

CAPÍTULO 2

EL SERVICIO DE LA EMPRESA

2.1 Necesidad de la mediación

La globalización, la incorporación de la mujer al trabajo, el aumento de la población en las ciudades, el conocimiento de las nuevas tecnologías, las altas tasas de desempleo y de trabajos temporales, el aumento de la población inmigrante, la necesidad del desarrollo sostenible, la incorporación del turismo y la adaptación urbanística, son cambios que llevan a nuestra sociedad al progreso, pero a la vez son fuente de conflictos.

El mundo empresarial no está exento de conflictos, los cuales implican un coste elevado para las empresas y organizaciones en general, un coste que no es sólo económico, debido fundamentalmente al tiempo que se invierte en la solución del conflicto, sino también personal. Por lo tanto, el aumento de la actividad comercial conlleva un incremento de conflictos entre comerciantes y entre empresas, por lo que es indispensable resolver de manera efectiva, las controversias que surjan, permitiendo preservar -al mismo tiempo- las relaciones comerciales previamente establecidas.

Para hacer frente a estos cambios es necesario utilizar nuevas vías de solución de problemas, alternativas a los tribunales de justicia, que se caracterizan muchas veces, por su lentitud e inadaptación. Por tanto, es sumamente importante que existan mecanismos, medios y alternativas a través de las cuales se pueden resolver o solucionar conflictos, de tal manera que éstos no afecten de manera considerable el funcionamiento de las empresas, ni tampoco altere las relaciones entre sus integrantes. Sin duda que los costes humanos, materiales y económicos del conflicto son un lujo que, en un entorno como el actual, caracterizado por la globalización y la competitividad, las empresas no pueden permitirse. El mundo de los negocios, del comercio y de las finanzas, por su propio

dinamismo, necesita de medios ágiles y efectivos por medio de los cuales sus actores o los participantes puedan resolver sus diferencias.

Es por lo anterior que a la empresa EnterPricing le interesa de manera considerable proporcionar a las empresas y a las organizaciones en general el servicio de la resolución de conflictos. Este servicio se sustentaría en lo que es la mediación.

En los últimos años se ha producido una notable expansión de la mediación en Argentina, ya que ha aumentado en gran medida el tipo y el número de relaciones jurídicas, sobre todo contractuales, para las que las partes pactan convenios arbitrales; además se ha asentado el arbitraje institucional; se han consolidado prácticas uniformes, sobre todo en arbitrajes internacionales; también se ha generado un cuerpo de doctrina estimable; y se ha normalizado la utilización de los procedimientos judiciales de apoyo y control del arbitraje.

La mediación nació en Argentina con la Ley 24.573 de Mediación y Conciliación, por un lado para descomprimir la justicia, y por otro lado para instaurar un cambio de cultura. Incluso Argentina ya está exportando académicamente al mundo enfoques sobre abordaje de conflictos, siendo un país que se ha mantenido a la vanguardia en cuanto a la forma como se encarán los conflictos. Es así como en Argentina ha adquirido mayor fuerza la mediación como medio alternativo de solución de conflictos. Las mediaciones son un sistema cada vez más buscado en este país por su asegurada efectividad.

2.2 Conceptualización de la mediación

Alrededor de los años setenta, las empresas norteamericanas empezaron a utilizar la mediación como técnica alternativa para resolver los conflictos empresariales, fuera de los métodos ordinarios para ello. Cabe destacar que si

bien la mediación no es nada nuevo ni exclusivo de Occidente (porque ya existía en culturas primitivas y tiene una larga tradición en China), el interés por la mediación a fines del siglo XX es sorprendente.

En Estados Unidos, el creciente descontento con el coste financiero y el desgaste emocional de los procesos legales ha convertido a la mediación en la piedra fundamental del movimiento de resolución alternativa de disputas (RAD) en ese país. De ahí nace el término anglosajón *Alternative Dispute Resolution*, más conocido por sus siglas como ADR en inglés.

Por su parte, en el idioma castellano se han utilizado una serie de términos como lo son: Técnicas Alternativas de Resolución de Conflictos (TARC) o Técnicas Adecuadas de Resolución de Conflictos; Resolución Alternativa de Disputas (RAD); Métodos Alternos de Resolución de Conflictos (MARC); y, Resolución Alternativa de Conflictos (RAC), entre otros.

La mediación consiste en un proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución al conflicto. Se trata de un sistema de negociación facilitada, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto, preferiblemente asistidas por sus abogados, intentan resolverlo, con la ayuda de un tercero imparcial (el mediador), quien actúa como conductor de la sesión ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que les sea satisfactoria.

El mediador escucha a las partes involucradas para determinar los intereses y facilitar un camino que permita encontrar soluciones equitativas para los participantes en la controversia. El acuerdo no produce efectos jurídicos, salvo que las partes acuerden formalizarlo en una notaría o centro de conciliación.

La mediación tiene su fundamento en la equidad, privacidad, en la libertad de las personas para solucionar sus propios asuntos, y en los legítimos intereses de todas las empresas que de un modo u otro se vean afectadas por un conflicto.

Existe la mediación en varios ámbitos de la actividad humana, como es la judicial, la educativa, la familiar, etc. Una de las más importantes es la mediación empresarial, que esencialmente consiste en un proceso privado y confidencial de resolución de controversias, en el que el mediador actúa imparcial y neutralmente, ayudando y asistiendo a las partes a buscar soluciones negociadas adaptadas a cada situación según los conflictos. De esta manera, se pretende evitar el enfrentamiento judicial entre dos o más empresas.

Por lo general, en el ámbito empresarial, la mediación se emplea para resolver conflictos entre la empresa y sus clientes, proveedores o abastecedores; entre empresas con intereses y fines comunes, producto de relaciones comerciales entre ellas; en aquellos conflictos que se suscitan entre los trabajadores y los equipos directivos o entre departamentos de la misma empresa, donde está en juego la productividad y estabilidad de la empresa; o, entre empresas pertenecientes al mismo grupo *holding*.

La mediación empresarial pretende por lo tanto:

- Reanudar o facilitar la comunicación
- Conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta
- Atender a las necesidades de cada empresa
- Alcanzar acuerdos duraderos

Así es como esencialmente el objetivo de la mediación en el entorno empresarial es, por un lado, resolver las posibles controversias derivadas de las relaciones comerciales, y por el otro preservar éstas para mantener la actividad empresarial.

En la actualidad, la resolución de los conflictos empresariales no implica necesariamente iniciar un tedioso y largo litigio, pues se pueden utilizar métodos alternos de resolución de controversias como es el caso de la multicitada mediación. Se ha confirmado que la utilización de la mediación en conflictos empresariales produce celeridad y mejores resultados que los procedimientos judiciales (juicios); además, se le acredita una reducción considerable de costos y gastos legales.

Cabe mencionar que los mediadores, a diferencia de los jueces, no están limitados por procedimientos burocráticos formalistas legales, permitiendo tener un mayor conocimiento, comprensión y visión del problema; sin dejar de mencionar que, a través de los métodos alternos de resolución de conflictos, se puede tener un especialista en la materia que se esta ventilando.

En general, el proceso de la mediación empresarial persigue la resolución del conflicto, enfocándose en los hechos e intereses de los participantes, dejando de lado los asuntos personales que enfrentaron a las partes en el pasado y mirando hacia las relaciones comerciales futuras.

Se considera que con la asistencia de un mediador hábil, las compañías pueden centrarse en sus relaciones futuras; lo que puede ser importante, cuando una de las partes en conflicto es proveedora de materias primas para la elaboración del producto. La presencia de los representantes de las empresas en la mediación es muy importante, no sólo porque las partes pueden idear soluciones creativas no previstas por los abogados, sino también porque pueden expresar cuáles son sus prioridades comerciales.

Los mediadores de conflictos empresariales actúan de diversas formas, ya que mientras algunos prefieren centrarse en la resolución de los problemas

comerciales y destacar el papel de las partes en la solución del conflicto, sin presionarlas a alcanzar un acuerdo pronosticando lo que un juez sentenciaría; otros mediadores, por el contrario, más familiarizados con la esencia del conflicto que con las técnicas de mediación, se preocupan más por lograr un acuerdo rápido que por favorecer las relaciones de las partes de cara al futuro.

2.3 Descripción del servicio de mediación

El proceso de la mediación se desarrolla mediante la combinación de reuniones conjuntas, y en su caso por separado, con objeto de que el mediador llegue a un mejor entendimiento de las diferencias entre las partes para poder ayudarles a resolverlas. El número de sesiones depende generalmente de diversos factores tales como el número de asuntos que las partes desean resolver o la complejidad de dichos asuntos.

Las sesiones se efectuarán de manera conjunta con la presencia de los interesados y del mediador. El mediador podrá reunirse individualmente con cada una de las partes cuando lo considere oportuno. Cualquier asunto tratado en reunión individual será confidencial, y su contenido no será compartido por el mediador salvo permiso expreso.

Las partes podrán asesorarse por los profesionales que estimen oportuno. Si las partes alcanzan un acuerdo sobre la totalidad o sobre alguna de sus diferencias, el mediador propondrá que los interesados, si lo consideran conveniente, acudan a profesionales expertos a fin de que se informen sobre las consecuencias de sus acuerdos.

Todos los mediadores serán imparciales respecto a las partes. La mediación es absolutamente confidencial. El mediador no divulgará a terceros ningún aspecto relativo a los asuntos tratados por las partes con él. El mediador es la persona que atenderá a las partes y que les ayudará a resolver sus diferencias, pero no tendrá autoridad para imponerles una solución.

Para iniciar la mediación, es necesario que las partes acuerden por escrito su deseo de participar en dicho proceso. La mediación concluye como resultado del acuerdo que alcancen las partes sobre la totalidad o sobre alguna de sus diferencias. Del mismo modo, las partes de común acuerdo o individualmente pueden dar por finalizada la mediación en el momento que consideren oportuno. También, el mediador podrá concluir la mediación si considera improbable que sesiones adicionales ayuden a las partes a resolver sus diferencias.

2.4 Implementación del servicio de mediación

La decisión de mediar a menudo es motivada por las ventajas generales de la mediación. En cada controversia, conflicto o disputa, el mediador debe considerar que si los objetivos del cliente podrán lograrse mejor a través de la negociación, el litigio, la mediación o alguna otra forma de resolución alternativa de conflictos.

Se debe tomar en cuenta que no todos los casos son apropiados para la mediación, ya que en algunos no se requiere una mediación para lograr un resolución negociada. Además cabe señalar que la mayoría de los casos que se prestan a una resolución negociada también se presenta a la mediación. Esto es particularmente cierto si la participación del cliente es necesaria para resolver el conflicto. Además, un conflicto puede ser apto para la mediación aunque haya habido negociaciones fracasadas en el pasado o aunque la controversia sea objeto de un proceso judicial pendiente.

Así tenemos que algunas disputas son particularmente aptas para la mediación. Los siguientes factores favorecen la mediación:

- Deseo de evitar un precedente adverso.
- Falta de necesidad de establecer un precedente.
- Necesidad de evitar la publicidad (necesidad de confidencialidad o privacidad).

- Deseo de lograr una rápida solución (necesidad de evitar demoras).
- Necesidad de preservar la continuidad de una relación.
- Reconocimiento de que las emociones u hostilidades pueden entorpecer el acuerdo.
- Deseo de minimizar el riesgo de un resultado impuesto.
- Necesidad de reducir los altos costos del pleito.
- Falta de un recurso legal adecuado.
- Existencia de aspectos colaterales que pueden favorecer la resolución en un foro de mediación.

Al decidir si es conveniente mediar, las partes también deben tomar en cuenta los factores que indicarían que el arbitraje vinculante es la mejor alternativa para resolver el conflicto. Entre esos factores se cuenta la necesidad de una pronta resolución, el deseo de privacidad, la necesidad de minimizar los costos del pleito, la existencia de mala fe o dolo en las negociaciones previas, la alta probabilidad de que sea imposible llegar a un acuerdo negociado ni siquiera a través de una mediación y la ausencia de razones de peso para buscar una indemnización en los tribunales.

Legalmente, sólo los derechos privados (que no afecten el interés público) pueden ser susceptibles de mediación, y entre dichos derechos de carácter civil susceptibles de ser sujetos a mediación, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Los derechos de convivencia.
- b) La separación y exclusión de los miembros de la Asociación Civil.
- c) La liquidación de la sociedad civil.
- d) La división de una cosa común.
- e) La administración de un bien indiviso.
- f) La modificación de un reglamento de condominio y administración.
- g) La rescisión de los contratos.
- h) La reparación del daño.
- i) El abuso de los derechos.

- j) La responsabilidad proveniente del incumplimiento de los contratos.
- k) La reparación del daño causado por hechos ilícitos.
- l) Las obligaciones que surgen de la compraventa.
- m) Las obligaciones que dimanen del arrendamiento.
- n) Las obligaciones que surgen del mutuo.
- o) Las obligaciones del comodato.
- p) Las obligaciones de la permuta.

Por su parte, el procedimiento de la mediación no será de aplicación en los siguientes supuestos:

- a) Causas penales.
- b) Acciones de separación personal y divorcio, nulidad de matrimonio, filiación y patria potestad, con excepción de las cuestiones patrimoniales derivadas de éstas.
- c) Procesos de declaración de incapacidad y de rehabilitación.
- d) Causas en que el Estado Nacional o sus entidades descentralizadas sean parte.
- e) Amparo, hábeas corpus e interdictos.
- f) Medidas cautelares hasta que se decidan las mismas, agotándose respecto de ellas las instancias recursivas ordinarias, continuando luego el trámite de la mediación.
- g) Diligencias preliminares y prueba anticipada.
- h) Juicios sucesorios y voluntarios.
- i) Concursos preventivos y quiebras.

Cada conflicto tiene sus propias limitaciones, aristas y peculiaridades o requisitos que en materia de tiempo, por lo general es aconsejable someterlo a la mediación lo antes posible. Pero debe tenerse cuidado porque una mediación prematura en el curso de un conflicto puede ser improductiva. Las partes podrían

necesitar cierto tiempo a fin de obtener la información necesaria para evaluar mejor los fundamentos de un caso.

Por otro lado, las partes intervinientes pueden resolver sus diferencias a través de negociaciones directas no asistidas, sin haber efectuado una investigación exhaustiva de los hechos y las posiciones legales. Aun en los casos en que se necesita contar con información adicional para realizar una evaluación razonable, un mediador puede ayudarle a las partes a llegar a un acuerdo concerniente al intercambio de información. Cuando los intentos de las partes de lograr una resolución negociada fracasan, la mediación deberá ser considerada como el siguiente paso posible. En esta instancia, las partes todavía suelen mantenerse flexibles en sus posiciones e interesadas en ahorrar los costos que produciría un pleito.

En algunos casos, la mediación prematura puede ser improductiva debido a que la hostilidad existente entre las partes les impide comunicarse correctamente. La mediación también podría ser improductiva si una de las partes convencida de que su posición es la correcta, no está dispuesta a considerar una conciliación temprana; este obstáculo para llegar a un acuerdo suele desaparecer una vez que la parte incurre en costos sustanciales en el pleito. Por otro lado, si las partes intervinientes esperan demasiado tiempo antes de considerar la mediación, es posible que se aferren demasiado a sus posiciones como para considerar cualquier otra solución que no sea el pleito.

En su gran mayoría, las mediaciones de conflictos civiles y mercantiles tienen éxito por las razones siguientes:

- *Control de las partes.* Los participantes mediados tienen control sobre el proceso y el resultado. A medida que el mediador identifica y explora los intereses y las preocupaciones más profundas, que subyacen tras las cuestiones legales, y las cantidades de dinero presentes en un conflicto, las partes pueden “agrandar el pastel” antes de repartírselo. Las partes tienen la

oportunidad y el incentivo de formular soluciones negociadas que no suelen ser posibles en los tribunales.

- *Mayor eficacia.* La mediación es una vía eficaz de resolver la mayoría de los conflictos. Las partes, por lo general, pueden abordar en términos de días u horas los hechos y aspectos legales que suelen llevar meses o años para ser tratados en un proceso judicial. Como consecuencia, las partes pueden ahorrar costos de honorarios legales, gastos de pleito y costos indirectos asociados a una acción legal prolongada.
- *Mejor comunicación.* La mediación les brinda a las partes la oportunidad de comunicarse mejor y descubrir un terreno en común a través de la exploración de sus verdaderos intereses y de otros medios. En el contexto de la mediación, las partes tienen ocasión de expresar su opinión sobre cualquier tema o inquietud sin tomar en cuenta su relevancia legal.
- *Flexibilidad.* El proceso es flexible y puede estructurarse de la manera que sea más adecuada para lograr las metas y los objetivos del cliente (por ejemplo, prueba limitada o ausencia de prueba, con o sin declaraciones por escrito).
- *Privacidad y confidencialidad.* El carácter privado y confidencial del proceso favorece la posibilidad de llegar a un acuerdo. Las partes tienen menos renuencia a revelar información delicada una vez que se sienten cómodas con el mediador y con el contexto de la mediación. Además, la protección que proporciona la confidencialidad y la obligación de secreto permite una comunicación más franca que la que se da en el arbitraje o en el juicio.
- *Bases para una resolución posterior.* Aun cuando un conflicto queda sin resolver en el proceso formal de la mediación, a menudo se han sentado las bases para una resolución posterior, ya sea efectuada directamente por las partes o con la participación del mediador.

Cuando una mediación fracasa, la causa a menudo no radica en el proceso en sí, sino en la falta de comprensión de los participantes respecto del proceso. Algunas mediaciones fracasan debido a una falla en la comunicación, no entre las partes o sus representantes, sino entre un mediador (o abogado) y su cliente.

Algunos abogados les crean expectativas poco realistas a sus clientes, o bien omiten informales los fundamentos de su caso en cada momento. En estas circunstancias, los clientes no están en condiciones de evaluar con realismo los riesgos del pleito.

Otras razones por las que algunas mediaciones no tienen éxito son las siguientes:

- Ausencia de alguien que tome decisiones clave.
- Cliente mal representado en la sala de la mediación.
- Caso no apropiado para la mediación.
- La mediación ocurre antes de que las partes tengan la información adecuada para efectuar una evaluación razonable de los arreglos posibles.
- Imposibilidad de detectar o comprender los sentimientos, motivaciones, perspectivas y percepciones de la otra parte.
- La hostilidad entre las partes es tan grande que les impide comunicarse correctamente.
- Falta de paciencia y perseverancia.

También algunas mediaciones fracasan porque el mediador es incompetente o inapropiado para el caso. Al optar por la mediación, la medida más importante que puede tomar una parte para aumentar las probabilidades de obtener un resultado satisfactorio es seleccionar un mediador competente.

2.5 Procedimiento de mediación

Sin duda que se espera que exista una limitada cantidad de conflictos dentro y entre las personas y grupos; sin embargo, cualquier conflicto intenso o que altere la buena relación interna o externa de las empresas debe ser atendido de inmediato. Cuando muchas personas trabajan juntas en una empresa, el conflicto es casi inevitable; por lo tanto, una pequeña cantidad de conflictos puede

ser de mucha utilidad para la organización. Cuando en los escenarios organizacionales se presentan con mucha frecuencia las quejas y disputas y que no parecen terminar, los líderes de dichas compañías deben preocuparse acerca del trabajo que hacen, sin perder de vista que en los seres humanos quejarse y reñir es algo normal.

Muchas son las fuentes de conflictos en las organizaciones, en consecuencia los líderes deben utilizar el conflicto para establecer una empresa exitosa y alineada. Es decir deben desarrollar competencias para tomar las riendas de dichas contingencias para estimular la creatividad, innovación y productividad de la empresa, y la autoestima y el bienestar de los miembros de la estructura informal. Es vital que el conflicto sea administrado positivamente si se desea que dicha compañía logre mejoras continuas y ventajas competitivas. Las investigaciones apoyan el hecho de que el conflicto puede ser una fuerza poderosa para encontrar un terreno común, resolver problemas y reforzar el ánimo y las relaciones interpersonales. La actuación imparcial y objetiva de los mediadores en la administración positiva de los conflictos es fundamental.

Una vez que la persona que funge de mediador ha conseguido que las partes de dicho conflicto se comprometan con el proceso de mediación y que se haya recolectado y analizado profundamente la información referente al mismo, la responsabilidad que se le exige a los niveles gerenciales tácticos es el diseño de un plan de acción. Este plan de mediación es el ordenamiento lógico y secuencial de los pasos del procedimiento que ha estimulado el mediador, el cual debe garantizar a los responsables del conflicto a alcanzar un acuerdo exitoso.

La complejidad del conflicto condiciona el detalle de este plan de mediación, por cuanto el mediador tiene conocimiento de la contingencia, del recurso tiempo del cual se dispone y, de los instrumentos de control que han de implantarse sobre el proceso que las personas comprometidas delegaron a un tercero. Al inicio de este plan de mediación el mediador debe mostrarse especialmente activo. Debe

realizar reuniones en privado y por separado con los responsables del conflicto, con la finalidad de recopilar la información necesaria en términos de calidad y de cantidad, antes de iniciarse el proceso de mediación. Al realizar estas actividades previas el mediador dispondrá de tiempo para reflexionar y diseñar un plan de acción antes de trabajar conjuntamente con las partes. Los mediadores exitosos prefieren disponer de tiempo para considerar todas las opciones tendentes a diseñar una estrategia global. Otros mediadores tienen un estilo de actuación de diseñar el plan a medida que se desarrollan los temas y la dinámica. La experiencia indica que no existe un solo modo exacto de trazar un plan de mediación.

Las siguientes situaciones críticas deben ser tomadas en cuenta por el mediador antes de diseñar el plan de mediación:

- 1) ¿Quién debe participar en el esfuerzo de mediación?
- 2) ¿Cuál es el mejor ámbito de la mediación?
- 3) ¿Cuál procedimiento se utilizará?
- 4) ¿Cuáles cuestiones, intereses y opciones de acuerdo son importantes para las partes?
- 5) ¿Cuáles son las condiciones psicológicas de las partes?
- 6) ¿Cuál es el plan general de las primeras negociaciones conjuntas en presencia del mediador?
- 7) ¿Cómo serán identificados y ordenados los puntos específicos de la agenda?
- 8) ¿Cómo se definirán las normas o pautas de conducta?
- 9) ¿Cómo se educará a las partes acerca del procedimiento y cómo acordarán para proceder con las negociaciones?
- 10) ¿Cuáles son los posibles impases que sobrevendrán y cómo se les superará?

Los participantes en este plan de mediación, deben incluir a quienes:

- a) Tienen el poder o la autoridad para adoptar una decisión.
- b) Poseen la capacidad, si no están comprometidos, de revertir o perjudicar un arreglo negociado.

- c) Conocen y comprenden las cuestiones en disputa.
- d) Poseen cualidades de negociación.
- e) Controlan sus propios sentimientos.
- f) Son aceptables a las restantes partes.
- g) Han demostrado o pueden demostrar que negocian de buena fe. Los mediadores normalmente requieren la actuación de: 1º) las partes que tienen un compromiso directo con una disputa, de acuerdo con la definición de sus intereses fundamentales en el resultado; 2º) las partes que poseen autoridad de decisión; 3º) las partes que contribuyen positivamente a la decisión y 4º) las partes respetarán las pautas de la negociación.

El lugar elegido para realizar las negociaciones puede modificar significativamente la interacción de los negociadores. Cuando se considera dónde convendrá reunirse, un mediador debe elegir o convencer a las partes de que seleccionen un lugar neutral, donde ninguna de las partes posea una fuerte identificación emocional o el control físico del espacio.

En el plan de mediación tiene que ser incluido el siguiente procedimiento para llevarla a cabo, según lo regula la normatividad legal vigente en Argentina. Este procedimiento comprende tres etapas: aspectos preliminares, discurso inicial y el acuerdo. A continuación revisamos dicho procedimiento:

a) Aspectos preliminares

- Deben concurrir las partes personalmente (Ley 11).
- Debe haber personas jurídicas por apoderado (Ley 11).
- Domiciliados en extraña jurisdicción (Ley 11).
- Asistencia letrada obligatoria (Ley 11).
- Plazo de la Mediación: 60 días de notificación al requerido o tercero, 30 días para ejecuciones (Ley 9).
- Todas las audiencias necesarias (Ley 10).

- Habiendo comparecido personalmente y previa intervención del mediador, las partes pueden dar por terminado el procedimiento de mediación (Ley 10).

b) Discurso inicial:

- Comunicación directa entre las partes (Ley 1).
- Solución extrajudicial de la controversia (Ley 1).
- Actuaciones confidenciales (Ley 11).
- Sesiones conjuntas o por separado (Ley 11).
- No favorecer con conducta a una de ellas (Ley 11).
- El mediador debe mantener neutralidad en todos los casos y circunstancias que se presenten en el curso del proceso de mediación (Decreto 11).
- Deber de confidencialidad (Ley 11).
- Asistencia letrada (Ley 11).
- No asesorar ni patrocinar a las partes por 1 año desde que cesó inscripción en el registro. Prohibición absoluta en la causa que medió (Ley 18).

c) Acuerdo

- Acta con términos del acuerdo, firma de mediador, partes y letrados (Ley 12).
- Las actas de las audiencias que celebre el mediador se redactarán por escrito en tantos ejemplares como partes involucradas haya, más otro ejemplar que retendrá el mediador.
- Cuando en el procedimiento de mediación estuvieren involucrados intereses de incapaces y se arribare a un acuerdo, este debe ser posteriormente sometido a la homologación judicial del juez sorteado, en las mediaciones oficiales, o del juez competente que resultare sorteado, en las mediaciones privadas.
- Con la excepción de los casos contemplados en el párrafo anterior, el acuerdo instrumentado en acta suscripta por el mediador, no requerirá homologación judicial y será ejecutable mediante el procedimiento de ejecución de sentencia regulado en el Libro III del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación. Para entender en la ejecución, en las mediaciones oficiales intervendrá el juez

que hubiere sido oportunamente sorteado y en las mediaciones privadas intervendrá el juez competente de acuerdo a la materia.

- Las actas de las audiencias que celebre el mediador se redactarán por escrito en tantos ejemplares como partes involucradas haya, más otro ejemplar que retendrá el mediador (Decreto 12).

Puede ser agregada a las tres etapas anteriores una cuarta etapa: la de *No Acuerdo*, que comprende:

- El acta con resultado, copia a las partes (Ley 14).
- Reclamante habilitado para iniciar vía judicial, debe acompañar constancias de la mediación (Ley 14).
- Comunicar resultado al Ministerio (Ley 12).
- Mediaciones Privadas (por elección, cuando privadamente lo designen las partes o a propuesta de la parte reclamante) (Decreto 1).

Además, para complementar lo anterior, el mediador puede ser designado:

- 1) Por acuerdo de las partes.
- 2) Por propuesta del requirente que efectuará al requerido a efectos de que éste seleccione, de un listado no menor a ocho mediadores, aquel que llevará adelante la mediación. Los mediadores propuestos deberán tener distintos domicilios entre sí.

El proceso de mediación, desde que comienza hasta la firma del acuerdo de las partes, se realiza a lo largo de varias sesiones, dependiendo del conflicto, de la situación y del contexto. Esquemáticamente se resumen en las siguientes etapas:

- 1) Entrevista o reunión inicial en la que el mediador explica a las partes en qué consiste la mediación. Comprende la primera sesión informativa, en la que se trata de establecer la estructura que llevará la mediación y que prevalezca un ambiente de confianza.

- 2) Desarrollo de las sesiones. Su duración dependerá de la naturaleza y complejidad de los puntos en conflicto. Abarca también la búsqueda de los hechos; la creación de opciones y alternativas; y la negociación y decisión.
- 3) Acta final de mediación, en la que el mediador recoge el resultado, que consiste en los acuerdos totales o parciales logrados, o en su caso, hace constar que se ha llevado a cabo la mediación sin efecto. De aquí se obtiene el acuerdo final de mediación.

I. Inicio del procedimiento

El procedimiento de mediación se inicia a instancia de alguna de las partes, que por lo general es la persona que se considera afectada o agredida por estimar que no se le respeta un derecho. El procedimiento de intermediación podrá solicitarse independientemente de la presentación de una queja o reclamación, no así en el caso de mediar denuncia judicial o recurso contencioso, cuya competencia excede del ámbito de actuación de este procedimiento mediador.

II. Tipificación del conflicto

Debido al importante número de actos e intervenciones que cotidianamente se producen en la sociedad, pueden producirse innumerables situaciones de conflicto, en sentido amplio. Por ende no todas o cualquiera de estas situaciones en las que se produce malestar o disconformidad son susceptibles de ser tratadas en un procedimiento de mediación.

Como norma general para que se lleve a cabo un procedimiento de negociación será necesario:

- a) Contar con el reconocimiento y consentimiento expreso o tácito de los implicados. En el supuesto de que se inicie de oficio se comunicará y pedirá consentimiento a los mismos, y deberá contarse al menos con el consentimiento del usuario implicado.
- b) Que el origen o las consecuencias del conflicto tengan suficiente entidad y relevancia para la organización y/o para los implicados.
- c) Que no se haya iniciado un procedimiento de reclamación patrimonial o contencioso, o se observen en los hechos estudiados indicios de que cometió un delito.
- d) Con carácter general no se utilizará un procedimiento de mediación cuando se produce disconformidad con citaciones, demora en la asistencia o aquellos aspectos asistenciales expresamente regulados por la normativa vigente. Se recurrirá a este procedimiento en aquellos supuestos en los que la regulación permite un cierto margen de discrecionalidad o interpretación.

III. Desarrollo

La fase de desarrollo del procedimiento de mediación se integra de dos fases:

- a) *Fase de instrucción*, que implica la recopilación de la información necesaria para obtener el conocimiento más certero de los hechos. En esta fase de instrucción, si se considera necesario, podrá citarse o dar trámite de audiencia a los interesados. Tras haber recopilado la información necesaria el equipo de intermediación se reunirá para su estudio, análisis y valoración.
- b) *Fase de acuerdo*. Finalizada la fase de instrucción se establecerá la estrategia a desarrollar para la resolución o la gestión del conflicto entre las partes y se comunicará la decisión adoptada a ambas, bien directamente o por escrito. En el supuesto de que se propongan medidas de corrección o resolución que afectan a unidades o profesionales no implicados directamente en la instrucción se les comunicarán igualmente las decisiones adoptadas.

IV. Finalización

El resultado de la mediación se recogerá en un acta. En aquellos casos en que las posiciones sean irreconciliables y/o no se produzca aceptación de lo acordado por alguna de las partes podrá iniciarse un procedimiento de queja o de reclamación por parte del usuario (en el supuesto de que ésta no hubiese sido presentada con antelación) y/o en su caso una reclamación vía judicial. La iniciación a instancia del usuario de un procedimiento de mediación paraliza, si la hubiese, la tramitación de la queja o reclamación presentada.

En el caso de mediación favorable la contestación de ésta cerraría el expediente de queja reclamación iniciado, en el caso de mediación parcialmente favorable o desfavorable se ofrecerá al usuario (en el escrito de comunicación) la posibilidad de continuar con la tramitación de su queja o reclamación.

Trascurridos 30 días desde la comunicación de este último caso, sin respuesta del interesado se considerará cerrado el expediente de tramitación de la queja o reclamación.

El plan de mediación formalmente da inicio cuando las partes en conflicto han logrado ponerse de acuerdo sobre las reglas, procedimientos, plazos y contenidos del proceso de mediación. La mediación propiamente tal se inicia con la puesta en común de sus intereses en el conflicto por parte de los grupos que participan en el proceso. Una vez identificados sus intereses, los grupos deberán definir los criterios de éxito con que luego evaluarán las distintas alternativas de solución al conflicto.

Durante la etapa de mediación, los grupos deben proponer la mayor cantidad posible de alternativas de solución al conflicto para luego analizarlas en

detalle y escoger la que resulte de mayor beneficio para todos. Este es uno de los pasos más delicados de todo el proceso y puede tomar mucho tiempo.

Una vez que los grupos han logrado coincidir en una misma propuesta de solución a través del consenso, deberán diseñar una estrategia que permita implementarla.

Esta etapa está relacionada con el proceso de planificación y organización de la resolución alternativa de un conflicto. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Diseñar participativamente el trabajo a emprender, las reglas de funcionamiento y los criterios de una decisión mutuamente aceptable.
- Para alcanzar un alto nivel de apropiación, de aquí en adelante la resolución del conflicto es eminentemente participativa y todas las decisiones de proceso deben ser alcanzadas por consenso.

Paso 1: Identificación de los intereses y de los criterios de éxito

Objetivo: lograr que cada grupo exprese los intereses que espera satisfacer a través del proceso de mediación y que, a partir de ellos, defina los criterios de éxito de una solución al conflicto.

Los resultados de la mediación solo dejarán conformes a todos los grupos en la medida que respondan a los intereses que estos esperan satisfacer a través de ella. Los intereses son los motivos que explican por que algo tiene importancia para alguien. Una forma de ayudar a que los grupos precisen cuales son sus intereses comprometidos en el conflicto es preguntándoles continuamente .por que resolver este conflicto es importante para ustedes?. Las respuestas que se deben esperar para esta pregunta, de modo que ellas revelen efectivamente los intereses de los distintos grupos son del tipo:

- Porque podemos perder nuestra fuente laboral.

- Porque la empresa quiere mantener buenas relaciones con la comunidad.
- Porque si continua el conflicto se perderán muchos recursos y tiempo.
- Porque queremos que la autoridad nos escuche y nos incluya en las decisiones.

Los intereses manifestados por cada uno de los grupos deben quedar claramente establecidos. Para ello es importante reiterar la pregunta las veces que sea necesario hasta que todos los interesados de cada uno de los grupos queden adecuadamente expresados y registrados.

En base a estos mismos intereses los grupos deben luego definir sus propios criterios de éxito para el proceso de mediación. Dado que el proceso necesariamente implicara que los distintos grupos cedan en parte sus intereses, estos deberán determinar cuales son aquellos intereses que, de no ser satisfechos, los haría considerar el proceso como un fracaso.

Para ello es útil que cada grupo responda a la pregunta .Cuales son los intereses que deben ser satisfechos para considerar que el proceso ha culminado con éxito? Solo en la medida que estos intereses sean satisfechos, la mediación del conflicto será considerada como satisfactoria por los distintos grupos.

Los intereses expuestos por cada grupo como criterios de éxito, pueden ser ordenados en una lista para facilitar su empleo en etapas posteriores. Este listado podrá emplearse, por ejemplo, para evaluar si las distintas alternativas de solución satisfacen o no los criterios de éxito de todos los grupos. Solo las propuestas que satisfagan adecuadamente los criterios de éxito de los distintos grupos podrán conducir a acuerdos de solución de consenso.

Paso 2: Búsqueda de alternativas de solución

Objetivo: lograr que los grupos propongan la mayor cantidad de alternativas creativas de solución al conflicto.

Para desarrollar con éxito este paso, se debe tener claro que las soluciones que se buscan no son técnicas, aunque pueden incluir algunos componentes técnicos. Las soluciones que se buscan son, sobretodo, políticas. Esto significa que deben apuntar a compatibilizar los intereses de los distintos grupos y a satisfacer sus criterios de éxito.

Para que las alternativas de solución cumplan con estos objetivos requieren considerar elementos técnicos que son fundamentales para su viabilidad, pero que en ningún caso pueden constituir su componente esencial. Los aspectos técnicos de las soluciones deben entenderse más bien como apoyos que permitan dilucidar si las soluciones políticas propuestas son o no viables en términos de tecnología requerida, costos implicados y asuntos similares.

Para avanzar en este paso, es fundamental que cada grupo proponga la mayor cantidad posible de potenciales soluciones al conflicto. Es muy importante que las soluciones propuestas por los distintos grupos vayan más allá de sus propios intereses y se esfuercen por incorporar los de los demás grupos. Debe enfatizarse que en esta etapa no se tomara ninguna decisión sobre la cual es la mejor alternativa, sino que el objetivo es contar con un amplio espectro de soluciones lo mas creativas y novedosas posibles. Esta es básicamente una sesión creativa (tipo lluvia de ideas) y ninguna de las ideas presentadas obliga a ningún grupo a estar de acuerdo con ella.

Mientras más ideas existan, más y mejores posibilidades de solución tendrá el conflicto, por lo que es importante motivar a los participantes para que propongan la mayor variedad posible de alternativas de solución. Una forma de hacerlo es conformando pequeños comités que se aboquen a esta tarea. También

puede ser útil que se propongan soluciones parciales referidas a los distintos aspectos del conflicto.

Paso 3: Acercamiento a los acuerdos de solución

Objetivo: lograr que los grupos seleccionen las propuestas de solución o algunos aspectos de ellas que podrían ser la base de un acuerdo de consenso para resolver el conflicto.

Una vez que los grupos hayan inventado suficientes alternativas de solución, deberán comenzar a decidir cuales de ellas o que aspectos de ellas estarían dispuestos a incluir en un acuerdo de salida al conflicto. A diferencia del paso anterior, en este caso los grupos deberán comprometerse con las soluciones que les parezcan mas convenientes y defender las razones que tienen para preferirlas.

Es importante que los grupos escojan las propuestas de solución que les parecen más adecuadas tomando en cuenta no solo sus propios intereses, sino también los intereses de los demás grupos. Es decir, considerar que la solución que escojan debe acercarse lo más posible a satisfacer los criterios de éxito de los distintos grupos que participan en el proceso de resolución. Al proceder de esta manera, los grupos se estarán acercando lentamente a una alternativa de solución que reúna las condiciones para una salida de consenso al conflicto.

No siempre resultará fácil que los grupos seleccionen alternativas de solución que satisfagan los criterios de éxito de los demás. Una estrategia que puede ayudar en esa dirección, es solicitarle a los distintos grupos que propongan varios acuerdos de solución alternativos en los que combinen aspectos de las distintas soluciones. Luego cada grupo deberá escoger la alternativa con la que mas este de acuerdo de cada uno de los listados propuestos por los grupos. Las alternativas de solución que captaron la mayor cantidad de preferencias volverán a

presentarse a los distintos grupos para que escojan las que les parecen más adecuadas.

Cada una de estas propuestas será contratada con el listado de criterios de éxito elaborado en un paso anterior, se seleccionaran aquellas que cumplan satisfactoriamente con la mayoría de ellos. Luego las alternativas seleccionadas deberán ser trabajadas para incorporar a ellas aspectos que permitan satisfacer los criterios de éxito restantes.

El acercamiento a los acuerdos de solución será lento y difícil pues se trata de uno de los pasos más delicados de todo el proceso de mediación. El clima de trabajo estará probablemente muy cargado de emociones, por lo que los representantes de los grupos deben tener paciencia y esforzarse por escuchar con respeto las opiniones de los demás sin alterarse. Es posible que los grupos no sean capaces de alcanzar acuerdos de solución aceptables para todos, ya sea porque los temas que están negociando son demasiado complejos o bien porque las relaciones entre los participantes se tornaron inmanejables.

Si ello ocurre, los grupos pueden optar por solicitar ayuda a un facilitador o a un mediador específico, dependiendo del tipo de colaboración que requiera. Otra posibilidad es que las dificultades para alcanzar acuerdos de consenso se deban a imprecisiones en algunos de los pasos anteriores. En este caso es recomendable identificar colectivamente cuales son los pasos que necesitan ser revisados y volver nuevamente sobre ellos.

Esta sugerencia se refiere especialmente a los pasos sobre identificación de los intereses de los grupos y de sus criterios de éxito (Paso 1 de esta etapa).

Solo una vez que los grupos logren aproximarse a acuerdos de solución podrán dar por terminado este paso. De lo contrario, podrá considerarse que el proceso ha fracasado o esta detenido hasta que se logre remover el obstáculo.

Paso 4: Diseño de una estrategia para el cumplimiento de los acuerdos

Objetivo: lograr que los grupos diseñen en conjunto una estrategia para el cumplimiento de los acuerdos de solución alcanzados.

Para que el o los acuerdos alcanzados por los grupos puedan cumplirse adecuadamente, es fundamental que se defina en conjunto una estrategia de implementación de los mismos. Ello requiere que se establezcan con claridad las responsabilidades específicas de cada uno de los grupos en el acuerdo, la forma concreta en que cada grupo cumplirá con su responsabilidad, los medios que emplearan para ello y los plazos en que lo harán.

Para comenzar el diseño de la estrategia es recomendable precisar la secuencia de acciones que deben ser seguidas para cumplir con los acuerdos. Luego para cada acción se deberá identificar las responsabilidades de cada grupo y los medios necesarios para llevarlas a cabo. Por último, para cada una de las acciones de cada grupo en el acuerdo, deberán establecerse los plazos necesarios.

Puede ser útil incluir en la estrategia los procedimientos a contemplar en caso que los distintos grupos no cumplan con sus compromisos o con los plazos establecidos.

Paso 5: Formalizar los acuerdos por escrito

Objetivo: formalizar por escrito los acuerdos de solución alcanzados y los compromisos adquiridos por cada grupo en la estrategia diseñada para su implementación.

Este paso es crucial porque asegura que los grupos compartan la misma interpretación sobre los acuerdos de solución y la estrategia diseñada para cumplirlos. Para ello será necesario poner los acuerdos y la estrategia por escrito. Es mejor esforzarse por redactar un texto de acuerdo en conjunto que pedirle a cada grupo que redacte su propia versión. Para ello, se puede elegir un pequeño comité de redacción donde estén representados todos los grupos para que elaboren un primer borrador que luego circulara entre todos los participantes para que puedan comentarlo.

Es fundamental que los comentarios que realicen los representantes de los distintos grupos reflejen con fidelidad las opiniones de sus representados. Ello permitirá evitar división de posiciones al interior de los grupos y otros malos entendidos posteriores. Todas las sugerencias y comentarios que los distintos grupos realicen al documento inicial a través de sus representantes deberán ser incorporadas. El mismo proceso debe repetirse las veces que sea necesario hasta que todos los grupos hayan aprobado el documento.

Paso 6: Ratificación de los acuerdos

Objetivo: lograr que los grupos ratifiquen públicamente el documento de acuerdo elaborado colectivamente.

Una vez que el documento sobre los acuerdos de solución y la estrategia para su implementación este aprobado por los distintos grupos, este deberá ser leído públicamente en presencia de todos los interesados a fin de formalizar los compromisos adquiridos. Es recomendable que los representantes de los distintos grupos firmen el documento, lo que le dará mayor solemnidad al evento.

No es suficiente alcanzar un acuerdo de solución a un conflicto para que este sea efectivo. Es fundamental que el acuerdo sea posible de implementar y de seguir y, sobretodo, que sea legitimo y duradero. Para que estas dos últimas

condiciones se cumplan, los acuerdos deben satisfacer en tres niveles distintos a los grupos que participan en el proceso de mediación del conflicto:

- *En el nivel substantivo:* Los grupos aceptan negociar porque esperan que con ello podrán obtener un beneficio que de respuesta a sus intereses. Aunque tales intereses y su prioridad pueden variar a lo largo de la negociación, para que los grupos se sientan satisfechos de los resultados obtenidos deben sentir que obtuvieron lo que esperaban.
- *En el nivel del procedimiento:* Aunque los grupos obtengan los que esperaban, no estarán plenamente satisfechos de los resultados si creen que los procedimientos empleados no fueron justos o que el proceso fue manipulado. Si esto es así, los grupos pueden perder su confianza en el proceso y cuestionar o boicotear los acuerdos alcanzados.
- *En el nivel de las relaciones humanas:* Las malas relaciones que se desarrollen durante el proceso afectarán inevitablemente la posibilidad de establecer acuerdos duraderos. Todas las personas esperan que las escuchen y las respeten, especialmente si están participando en un proceso tan exigente y delicado como es la mediación de un conflicto. Si uno de los grupos siente que no fue escuchado con la debida atención o respeto, puede considerar que los acuerdos alcanzados son ilegítimos y no estar dispuesto a comprometerse con ellos.

La ausencia de cualquiera de estas tres condiciones podría invalidar todo el proceso de la resolución del conflicto. Por el contrario, si estas condiciones se dan, se obtendrán beneficios adicionales, tales como:

- Mejorar el clima de relaciones entre los grupos, y su buena disposición para la colaboración mutua.
- Aumentar las habilidades para la resolución negociada de conflictos entre los participantes del proceso.
- Aumentar la probabilidad de que futuros conflictos sean resueltos eficazmente.

En esta etapa los acuerdos de solución al conflicto ya han sido tomados y los grupos sienten la satisfacción de haber cumplido el proceso con éxito. Lo que resta es definir los procedimientos que permitirán supervisar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados e iniciar la fase de su implementación. Para que los acuerdos se cumplan de manera satisfactoria para todos los grupos, es muy importante que el seguimiento se realice con la participación y compromiso de todos ellos.

2.6 Recursos humanos

El personal de la empresa se clasifica en grupos profesionales en atención a las funciones que se desarrollan. Cabe destacar que la estructura profesional que se define tiene por objeto conseguir una organización racional y eficiente de los recursos humanos.

El personal comprendido en la organización se clasifica en los grupos profesionales siguientes:

- a) Grupo técnico.
- b) Grupo administrativo.
- c) Grupo comercial.

Esta clasificación se realiza por aplicación de los factores de valoración y por las tareas y funciones básicas más representativas que desarrollen los trabajadores.

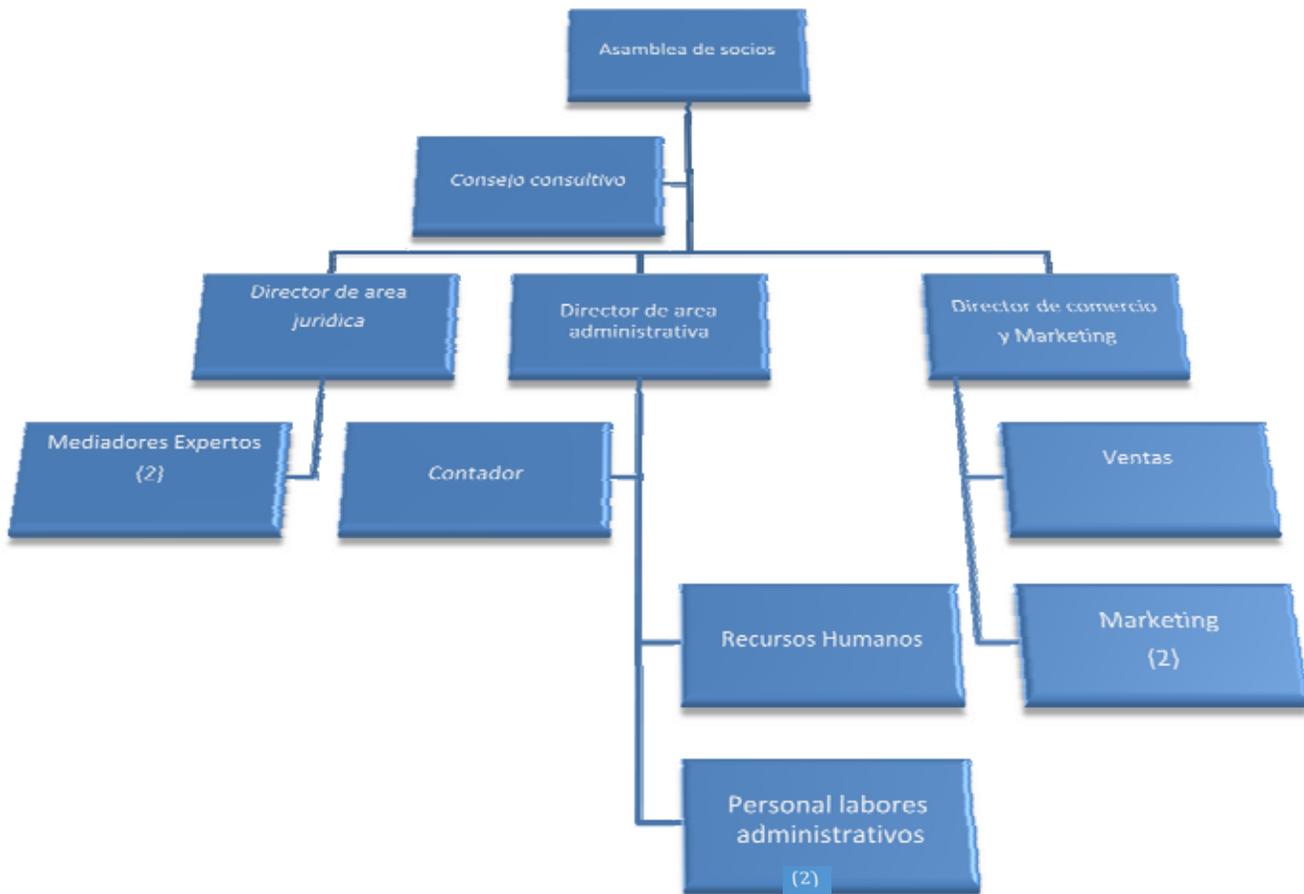
El *grupo técnico-jurídico* comprende al personal que posee los conocimientos en materia de mediación, por lo que corresponde a aquellos puestos de trabajo que integran funciones que requieren unos conocimientos técnicos adecuados para gestionar los procesos de mediación, con un alto nivel de autonomía profesional, iniciativa y responsabilidad y se controlan en base a

objetivos y resultados. Requieren una titulación universitaria, preferentemente en el área de Derecho. En este grupo se incluyen tres tipos de mediadores: los expertos, los gestores y los de seguimiento. El primer tipo de mediadores van a ser la instancia mayor que tomará decisiones definitivas sobre los casos de mediación que sean tratados por la empresa. El segundo tipo de mediador son los que van a encargarse de llevar a cabo las mediaciones entre las partes que contraten los servicios de la empresa. Y el tercer tipo de mediadores es el que tendrá como función darle seguimiento a los casos de mediación en los días posteriores a que las partes hayan llegado a un acuerdo, para verificar su cumplimiento.

El *grupo administrativo* lo componen aquellos puestos de trabajo destinados a la ejecución de funciones administrativas básicas o de mantenimiento de instalaciones y soporte logístico, que se realizan bajo instrucciones precisas o mediante aplicación de procedimientos regulados. La formación mínima requerida para dichos puestos es la de formación técnica media superior o superior, o bien capacitación probada en el puesto de trabajo. Asimismo forma parte de este grupo profesional el personal auxiliar o subalterno, comprendido por aquellos puestos de trabajo que ejecutan operaciones básicas de soporte a la actividad de la empresa de acuerdo con instrucciones directas y concretas o bajo métodos de trabajo objetivos y estandarizados.

El *grupo comercial y de marketing* se encuentra integrado por el personal dedicado principalmente a las labores de captación de clientes y promoción de operaciones susceptibles de mediación, que además realiza las actividades administrativas precedentes y consecuentes a la actividad propiamente comercial. Este personal realiza sus funciones con autonomía e iniciativa bajo la dependencia de la empresa y con sujeción a las instrucciones de ésta que establece su jornada y horario de trabajo. En este grupo se incluye al personal que se encarga de llevar a cabo los procedimientos de ventas y de marketing de la empresa.

El organigrama correspondiente a los recursos humanos que pretende conformar la empresa de mediación se muestra a continuación:



- *Organigrama 2.6.1 Fuente: Rybnik, Daniel. Entrevista sobre rasgos generales de la mediación, Argentina, Enero 2009.*

Los factores que determinan la clasificación en cada uno de los grupos profesionales son los siguientes:

- a) *Autonomía*: valora el grado de dependencia jerárquica en el desempeño de las funciones o tareas que se desarrollan.

- b) *Iniciativa*: valora el nivel de sujeción del puesto de trabajo a directrices y normas para la ejecución de la función que se desarrolle.
- c) *Responsabilidad*: valora el grado de influencia sobre los resultados de la función desarrollada.
- d) *Conocimiento*: valora la formación básica necesaria para poder desarrollar correctamente la función encomendada.
- e) *Complejidad*: valora el grado de integración del conjunto de factores antes mencionados para la ejecución de las funciones propias del puesto de trabajo.

La organización tiene claro que debe existir un compromiso de las empresas de promover la estabilidad en el empleo de los trabajadores, y de acorde con esto la compañía mantendrá la relación laboral con su personal a través de la figura del contrato indefinido, ya sea a tiempo completo o a tiempo parcial.

En el proceso de implementación de la mediación en la gama de servicios que ofrece la empresa, es vital la función del mediador, quien es el tercero neutral que facilita la comunicación en el procedimiento de la mediación. Tiene la función primordial de estructurar el diálogo entre las partes para que lleguen a su propio acuerdo. Además el mediador conduce el procedimiento, reconoce y comprende las emociones de las partes, debe ser asertivo, realizar una escucha activa, debe ganarse la confianza, saber escuchar, ser flexible e imparcial.

El perfil del mediador debe ser el siguiente:

- Flexible, porque debe tener disposición al cambio.
- Tolerante ante el cambio y la diversidad.
- Responsable y comprometido con su función.
- Empático, porque debe saber identificar con claridad los intereses de las partes.
- Creativo para favorecer la visión del futuro.

- Asertivo, por moderar la forma de expresarse.
- Neutral e imparcial.

Además el mediador debe tener dos tipos de actitudes importantes:

- Actitud colaborativa, es decir, participar activamente.
- Actitud investigadora, es decir, saber hurgar los motivos que generaron el conflicto.

El mediador posee una serie de deberes que tiene que cumplir para llevar a cabo eficazmente su función.

Estos deberes son los siguientes:

- El procedimiento de mediación es voluntario e informal.
- Las audiencias se llevarán a cabo en la sede del Centro de Mediación.
- Las audiencias son reservadas. Serán conjuntas o privadas a criterio del mediador.
- Las audiencias comenzaran a la hora fijada, teniendo las partes una tolerancia de 15 minutos.
- La ausencia no justificada de las partes, o de una de ellas, a la primera audiencia, importará la frustración del procedimiento y su archivo, debiéndose emitir la constancia respectiva y dejar debida constancia en acta.
- La resolución de la cuestión traída a mediación estará a cargo exclusivo de las partes.

PRIMERA AUDIENCIA

El mediador deberá explicar a las partes y sus letrados las características del proceso de mediación. Se les hará saber a las partes que el procedimiento es estrictamente confidencial, debiendo firmar un convenio de confidencialidad.

ACTAS

De las audiencias celebradas se deberá labrar un acta la que será suscripta por las partes, letrados, peritos y demás personas que hubieren intervenido, debiendo constar:

-Concurrencia de la Partes y sus letrados

-Fecha y Hora de la siguiente audiencia

-En las actas no se dejará constancia de las expresiones vertidas por las partes ni de las opiniones de los peritos o de expertos convocados a expedirse sobre la materia del conflicto ni ser éstas, en caso de haberse informado por escrito, incorporadas al proceso judicial por ningún motivo.

ACUERDO

En caso de acuerdo, estos se deberán constar en tanto ejemplares como partes hayan intervenido, incorporándose uno a las actuaciones respectivas.

Los acuerdos deben contener los datos de las partes sus domicilios, los términos y alcances de las obligaciones o prestaciones que se hayan asumido y, si correspondiere, los plazos en que deberán cumplirse, como así también los honorarios de los mediadores y, en su caso de los letrados y peritos que hubieren participado y de los obligados a su pago.

Si no se pudiere acordar ni determinar los honorarios de los letrados y peritos éstos serán regulados judicialmente, debiendo intervenir al efecto la justicia con competencia en lo civil y comercial. La falta de acuerdo o de determinación de los honorarios, no impedirá la conclusión del procedimiento de mediación ni afectará la validez del acuerdo alcanzado por las partes.

HOMOLOGACION

Los acuerdos celebrados en los procedimiento de mediación no judicial, sólo tendrán carácter ejecutorio si fueren homologados judicialmente.

La homologación podrá ser denegada por auto cuando el acuerdo resulte contrario a lo previsto en la ley o afecte la moral pública, las buenas costumbres o al orden público. En este supuesto, los defectos observados en el acuerdo podrán ser subsanados, de común acuerdo por las partes, en el plazo que prudencialmente fije el Juez de la causa, con la intervención del mediador que haya actuado. Caso contrario, se dispondrá el archivo de las actuaciones sin más trámite.

CONCLUSIÓN

El proceso de mediación concluirá:

- 1.-por incomparecencia de cualquiera de las partes necesarias para el proceso
- 2.-habiendo comparecido todas las partes, cuando:
- 3.-por voluntad de una de ellas o de ambas cualquiera sea el estado de la mediación.
- 4.-por haberse arribado a un acuerdo.
- 5.-por falta de acuerdo.
- 6.-por cumplimiento del plazo.
- 7.-por decisión del mediador cuando a su criterio se hubiere tornado inconveniente la continuación de la mediación. En tal caso les comunicará a las partes intervinientes en el término de 48 horas la finalización de la misma.

Finalizado el procedimiento de mediación se labrará un acta que contendrá el resultado de la mediación, la que deberá ser firmada por todos los intervinientes en la mediación.

Por su parte, las herramientas que debe conocer y manejar el mediador son las que se mencionan a continuación:

- *Empatía*: la capacidad de percibir los verdaderos intereses de cada una de las partes, entender, comprender y saber qué sienten y piensan las personas sometidas a un procedimiento de mediación.
- *Confianza*: crear una atmósfera de confianza, con las partes.
- *Creatividad*: no seguir los parámetros tradicionales, procurar inventar nuevas fórmulas que coadyuven a la solución del conflicto.
- *Neutralidad*: ubicarse en el punto central del problema, sin inclinarse hacia alguna de las partes.
- *Imparcialidad*: debe conservar la rectitud de su juicio, para que sean las partes quienes propongan alternativas de resolución del conflicto.

- *Honestidad*: el mediador debe poseer esta cualidad, para que, en todo proceso de mediación se conduzca con verdad y con justicia.
- *Asertividad*: el mediador debe tener habilidad para transmitir un lenguaje claro y positivo, además debe saber percibir el verdadero contenido de cualquier expresión oral, corporal, escrita que refleje los sentimientos, creencias y opiniones. Esta herramienta debe utilizarse en forma honesta, profunda y respetuosa con el propósito de lograr una adecuada comunicación, hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario. La asertividad consiste en demostrar seguridad, capacidad y disposición de escuchar a los demás, conocer los diferentes puntos de vista, sin juzgar.
- *Escucha activa*: esta es una técnica de comunicación, en la cual se descifra un mensaje verbal, que identifica la emoción exacta expresada y después reformula dirigiéndose a la persona que habló, el contenido emocional del mensaje. Asegura que el transmisor sea tomado en cuenta, permite además que se verifique si el mensaje fue comprendido en su justa dimensión.
- *Alentar el habla*: invitar a las partes a que, narren las causas que motivaron el conflicto.
- *Reafirmar*: identificar y puntualizar los aspectos más relevantes del proceso de mediación, que conduzcan a la solución del conflicto.
- *Resumir*: reconstruir la historia de manera concisa.
- *Reformular*: el mediador escucha lo que se ha dicho y repite el contenido, utilizando palabras diferentes con el mismo significado al enunciado original.
- *Parafrasear*: el mediador escucha lo que se ha dicho y repite en contenido, utilizando las misma palabras en diferente orden pero sin perder el contenido original del enunciado.

2.7 Plan de marketing

El objetivo del plan promocional o de marketing pretende mantener el posicionamiento de la empresa de mediación dentro del mercado, aumentando sus ventas anuales entre un 3 a 5%. Esto se logrará principalmente determinando estrategias en medios masivos de comunicación, estrategias de promoción de ventas y relaciones públicas, para un periodo de seis meses a un año.

La empresa contará con un plan de medios que abarca varios medios de comunicación, como es televisión, revistas, periódicos y radio, con el propósito de crear un mayor interés por los servicios que ofrece la organización, mediante la publicidad repetitiva transmitida a través de estos medios de comunicación. Además, se quiere mantener el posicionamiento de la empresa. Esta publicidad se manejará en un periodo de 6 meses a un año.

El objetivo del plan de medios es aumentar los ingresos entre un 3 y 5%, manejo de publicidad informativa y persuasiva, informando al público objetivo sobre los servicios que ofrece la compañía. De la misma forma, se pretende lograr un estímulo en la audiencia, mediante la difusión de spots y anuncios publicitarios, a través de una combinación de medios seleccionados por su cobertura y frecuencia.

Los medios que han sido elegidos para la promoción y difusión de los servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

- a) Televisión, a través de anuncios y spots publicitarios.
- b) Radio, a través de anuncios y spots publicitarios.
- c) Internet, a través de la página web oficial de la empresa.
- d) Revistas de temas de negocios, empresariales y legales, a través de un anuncio de una página.
- e) Periódicos locales y nacionales, a través de un anuncio de una media plana.
- f) Volantes, trípticos y folletos de diversos tamaños.
- g) Sección amarilla, con la inserción de un anuncio publicitario de una página.

- h) Correo directo, a través de una carta dirigida a clientes cotidianos y a clientes potenciales.
- i) Teléfono, a través de llamadas dirigidas a clientes cotidianos y a clientes potenciales.
- j) Campaña e-mailing

Es importante destacar que se tiene contemplado el uso de medios electrónicos de comunicación (televisión, radio e Internet), así como medios impresos (revistas y periódicos) para la transmisión y publicación de entrevistas y reportajes destinados a informar al público en general sobre las ventajas que ofrece el procedimiento de mediación en relación a la resolución de conflictos entre personas y entre las empresas.

El resultado de esta estrategia de medios es una combinación de medios que se propone como la forma más adecuada para que los clientes potenciales puedan recibir el mensaje que se ha diseñado para ellos.

Además se llevará a cabo, de manera periódica cada cuatro a cinco meses, una evaluación del plan de marketing de la empresa, tomando como base la efectividad del medio de publicidad utilizado. Para revisar la efectividad de la publicidad impresa tal como los volantes, trípticos, revistas y medios masivos como periódicos, se realizará un estudio de mercado aplicando una encuesta y así determinar qué tan efectivo es el uso de publicaciones impresas para atraer al mercado meta.

Por su parte, la publicidad de radio y televisión se evaluará con las llamadas recibidas relacionadas con los anuncios, donde se hará alguna pregunta relacionada con el comercial, además de que también se evaluarán los puntos de *rating* que tienen los programas donde se despliega el anuncio publicitario.

Para la empresa es parte esencial la promoción y publicidad, y es por lo mismo que toma en cuenta las relaciones publicas, ya que éstas cumplen con la función administrativa que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de la compañía, y ejecuta un programa de acción y comunicación para obtener comprensión y aceptación pública hacia los servicios que se ofrecen.

La empresa de mediación busca tener beneficios que le sean duraderos, enfocando las relaciones publicas de la empresa para organizar eventos, congresos, comidas o cocteles con clientes potenciales donde se les explicara en que consiste la mediacion, ya que con esto la compañía desea lograr lo siguiente:

- Proporcionar un servicio a clientes de valor agregado.
- Construir lazos duraderos con el cliente.
- Influir en los líderes de opinión.

Para poder juzgar la efectividad de la estrategia de relaciones públicas implantada por la empresa, se necesita calificar el cumplimiento de su objetivo planteado. Por lo cual estaran en constantes auditorias por parte de los directivos observando el correcto funcionamiento la difusion.

Aunado a todo lo anterior, se prevé que la empresa deba manejar una considerable cantidad de datos e información que debe ser procesada adecuadamente a través de bases de datos, para su mejor uso y aprovechamiento. Es así como las bases de datos que maneje la empresa deben referirse a información con respecto a:

- a) Tipos y características de los clientes.
- b) Frecuencia en la afluencia de clientes.
- c) Número, tipo y empresas solicitantes de los servicios.
- d) Control de los recursos financieros.
- e) Datos personales de los empleados de la empresa.

- f) Estadísticas sobre la demanda de los servicios otorgados por la empresa.
- g) Directorio de clientes cotidianos.
- h) Control de las promociones mercadotécnicas de los servicios que ofrece de la empresa.
- i) Registro de los medios utilizados para la promoción de los servicios que ofrece la empresa (televisión, radio, Internet, periódicos, etc.).

