

La mediación: Modelo bioético-hermenéutico para la resolución de los conflictos en las organizaciones humanas*

Marielis Caridad de Navarro

*Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)
Maracaibo, Venezuela. marieliscaridad@hotmail.com*

Laura García Leal

*Instituto de Filosofía del Derecho
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela. lauragarcialeal@gmail.com*

Resumen

Esta investigación analiza la importancia del manejo efectivo de los conflictos entre las personas. Ellos hacen parte del repertorio emocional y vivencial del individuo y, en ocasiones, supone disfunción de las relaciones interpersonales, aún cuando, no siempre conduzcan a la agresión; habrá casos que tratan de una incompatibilidad entre las partes por diferencias en sus intereses, engendrando distanciamiento entre ellas o violencia. La gerencia efectiva del conflicto exige destrezas, para lo cual se ofrece la

* Este artículo constituye productividad del Proyecto de Investigación Financiado por el CONDES-LUZ No. CH-0307-02, adscrito a la Línea de Investigación "Sistemas alternos de resolución de conflictos" del Instituto de Filosofía del Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de LUZ.

Mediación a través de la implementación de un Modelo Bioético-Hermenéutico, para lograr tanto el Acuerdo como el reconocimiento de la otra parte como un legítimo otro, fortaleciéndose la calidad de vida de las personas. Es una investigación de tipo documental descriptiva y como técnica para la recolección de información se empleó la observación descriptiva y el análisis de contenido. De los resultados se concluye que la valoración y el reconocimiento como tal de las personas en conflicto, representa una alternativa para garantizar su resolución rápida, segura y con acuerdos beneficiosos y duraderos.

Palabras clave: Resolución de conflictos, mediación, Modelo Bioético-Hermenéutico, relaciones humanas.

Mediation: a Bioethical-Hermeneutic Model for Solving Conflicts in Human Organizations

Abstract

This research project analyzes the importance of effective conflict management among persons. They become part of an emotional and experiential repertory for the individual and, on occasion, they suppose dysfunction in interpersonal relations, even when they do not always lead to aggression; there will be cases that deal with incompatibility among the parties due to their interests, engendering distancing or violence between them. Effective conflict management demands skills for which mediation through implementation of a Bioethical-Hermeneutic Model is offered to achieve both the agreement and recognition of the other party as a legitimate other, reinforcing the quality of peoples' lives. This is a descriptive documentary type of investigation and descriptive observation and content analysis were used to collect data. From the results, it can be concluded that valuation and recognition as such of the people in conflict represents an alternative for guaranteeing a rapid and secure solution with beneficial and lasting agreements.

Key words: Conflict resolution, mediation, Bioethical-Hermeneutic model, human relations.

Introducción

El conflicto pareciera tener una presencia necesaria e inevitable en cualquier organización humana, lo cual hace que todos tengamos una noción intuitiva de lo que es, y, a la vez, dificulta el establecimiento de una definición unitaria para todos los tipos de conflicto que pudieran presentarse.

Históricamente se constata la consideración inicial del conflicto como algo negativo. Se asoció conflicto con violencia, destrucción e irracionalidad (estudiado desde la perspectiva de la psicopatología, de los desórdenes sociales, de la guerra, etc.). En las décadas de los treinta y cuarenta se realizan estudios clásicos de psicología social encaminados a eliminar el conflicto (Sheriff, Lewin), que coinciden en el tiempo con trabajos en psicología organizacional (Taylor, Fayol, Escuela de las Relaciones Humanas) que, a pesar de sus diferencias, coinciden en la consideración del carácter negativo del conflicto y la necesidad de su eliminación (alteración de la rutina mecánica -Taylor-; distorsión de la estructuración funcional -Fayol-; conflicto por mala comunicación, falta de confianza y escasa sensibilidad de los directivos para con los trabajadores -experimentos de Hawthorne-, etc. (Domínguez y García, 2003: 1).

Luego se trató de explicar el porqué del surgimiento de los conflictos y se buscó la relación causal entre determinados rasgos individuales y los conflictos. De esta forma se resta importancia al contexto del conflicto y se centra el análisis en los individuos llegando a desarrollar tests para identificar a *personas conflictivas*.

Así se desarrolla una posición que sostiene lo que se podría denominar como el *ideal aconflictivo*, sostenido por las principales instituciones sociales como *el hogar, la escuela y la religión*.

Hoy se considera que el conflicto es inevitable y no necesariamente negativo; por lo que se busca es que el conflicto se desarrolle de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos.

El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos, como el de evitar los estancamientos, el estimular el interés y la curiosidad, ser raíz del cambio personal y social, y ayudar a establecer las identidades tanto personales como grupales; ayudar a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Es significativo señalar cómo tradicionalmente se hablaba solo de *resolución* de conflictos, mientras que actualmente se utiliza con frecuencia creciente la expresión *gestión* de conflictos. Esta evolución se aprecia incluso en el diccionario inglés Webster, probablemente el más utilizado en esta lengua. En la edición de 1966 la definición era “pelea, batalla, lucha” (*apud* Lewicki, Saunders y Minton, 1999: 16), pero en las ediciones más recientes (1983) se incluye la siguiente “desacuerdo intenso u oposición de intereses, ideas, etc.” (Alzate, 1998:16).

A través del presente estudio, se busca analizar la gestión o manejo efectivo del conflicto y el papel de la Mediación a través de la implementación de un Modelo Bioético-Hermenéutico, no solo como mecanismo hacia la obtención de un acuerdo que resuelva el conflicto entre las personas, sino también, de manera conjunta, hacia el reconocimiento de la comprensión-interpretación del otro y de lo otro, como un camino de acercamiento que posibilite el abordaje del conflicto, no sólo desde el punto de vista de lograr el acuerdo, sino lograr una actitud de diálogo y respeto de las partes en conflicto.

1. Resolución de Conflictos: Distintas Alternativas

Todo conflicto de un modo u otro entra antes o después en una fase de resolución del mismo ya que el conflicto llega a ser *costoso* (Touzard, 1977), tanto para las partes como para el sistema en el que están insertas, tanto respecto a disminución de recursos

como a imagen social y a desgaste personal-emocional. Los modos en los que se produce esa resolución los dispuso Moore (1986) a lo largo de un *continuum*, que va desde la evitación del conflicto hasta la imposición de la resolución apoyándose en acciones violentas y que supone una variación respecto a la variable *coerción*.

Los formas de solución de conflictos mediante la coacción pueden no ayudar a su “resolución” en el sentido de que es posible que resurjan más tarde (o se conviertan en un proceso de escalada judicial), sobre todo teniendo en cuenta que se basan en el enfrentamiento y en una concepción ganar-perder que va a dejar al menos a una de las partes insatisfecha con la solución final. Por otro lado, el acudir a la solución de un conflicto a través de la decisión judicial puede ser la única opción para aquellas partes más débiles que no tienen otros recursos, o ya han agotado la posibilidad de utilizar otras vías.

Ello refleja la función judicial, ejercida por los jueces, cuya misión es dirimir las controversias, y aplicando las leyes tomar una decisión; se trata entonces, de una solución impuesta que, en ocasiones, no satisface a ninguna de las partes, e igualmente, hasta se deterioran o se rompen las relaciones personales y consecuentemente su comunicación; la solución impuesta por un tercero crea la sensación de que hay un vencedor y un vencido, que uno ganó pero el otro perdió.

El lograr una sentencia dictada por un juez, si bien concluye el juicio, muchas veces no hace concluir el conflicto, que sigue latente entre las partes, quienes no logran la tan buscada paz.

Todo esto ha servido de incentivo para que se piense en métodos de solución más rápidos, alternativos al Poder Judicial, muchos de los cuales son tan antiguos como el hombre mismo; se trata de los Medios Alternos de Resolución de Conflictos (MARC), entre los se pueden mencionar la conciliación y la mediación entre otros, sin embargo, hay híbridos que nacen de la combinación de los anteriores y que muchas veces ofrecen verdaderas soluciones a las crisis conflictuales presentadas entre las personas.

La resolución de conflictos a través de mecanismos como la conciliación o la mediación, entre otros medios alternos de resolución de conflictos, ocupa un lugar relevante en la reforma y modernización del sector justicia. Se incluye bajo este nombre toda forma de resolución de conflictos que no pase por la sentencia judicial, el uso de la fuerza o el abandono del conflicto.

En tal sentido, se ha sostenido que es obligación de un Estado ofrecer al ciudadano órganos encargados de resolver los conflictos que se presenten dentro de un marco de legalidad. Ahora bien, un Estado democrático y moderno, preocupado por el bienestar social, no debería quedarse en lo anteriormente enunciado sino que debe proveer a la sociedad de un servicio de justicia heterogéneo. Ello significa que el deber que tiene el Estado de tutelar los derechos amenazados de sus ciudadanos no se satisface con la sola organización de un Poder Judicial eficiente, probo, transparente, sino que exige que se ofrezcan y se apoyen también otros mecanismos de solución de controversias que pueden resultar, de acuerdo con la naturaleza del conflicto, más efectivos y menos costosos en términos económicos, rápidos en relación con el tiempo empleado en su solución, convenientes en cuanto impidan la recurrencia del conflicto, y socialmente más valiosos si posibilitan y mejoran la relación futura entre las partes.

Se reconoce así que el sistema formal y tradicional de la justicia no siempre es el más adecuado para resolver los conflictos jurídicos y que los conceptos de justicia y de administración de la justicia deben ser redefinidos con criterios más amplios y comprensivos. Así, por ejemplo, cuando se sostiene que “sólo a través del pronunciamiento de los jueces los ciudadanos pueden acceder a la justicia” se está operando sobre el concepto de justicia legal y dejando de lado la justicia intrínseca del caso que puede ser encontrada y satisfecha por las partes involucradas, sin intervención del Estado, cuando no está de por medio el orden público u otras razones superiores al interés individual.

La conceptualización de los Medios Alternos de Solución de Conflictos se ha venido incorporando paulatinamente dentro de los diferentes países en el contexto Latino Americano. El sector privado, conformado especialmente por las Cámaras de Comercio, ha desarrollado una labor pionera en concebir a estos métodos como un medio idóneo para reducir la congestión judicial, así como para proveer al conjunto de la sociedad, de instrumentos que permitan dinamizar sus operaciones y potencializar el crecimiento económico a través de la estructuración de mecanismos eficientes y eficaces para la resolución de controversias y conflictos.

Una de las ventajas que ofrecen los MARC, es que el protagonista principal de la solución deja de ser el juez, y son las partes los actores primordiales para la búsqueda de dicha solución, porque ellas no delegan en un tercero la responsabilidad que les cabe a la salida de su conflicto y de este modo la solución buscada y encontrada por las mismas partes, adquieren una fuerza mayor, porque proviene de su propia convicción.

Esa solución se encuentra principalmente a través de la Negociación, Conciliación y Mediación, o de otros métodos alternos de resolución pacífica de los conflictos que han logrado amplio desarrollo, al constituir formulas para encontrar soluciones extrajudiciales a las controversias, tales como la mediación-arbitraje, pequeño juicio, juicio privado, arbitraje derivado o como anexo judicial, juicio sumario por jurado entre otros, pero la intención del presente estudio, no es ahondar sobre ellos, y por ello solamente se mencionan a título referencial.

En tal sentido, se hace necesario abordar el estudio de algunas de las principales formas no adversariales para resolver los conflictos, como lo son la Negociación, la Conciliación y especialmente la Mediación, categoría importante para la presente investigación.

A) La Negociación

Negociar es la actividad que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una

zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse. Cada persona tiene su teoría implícita de negociación, aunque existen distintos métodos que son aplicados por otras tantas escuelas.

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.

En tal sentido, Moore (1994) nos señala, que la negociación es una relación de regateo entre partes que mantienen un conflicto aparente o real de intereses; es decir que los participantes se incorporan voluntariamente a una relación provisional destinada a la mutua educación en relación con las necesidades y los intereses de los dos con el propósito de intercambiar recursos específicos; es decir, compartiendo el criterio del referido autor, la negociación es un proceso más intencional y estructurado que las discusiones informales para la resolución de los problemas.

Para Ertel y Fisher, no es sólo como una sesión formal en la que las partes se sientan en una mesa comprometidas en algo, sino también cualquier interacción formal o informal, en la que dos o más personas están en comunicación, cada una explorando la posibilidad de influir sobre la otra, de modo que haya una ventaja mutua (1998:26-27). Mientras Soler, la define como “un proceso de intercambio de información y concesiones, a fin de lograr un resultado o acuerdo satisfactorio” (Domínguez y García, 2003: 58).

Es decir, de conformidad con los conceptos anteriores la Negociación es un proceso que prioriza el protagonismo, la consideración de los intereses y la generación de opciones de las partes, trabajándose cooperativamente a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos; por lo tanto, ellas deben poseer habilidades y destrezas eficaces para el logro de

un acuerdo adecuado que permita preservar los derechos y a la vez ser éticos.

B) La Conciliación

Por su parte, la Conciliación es un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismos la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral denominado *conciliador*, quien ayuda a las partes a encontrar la solución, sugiriéndole fórmulas u opciones para llegar al acuerdo final. Es decir, el conciliador participa activamente en la generación de propuestas para resolver la controversia surgida entre las partes, que es precisamente su diferencia con la Mediación, tal como explicará mas adelante. Esta conciliación puede ser judicial o extrajudicial, según se lleve dentro o fuera de un proceso judicial.

“Conciliar” se deriva del vocablo latino “*Conciliare*”, el Diccionario de la Real Academia Española, significa componer, ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí (1). Es decir, se trata de concertar, poner de acuerdo, componer o conformar a dos partes que se debaten en una controversia de intereses o en disidencia.

Para Zambrano Ortiz, la conciliación es un acto jurídico e instrumento por medio del cual las partes de un conflicto, antes de un proceso o en el transcurso de éste, se someten a un trámite conciliatorio para llegar a un acuerdo de todo aquello susceptible de transacción, permitido por la Ley, teniendo como intermediario, objetivo e imparcial la autoridad del juez, otro funcionario o particular debidamente autorizado para ello, quien previo conocimiento del caso debe procurar por las fórmulas justas de arreglo expuestas por las partes o en su defecto proponerlas y desarrollarlas, a fin de que llegue a un acuerdo, el que contiene derecho constituido y reconocido con carácter de cosa juzgada (2002: 78).

Por su parte Moane Drago (1998), la define como un proceso de negociación asistida por un tercero imparcial que facilita y pro-

mueve la comunicación entre las partes en disputa a fin de lograr la armonización de intereses, proponiendo formulas de solución que conlleve a la redacción de un acuerdo que evite el litigio judicial promovido o por promoverse; que a diferencia del proceso judicial y del arbitral, la conciliación no es coercitiva y serán las partes quienes diseñarán la solución más adecuada a la controversia.

Según este autor, la conciliación extrajudicial, ofrece grandes ventajas entre las que se pueden mencionar:

- **Confidencialidad:** Lo actuado dentro del proceso de conciliación es estrictamente confidencial, no pudiendo ser utilizado como prueba en caso de continuarse con el proceso judicial. Esta confidencialidad permite a las partes expresar al conciliador los verdaderos motivos de la disputa, así como sus pretensiones en la misma sin temor a que ello afecte su posición dentro del litigio judicial iniciado o por iniciarse.
- **Objetividad:** Es frecuente que en la etapa previa al litigio las partes no hayan llevado a cabo una seria evaluación del costo/beneficio del proceso judicial. Por su neutralidad y conocimiento profesional de la materia objeto de disputa, el conciliador se encuentra en una posición privilegiada para ayudar a llevar a cabo tal evaluación.
- **Rapidez:** La mayoría de los procesos de conciliación se concluyen en el mismo día.
- **Procedimiento no confrontativo:** En el litigio, las partes se encuentran empeñadas en demostrar y hacer valer sus posiciones. Después de todo, al final del procedimiento por lo general habrá un vencedor y un vencido.

En el primer Congreso Internacional de Abogados, Hoet Linares, se refirió a la conciliación "...como aquel medio de resolución de conflictos en el cual, dado el conflicto mismo, las partes llaman

a un tercero, quien procura proponer una solución aceptable para las partes...” (1999:167).

De esta forma las partes pueden aceptar o rechazar la propuesta del conciliador.

Según la Ley Colombiana de “Descongestión de Despachos Judiciales”, N446 del 07 de Julio de 1998, en su artículo 64, la Conciliación está definida como “un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador” (2).

La Conciliación Extrajudicial a diferencia de aquella realizada dentro de un proceso (judicial), es mucho más flexible, genera características propias, fomentando la creatividad entre las partes, definiendo su marco de acción en cuanto a la orientación que se le debe dar al conflicto.

C) La Mediación

a) Definición y tipos de mediación

La Mediación, al igual que la Conciliación, es un sistema de entender las relaciones humanas, que no analiza, juzga ni sanciona, sino que posibilita la resolución de los conflictos en forma eficaz y sin coerción a través de la pacificación.

Ambas, Mediación y Conciliación, son sistemas que ofrecen la posibilidad de encontrar soluciones para dos partes que se encuentran enfrentadas, poseyendo como estrategia fundamental, el devolver a las partes la capacidad que pueden tener de resolver sus propios conflictos, obteniendo con ello un aumento de satisfacción palpable de manera inmediata con un mantenimiento productivo de relaciones que, en otras casos se hubieran perdido o roto irremediablemente.

La Mediación es un proceso pacífico y cooperativo de resolución, cuyo propósito es lograr un acuerdo rápido y sin los costos de tiempo, dinero y esfuerzo que llevaría un proceso judicial.

Su objetivo fundamental consiste en impulsar un acercamiento entre las partes envueltas en un conflicto, ayudándolas a clarificar e identificar los intereses, para conseguir un acuerdo satisfactorio sin necesidad de recurrir a los tribunales judiciales ordinarios.

Así, entre las diferentes definiciones de mediación se pueden señalar las siguientes:

- Touzard: La mediación comprende las funciones de la conciliación -es decir, juntar a las partes en unas circunstancias y un ambiente más propicios para una discusión serena en busca del acuerdo. El conciliador se satisface con facilitar las relaciones y la comunicación entre las partes-, pero además “puede intervenir en las discusiones, hacer sugerencias o propuestas e incluso formular recomendaciones con vistas a un acuerdo” (1977:136). La diferencia real entre conciliación y mediación es escasa ya que la dinámica del proceso puede hacer que el conciliador realice alguna propuesta o recomendación y que el mediador tenga que remitirse a un mero papel catalizador.
- Kressel y Pruitt: intervención de una tercera parte neutral que sirve de ayuda a que dos o más disputantes alcancen un acuerdo en el curso de una negociación. Se resalta la capacidad del mediador para intervenir, recomendar y hacer sugerencias, pero nunca para imponer soluciones o tomar decisiones vinculantes (1985).
- Moore: ampliación del proceso de negociación, subrayando la actitud imparcial y neutral del mediador (1986).
- Serrano: “proceso de resolución de conflictos, caracterizado específicamente por la presencia y acción de una terce-

ra parte, distinta de las contendientes directamente implicadas en el mismo conflicto” (1996: 130).

Por ello, podemos acordar con Fernández-Ríos la siguiente *definición técnica* de mediación: “es la intervención en una disputa o negociación de una tercera parte aceptable, imparcial y neutral que, no teniendo poder ni autoridad para tomar decisiones sobre el resultado final, colabora con las partes oponentes en la consecución voluntaria de un acuerdo mutuamente aceptable en relación con los temas objeto de la disputa” (1996: 162).

De aquí se desprende los siguientes elementos fundamentales que definen al mediador:

- a. No tener poder ni autoridad para tomar decisiones.
- b. Apoyar, ayudar, asesorar, facilitar a las partes la búsqueda voluntaria de una solución aceptable para todas únicamente en lo que concierne al objeto del conflicto.
- c. Manifestar una actitud imparcial y una relación neutra con cada una de las partes.
- d. Intervenir a petición de las partes, por sugerencia de una tercera o por recomendación de persona o entidad con autoridad suficiente.
- e. Finalizar su intervención cuando se consigue el objetivo propuesto o cuando no resulta aceptable para alguna o ninguna de las partes.

E igualmente podemos decir que el proceso de mediación es un “proceso de influencia sobre una o todas las partes implicadas mediante el cual se produce un cambio en el significado y/o valoración que las partes tienen de los elementos y relaciones que constituyen el objeto real o percibido del conflicto” (Ibid: 164).

Por ello, como señala el propio Fernández-Ríos, la fuerza del mediador es su capacidad de comunicación, de persuasión y de reinterpretación.

En cuanto a los principales tipos de mediación Susskind y Mardigans (1984) han recogido los siguientes:

- Mediación activa: el mediador interviene haciendo sugerencias y desarrollando un plan de actuación estratégico y táctico.
- Mediación de proceso (Pruitt, 1981): Desarrollar las condiciones de negociación y habilidades en los contendientes que faciliten el proceso.
- Mediación de contenido: El trabajo se centra en el asunto conflictivo.
- Mediación pasiva: lo importante es su presencia para garantizar que las partes sigan negociando.
- Mediación contractual (Pruitt y Carnevale, 1993): el mediador es contratado.
- Mediación emergente: el mediador es conocido por las partes y hay una predisposición favorable para que ejerza ese papel.
- Mediación formal (Bercovitch, 1991, 1992): proceso estructurado, reglado y en el que el mediador es un representante oficial.
- Mediación informal: el mediador no representa a ningún organismo, es llamado por sus características que lo hacen adecuado para ese desempeño.

b) La efectividad de la mediación

- Efectividad: consecución de éxitos a corto y mediano plazo.
 - Éxitos a corto plazo: metas alcanzadas durante la mediación.
- Nivel de satisfacción con el propio proceso de mediación.
- Aceptación y compromiso con las decisiones tomadas en el proceso.

- Rapidez en la consecución del acuerdo.
- Grado de acuerdo.
 - Éxitos a largo plazo:
 - Permanencia de los acuerdos en un período razonable de tiempo.
 - Mejora de las relaciones entre las partes.

El éxito de la mediación depende fundamentalmente de cinco factores:

- La naturaleza de la disputa.
- Las características del mediador.
- El momento de la intervención.
- El desarrollo del proceso de mediación.
- Las características de las partes en conflicto.

c) La naturaleza de la disputa

En cuanto a la naturaleza de la disputa, hay que prestar atención tanto a la intensidad de la disputa como al tipo de cuestiones suscitadas.

Respecto a la intensidad de la disputa puede observarse que ante niveles de *conflictividad* altos la mediación no suele ser eficaz. Estos niveles altos suelen surgir ante determinadas condiciones:

- Elevado nivel de hostilidad entre las partes previa a la mediación.
- Fuerte hostilidad en el intercambio de opiniones.
- Diferencias ideológicas o culturales.
- Percepción muy negativa de la otra parte.
- Imposibilidad de comunicación.
- Grandes diferencias de poder.

Tampoco suele ser muy eficaz cuando los problemas afectan a *principios* o valores centrales ya que éstos no son negociables, pueden cambiar por convencimiento pero no negociándolos. En estos casos la habilidad del mediador está en conducir las diferencias entre las partes a aspectos negociables soslayando los principios.

d) Características de las partes en conflicto

Los aspectos más destacados sobre las partes en conflicto que influyen en la mediación son los siguientes:

- La motivación para el acuerdo. Es importante la motivación previa, a pesar de las dificultades que exige la presencia de una tercera parte.
- El compromiso con la mediación. La recepción del papel del mediador. Inicialmente suele haber un cierto rechazo, por lo que es muy importante no agudizarlo ni con actitudes autoritarias ni apareciendo como vinculado -aunque sea solo aparentemente y en una interpretación sesgada de una parte- a alguna de las partes.
- La escasez de recursos puede imposibilitar la labor de mediación ya que no hay elementos para el intercambio. El mediador siempre debe encontrar esos recursos.
- El equilibrio de poder. La situación más favorable para el trabajo de mediación es la situación de equilibrio entre las partes. En caso contrario, el trabajo del mediador tiene que ir en el sentido de reconducir el desequilibrio. Este trabajo no tiene mucho sentido en cuanto a cuotas reales de poder -ya que difícilmente puede incidir en ellas-, pero sí en la *percepción* de esas cuotas. Otro aspecto del poder es la relación del mediador con las partes. Cuando hay un desequilibrio a favor de las partes sobre el mediador los pronósticos son negativos. Lo preferible es una independencia total del mediador respecto a las partes.

e) El mediador

La mediación se focaliza en la persona que desempeña el cargo de mediador. Es un papel que requiere una gran experiencia ya que ocupa un lugar neutral pero no equidistante de las partes, que tiene que respetar el protagonismo de las mismas y no suplantarlas y a la vez no perder el control de un proceso que sin su presencia se ha mostrado imposible. El mediador se tiene que apoyar en sólidos conocimientos sobre el proceso de negociación y de intervención de terceras partes, mientras que busca la adaptación a las circunstancias concretas del problema, de la situación y de las partes.

Dentro de las *funciones* principales del mediador, Moore (1986) ha establecido las siguientes:

- Comunicador básico entre las partes en conflicto. El mediador puede ser un canal o tratar de restablecer la comunicación entre las partes.
- Legitimador. Garantía de la validez de los acuerdos durante el proceso.
- Facilitador. Propone procedimientos, asesora sobre la ordenación de temas, etc.
- Entrenador. Proporciona conocimientos sobre la dinámica del proceso cuando las partes no están preparadas.
- *Cabeza de turco*. Asume la responsabilidad de la propuesta de decisiones que podrían dejar en mala situación a los negociadores.

A estas funciones Touval y Zartman (1989) añaden la de Manipulador, ya que si con lo anterior no es suficiente *orienta* a las partes hacia el acuerdo con sus recursos, influencia, etc.

f) El proceso de mediación

La discusión en una actuación de mediación tiene una estructura definida que proviene del proceso que es dirigido por el mediador. El mediador debe estar muy familiarizado con este proceso y

sus etapas, con el fin de que su actuación sea efectiva. El orden de las etapas no es estrictamente lineal, pero cuando la actuación de mediación haya terminado, todas las etapas deben haber sido completas.

Gael Sherman (1995) propone las siguientes etapas del proceso de mediación que detallamos a continuación:

- Observaciones preliminares.
- Declaraciones iniciales.
- Recogida de información.
- Identificación de problemas.
- Generación de opciones.
- Negociaciones.
- Formalización por escrito del acuerdo.

g) Limitaciones de la mediación. Riesgos.

Finalmente hay que recoger algunos de los riesgos que están presentes en una intervención de mediación. Hay que tener en cuenta que es una intervención extraña en un proceso sostenido durante un período más o menos prolongado de tiempo por las partes.

Los principales riesgos que se corren son (Fernández-Ríos, Op.cit.):

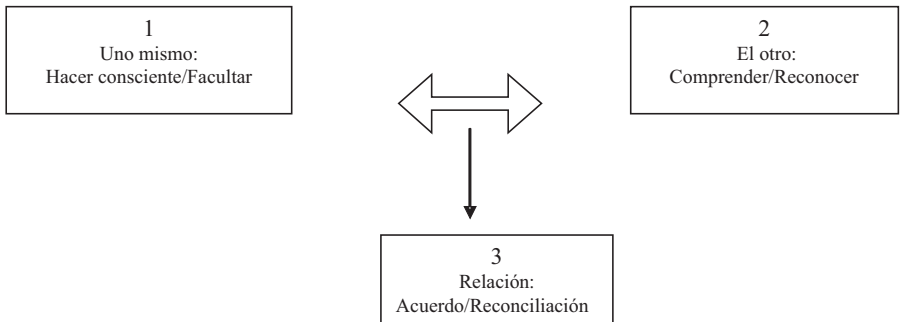
- Romper la estabilidad de la diáda. En parte es lo que se intenta pero puede fracturarla excesivamente.
- Alterar el ritmo o un rumbo en el plan de trabajo. También es lo que se intenta pero no debe interrumpir las agendas consensuadas ya iniciadas.
- Caer en la tentación de acudir a todo tipo de recursos disponibles para el mediador con tal de alcanzar un acuerdo. Es decir, poner a las partes en la situación de no poder rechazar un acuerdo, pero sin estar de acuerdo con él.

- Agudizar los procesos de mantenimiento de la imagen social debido al cuestionamiento de la capacidad de las partes, la intervención de un tercero indica que las partes no pueden desarrollar el proceso de manera autónoma.

En conclusión, a través de la Mediación se trabaja con información recogida por el mediador en las reuniones que de carácter privado o conjunta celebra con las partes en conflicto, para orientar a las partes a mirar mas allá de su propio “paquete” y diseñar uno de texto único que supere los intereses individuales hasta llegar a los comunes; se trata de preparar un terreno donde cada una de las partes en conflicto logren reconocer que el problema que se analiza, no es sólo de uno de ellas, sino por el contrario que se trata de una situación común entre ambas y que en la medida en que se logre el acuerdo con el reconocimiento del otro como un legítimo otro, en esa medida el conflicto ha sido resuelto satisfactoriamente para las partes.

Ahora bien, para lograr ese reconocimiento del otro como un legítimo otro y llegar a un acuerdo, para el autor Slaikeu (1996) tres son los focos de atención dentro de un proceso de mediación, a saber:

Figura 1: Focos de atención del proceso mediador



Lo anterior significa que, en el recuadro No. 1, el mediador ayuda a cada parte a tomar conciencia de los intereses, datos, y otros factores del marco del conflicto, que son importantes para esta parte; en el recuadro No. 2, el mediador ayuda a cada parte a comprender los puntos de vista, intereses, necesidades y sentimientos del otro y posiblemente a reconocer o dar por aceptada la validez en sus intereses o al menos, su derecho a que sean satisfechos determinados intereses suyos y por último, en el recuadro No. 3, el mediador ayuda a las partes a crear soluciones aceptables para todos, con pasos que podrían incluirse en un acuerdo de texto único.

De manera que la mediación asume un papel transformador tanto del manejo y gerencia segura del conflicto como de las partes sumergidas dentro de él, ya que ofrece la posibilidad de un modelo de desarrollo personal y de auto cuidado que fortalecen la calidad de vida de las personas.

A continuación se expondrán, los fundamentos doctrinarios sobre la Hermenéutica y la Bioética como soportes fundamentales de este Modelo que se ofrece a través de la presente investigación.

2. La Hermenéutica y Bioética como Fundamentos Básicos para la Resolución de Los Conflictos en las Organizaciones Humanas

Para Hoyos Botero (2001), discutir sobre la dimensión hermenéutica, conduce a reconocer la comprensión-interpretación del otro y de lo otro como un camino de acercamiento entre los pares que posibilita el abordaje de una actitud dialógica y respetuosa, lo cual conduce a una lectura del conflicto en la dinámica de un contexto comunicacional específico donde tendrán que apreciarse las condiciones particulares de las partes, sus intereses y motivaciones y los por qué de las diferencias.

Por ello, cuando se habla de la dimensión hermenéutica, no es otra cosa que partir de la base de incorporar al otro, abordándolo

en la dinámica propia de su ser como persona; es decir, se trata de interpretar y reconocer al otro en sus condiciones particulares, sus intereses y estimulaciones para así aceptar la igualdad como personas y lograr apreciar y aceptar que no se trata de una posición en particular de cada una de las partes envueltas en ese marco conflictual, sino que se trata de un problema común entre dos personas que han de resolverse como tal.

Plantea Fullat (1995), que la estructura lógica de la hermenéutica es el diálogo no la correspondencia entre sucesos y enunciados, de suerte que conocer no es aprehender sino comprometerse en el diálogo para avanzar hacia una explicación comprensiva y aplicativa del contexto conflictual, que sitúa a las partes por encima de sus propios intereses y motivaciones.

Es decir que en todo proceso de mediación, para lograr lo planteado por Fullat, es necesario el acto comunicativo a través de la palabra, donde con ella no solo se hace saber las decisiones tomadas en un momento determinado, sino que además lleva implícito los efectos que genera el discurso con el otro y la problemática subyacente; sería impensable, una comunicación sin la experiencia de la tristeza, aflicción, cólera, rechazo, alegría o amor, porque seguro se está, que en toda comunicación, las partes se sienten afectadas de alguna manera.

En fin, el acto comunicativo a través de las palabras, ata a las partes y al mediador hacia el reconocimiento del otro como un legítimo otro en la convivencia, tal como lo refiere Maturana (1997); y en palabras de Salas (1999), desde una postura bioética-hermenéutica, es necesario reconocer que la relación respetuosa e igualitaria con el tú es condición de posibilidad para el reconocimiento y ulterior realización del yo.

Ahora bien, ¿cuál es el enfoque de la bioética para el modelo que se propone a través de esta investigación? El vocablo bioética, deriva del griego *bios* que significa vida y *ethos*, ética y según Van Rensselaer Potter, citado por Del Barco (1998), ella viene a consti-

tuir el estudio sistemático de la conducta humana en el área de las ciencias humanas y de la atención sanitaria en cuanto se examina esta conducta a la luz de valores y principios.

De acuerdo a ello, entonces la bioética es una rama del saber que por un lado incluye varias ciencias, es decir, es interdisciplinaria que fundamenta su análisis y reflexión desde la biología y la tecnociencia, que ha desbordado la realidad dentro de la cultura contemporánea y por el otro, permite la personalización o sentido global de la persona considerada con todas sus características y dimensiones, que permite retornar con nuevos esfuerzos a la discusión y a la reflexión; importa aquí el nacimiento de nuevas realidades para las partes en conflicto que les permite construir algo diferente y nuevo.

Para Salas (1999), con la bioética se da una ruptura y a la vez una continuación de la doctrina hermenéutica, ya que se incorpora la naturaleza y el otro, no necesariamente como entes inscritos en una tradición, conservando la dialéctica de la alteridad como camino de recuperación y aplicación del sentido a la realidad actual, en el mundo de la vida.

Es decir, se trata de emprender un diálogo con el interlocutor tratándolo estratégicamente con respeto y como una persona muy valiosa, en la búsqueda de un camino que conduzca a llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes. Y acá precisamente, donde la bioética como saber interdisciplinario que reflexiona críticamente sobre las circunstancias que ponen en peligro el valor de la vida, cuestiona sobre el origen y soluciones posibles a dicha problemática, entendiéndose como “vida”, al decir de Hoyos Botero (2001), no solamente a su concepto biológico, sino a un concepto más integral que comprende la parte física, emocional, psíquica y moral del hombre.

Para concluir y de acuerdo a los fundamentos explicados anteriormente, tanto la hermenéutica como la bioética, a pesar de sus diferencias, tienen mucho que aportar como instrumento de

diálogo, que acerca a las partes en conflicto y las dispone al consenso bajo la dirección del mediador para así lograr tanto el reconocimiento y respeto del otro como un legítimo otro, como lograr definitivamente el acuerdo final que satisfaga las necesidades de las partes, lo cual sería el fundamento más importante de este Modelo Bioético-Hermenéutico para la Resolución de los Conflictos en las Organizaciones Humanas, que se propone a través de la presente investigación y cuyo fin trata de cambiar a la gente, no solo las situaciones como una visión transformadora del conflicto y de la Mediación.

3. El Modelo Propuesto

Una vez expuesto los fundamentos doctrinarios sobre los diferentes medios alternos de resolución de conflictos auto compositivos y habiéndose analizado las dimensiones hermenéutica-bioética de la Mediación para ofrecerlo como Modelo efectivo para lograr, por una parte, el respeto y el reconocimiento de la otra persona como un legítimo otro; y por otro lado, alcanzar el acuerdo que termine con las discrepancias y diferencias entre ellas, acuerdo este que satisfaga las expectativas de ambas partes; se hace necesario exponer los fundamentos que cimientan el abordaje metodológico requerido para la aplicación del Modelo.

La base fundamental del Modelo que se propone, tiene como premisa que se debe comenzar por reelaborar la orientación tradicional que se tiene para la resolución de los conflictos, ya ellos son abordados por las personas como problemas y lo positivo sería, considerarlos como oportunidades de crecimiento y transformación moral, es decir girar hacia una orientación transformadora del conflicto.

En esta orientación, es primero y principalmente una ocasión de crecimiento en dos dimensiones críticas e interrelacionadas de la moral humana, donde la primera dimensión implica el fortalecimiento del yo, que se obtiene mediante la comprensión y fortalecimiento de la capacidad humana intrínseca de cada uno para afron-

tar las dificultades de toda clase comprometiéndose en la reflexión, la decisión y la acción como actos conscientes e intencionales.

La segunda dimensión supone, superar los límites del yo, para relacionarse con otros; se le consigue comprendiendo y fortaleciendo la capacidad humana inherente al individuo para experimentar y expresar interés y consideración por otros y especialmente por aquellos cuya situación es “distinta” de la que uno mismo tiene; en consecuencia, reunir estas dos cualidades inherentes es la esencia de la madurez moral humana.

De otra parte este Modelo, como segundo sustento fundamental e inseparable del antes expuesto, es decir del reconocimiento del otro como un legítimo otro en la convivencia, lo constituye el acuerdo, ya que el mismo es reconocido como un elemento definitorio del conflicto, que permite establecer normas claras y concretas precedidas de una real voluntad de cambio, cimentada a su vez, en las pautas personales.

4. Conclusiones

- La dinámica que debe imprimirse al conflicto, es la de construir un espacio social y legal en el cual se manifiesten y desarrollen ellos, sin que terminen reduciendo o suprimiendo al otro.
- El Modelo Bioético-Hermenéutico que se propone, trata de romper la obligación de resultado, que constituye la resolución de los conflictos con connotaciones exclusivas de solución final, sin embargo, el ofrece una poderosa herramienta como lo es la co-construcción de nuevas realidades y en este interactuar reconocer al otro como un legítimo otro en la convivencia.
- Frente a este reconocimiento al otro como un legítimo otro, se trata a través de este Modelo, conseguir que las partes en conflicto consigan su propia paz, porque no hay mejor justicia que la de las propias partes. Ellas serán

quienes con su propia inteligencia construirán su propia solución, a través del respeto, consideración y reconocimiento de las partes, conjuntamente con el logro de un acuerdo final, delineado y aceptado por ellas mismas.

Notas

- 1) Ver la siguiente dirección electrónica, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Conciliar.
- 2) Ver la siguiente dirección electrónica: http://juriscol.ban-rep.gov.co:8080/cgi/titulos_esp.cgi.Ley_De_Descongestion_De_Despachos_Judiciales_1998_«LEY_446_DE_1998».

Lista de Referencias

- ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R. **Análisis y Resolución de Conflictos: una perspectiva psicológica**. UPV-EHU. Bilbao. 1998.
- BERCOVITCH, J. Mediator and Mediation Strategies in International Relations. En: **Negotiation Journal**, 8, 99-112. 1992.
- DEL BARCO, J. **Bioética de la Persona. Fundamentos éticos y Antropológicos**. Universidad de La Sabana, Santa Fe de Bogota. 1998.
- DOMINGUEZ, R. y GARCÍA, S. **Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones**, Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones. Enero. 2003.
- ERTEL, D. y FISHER, R. **Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación**. Ediciones Gestión 2000, S. A. 1998.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. "Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral". En: **Psicología del Trabajo y las Organizaciones**, 12, (2-3). 1996.
- FULLAT, O. **El Pasma de Ser Hombre**. Editorial Ariel, S.A. Barcelona. 1995.

- HOET LINARES, F. Mediación, Conciliación y Arbitraje. En: **El Primer Congreso Internacional de Abogados**, LIVROSCA C. A Caracas-Venezuela. 1999.
- HOYOS BOTERO, C. **La Conciliación un Modelo Bioético-Hermenéutico**. Señal Editora. Medellín, Colombia. 2001.
- KRESSEL, K. y PRUITT, D.G. **Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention**. Jossey-Bass. San Francisco. 1985.
- LEWICKI, R.J., SAUNDERS, M. y MINTON, J.W. **Negotiation**. Irwin/McGraw-Hill. Boston Burr Ridge, IL. 1999.
- MATURANA, H. **Emociones y Lenguaje en Educación y Política**. Dolmen Ediciones. Santiago de Chile. 1997.
- MOANE DRAGO, E. La conciliación debería ser facultativa, no obligatoria. Entrevista concedida al **Diario Gestión/Miscelánea**. Fin de semana. Fecha de publicación: 29 de marzo. 1998.
- MOORE, C. **Negociación y mediación**. Gernika Gogoratzuz. Gernika. 1994.
- MOORE, C.W. **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**. Jossey-Bass. San Francisco. 1986.
- PRUITT, D.G. The Mediation of Social Conflict. En: **Journal of Social Issues** (*special issue*), No. 41 (2). 1981.
- PRUITT, D.G. y CARNEVALE, P.J. **Negotiation in social conflicts**. Open University Press. Buckingham. 1993.
- SALAS, J. **Bioética y Hermenéutica**. Paidós. 1999.
- SERRANO, G. ¿Qué dice la investigación científica sobre la mediación? En: **Psicología del Trabajo y las Organizaciones**, 12, (2-3), 127-147. 1996.
- SHERMAN, G. Mediación al estilo de Texas. En: **COP, Mediación: una alternativa extrajurídica**, (25-33). Monografías del Colegio Oficial de Psicólogos. Madrid. 1995.
- SLAIKEU, C. **Para que la sangre no llegue al río: Guía práctica para resolver los conflictos**. Ediciones Granica. 1996.

- SUSSKIND, L. y MARDIGANS, D. New approaches to resolving disputes in the public sector. **The Justice System Journal**, 9 (2), 179-203. 1984.
- TOUVAL, S. y ZARTMAN, I.W. Mediation in International Conflicts. En: K. Kressel y D.G. Pruitt (Eds.), **Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention** (115-137). Jossey-Bass. San Francisco. 1989.
- TOUZARD, H. **La Mediación y la Solución de los Conflictos**. Herder, Barcelona. 1977.
- ZAMBRANO ORTIZ, L. **La Conciliación Extrajudicial, Mecanismo Alternativo de Solución de Conflictos**. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://pena.derecho.org/doctrinal/pena2>. Consulta: junio, 2006.