas de los modelos para presentar los resultados de la investigación de una forma más sintética.

Octava. – El divorcio colaborativo cuenta con una serie de características diferenciales que lo hacen único. Tanto en lo que se refiere a recursos como a procesos se desmarca de los demás métodos de resolución de conflictos matrimoniales. El trabajo en equipo, la buena fe, la transparencia, la multidisciplinariedad, la negociación basada en intereses y la renuncia de los abogados colaborativos a los tribunales no hacen sino certificar que estamos ante un proceso de separación o divorcio diferente e innovador, por lo que ha quedado contrastada la oportunidad de innovar en el sector legal, dado que los profesionales entrevistados, entre otros, ya lo están haciendo.

Además, una vez iniciado el proceso de divorcio colaborativo, el índice de éxito del proceso y el nivel de satisfacción de los clientes es, sin duda, el más alto de entre todos los mecanismos de resolución de conflictos matrimoniales.

Novena. – Sin llegar a formar parte de los objetivos iniciales de este trabajo, hemos logrado crear valor aprovechable para los profesionales del Derecho Colaborativo. Tras meses de trabajo aprendiendo cada detalle de los procesos de divorcio colaborativo, hemos conseguido aportar una serie de propuestas de optimización del servicio para que los profesionales de la práctica colaborativa del Derecho puedan valerse de las mismas para mejorar el servicio y extender su uso.

Décima. – En cuanto a las posibles líneas futuras de investigación acerca del fenómeno del divorcio colaborativo, sería muy interesante llevar a cabo un completo plan de negocio describiendo cada uno de los pasos a dar a la hora de iniciar la andadura de una empresa que se fuera a dedicar a ofrecer este servicio a la sociedad.

Por otro lado, también podría llevarse a cabo el estudio escrupuloso del divorcio colaborativo a través de otras herramientas de toma de datos. El empleo de otra serie de modelos diferentes a los aquí empleados contribuiría sin duda a obtener resultados

diferentes, pero a la vez complementarios a los aquí obtenidos, contribuyendo a ahondar en el estudio del fenómeno del divorcio colaborativo.

Por último, un trabajo de investigación que incorporara tanto la visión como el nivel de satisfacción de la clientela acerca de este servicio aportaría una perspectiva diferente a la de los profesionales, y tomaría en cuenta a los actores más importantes y protagonistas de estos procesos, los clientes.

ANEXO 1: GUIÓN DEFINITIVO DE LAS ENTREVISTAS

Objetivos de la investigación	Temas a tratar
Describir la muestra	1. Estudios principales cursados (Licenciaturas/Grados, Postgrados, ...). ¿Formaciones específicas y aplicables a la práctica colaborativa del derecho?
	2. Recorrido profesional previo a la entrada en la ADCE.
	3. ¿En qué momento (año) te interesas por la ADCE, cómo pasas a formar parte de ella?
	4. ¿Tienes alguna responsabilidad institucional dentro de la ADCE?
Conocer el origen del proyecto	5. ¿Cómo surge la idea de empezar a ofrecer un servicio de divorcio colaborativo y cómo se pone en marcha el proyecto (Divorcio Colaborativo y Divorcio Colaborativo Madrid)? La cronología de los hechos.
	6. ¿Tenéis vuestra marca de empresa de divorcio colaborativo registrada?
	7. Vosotros, que fuisteis pioneros en la implementación del derecho colaborativo en los conflictos matrimoniales, ¿teníais dudas de que el proyecto fuera a salir adelante al estar introduciendo un nuevo servicio al mercado? ¿Qué dudas?
	8. ¿Cómo conseguís captar la atención de los clientes? ¿A través de qué vías os conocen? Sobre todo, al principio del proyecto.
	9. ¿Vuestros procesos de divorcio colaborativo están certificados por la IACP (International Academy of Collaborative Professionals) o alguna otra institución de la práctica colaborativa?
	10. En caso afirmativo, ¿cómo fue ese proceso de certificación?
	11. ¿En cuántos procesos reales de divorcio colaborativo has participado?
Entender en qué circunstancias llegan los clientes a este servicio y qué esperan del mismo	12. Cuando los clientes se ponen en contacto con vosotros por primera vez, ¿qué es lo primero que os dicen, qué sensaciones os transmiten?
	13. ¿Vienen cansados de intentar resolver el conflicto por otras vías más confrontativas o acuden a vosotros en cuanto surge el conflicto? ¿Por qué están cansados de las otras vías?
	14. ¿Por qué requieren de la ayuda de profesionales colaborativos?

	15. ¿Qué esperan los clientes de este mecanismo?
Definir el beneficio principal del servicio de divorcio colaborativo	16. Te voy a pedir que me digas en una frase, de manera muy sintética, qué adquiere el cliente en forma de beneficio básico cuando acude a un proceso de divorcio colaborativo.
Identificar las características del divorcio colaborativo (procesos y recursos)	17. ¿Cómo realizáis el diagnóstico del tipo de conflictos específicos que tiene cada pareja?
	18. ¿Qué documentos firman las partes antes de comenzar con el proceso? ¿A qué se comprometen?
	19. ¿Qué documentos firmáis los profesionales que participáis en el proceso? ¿A qué os comprometéis?
	20. ¿Qué consecuencias tiene el incumplimiento de los compromisos adquiridos en dichos documentos?
	21. ¿Cuáles son las distintas fases del proceso?
	22. ¿Suele ser habitual la participación de otro tipo de expertos?
	23. Antes de llegar a la mesa donde se trata de llegar a acuerdos, cada abogado colaborativo mantiene una reunión con su cliente. ¿Es posible volver a reunirse de manera individual abogado - cliente una vez comienza la fase de llegar a acuerdos?
	24. Y los abogados colaborativos, ¿mantenéis contactos entre vosotros durante el proceso? Como ocurre en los procesos judicializados con ánimo de acercar posturas.
	25. ¿Dónde se llevan a cabo las distintas fases del proceso?
	26. ¿Qué elementos tangibles utilizáis en las reuniones? Pizarra, pantallas, etc.
	27. ¿En la fase de llegar a acuerdos, en qué temas se genera una mayor conflictividad y es más complicado llegar a acuerdos?
	28. ¿Qué hacéis cuando el proceso se estanca por la dificultad de llegar a acuerdos?
	29. ¿Cuánto dura la totalidad del proceso?
	30. ¿Cuando se lleva el acuerdo para ser aprobado por un juez, este os puede poner algún obstáculo para su aprobación? ¿Qué hacéis en ese caso?
	31. Una vez aprobado el convenio regulador, ¿para qué sirve la reunión de cierre?
	32. ¿Cuánto cuesta un servicio de divorcio colaborativo?
	33. ¿Qué cuestiones lo encarecen?
	34. ¿Qué ocurre con el precio si el proceso no llega a completarse?

	35. ¿Qué diferencias percibes entre un proceso de divorcio habitual y un proceso de divorcio colaborativo?
Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a este servicio	36. Por lo general, ¿qué grado de satisfacción obtienen los clientes? ¿Qué opiniones recibís una vez finalizado el proceso?
	37. ¿Ha habido algún proceso que no hayáis podido llevar a cabo de manera íntegra? ¿Por qué?
	38. ¿Habéis tenido complicaciones por incumplimientos del convenio regulador una vez finalizado el proceso?
	39. En ese caso, ¿habéis podido arreglar las diferencias?
	40. ¿Cuando las partes han querido modificar alguna condición del convenio, han vuelto a acudir a vosotros?
Detectar posibles mejoras del servicio	41. ¿Tenéis digitalizada alguna parte del proceso? Sobre todo, a raíz de este último año.
	42. ¿Habéis llevado a cabo algún proceso de divorcio colaborativo de manera íntegra de forma online?
	43. ¿Disponéis de alguna herramienta para recoger el <i>feedback</i> de vuestros clientes?
	44. Transcurridos ya varios años del comienzo de esta iniciativa ¿cuáles son los principales frenos/limitaciones a la expansión de este tipo de servicio legal?
	45. ¿Por qué el divorcio colaborativo no es tan recurrido como otros procesos de divorcio?
	46. ¿Es el divorcio colaborativo el futuro de los servicios legales para la resolución de conflictos matrimoniales?

ANEXO 2: PROPUESTA DE CUESTIONARIO DE SERVPERF

I. Percepción de los clientes

	Puntuar del 1 al 7 (siendo 7 el más alto)
1. Los profesionales de divorcio colaborativo cumplen con lo prometido.	
2. Los profesionales tienen interés sincero por resolver los problemas.	
3. Los profesionales han cumplido con el precio pactado.	
4. El servicio ha concluido en el tiempo prometido.	
5. Los profesionales no cometen errores.	
6. El comportamiento de los profesionales es confiable.	
7. Los clientes se sienten seguros.	
8. Los profesionales son amables.	
9. Los profesionales tienen conocimientos suficientes para llevar a cabo el proceso.	
10. Los equipos utilizados parecen modernos.	
11. Los espacios utilizados son atractivos.	
12. Los profesionales tienen una apariencia pulcra.	
13. Los elementos materiales utilizados en el proceso son suficientes.	
14. Los profesionales comunican desde el principio cuándo concluirán el servicio.	
15. Los profesionales ofrecen un servicio rápido.	
16. Los profesionales siempre están dispuestos a ayudar.	
17. Los profesionales nunca están demasiado ocupados.	
18. Los profesionales ofrecen atención individualizada.	
19. Los horarios de trabajo son convenientes para los clientes.	
20. El servicio ofrece otros profesionales que ofrecen atención personalizada.	
21. Los profesionales se preocupan por los clientes.	
22. Los profesionales comprenden las necesidades de los clientes.	

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate, R. (2013). *Teoría del conflicto*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Ampuero, J. C. (2015). Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 18(1), 31-39.
- Butler, J. K. (1994). Conflict styles and outcomes in a negotiation with fully-integrative potential. *The International Journal of Conflict Management*, 309-325.
- Cerda, H. (1991). Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. En H. Cerda, *Los elementos de la investigación* (págs. 235-339). Bogotá: El Buho.
- Comisión Europea. (2020). *Informe sobre el Estado de Derecho en 2020. Capítulo sobre la situación del Estado de Derecho en España*. Bruselas.
- Coser, L. (1961). *Las funciones del conflicto social*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, págs. 55-68.
- Domínguez Bilbao, R., & García Dauder, S. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de ciencias Jurídicas y Sociales.
- Entelman, R. F. (2002). *Teoría de conflictos*. Barcelona: Gedisa.
- European Commission. (2020). *THE 2020 EU JUSTICE SCOREBOARD*. Luxembourg.
- European Council. (2020). *European judicial systems. CEPEJ Evaluation Report*. Strasbourg.
- Ferrer, A. C. (2012). La mediación en los procesos de separación y/o divorcio. *Apuntes de Psicología*, 30, págs. 37-41.
- Gericó, M. (2013). La innovación en el sector legal ya no es una opción. *Actualidad jurídica Aranzadi*, pág. 13.
- Goldberg, S. B., Sander, F. E., Rogers, N. H., & Cole, S. R. (2020). *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes* (7th ed.). Wolters Kluwer.
- GRECO. (2018). *Informe GRECO sobre España sobre prevención de la corrupción de parlamentarios, jueces y fiscales*. Estrasburgo.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Reserch* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (octava ed.). Evanston, Illinois: ESAN.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing . Versión para Latinoamérica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., López, Y. M., Madariaga, J. G., & Zamora, J. F. (2008). *Principios de marketing* (Duodécima ed.). Madrid: Pearson.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Landero, E. C. (2014). Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano . *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*, págs. 81-95.
- Lewicki, R., Litterer, J., Minton, J., & Saunders, D. (1994). *Negotiation*. Illinois: Irwin Press.
- López, N., & Sandoval, I. (1995). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Martín, A. J. (2001). El procedimiento de separación y divorcio de mutuo acuerdo. En V. G. Gutiérrez, A. J. Martín, C. G. Martín-Calero, E. A. Auñón, & F. C. Allué, *EL derecho de familia y sucesiones en la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil* (págs. 217-228). Lex Nova.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Metroscopia. (2015). *La imagen de los abogados y de la justicia en la sociedad española. Barómetro externo del Consejo General de la Abogacía Española*. Madrid: Abogacía Española.
- Mnookin, R. (1998). Alternative Dispute Resolution. *Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series*.
- Monette, Duane, R., Thomas, J. S., & Cornell, R. D. (1986). *Applied Social Research: Tools for the Human Services*. Forth Worth, Texas: Holt Rinehart and Winston.
- Moore, C. (1994). *Negociación y mediación*. Gernika: Gernika Gogoratz.
- Morales, V., Hernández-Mendo, A., & Blanco, Á. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 137-150.
- Munduate, L., & Dorado, M. A. (1999). El conflicto en los grupos de trabajo. En J. F. Morales, & S. Yubero Jiménez, *El grupo y sus conflictos* (págs. 101-116).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Atención Primaria*, págs. 76-78.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (1997). Leader power, conflict styles, and effectiveness: A field study with supervisor-subordinate dyads. *10th Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Bonn.
- Reales, S. S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario Jurídico y Económico Esculariense*, págs. 39-62.
- Rodríguez, A. M. (2012). Los conflictos. En A. M. Rodríguez, L. A. Sintés, B. G. Sanz, V. H. García, J. I. Paricio, F. A. Fernández-Montesinos, & A. G. Martín, *VALORES Y CONFLICTOS. LAS CLAVES CULTURALES EN EL CONFLICTO DEL SIGLO XXI* (págs. 17-39). Madrid: BOE.
- Sánchez, C. V. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de vista*, IV(7), págs. 51-72.
- Scott, M. (2008). *Collaborative law: dispute resolution competencies for the "New advocacy"*. Sydney.
- Stražičar, B. (2018). Alternative Dispute Resolution. *Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, págs. 214-233.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). Capítulo 4. La entrevista en profundidad. En S. J. Taylor, & R. Bogdan, *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. (págs. 100-132). España: Ed. Paidós.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, págs. 651-717). Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2014). *Instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto*. Houston: CPP.
- Thyer, B. A. (1993). Single-systems research design. En R. M. Grinnell, *Social Work Research and Evaluation* (4th ed., págs. 94-117). Itasca: F.E. Peacock.
- Ubilla, M. A., Obando, F., & Tello, M. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15.
- Van de Vliert, E. (1993). Paths to constructive conflict management in organizations. *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*, págs. 13-29.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 271-281.