

SISTEMAS DE MEDIACIÓN

Alberto Santana

El objetivo de la presente comunicación es revisar la creación de *Sistemas de Mediación* como recurso operativo en la gestión gerencial de las Organizaciones, la importancia de diferenciarlos del arbitraje y de las sentencias en ambientes Jurisdiccionales y evaluar el papel de la confianza como su aglutinante.

La mediación representa una de las habilidades gerenciales más demandantes en las Organizaciones como espacio de negociación, representa la participación de un tercero en la búsqueda de acuerdos.

En el día a día relacional de los ambientes laborales, la aparición de desacuerdos, discrepancias y diferencias que conduzcan a la creación de conflictos es una realidad interactiva inevitable, su no resolución por la negociación cara a cara entre los involucrados, plantea la participación del Gerente como un tercero, que de ser aceptado por las partes, deberá mediar en la búsqueda de acuerdos y en la resolución efectiva de conflictos.

La Mediación es definida como *“la función de un tercero neutral que ayuda a llegar a acuerdos que aceptan voluntariamente dos o más partes en conflicto”* o como *“el proceso mediante el cual dos o más partes en conflicto, solicitan*

voluntariamente la intervención de un tercero neutral, quien someterá a consideración de estas, fórmulas específicas de arreglo” (Daniel, 1998).

También puede referirse como *”un proceso mediante el cual una tercera persona facilita la identificación de desacuerdos, la expresión de necesidades que el acuerdo debe satisfacer, la generación de posibles soluciones y la toma de la decisión final” (Sparvieri, 1995).*

Estas definiciones resaltan el requerimiento de acuerdos y la disposición de las partes de aceptar la participación de un tercero en la búsqueda de soluciones aceptables para ambos, en los ambientes Gerenciales estos espacios relacionales representan opciones de armonía y acuerdo que permitan *”la coordinación consensuada de coordinaciones que la Ontología del lenguaje plantea como uso del lenguaje”.* (Echeverría, 1994).

Proponemos entonces que el Gerente asuma con propiedad que su intervención en conflictos no resueltos por la negociación directa de las partes, pero que requieren de la búsqueda de acuerdos por la condición de interdependencia de los participantes y por la necesidad de mantener sus interacciones dentro de un clima de respeto y armonía, no es la de un Arbitro o la de un Juez y en consecuencia debe evitar las soluciones satisfactorias sólo para una de las partes del Arbitraje o de las soluciones suma cero, donde la ganancia que obtiene una es a costa de la otra.

Existen varios factores que generan esta posible confusión pero el más frecuente parece ser la falta de claridad en identificar el conflicto organizacional e interpersonal que enfrenta el gerente en su condición de mediador, como conflictos de Interés y no de Derecho.

Si definimos el Conflicto como *”un proceso de interacción personal en que dos o más partes interesadas en un asunto perciben que una de ellas afecta o está por afectar negativamente*

algo que es importante para la otra entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos ó valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles” (Torrego, 2001).

Estaremos entonces, en condiciones de en función de la naturaleza de las afectaciones, plantearnos, un conflicto de derecho, como aquel en que se discute una norma jurídica preexistente sobre un caso concreto, tramitado por la vía judicial y de acuerdo con la clasificación procesal de las acciones. Como resulta claro, no son estas condiciones en las que los gerentes intervienen como terceros al mediar diferencias.

Son por el contrario los conflictos de intereses los que ocupan su función mediadora, aquellos que no afectan a la aplicación de una norma sino a la implantación de disposiciones reguladoras (aplicación de políticas y procedimientos o instrucciones) o de condiciones contractuales en razón de montos establecidos o modos de ejecutar acciones no reguladas por el Derecho, por lo que los interesados (partes) deberán acudir ante las autoridades administrativas (Gerentes) no ante Árbitros o Jueces.

Estamos entonces ante *“los conflictos dentro de las Organizaciones donde la interacción está condicionada por el Patrón de la Gestión Empresarial, encargado de orientar y guiar la marcha del negocio y el que determina en todo caso, la forma particular de su funcionamiento” (Schnitman, 2000).*

Ámbientes donde las diferencias entre pares, proveedores y clientes *“generan en forma permanente contratos o diferencias que afecten negativamente los procesos relacionales del recurso humano, tanto en las relaciones de interdependencia propiamente dichas, como entre las surgidas dentro de la Organización entre los miembros que la constituyen, o con los preceptos internos que regulan su dinámica” (Schnitman, 2000).*

Es a este nivel de Conflictos Organizacionales, donde los sistemas de mediación en los que los miembros de las unidades de trabajo (conjunto de personas que se reúnen en ocasión de realizar una tarea) hacen uso de prácticas comunicacionales de la mediación con capacidad proactiva y orientadas a la participación de terceros.

Esta figura de tercero imparcial debe facilitar la búsqueda de acuerdos que eviten que las partes se sitúen en posturas intransigentes que paralicen la negociación, poniendo especial énfasis en las necesidades e intereses, de cada parte a fin de fomentar la creación de valor y el surgimiento de opciones creativas.

La mediación como opción alterna a la resolución de conflictos por vía de arbitraje o jurisdiccional de heterocomposición, propone la autocomposición por las partes, lo que implica redes comunitarias y organizacionales que amplíen las posibilidades de colaboración y coordinación en entornos de pluralidad y aceptación del otro, en la legitimidad de su discrepancia o disidencia, que facilitan los intereses y propósitos compartidos, aumentando la capacidad de gestión y participación por el logro de consenso como aglutinante del sistema.

Entendemos en consecuencia la autocomposición como el ejercicio del Diálogo (pensar conjuntamente sobre un problema y sus posibles soluciones); Schnitman propone que *“las potencialidades del dialogo facilitan los diálogos mediadores y posibilitadotes, aquellos que=en medio de diferencias contradicciones y conflictos = permiten encontrar espacios intermedios = opciones y perspectivas emergentes que puedan ser asumidas como propias por los participantes”* (Schnitman, 2000).

La noción de sistema tiene una fuerte implicación en las redes de mediación de las unidades de trabajo, en su más aceptada acepción, la proponemos como un conjunto de partes relacionadas entre sí, esto implica que entendamos la mediación como el conjunto que conforman las partes, el mediador y el entorno laboral por lo que al aplicar la teoría de sistemas a la mediación, nos interesará enmarcarla en una noción de totalidad de los problemas de relación, de estructuras y de interdependencia en cuanto a su efectividad y eficiencia, más que el de los atributos constantes de sus componentes.

Proponemos la revisión de dos aglutinantes sistémicos de la negociación como recurso de la mediación, nos referimos a las Explicaciones y a la Confianza desde la perspectiva de la Ontología del Lenguaje.

Es importante destacar que la discrepancia subyacente al conflicto tiene su origen en la reformulación de la experiencia por explicar que una de las partes por lo general oferta a la otra y que, al no ser aceptada, pierde su condición de explicación dificultando la coordinación consensuada de coordinaciones que requieren la consecución de un acuerdo.

Por esto una visión sistémica de la mediación plantea, que es sólo cuando una reformulación de la experiencia es aceptada, cuando se convierte en una explicación, por lo que el mediador debe tener presente, que es el que escucha una propocisión explícita y el criterio que usa para aceptarla o rechazarla, lo que determina si es o no una explicación.

La interdependencia e interconexión entre los componentes del sistema se verifica en el hecho de que *"el aceptar una reformulación de la experiencia como explicación, no es algo independiente del observador, sino por el contrario algo que satisface algún criterio de coherencia explícita o implícita"* (Maturana, 1997).

El mediador debe tener presente entonces que es, la adecuación con el criterio de coherencia de las partes, lo que permite el acuerdo y no necesariamente la exactitud o precisión de las representaciones al reformular los eventos por explicar.

De todo esto se desprende que requiramos revisar e influir en los ajustes o cambios de los criterios de coherencia y que estos sólo son posibles en ambientes de confianza que permitan la revisión de dominios de coherencia, en el entendido que no hay verdades absolutas o relativas sino muchas verdades diferentes en muchos dominios distintos.

Los negociadores efectivos ayudan a las partes a reconocer la interdependencia de los procesos, desarrollan tales interdependencias y las modelan, se plantean aprender a aprender como la habilidad para entender la utilidad limitada de una suposición, así como el desarrollo de un buen juicio para dejarla si surgen nuevas suposiciones mejores cuando es necesario.

Los procesos de negociación responden, por su naturaleza y características a los actos de coordinación consensuada de acciones, a diferencia de los actos de coordinación prescriptiva que demandan obediencia y sumisión de una de las partes, por lo se hace necesario establecer un proceso de comunicación asertiva donde el lenguaje hablado cree las condiciones para la búsqueda de criterios de coherencia compartidos.

Las situaciones de conflicto intenso donde la coordinación consensuada no es posible dan paso a las condiciones de crisis en la que los sistemas de mediación están sometidos a una sobre demanda del entorno que amenaza la existencia o el reconocimiento de las partes que lo integran, de sus relaciones y de su estructura.

La respuesta natural de los sistemas para garantizar su existencia es la confianza definida como el mecanismo de

regulación que surge como contraparte de la fuerza y en el que el poder se ejerce por la influencia, entendida esta, como el invitar a otro a que comparta nuestras creencias, conductas y afectos sin perder su individualidad.

La confianza como componente de los sistemas se plantea como un activador, capaz de generar acciones transformadoras de mejoras, cambios o innovaciones; su origen, en el contexto de la ontología, se constituye a partir de una declaración juicio emitido por un observador sobre la mayor capacidad de generar mecanismos consensuados de regulación de una determinada entidad, persona o institución.

“El consenso es el referente básico del juicio de confianza, mientras mayor sea la capacidad de crear una percepción compartida, por parte de una entidad, de su capacidad para generar mecanismos consensuados de regulación, más confianza podremos sostener que ella genera” (Echeverría, 1994).

Encontramos entonces en esta visión sistémica de la Mediación, a la confianza como contrapartida del miedo, al conocimiento y al aprendizaje como contraparte de la incertidumbre y la ambigüedad; pero por sobre todo encontramos la fuerza como aglutinante de los sistemas cuando la confianza es socavada en su función integradora.

De todo esto podríamos esperar que, cuando no exista un nivel mínimo de confianza en el interior del sistema, se utilizará la fuerza como mecanismo alternativo para asegurar su integración y de no existir fuerza suficiente para imponer una determinada modalidad de integración, el sistema social presentará fuertes tendencias a su desintegración.

Por el contrario, la presencia de confianza como aglutinante del sistema se expresa entonces como una responsabilidad compartida, entre partes que han estado jugando un papel antagónico.

El restablecimiento de bases sólidas de confianza, normalmente requiere que ambos sectores asuman conjunta y solidariamente sus respectivas responsabilidades (acciones corresponsables), a través de la expresión de aquello a lo cual damos importancia, y que nos permite priorizar, e incluso trascender, el ámbito personal e incluir al otro al estar dispuesto a hacerse cargo de la satisfacción acordada de sus necesidades por la vía del servicio.

REFERENCIAS:

- Daniel, D. (1998) *La Automediación: Como pasar del Conflicto al Acuerdo*. Kansas: MTI Publications.
- Echeverría, R. (1994) *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Fried, D. (2000) *Nuevos Paradigmas en la resolución de Conflictos: Perspectivas y Prácticas*. Buenos Aires: Granica.
- Maturana, H. (1990) *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Maturana, H. (1997) *La Objetividad un argumento para Obligar*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Sparvieri, E. (1995) *Principios y Técnicas de Mediación: un método de resolución de Conflictos*. Buenos Aires: Biblos.
- Torrego, J. C. (coord) (2001) *Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas Manual para la Formación de Mediadores*. Madrid: Narcea Ediciones.