

ALUMNA OLHAGARAY, Maria Andrea

CATEDRA Seminario de Graduación

TEMA La Mediación como nueva herramienta de actuación para el Contador Publico en el contexto profesional actual.

PROFESOR TITULAR Lic. RAMÍREZ, Amelia

PROFESOR TUTOR C.P. ABRIATA, Luis Fernando

CARRERA Contador Público

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD FASTA

JUNIO DE 2001



BIBLIOTECA

CAJA 43

E-09

SÍNTESIS

La realización del presente trabajo tiene como objetivo analizar si la mediación puede ser una herramienta de actuación profesional complementaria para el graduado en ciencias económicas, identificando los distintos tipos de conflictos, estableciendo una razonable categorización de los mismos, en los cuales el contador publico puede actuar como mediador. Como así también determinar las áreas de incumbencia del profesional, y las distintas estrategias que conlleven a una aplicación de la mediación dentro de su contexto de desempeño profesional.

TEMA: La mediación como nueva herramienta de actuación para el Contador Público en el contexto profesional actual.

PROBLEMA: Evaluar la posibilidad de establecer estrategias que permitan al Contador Público, la aplicación de ésta nueva herramienta, como complemento de la actividad profesional.

OBJETIVO GRAL Determinar las posibilidades de la aplicación de la mediación dentro del ámbito profesional, empleando estrategias que satisfagan su utilización dentro de este contexto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Investigar las incumbencias del profesional en ciencias económicas para su actuación como mediador.

Determinar las razones que motivan al contador público a utilizar la mediación, para solucionar conflictos dentro de su contexto profesional.

Establecer una razonable categorización de conflictos solucionables a través de la mediación.

Determinar necesidades y expectativas para los distintos tipos de conflictos.

INTRODUCCION

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

UNIVERSO: El universo de la presente investigación será la mediación como nueva herramienta de actuación profesional del contador público en la ciudad de Mar del Plata.

UNIDAD DE ANÁLISIS: Áreas de incumbencia del profesional en Cs. Económicas como mediador.

VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTES: Áreas de actuación del profesional en los distintos tipos de conflictos.

VARIABLES DEPENDIENTES: Rol del contador público en su actuación como mediador.

Distintas soluciones aplicables a través de la mediación.

HIPÓTESIS: La aplicación de la mediación como herramienta profesional complementaria del graduado en cs. Económicas, podría ser una forma de especialización y mayor desempeño.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación en función de distintos criterios puede clasificarse como: básica, sincrónica, descriptiva, primaria y secundaria.

PARTE I

MARCO TEÓRICO

MARCO TEORICO

La *mediación* es un proceso estrictamente confidencial a través del cual un tercero neutral, conocido como mediador, asiste a las partes con el objeto de explorar las razones que originaron la controversia y que les impiden o alejen de la posibilidad de llegar a un acuerdo.

El objetivo fundamental de la mediación es promover que las partes en conflicto, por si mismas lleguen a un acuerdo con el que se sientan conformes. El proceso de mediación brinda a las partes en conflicto la oportunidad de resolver problemas en términos de satisfacción mutua y ganancia bilateral. Ofrece una nueva oportunidad para retomar el camino hacia el acuerdo que había quedado fuera de toda contemplación.

Cuando a los mediadores se les pregunta *¿ Qué es la MEDIACIÓN?*, se explica su definición didáctica, sus métodos y procedimientos, dejando sin aclarar algo fundamental que es, su SUSTANCIA (1): Ser

Esencia
Naturaleza

Ello se debe a que se olvidan que, como toda disciplina que tiene que ver con lo humano, se debe en primer lugar explorar al ser humano como un todo(2), en su sustancia, como ser que existe, en su esencia que es lo permanente e invariable de este y en su naturaleza como propiedad característica de cada ser(3).

(1) Enciclopedia Temática Argos. Tomo 12 Editorial Argos Barcelona Pág. 17

(2) op. cit. pág 17

(3) op. cit. pág 17

Y teniendo conocimiento del ser humano como tal, podremos comprender el accidente, que es "aquello que existe solamente en relación a otro, y nace o desaparece al mismo tiempo que este otro" (4)

Santo Tomás de Aquino define al ser como un todo integral compuesto de:

- ✦ "*quod est*, una sustancia es lo que es en virtud de su forma (de su esencia)".
- ✦ "*Quo est*, de aquello por lo que es".
- ✦ "*ipsum est*, esta forma se da en virtud de una propiedad extraordinaria intima".
- ✦ "De la cosa, (existir, *ipsum esse*)".

Y continúa diciendo que el ser humano es sustancia, y que la sustancia existe y sostiene (*subsist et substat*)⁽⁵⁾

Esta última definición es determinante, muestra que el hombre no es solamente una esencia, un ser encerrado en sí mismo sino que por definición de accidente, actúa en el medio en el que está ubicado, y como este medio se compone de seres humanos, interactúa con otros seres humanos como razón principal de su existencia.

Y este ser humano nace con atributos naturales que le son propios, como los cinco sentidos, el pensamiento, las emociones, que son de su exclusiva propiedad, que le confieren la potestad del libre albedrío y la posibilidad del manejo autónomo de su voluntad, corresponden a la existencia de la sustancia y no al sostenimiento o accidente de la misma que surge como la

(4) Enciclopedia Temática Argos. Tomo 12 Editorial Argos Barcelona Pág. 17

(5) op. cit. pag. 18

la manifestación externa de la autonomía de la voluntad y el libre albedrío.

Aquí comienza la dicotomía entre lo que le pertenece por naturaleza al hombre - el *quod est* - y la interactuación con los demás hombres el - *quo est* -.

La existencia de los seres humanos es un fenómeno colectivo, es un hecho social.

Las consecuencias de este hecho social son de suma importancia, ya que de la interacción de los individuos de los distintos grupos sociales humanos surgirán diferentes hechos, normas, convenciones y medidas que irán conformando el tejido social en el que los seres humanos sociológicamente se condicionan para formar parte de este todo colectivo (el *quo est* colectivo).

Los hechos sociales forman parte de la vida del hombre; pero estos hechos no son similares, constantes, repetibles en igual tiempo y forma en todos los grupos humanos, muy por el contrario la moral del grupo social, las costumbres, las respuestas a las convenciones son distintas, en los grupos que conforman una sociedad organizada.

Esto es de suma importancia para ubicare que *"cuando se habla de hecho social se está en presencia de una realidad cambiante, que corre riesgo de ser desnaturalizada y transformada (a causa de la actitud de ciertos especialistas) respecto de la realidad histórica, jurídica, económica."* (6)

(6) Enciclopedia Temática Argos. Tomo 12 Editorial Argos Barcelona Pág. 21

Por ser parte del fenómeno colectivo, el ser humano desde el principio ha tenido que ceder distintas posiciones de su libre albedrío simplemente por el hecho de estar conviviendo en una sociedad organizada.

¿Pero qué ha cedido? Sólo partes de sus libertades que las interacciones con otros individuos podían colisionar si no se produjera la limitación, vale decir todo lo que le podía perjudicar a él o a terceros.

Se ha conservado todo lo referente a los atributos naturales, dentro de la intimidad del individuo, para su exclusivo manejo y no formando parte de las cesiones de libertad antes expresadas, ya que estos atributos hacen a la sustancia de los seres humanos, mientras éstos atributos no lesionen en alguna forma a otros seres, el hombre está habilitado para ejercerlos con toda la autonomía de su voluntad.

Santo Tomás de Aquino, en su Suma Teológica (7) nos dice que *"luego necesariamente, siendo el hombre un ser racional es, por lo mismo, libre en su albedrío"*

La LIBERTAD de un individuo forma parte de un conglomerado social humano, que tiene como limite la LIBERTAD DE LOS DEMAS.

El reconocer que partes de la libertad pierde el ser humano por convivir en una sociedad organizada nos lleva a determinar dentro de que porción de la libertad está inscripta la MEDIACION

(7) Santo Tomás de Aquino. Suma Teológica (Selección) Bs. As. 1942 pág 90

LA NATURALEZA DE LA MEDIACION

Para determinar la naturaleza de la *Mediación*, es preciso ubicarla dentro de algunos de los tipos de interacciones entre seres humanos: ■ Aquellas en la que se han debido ceder posiciones de la libertad en pos del funcionamiento armónico del grupo social.

■ Aquellas en la que la interacción es solamente una manifestación de la voluntad, que no afecta a terceros considerados en forma individual o grupal.

MEDIACIÓN es una interacción totalmente voluntaria entre dos o más partes en *conflicto* asistidas por un tercero que es el *MEDIADOR*, y tiene como fin primigenio resolver el conflicto.

Quienes concurren a una sesión de *Mediación* por su propia voluntad, y permanecen o no en ella voluntariamente, y quienes deciden solucionar su conflicto resuelvan o no el problema que los reúne en torno a una mediación son las partes, en forma totalmente voluntaria. La actuación del mediador es de asistencia, conducir a las partes en el procedimiento, ayudarlos a reanudar el diálogo, buscar opciones que faciliten la solución, **NO JUZGANDO, NI ARBITRANDO, NI ESTANDO A FAVOR DE UNA U OTRA PARTE**, debe mantener la **IMPARCIALIDAD**, y la **NEUTRALIDAD**. Es simplemente un facilitador en quien las partes depositan la confianza, por su neutralidad y a quien le reconocen calidad de **EXPERTO** en estos procedimientos.

Si la mediación es un acto totalmente voluntario, en ella se manifiesta la autonomía de la voluntad de ambas partes, y éstas actúan como sustancia ya que son seres, y estos seres producen la interacción del sustento, o accidentes de los individuos que solamente incumben a las partes.

Si la mediación es un procedimiento que tiene como fin resolver conflictos entre partes, se debe tener una noción del por qué existen los conflictos.

RECURRAMOS A LA HISTORIA

Para hallar las concepciones que formaron la temática de resolución de conflictos, debemos recurrir a la historia, para encontrar allí las fuentes donde estas surgieron; dado que desde su nacimiento la HUMANIDAD ha sufrido por los conflictos.

¿Por qué se dan los conflictos entre los seres humanos? Por dos características propias de la especie animal:

- el gregarismo (8)
 - la agresividad
- } ambas se contraponen

Todos los animales por instinto se unen a miembros de su misma especie, y por el hecho de estar juntos despiertan su agresividad.

(8) Gregarismo; tendencia de algunos animales a vivir en sociedad Dic. Enciclopédico Espasa 1

De ello se desprende que los hombres somos agresivos no sólo con nuestros pares, sino también con todo aquello que nos complace.

De allí surgieron los conflictos caracterizándose en: problemas, enfrentamientos, agresiones verbales, distintas percepciones sobre una misma cuestión, y para ser identificados deben predominar dos rasgos salientes: permanencia → sin solución en el tiempo.

escalada → aumento
de agresividad a través del tiempo.

Los conflictos solo reconocen dos vías de solución:

VIOLENTA

PACIFICA

Dado que la solución violenta arroja para ambas partes pérdidas (se basa en la guerra), es que el ser humano utilizando el **discernimiento** y el **raciocinio**, busca una solución pacífica al conflicto.

El recurrir al Guerrero más valiente, al Sabio de la tribu, al Consejo de Ancianos, fue una de las formas de dilucidar los conflictos, ello procedían al dialogo con ambas partes para que estas limaran sus diferencias, o los encaminaban para resolverlas, o determinaban quien tenia la razón o no: en el primero de los casos actuaban como **MEDIADORES**, en el segundo como **COMPONEDORES**, y en el tercero como **ARBITROS**.

Al expandirse la Humanidad, estas prácticas también lo hicieron.

Para estos tiempos ya aparecieron hechos similares que aceptaban soluciones similares, formando reglas consuetudinarias transmitidas en forma verbal.

Estas reglas se compilaron, y así aparecieron los primeros *CODIGOS*, naciendo como consecuencia de ello el *DERECHO*.

El Derecho tuvo una gran ventaja sobre los métodos anteriores (el hecho de elaborar códigos, permitió una fácil expansión de su conocimiento y aplicación); de esta forma la aplicación del Derecho fue mucho sencilla, y se instauró en el mundo.

¿Mientras tanto que sucedió con el resto de los Métodos? No quedaron eliminados, siguieron practicándose en muchas sociedades antiguas y modernas, hoy podemos decir que en muchos países son parte del conjunto de reglas morales y su aplicación práctica es de gran éxito.

Y en la moderna historia de nuestro país, se está volviendo a ellas desde hace un tiempo atrás, surgiendo de este modo la *MEDIACIÓN*, la *NEGOCIACIÓN*, la *CONCILIACIÓN*, la *PREVENCIÓN DE CONFLICTOS*, como disciplinas que, junto con el Sistema Público de Administración de Justicia, forman el espectro protector que poseen los ciudadanos para resolver sus conflictos de diversas formas.

LA MEDIACIÓN Y EL DERECHO

LA LEY

La Constitución Nacional reconoce en su artículo 19 el cual dice *"las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública ni perjudiquen a un tercero, están solo reservadas a Dios y exentas de la autoridad de los magistrados. ningún habitante de la Nación está obligado a hacer lo que la ley no manda, o privado de lo que ella no prohíbe"*.

Este artículo señala con cierta claridad las acciones privadas, como acciones que están fuera del campo del Derecho, mientras éste intente reglamentar las mismas, determinando cuales son las condiciones para que las acciones privadas no ingresen en la órbita del Derecho:

- No deben ofender la moral.
- No deben alterar el orden público.
- No deben perjudicar a un tercero.

Pero si ninguna de estas tres pautas es violada por la acción privada, entonces la Ley no puede ni debe intervenir, ni aún so pretexto de regular su funcionamiento.

En este sentido el artículo 28 de la Constitución Nacional consagra que las declaraciones derechos y garantías reconocidas en los artículos anteriores no podrán ser alteradas por las leyes

que reglamenten su ejercicio, si bien este artículo pareciera ser un contrasentido respecto de lo expresado en Art. 19, debemos considerar que lo estipulado en el artículo 28 se refiere a aquellas libertades que necesitan de la reglamentación para su funcionamiento, en especial para poder reprimir con fuerza legal los excesos que puedan ocurrir de otra manera.

Por el contrario si las acciones privadas cometen algún exceso, no cumpliendo con las condiciones impuestas por el artículo 19 de la Constitución Nacional, caen dentro de la órbita del Derecho.

El derecho reconoce como existentes a las acciones privadas, protegiendo su libre ejercicio sin necesidad de reglamentarlo, si estas son practicadas dentro de los parámetros señalados, no se necesita su intervención en ningún sentido.

LA COSTUMBRE

La costumbre es la ley que no existe como tal. Su aplicación constante, consuetudinaria de normas reglas han consagrado con su reiteración un basamento sobre el cual se elaboro la norma legal.

En el tema de la costumbre se debe analizar si las prácticas de la Mediación surgieron de normas legales, o están insertas en los sistemas judiciales, o fueron producto consuetudinario nacido de las costumbres de los pueblos, que con su reiterada práctica la han internalizado en la cultura popular.

Pasando de la visión histórica de la costumbre, la cual ve a la mediación como nacida con anterioridad a la ley, si nos ubicamos en la actualidad, en donde se conoce que la mediación se ésta esparciendo paulatinamente por el mundo, pero no con la intensidad que se desea.

Podemos tomar como ejemplos de ésta búsqueda dos países de gran importancia, como son Estados Unidos de Norteamérica y la República Popular China, con un gran numero de personas, que evidencian una poderosa muestra de análisis.

Dos países disímiles, tanto en su régimen político como económico en su cultura y libertades dentro del contexto social:

- China → comunista, colectivista, cultura milenaria con prejuicios muy arraigados
- EEUU → democrático, capitalista, individualista, filosofía moderna

En EEUU la mediación ha surgido con fuerza en los últimos 25 años, consecuencia del alto costo de la Justicia, el cual se torna intolerable, alcanzando niveles tan elevados, que no serian imaginables para nuestros propios costos de Justicia.

La mediación funciona en el ámbito privado, existiendo organismos gubernamentales que prestan apoyo a esta practica, que la estimulan, y la guían, manteniendo aun sistemas federales y / o estatales que complementan dicha acción privada, lo cual equivale a decir que la Mediación es complementaria de la Justicia, brindando una serie de posibles soluciones para la resolución de sus conflictos a los ciudadanos.

En la República Popular China, la Mediación funciona como un estamento inicial del sistema Judicial. Cuando un ciudadano chino tiene un conflicto con otro, la primera instancia es administrativa y es presentar su caso ante el Jefe de la Comunidad, quien se pone en contacto con la otra parte afectada en el conflicto y trata de resolverlo. Si no lo consigue el paso siguiente será convocarlos a concurrir ante un Mediador para llegar a una solución mediante una mediación. Si ante esta doble tentativa de resolución no se obtiene un resultado positivo, queda abierta la vía para la presentación ante los Estrados Judiciales, que para ellos no tiene mayores costos.

Como puede observarse, en ambos casos la Mediación se desenvuelve preponderantemente en el **AMBITO PRIVADO o SEMI-PUBLICO**, fuera del ambiente jurisdiccional de la Justicia y como respuesta a la satisfacción debida a los derechos naturales propios que cada individuo detenta desde su nacimiento.

MEDIACIÓN SISTEMICA Y COMUNICACIONES

La mediación es una manera de resolver conflictos en los cuales las partes tienen el protagonismo, deseando llegar a un acuerdo mediante la negociación directa y por ello acuden a un tercero neutral, quien posee los conocimientos necesarios como para asistirles en pos de una solución, mediante el uso de distintas técnicas, que resultan satisfactorias para ambas partes, y garantizan el cumplimiento del acuerdo al cual se someten.

Lo que interesa al mediador es respetar un código ético universal, manejarse con estricta confidencialidad, y no que las partes lleguen a cualquier acuerdo, sino que por los beneficios que les reporta, éste será respetado durante su vigencia en todos sus términos.

También conocen los mediadores que no existe una sola forma de mediar, según el tipo de conflicto aplicará la técnica disponible más adecuada, además de la influencia que puedan ejercer las distintas teorías o escuelas en las cuales se puede haber formado o elegido adoptar.

"El mediador debe tener además capacidad para comunicarse, habilidad para negociar y manejar la tensión que suele generarse entre las partes en una negociación".(9)

(9) Katz F., ¿"Mediador se nace o se hace?", Suplemento de Resolución de Conflictos (RC), La Ley Bs. As. 24-2-97 Pág. 11

"Los mediadores deben ganar la confianza de las partes, lo que comienza con el discurso inicial y continua hasta que se alcanza el acuerdo. La confianza en el mediador nace cuando las partes perciben que el mediador es una persona que comprende y considera a las partes y tiene habilidad para guiarlos hacia un acuerdo negociando en forma imparcial y honesta..."(10)

"Cuando el mediador entra en el proceso de mediación en general tiene poca autoridad frente a las partes"... "Cuando la confianza se ha establecido, las partes pueden ser menos agresivas con el mediador y expresar sus verdaderos intereses y valores. Los mediadores deben escuchar a las partes con empatía..."(11)

"El mediador debe manejar la interacción de las partes, tratando de estimular la comunicación entre ellas, evitando tanto los silencios que hacen que la conversación pierda intensidad y fluidez y los estallidos emocionales de las partes todo lo cual obliga a desarrollar una estrategia para cada caso". (12)

"Hay diferentes clases de mediadores": .. Según Leonard Riskin hay otros criterios de diferenciación entre los mediadores. "El mediador facilitativo considera que las partes son inteligentes y capaces de trabajar entre ellas, de entender sus situaciones, lo que les permitirá llegar al acuerdo. En este tipo de mediación las partes pueden llegar a una mejor solución, y en ese caso la función del mediador es mejorar o aumentar y clarificar la comunicación entre las partes, para ayudarlas a decidir lo que quieren."(13)

(10) Katz F., ¿"Mediador se nace o se hace?", Suplemento de Resolución de Conflictos (RC), La Ley Bs. As. 24-2-97 Pág. 11

(11) op. cit. pag 11

(12) op. cit pag 12

(13) op. cit pag 12

"Un nuevo paradigma para mediadores es el de la mediación transformativa" propuesta por Barusch Bush y Folger En este caso la función del mediador es transformar o mejorar la relación entre las partes en conflicto, ayudándolas a comunicarse en forma mas fluida, creando la posibilidad de un reconocimiento entre las partes. (14)

Los mediadores funcionan como transportadores de mensajes entrenados en habilidades comunicativas, diseñadas para /posibilitar la practica de la imparcialidad, tal como se describe en la paradoja (Hacia un discurso para la mediación, una critica sobre la neutralidad, CERENEC, traducción Marinés Suares)

(14) Katz F., ¿"Mediador se nace o se hace?", Suplemento de Resolución de Conflictos (RC), La Ley Bs. As. 24-2-97 Pág. 13

MEDIACION Y TEORIA DE SISTEMAS

Al acudir a la mediación se supone la existencia de un conflicto. El conflicto es inherente a la naturaleza humana ya sea en pares u organizada, cuando se disputan bienes, que tienen una limitada disponibilidad. En las relaciones humanas el conflicto puede ampliarse, reducirse, desaparecer o finalizarse. Esto último puede suceder por medios pacíficos o violentos, por voluntad de las partes o asistidas.

Cualquiera sea su desenlace hay un antes y un después de la situación y los involucrados no volverán a ser los mismos.

Ocupándonos de una solución pacífica y voluntaria lograda por las partes, asistidas por un tercero neutral, el mediador, estamos frente a una sesión de mediación.

Puede concebirse a las partes y al mediador como un **SISTEMA**. Lo fundamental del sistema son las relaciones que se presentan entre sus elementos y los atributos de los mismos. Las partes pueden organizarse como sub-sistemas. El total es un todo organizado **SISTEMATICO**.

La teoría general de sistemas persigue el desarrollo de un marco teórico-sistemático descriptivo de la trama de las relaciones generales del mundo empírico.

Un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes, y el efecto de la conducta de las partes

depende de las demás partes, de ello se deduce que las propiedades esenciales de un sistema se pierden cuando las partes se toman por separado, y a su vez las partes en si mismas pierden sus propiedades cuando se separan del todo. Un sistema no puede entenderse en sentido analítico porque es un todo.

El resultado del trabajo de un sistema no es la suma independiente de las partes sino el resultado de sus interacciones.

Un sistema, es un conjunto de partes organizadas, interrelacionadas e independientes que forman un conjunto unitario y complejo. El comportamiento de las partes (subsistemas), afecta al comportamiento de las demás. La eficacia mínima del sistema es igual a la peor de las partes que lo componen

El sistema de resolución de conflictos planteado en una mediación, participa de estas características: *si las partes son hábiles y el mediador falto de pericia, el sistema será tan eficiente como la falta de pericia del mediador (15)*. Lo mismo si este atributo fuera propio de alguna de las partes.

Los sistemas no existen en vacío: interactúan en un contexto o universo, con el cual intercambian energía. Este intercambio puede llamarse genéricamente información, significa que una de las partes es un sub-sistema abierto. También pueden coexistir sub-sistemas cerrados, que no tienen intercambio de información con el contexto. El grado de permeabilidad de un sistema se forma

(15) Bernardo Carlino , *Mediación y arbitraje en sociedades comerciales*, Buenos Aires, Editorial Buyatti, 1998, pág,26

por el intercambio de energía que este tiene con su contexto. En un sistema permeable hay un gran intercambio de energía con su integrante. En un sistema cerrado no hay entrada o salida de información, y su grado de permeabilidad es nulo.

"EL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA AFECTA AL CONTEXTO Y VICEVERSA"⁽¹⁶⁾

Si el contexto se define por el **ámbito** donde se desarrolla la mediación, la acción de una de las partes genera la reacción de la otra, y la interacción del mediador modifica el contexto.

Si el **contexto** se define como el conjunto patrimonial que está en juego dentro de un mercado dado, esta interacción tanto puede modificar las condiciones del contexto, como este puede influir en la conducta de las partes.

Cuando se actúa sujeto a un programa determinado, es necesario revisarlo periódicamente, verificar los resultados obtenidos, si se encuentran dentro de los estándares y que ajustes requiere, lo cual hace necesaria una retroalimentación o feed back, el que esta referido al retorno que producen los sistemas de las entradas (inputs) que se le hacen a los mismos, dando como resultado las salidas (output). El **control** es la función que permite al sistema mantener las variaciones de las salidas del mismo dentro de un intervalo de tolerancia establecido a priori.

Durante el desarrollo de la mediación, el mediador verifica periódicamente el cumplimiento de las distintas etapas, que las técnicas indican, para analizar si es necesario realizar más entrevistas, ya sean estas individuales o grupales, para mantener

(16) Bernardo Carlino , Mediación y arbitraje en sociedades comerciales, Buenos Aires, Editorial Buyatti, 1998, pág,29

las variaciones de las conductas de las partes dentro de las tolerables para llegar al acuerdo, para ello el sistema se ve retroalimentado del comportamiento de las partes. El control permite mayor estabilidad al sistema.

Los sistemas poseen la característica de ULTRAESTABILIDAD. Cuando la capacidad de uno de los circuitos se ve superada, automáticamente se produce una desviación hacia otro circuito mayor. Recuperada la normalidad, se vuelve a conectar con el circuito inicial.

Dentro de la mediación, cuando el grado de escalamiento del conflicto es tal que las partes pueden adoptar posiciones iniciales muy fluctuantes, el nivel de estas hace peligrar el proceso de intercambio de información para llegar al acuerdo, un mecanismo de ultraestabilidad puede consistir en la decisión del mediador de desactivar rápidamente la reunión conjunta por ejemplo. Para la subsistencia del sistema de resolución del conflicto, se hace necesario verificar la cantidad y calidad de información, a fin de llegar a una adecuada toma de decisiones.

Otra característica de los sistemas es la ADAPTABILIDAD, un sistema orienta sus acciones hacia objetivos preestablecidos, eligiendo entre los posibles estados que lo aproximen a sus objetivos.

En un sistema de resolución de conflictos, las partes indican cual es el estado preferido por ellos, el de la autocomposición o el método no adversarial, esta regla se utilizara en las perturbaciones menores, respecto de la resolución del conflicto, existiendo una alta probabilidad de llegar a acordar la solución.

Una propiedad existente en los sistemas en la HOMEOSTASIS, la cual define la capacidad de respuesta y adaptación a las variaciones del contexto.

La intervención de un tercero neutral, mediador, hace que las partes acerquen sus posiciones, lo cual implicara variaciones en el contexto del conflicto, para cada una de las partes, en el que estas irán cediendo algo de sus posiciones iniciales, demandándoles así una adaptabilidad para asimilar la variación (homeostasis). Sin esta característica es improbable que se llegue a una solución del conflicto mediante acuerdo voluntario.

Todo sistema desarrolla su actividad en un contexto en el cual operan variables cuyos valores ignora o de incertidumbre. Es normal que se trate de evitar la incertidumbre, siguiendo procedimientos regulares o bien guiándose por la respuesta del medio exterior respecto de su actuación.

El proceso de MEDIACIÓN podemos visualizarlo como un sistema que: actúa dentro de un contexto o universo que absorbe energía clasificada como información, y al cual envía información para comunicarse  SISTEMA ABIERTO
Característica que le permite el control, la adaptabilidad, y ultraestabilidad y los procedimientos homeostáticos.

El sistema de mediación se desarrolla en un contexto natural de INCERTIDUMBRE, procurando los sistemas no mecánicos negociar con en el contexto, mas que predecir su comportamiento, utilizando reglas de decisión, que acerquen a las partes a sus objetivos, reglas que si son exitosas se repetirán y utilizaran con frecuencia.

MEDIACIÓN Y TEORÍA DE LAS COMUNICACIONES

La función de la comunicación demanda de un proceso de transmisión, que se da en un medio de comunicación y activa el canal que conecta a dos individuos, éste canal tiene la capacidad de contacto la que depende de distintos factores con diferentes cualidades.

El proceso de comunicación debe enfocarse entre pares de personas o pares de elementos materiales. La diferencia entre ambos esta dada por la comunicación, ésta resulta para el primer proceso el medio por el cual se ejerce influencia.

La influencia es el acto de materializar la sumisión.

La sumisión se consigue a través de la influencia que una de las partes detente sobre la otra mediante el poder.

La sumisión será total si las convicciones de las partes son coincidentes y el poder de uno sobre otro es total.

Resulta claro por lo expresado hasta aquí, que todo el proceso de sumisión es relevante para el desempeño del rol del mediador.

Al mediador debe interesarle primordialmente, el grado de influencia que ejerce sobre las partes actuando sobre las variables que la condicionan: comunicación y sumisión.

El proceso de influencia opera de la siguiente forma:

⊕ El mediador transmite una sugerencia, pero al existir ruido en el medio, el mensaje recibido puede diferir del original, dependiendo del grado de sumisión, que no será el máximo, el mensaje que se recibe provocara una reacción que seguramente será distinta de la deseado en la transmisión inicial.

Es de suma importancia recordar que la comunicación es el medio por el cual se ejerce influencia.

Variables que intervienen en el proceso de sumisión:

■ **IDENTIFICACIÓN:** Comunidad de convicciones entre los individuos. Para que exista una alta probabilidad de sumisión absoluta bilateral, para ejercer influencia sobre las convicciones de dos individuos es necesario una IDENTIFICACION TOTAL.

■ **PODER RELATIVO:** Puede definirse como una relación binaria, no simétrica e intransitiva. Podemos describirlo a partir del control de recursos que para otro tienen valor

☞ *Binaria:* tiene lugar entre
dos personas

☞ *Simétrica:* Porque entre quien detenta el poder y quien lo sufre o ataca no es reversible.

☞ *Intransitiva:* Porque el poder de una persona sobre otra, no implica que un individuo con mayor jerarquía detente poder sobre esta ultima.

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA EXISTENCIA DE LA COMUNICACIÓN

- **LENGUAJE:** Debe ser común a ambos extremos del circuito de comunicación (emisor y receptor). Las reglas, símbolos o códigos deben utilizadas en el mensaje deben ser comprensibles para las dos partes.
- **EL MEDIO:** Se compone por un canal, un transmisor. Por él circula la información que se transmitirán los individuos, y se conectara a las partes en cuestión.

En el proceso de mediación, quien establece al inicio los distintos pares de comunicación es el mediador, realizando uno con cada parte, pues entiende que entre ellos están perturbados los canales de comunicación, existiendo un elevado *ruido*.

Ruido: Distorsión que afecta a la información que fluye por el canal y hace que el mensaje recibido sea distinto al enviado inicialmente.

CLASIFICACION DEL RUIDO

- **Ruido semántico:** se produce por la ambigüedad propia del lenguaje
- **Ruido psicológico:** producido por complicaciones de percepción para los estímulos.

- Ruido físico: es aquel que agrega interferencias a la señal del mensaje.

En la práctica de la mediación importan los tres tipos de ruidos dado que: estamos en una etapa en la cual las limitaciones del lenguaje complican la comunicación entre las partes. La reducción del vocabulario disminuye el grado de **entropía**, cantidad de información del conjunto de posibles mensajes, que mide la incertidumbre promedio respecto del mensaje que se elegirá para la comunicación

Si bien la entropía nos da una medida respecto de la información, la medida que más útil será al proceso de mediación es la **coentropía**, concepto que entiende si dado un origen y un destino de información se verifica la existencia de:

Información emitida y no recibida —————> pérdida durante la transmisión.

Información recibida y no emitida —————> ruido

Información común al origen y destino —————> información valiosa coentropía.

A medida que su rol va obteniendo éxito, el mediador, establece los canales necesarios entre las partes, instalándose en esta instancia un nuevo par de comunicación, y según lo demuestra la experiencia y la técnica utilizara entrevistas individuales (proceso de comunicación de un par a la vez) o conjuntas (donde se utilizan tres pares de comunicación).

El ideal de la comunicación perfecta se da solamente cuando no existe ambigüedad en el mensaje, no hay ruido en la transmisión y la sumisión es total; dadas todas estas características cualquier acción en un sentido determinado, corresponderá a una reacción en idéntico sentido.

Cuando en un proceso decisorio (como la mediación) se parte de una ambigüedad primaria, esto trae aparejado problemas secundarios.

La existencia de un conjunto de alternativas identifica la ambigüedad y la resolución de esta constituye un proceso de decisión cuyo punto culminante es la decisión misma.

Sostiene Bullinger, C. (17) Que una persona nunca está segura de lo que está decidiendo. Por ejemplo si nos preguntamos ¿"cual es el problema?". En cambio si nos preguntamos ¿"tenemos un problema?", encontramos que la ambigüedad es inicial.

Las dificultades se presentaran al no reconocer la existencia de diferentes clases de problemas de selección que intervienen en la ambigüedad primaria y cualquier selección primaria.

Debemos tener en cuenta que en general la teoría de la comunicación hace hincapié en la REDUNDANCIA, y por ello permitir cierto grado de redundancia, a fin de detectar y eliminar posibles errores en la transmisión de información

(17) Bullinger, C. The estimation function in the Decisión -marking, Journal of Industrial Eng. 13/1/64

PARTE II

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

PUNTO I

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

DESARROLLO

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer si existe dentro de la incumbencia del profesional en ciencias económicas, la posibilidad de actuar como mediador, dado que en la mayoría de los casos, se presenta un factor económico como valor predominante dentro de las cuestiones en disputa.

La investigación se centra en el presupuesto que aproximadamente el 75% (setenta y cinco por ciento) de los conflictos contienen el mencionado factor económico, de suma importancia para las partes intervinientes.

Es cierto que no todos los conflictos necesariamente, presentarán como único tema de discusión, una problemática patrimonial, pero la resolución de los mismos derivará en una cuestión monetaria. Siendo los asuntos terciables patrimoniales, cuestiones conflictivas en donde los participantes no desean o no pueden romper sus vínculos, o bien se requiere una solución rápida.

Al analizar los distintos tipos de conflictos podemos decir que todos ellos entrañan una cuestión monetaria, donde las partes necesitan agilidad, dado que el costo que le ocasiona el conflicto será sumamente alto, si no se llega a una decisión pronta que lo elimine y permita acercar a las partes intervinientes.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE MEDIACION

- Cualquiera de las partes puede convocar a la sesión de mediación.
- El encuentro es confidencial.
- Cualquiera de las partes puede dar por terminado el proceso en todo momento.
- Cada parte remite un resumen actualizado del conflicto al mediador.
- Si correspondiera las parte pueden hacerse acompañar por peritos.
- Se designa mediador.
- El día de la sesión, se firma el convenio de mediación, el mediador realiza la introducción e invita a cada parte a exponer su punto de visto sobre el conflicto.
- Se promueve la identificación de las causas que el acuerdo
- Se exponen las alternativas de solución y se induce al logro de un acuerdo final.
- Se redacta y firma una minuta del acuerdo y se cierra la sesión.

PUNTO II

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos existen desde que el mundo es mundo, pero la forma de encararlos para resolverlos es la clave.

Para su resolución es habitual tener alguna de las siguientes actitudes:

- ✓ Huir, eludirlo, evitarlo.
- ✓ Negociarlo.
- ✓ Someterse.
- ✓ Recurrir a la Justicia.
- ✓ Reaccionar violentamente.

Al huir o someterse siempre se pierde algo, esta actitud se toma por considerar al conflicto una cuestión de poca importancia o bien por no querer discutir.

La forma más efectiva de solución de un conflicto es la negociación, siendo aquí donde los especialistas en negociación o resolución de conflictos tienen un amplio campo de actuación.

La violencia, esta actitud conlleva una forma de solución poco civilizada y antieconómica, con consecuencias desagradables y perjudiciales.

En la actualidad se están proponiendo tres formas eficaces para resolver conflictos:

- Negociación racional es la mejor forma de resolución.
 - Mediación o conciliación
 - Arbitraje
- Se recurre a un tercero para que ayude a decidir la cuestión en disputa

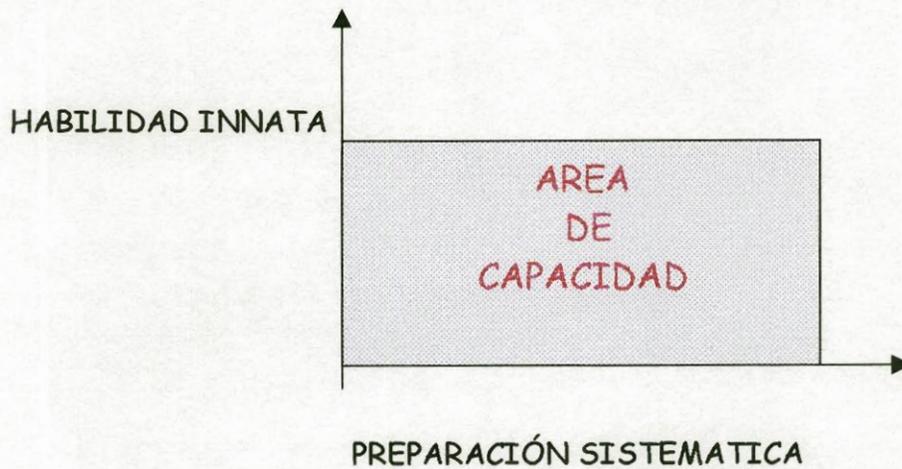
Estas formas tradicionales de resolución de disputas se deben a dos razones fundamentales:

- I. La justicia se encuentra saturada de causas, por ello no da respuestas satisfactorias a la gran demanda que tiene.
- II. Al gran desarrollo que han tenido la sistematización, conceptualización y aporte de herramientas que contribuyen a la actualización de las nuevas disciplinas como negociación mediación y conciliación.

En esta última década se ha dado un importantísimo desarrollo tecnológico en materia de negociación racional y de mediación, que permite además de algunas personas con habilidades innatas y naturales, puedan resolver disputas personas que no hubieran estado en condiciones de hacerlo.

Si bien a diario negociamos, es posible que no se tenga conciencia de ello, desaprovechando así todo el potencial que dan las nuevas tecnologías.

HABILIDAD PROFESIONAL



El disponer de tecnología hace que las personas sistemáticamente puedan resolver sus disputas. Cuestión que le era reservada hasta no hace mucho tiempo a quienes poseían habilidades innatas, pero hoy al sistematizarse las distintas disciplinas, se ha logrado que personas que no poseen estas capacidades naturalmente pudieran realizar con éxito esta actividad. En el gráfico anterior se visualiza el área de capacidad o habilidad, que todas las personas tenemos en mayor o menor medida, formada por el eje correspondiente a la habilidad innata y el eje de la posibilidad de preparación sistemática, la cual permite ampliar el área de capacidad sistemática.

En general la población no se ha percatado de la existencia de nuevas fórmulas de resolución de conflictos, recurriendo a la vía judicial cuando fracasa la negociación racional.

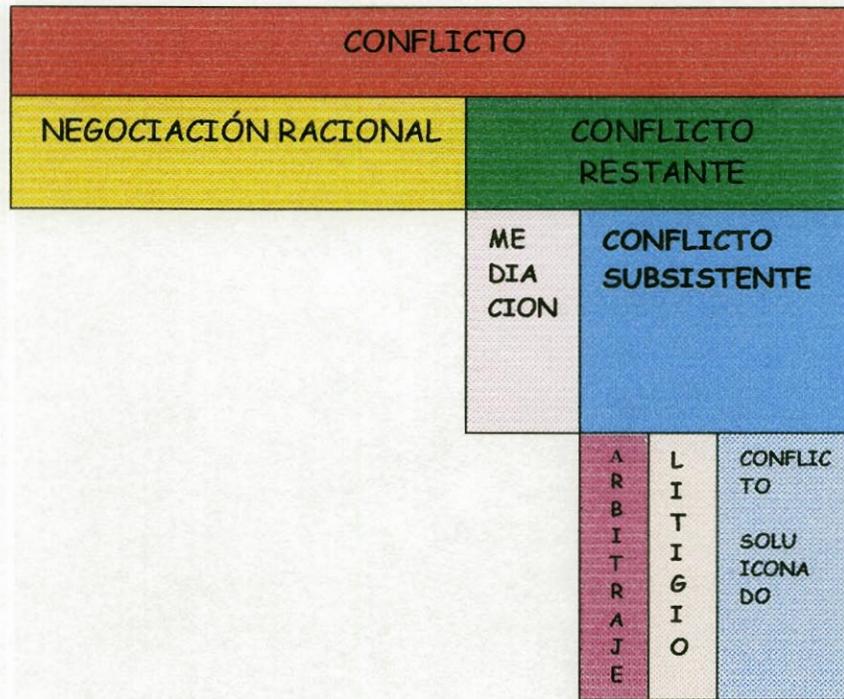
La justicia, acarrea grandes costos, da una solución luego de una gestión generalmente larga y tediosa, no siendo necesariamente la mejor opción, aunque en diversos casos es el único camino a seguir por los participantes por no llegar a acordar.

En la actualidad los conflictos se negocian de manera tradicional, al no resolverse se va a la justicia, esto podemos esquematizarlo de la siguiente manera:

SOLUCION TRADICIONAL DE CONFLICTOS

CONFLICTO	
NEGOCIACIÓN TRADICIONAL	CONFLICTO RESTANTE
L I T I G I O	C O N F L I C T O
	C S O L U C I O N A C O R D A D O

SOLUCION MODERNA DE CONFLICTOS



El nuevo enfoque permite distintas etapas que posibilitan da una solución más efectiva y satisfactoria para los individuos involucrados en un conflicto. La negociación racional ha permitido avances significativos en por de una mejor solución ya que esta no se centra únicamente en la posición tomada por cada individuo, sino que esperan ellos de esta interrelación. La negociación racional debe dar solución mayor cantidad de controversias.

No encontrada la solución mediante la negociación racional, se puede recurrir a otros métodos como la mediación, conciliación.

Cualquiera de ellas no deja de ser una negociación racional asistida por un tercero neutral, en las cuales debemos destacar la capacidad de decisión de los participantes, aspecto relevante, dado que en proceso intomisivos, quien tiene el poder de decisión es un tercero (arbitro o juez).

Si los involucrados no llegan a un acuerdo, tienen la posibilidad de ir a un arbitraje institucional o de amigable composición o de derecho. Cualquiera de ellos puede haberse pactado como apelable ante la justicia o no. Si el sistema es apelable la justicia actúa en segunda instancia, dado que la primera instancia será reemplazada por el arbitraje. Si la decisión es la inapelabilidad judicial, se recurrirá a la justicia en caso que alguno de los participantes no de cumplimiento al acuerdo.

Las claves del éxito de estas técnicas, es que en lugar de analizar los distintos puntos de vista de los individuos que intervienen, se realiza una evaluación amplia que atañe a todas las cuestiones que dan satisfacción a cada participante y a los sacrificios que le implican al otro. La habilidad esta centrada en los intereses y no en las pruebas que se aportan o lo que establece el derecho.

Lo más importante hasta aquí, respecto del derecho esta orientado a lo que los involucrados desean y no a lo que pueden obtener del conflicto.

En toda medición, lo fundamental es el deseo de los partícipes, la ley que prevalece en estas disputas es lo que desean quienes están involucrados, y si del proceso de terciación surge la satisfacción de lo contendientes, aunque el derecho marque otras pautas, este debe dejarse de lado para dar preferencia a lo decidido por las partes.

Los sistemas modernos de resolución de conflictos deben:

- Proporcionar satisfacción cabal a los disputantes.
- Crear un adecuado balance entre satisfacciones y sacrificios.
- Descongestionar a la justicia.
- Producir valores psíquicos y morales de relevantes.
- Evitar el deterioro de la relación de los participantes.
- Brindar una salida elegante a quienes se encuentran involucrados.
- Mantener la discreción de los asuntos tratados.

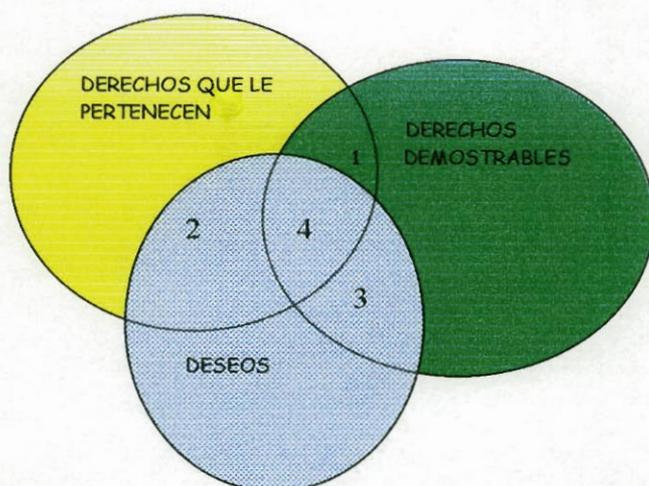
Es conveniente la incorporación a los contratos, de cláusulas compromisorias, las cuales referencien en que momento o porque causa se recurrirá a la justicia, o bien tener como paso previo la aplicación de los sistemas de mediación o conciliación, y en caso de fracaso acudir al arbitraje, preferentemente inapelable, y así evitar la tramitación judicial.

Una ventaja de la terciación privada, es la elección de los mediadores o conciliadores.

Debe distinguirse que en toda disputa las personas tienen:

- Derechos que le pertenecen.
- Derechos que pueden probar o demostrar.
- Aquello que desean o quieren.

Estas tres cuestiones se pueden combinar de la siguiente manera:



- 1 Derechos que le pertenecen y demostrables.
- 2 Derechos que le pertenecen y desea.
- 3 Derechos demostrables y que desea.
- 4 Intersección de las tres áreas.

Aquellos derechos que se poseen pero no logran demostrarse, pueden perderse por no tener sustento legal para validarlos. Ellos no pueden solicitarse vía judicial dado que no se los podría obtener, pero combinados con los deseos de un individuo puede si plantearse en una mediación o conciliación, y si quienes se encuentran involucrados llegan a un acuerdo, tendrá valor la decisión para las partes.

Los derechos demostrables son los únicos que pueden reclamarse judicialmente.

Los deseos son planteables únicamente en la mediación, sin perjuicio de llevar también a ella los derechos demostrables y aquellos que no lo son.

Aquí se encuentra el punto en cuestión de la mediación, dado que si lo que el participante quiere, es lo de mayor importancia, estando esto por encima de sus derechos, logrando su satisfacción, el proceso será un éxito.

CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN

Confidencialidad: incluye no solo al mediador sino también a las partes, y asesores. Para garantizarla es conveniente firmar un convenio de confidencialidad entre quienes intervendrán en las reuniones. Dada esta característica no podrá citarse judicialmente al mediador o personas que participen del proceso como testigos.

Informalidad: El proceso no se sujeta a reglas fijas. El mediador sigue una estructura, según la conveniencia de los intervinientes, el mediador facilita el proceso.

Voluntariedad: El mediador no tiene decisión alguna, salvo la conducción del proceso. Las decisiones son tomadas por las partes. Esto asegura la real satisfacción de deseos, intereses u objetivos, pues deciden lo que ellos quieren.

Imparcialidad: Da garantía a los participantes para asegurar sus posiciones. Es una condición indispensable por parte del mediador.

El resultado: es uno de los aspectos más interesantes, dentro del proceso de mediación, cuyo eje no es distribuir o regatear lo existente, sino el valor que genuinamente puede generar a los participantes aumentando satisfacciones o reduciendo sacrificios.

La mediación no es un método *intromisivo*, dado que los participantes no ven invadida su privacidad.

El plazo de resolución del conflicto es mas breve, siendo una ventaja para los participantes.

Los cuatro pilares en los que se basa la mediación son:

- 1) Acercamiento y acuerdo.
- 2) Satisfacción apropiada y adecuado sacrificio.
- 3) Actitud positiva o madurez de los participantes.
- 4) Cumplimiento de lo acordado.

¿Qué se desea obtener del mediador?

Una sensación de confianza tanto en él como en el proceso.

La generación de un clima positivo.

Que no halla interferencias, llegar a un acuerdo entre las partes, siendo guiados adecuadamente por el mediador

Llegar a las opciones mas adecuadas de resolución para los participantes.

CLASIFICACION DE LOS CONFLICTOS

La mediación puede aplicarse a cualquier clase de conflicto, en donde el resultado esperado sea una solución que proporcione beneficio mutuo a los participantes. Los fines generales por los cuales aplicamos la mediación podemos englobarlos en:

- Resolver un conflicto que las partes no pueden
- Evitar un juicio y sus consecuencias.

Debemos tener presente que para ejercitar un proceso de mediación las partes deben haber aceptado previamente, ya sea en el momento en que se genero el conflicto o bien al celebrarse el acuerdo, salvo en aquellos casos en que sea impuesto por la norma legal.

TIPOS DE CONFLICTOS

JURÍDICOS

Alquileres
Contratos
Sociedades
Laborales
Franquicias
Comerciales

FAMILIARES

Divorcio
Herencia
Entre familiares

SOCIALES

Escolares
Sindicales
Comunidades
Fundaciones
Asociaciones

Podemos tomar los siguientes casos como ejemplos, para el desarrollo del conflicto y aplicación del proceso de mediación:

RELACION COMERCIAL CLIENTE PROVEEDOR

El conflicto que aquí se nos presente es del tipo jurídico comercial. En el se pueden presentar múltiples formas de conflictos entre los participantes, las cuales siempre estarán relacionadas con los siguientes aspectos : entregas a destiempo, problemas de calidad, cuestiones de cantidad o flujo de entrega, formas de acondicionamiento, variaciones de precios, problemas en saldos de cuentas corrientes, dificultades financieras .

Es posible establecer en relaciones comerciales recurrentes, mediadores en el momento de celebrar y documentar los acuerdos entre las partes. Esto es sumamente conveniente dado que obligándose a un arbitraje inapelable en el momento del acuerdo los participantes evitan ir a la justicia.

El momento del acuerdo inicial es aquel en que los participantes se encuentran propensos a designar en común los mecanismos de la administración de disputas o potenciales árbitros - que pueden ser autoridades de entidades representativas u organizaciones especializadas en la administración de conflictos- en ese momento no se supone la existencia potencial de un conflicto no habiendo susceptibilidades en juego.

Cuando se tiene una interrelación comercial, la mediación debe poseer una gran dosis de:

Rapidez en la reacción para actuar entre los participantes y evitar daños que se presentaran con una paralización en las entregas y o servicios, dado que estas paralizaciones serian producto de la falta de elementos, o flujo de fondos.

Equidad en términos económicos que aseguren que el potencial negocio, siga siéndolo para los participantes, dado que si una de las partes comienza a tener resultados negativos, no estará interesado en continuar con las condiciones estipuladas inicialmente, y en consecuencia tratara de resarcirse de alguna forma y oportunamente, presentándose un riesgo latente y a corto plazo.

Evitar afectar las emociones negativamente, dado que los participantes quieren sentirse ganadores en todo proceso de intercambio y en términos económicos obtener una ganancia, también producto de las emociones debe tenerse en cuenta las reacciones que pueden tener quienes se sientan afectados directamente, tomando revancha para perjudicar a otro a costa de perjudicarse a ellos mismos.

Dar continuidad a la relación comercial, para una futura ejecución de negocios conjuntos.

Aprovechar la oportunidades que brinda el mercado.

Asegurar el cumplimiento de lo que cada participante hará en pos de cumplir en el punto en conflicto y las futuras interacciones conjuntas.

El accionar del mediador debe ser con la urgencia que imponen los conflictos comerciales, yendo de lleno al punto en cuestión a fin de evitar posibles conflictos posteriores que alteren el equilibrio logrado.

Las cuestiones a considerar podríamos decir son: un aspecto económico y un aspecto emocional.

Respecto de lo económico podemos observar que el conflicto planteado ante una tardanza en la entrega de mercaderías, deficiente calidad de las mismas, o variaciones sufridas en los precios, son cuestiones que nos llevarán a realizar un proceso de mediación, producto de la desinteligencia surgida con el proveedor.

Podemos decir también que la razón principal de esta controversia representa una pérdida económica para quien está pendiente de la recepción de la mercadería, o sufre una modificación en los precios, dado que cualquiera de estos inconvenientes, provocara una variación en los costos, retraso en las cobranzas por su falta de cumplimiento. En definitiva llegamos a la conclusión que aquí se necesitara la actuación de un profesional en ciencias económicas a fin de determinar, con exactitud cual ha sido la cuestión económica en disputa, ya que es él quien conoce en profundidad la realidad de la empresa y los perjuicios que le ocasionara cualquiera de los inconvenientes con su proveedor.

RELACIONES LABORALES

Las empresas generalmente tienen conflictos internos con su personal, siendo estos de tipo colectivo, los que pueden presentarse con un sector del personal, o una categoría, o bien con todos sus dependientes, caso en el cual actuara un delegado o representante de los mismos.

La resolución de conflictos laborales no se diferencia del arbitraje o mediación, la forma de solución esta normada en las leyes laborales, recurriendo habitualmente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a fin de llegar a una solución.

Generalmente los conflictos colectivos entre la organización y sus empleados surge de situaciones tales como:

- Discusión de un nuevo convenio colectivo o modificación del vigente.
- Implementación de nuevos sistemas de trabajo que alteran las interrelaciones existentes considerablemente.
- Determinación de nuevos salarios.
- Fusión de empresas.
- Reasignación de tareas o categorías al personal.

Previo a llegar a la instancia de negociación ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se habrán recorrido distintas etapas en búsqueda de un acuerdo empresa dependientes, teniendo siempre presente lo estipulado por las leyes laborales en materia de terciación.

En muchos casos la presencia de especialistas en los asuntos, materia de discusión, es una forma práctica de llevar a cabo la negociación, siendo la opinión de éstos de importancia en las decisiones finales, a las que los participantes arribaran, pues se reconoce la objetividad del especialista al cual se ha recurrido, a fin de dilucidar las cuestiones en disputa.

Por lo general este tipo de conflictos se presentan por decisiones no elaboradas con el personal, que las empresas imponen, tomando conciencia del conflicto una vez que se éste ya está instaurado entre sus empleados, no midiendo las consecuencia previamente.

Cuando se presentan conflictos con el personal se puede saber de antemano donde se comienza, pero no donde se terminara y que consecuencia acarreará, siendo esta por lo general perjudicial para ambas partes.

"Así como la mayoría de las cuestiones rara vez son enteramente ciertas o enteramente equivocadas; así también la mayoría de las soluciones rara vez son enteramente buenas o enteramente malas".(18)

El mediador aquí debe actuar partiendo del sentido de respeto a la verdad, no debe hacerlo con motivos políticos, no debe partir de la idea de considerar a un grupo netamente ganador y otro netamente perdedor, debiendo tener en cuenta que ninguna de las dos partes conoce enteramente los hechos, neutralidad del mediador

Es importante destacar que en estos conflictos el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como terciador, no se abstendrá de los lineamientos dado por las leyes laborales ni tampoco se

(18) Autor Anónimo Publicación de Bits & Pieces The Economics Press International. USA

alejara de las políticas a seguir por su grupo de pertenencia, aunque en apariencia éste terciador sea considerado imparcial absolutamente, debe responder a su mandante y no deja de ser un organismo estatal.

Si pensamos en terceros como neutrales o como interesados, que participan de la negociación, se debe tener en cuenta sus intereses, incentivo e influencia. Conociendo lo que motiva al tercero se lograra una mediación más racional.

Cabe aquí la posibilidad de recurrir a una mediación con terceros ajenos al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pero tal mediación debe estar estipulada específicamente en los convenios colectivos de trabajo, llegando de esta manera a una forma mas moderna de resolución de conflictos, debiendo preguntarnos si las partes están preparadas para ello

Si bien el mediador tercero ajeno al ministerio de trabajo, conoce las leyes laborales, no debe hacer mención a estas, ya que su función es la de acercar a las partes, a fin de arribar a un acuerdo satisfactorio para ambas.

Es de destacar que ante la presencia de un potencial conflicto podemos recurrir a la mediación, en la cual el profesional en ciencias económicas, conociendo las leyes laborales, actuara en función del conocimiento que este tiene de los intereses de la empresa y de los intereses de sus empleados, sin llegar a una escalada del conflicto que desemboque en la utilización del arbitraje estipulado por las leyes laborales, considerando de importancia la utilización de la mediación preventiva.

Seria conveniente que este tipo de interrelaciones fueran excluidas del seno gubernamental, y tratadas a través de mediaciones, realizadas por un tercero, quien tendrá, la idoneidad técnica en materias esenciales para el desarrollo de una labor profesional y en los temas en discusión los cuales serán sometidos a la mediación.

CONFLICTOS FAMILIARES

Todo conflicto familiar relacionado con un divorcio trae aparejado tres cuestiones: Tenencia de hijos , Cuota alimentaria y reparto de Bienes.

Si bien estas tres cuestiones podemos decir son de carácter personal, acarrea por lo general, un aspecto económico encubierto.

Respecto del conflicto personal que genera una ruptura matrimonial, a la cual podemos considerar un conflicto entre adultos, donde lo que está en juego es una decisión netamente emocional, existe un trasfondo económico.

El porqué de esta situación está plasmado en los temas causas de la discusión, como serán reparto de bienes, cuota de manutención de los hijos menores, y régimen de visitas.

¿Por qué llevar a mediación cualquiera de estas cuestiones?. En principio, un acuerdo previo permitirá agilizar los trámites, presentando directamente al juez el acuerdo realizado entre las partes ante un mediador a los efectos de su homologación.

¿Por qué la actuación de un contador como mediador?. Porque este podrá analizar, respecto del monto de la cuota alimentaria, a partir de verificar por ejemplo: los ingresos, de quien debe aportar y el valor monetario de la misma, teniendo en cuenta los criterios judiciales, que normalmente se basan en el estándar de vida que la familia venía llevando hasta el momento de su disolución.

De esta manera la tarea del mediador, consistirá en lograr acuerdos una vez destrabado lo afectivo y no es difícil deducir que el reflejo de tal conflicto es necesariamente de índole patrimonial.

Al analizar el tema de la partición de bienes debemos considerar no solo el valor económico, sino también el afectivo, sin perder de vista las necesidades de una y otra parte.

Así vistas las cosas, las diferentes concepciones de valor que cada parte asigna a su porción, es casi imposible de determinar vía valores de mercado o en forma pericial, u otros estándares, precisamente por la historia que ellos contienen.

Las diferencias de valor que para cada parte tiene su porción de patrimonio, no se reflejara en registros contables declaraciones juradas o distintas valuaciones de bienes, sino que además de su valor intrínseco se deberá adicionar el valor afectivo que la propia historia carga sobre esos bienes.

CONFLICTOS INTERNOS A NIVEL JERARQUICO

Cuando se plantean este tipo de conflictos, no se tienen dentro de la organización jerarquías superiores a las cuales recurrir internamente a fin de solucionar el problema planteado, por lo que deberá requerirse la participación de alguna fuente externa a la empresa a fin de resolver la situación de crisis.

Cuando los intereses que están en juego son importantes, la organización corre riesgos de dañarse significativamente, tanto por razones personales como comerciales, siendo necesario recurrir a una terciación a fin de dar una rápida respuesta al tema en conflicto.

Los temas más comunes de discusión, al presentarse conflictos internos a nivel jerárquico son:

- Separación de socios exigiéndose una valuación del patrimonio a fin de asignarlo a cada una de las partes.
- Sucesiones, que por lo general requieren una asignación de partes, si estas no están bien determinadas.
- Asignación de funciones de los socios.
- Determinación de resultados
- Conflictos de personalidad entre miembros de la gerencia.
- Dificultades en sociedades, donde sus integrantes son parejas y existe un divorcio, al momento de la separación de bienes.

Lo conveniente en estos casos es que los participantes soliciten la actuación de un mediador, dejando bien claro a éste cuales son los temas en discusión y en que plazos desean poder resolverlos a fin de evitar males mayores a la organización.

Como podemos observar los asuntos típicos que se plantean en estos conflictos, son de origen económico, en todos ellos esta en juego este factor; si bien el factor emocional juega un importante papel, debido al aquerenciamiento que cualquiera de las partes puede tener, ya sea sobre la sociedad que se esta disolviendo, la parte asignada en una sucesión; todo gira en torno a una valuación de bienes o determinación monetaria a fin de establecer la porción correspondiente a cada participante.

Cuando el conflicto se presenta en la independencia patrimonial de un socio, o sucesor de este, se plantea un problema económico.

En estos casos no hay críticas al pasado ni al futuro, sino que distintas razones (generacionales, otro objetivo social afín a la personalidad, al proyecto de vida, etc.) se plantea como una necesidad de apertura, y es legitimado como tal, no siendo un enfrentamiento personal.

Por lo tanto, se tratará en todo caso de diferencias en el valor económico de la participación, para lo cual existe una variedad de estándares de valuación como precios de mercado, valuaciones fiscales, tasación de peritos, sobre las medidas de valor monetario a considerar.

Planteada la situación en estos términos, lo mas conveniente será resolverla a través de una negociación, y los resultados que se obtendrán serán más acorde a la realidad, dado que no hay una ruptura de la relación personal, ni historias a desentrañar.

Dado la preponderancia de vínculos afectivos comprometidos en cuestiones societarias, es conveniente la utilización de "narración de historias" propuestas por Sara Cobb (19)

La narración e historias debe considerarse en función de la situación presente, dentro de la cual se relata o narran los hechos, considerando estas manifestaciones como conductas actuales, ya que ésta narrativa reproduce o revive la historia de los sucesos pasados como respuesta a una situación actual de la cual el sujeto es parte integrante.

Como se puede observar en esta clase de conflictos, si bien prima el efecto económico, no se puede obviar el aspecto afectivo, ya que este también influirá en la decisión final, siendo de peso al momento de valorar la parte en cuestión.

(19) Sara Cobb Una perspectiva narrativa de la mediación: hacia la materialización de la metáfora de "Narración de Historias" (traducido por Marínés Suárez)

CONFLICTO EN EMPRESAS FAMILIARES O FAMILIA EMPRESARIA

Por lo general los conflictos tratan de ser resueltos a través de la pacificación, es decir una de las partes involucradas retrocede, y temporalmente el conflicto quedaría resuelto.

En los conflictos que se presentan en la empresas de familia, los cuales son inagotables, en las que concurren todo tipo de fuentes de conflictos, a los cuales se debe adicionar los afectivos, tanto por consanguinidad como por afinidad.

Según Lech "...más a menudo los conflictos familiares dentro de una empresa se manifiestan como una continua disputa, que se vuelve incluso más importante que el origen de los desacuerdos. Las batallas se desarrollan siempre sobre el mismo terreno - una guerra de desgaste que puede durar años, privando a la compañía de sus energías, su vitalidad, y su nervio-. Los dos casos más graves de esta lucha destructiva son la hostilidad entre padres e hijos y la rivalidad entre hermanos..."

Aquí la forma de resolver mas eficientemente los conflictos, se visualiza con la intervención de un tercero neutral a la organización, quien coadyuvando a que afloren los motivos subyacentes, mejorara la comunicación e interacción entre los involucrados.

Si bien hasta aquí prevalecen las tensiones que puedan presentarse por las relaciones familiares, involucra también un aspecto económico, tal como se dijo al inicio del planteo de este tipo de conflictos, tal vez se deberán otorgar incentivos, a fin de que una de las parte ceda, o a fin de evitar un posible conflicto. Este incentivo se traduce en un valor material que la empresa debe evaluar, al considerar que será menos perjudicial para ella, afrontar el conflicto y llegar a dividir la empresa por no arribar a un acuerdo, o entregar ese incentivo y poder aunar fuerza para que la organización como tal continúe.

CONFLICTO SOCIAL

Este tipo de conflicto puede reflejarse dentro de los planteados, en fundaciones, asociaciones, comunidades, si tomamos un consorcio, donde una gran cantidad de copropietarios, difícilmente lleguen a un acuerdo de inmediato, al presentarse un problema en una asamblea, o bien en la convivencia diaria por cuestiones propias de la misma.

Como tal al suscitarse un problema producto de un inconveniente causado por la rotura de un caño de agua, por ejemplo, el cual afecta a dos unidades habitacionales, el conflicto de intereses que aquí se plantea corresponde a los gastos para realizar los arreglos necesarios, que deberá abonar, el consorcio de copropietarios, y / o cada uno de los propietarios en si. Dado que si bien el desperfecto en el caño, puede ser producto del paso del tiempo, también cabe evaluar, si hubo negligencia por parte del propietario del departamento donde se produjo el mencionado desperfecto.

Debemos considerar que las cuestiones a llevar a una mediación, surgirán producto de la relación que se establece entre la Administración del consorcio y los copropietarios o bien entre los copropietarios entre sí.

Es decir la cuestión en disputa, se presentara producto del desacuerdo entre las partes, la cual podrá ser resuelta a través de la mediación, en la cual el tercero mediador actuara asesorando a la administración o bien a los copropietarios, a fin de acercar a las partes y evitar llegar con el problema a una presentación judicial.

Aquí la cuestión a determinar será el valor económico a aportar por cada una de las partes involucradas para solucionar el tema en cuestión, el cual puede ser sometido a mediación dándole al conflicto una vía rápida de solución, dado que actuando un tercero neutral en la cuestión, será más fácil acercar a las partes y tomar una decisión.

Tal como surge si bien el conflicto de intereses, proviene de un desperfecto material, hay un trasfondo económico, dado que lo que se debe determinar es como, cuanto y cual será lo que cada una de las partes deberá desembolsar para hacer frente a la situación en cuestión.

PUNTO III

INCUMBENCIA PROFESIONAL

INCUMBENCIA PROFESIONAL

Incumbencia profesional en el marco de la ley 10620

La ley N° 10620 regula la profesión en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, y el capítulo d 2 de la misma trata las Incumbencias, diciendo su artículo 12:

"Se requerirá el título de contador público:

a) En materia extrajudicial, cuando informes dictámenes y certificaciones estén destinados a ser presentados ante los poderes públicos, entidades públicas, mixtas o privadas y ante particulares o a su difusión pública y sean consecuencia de las siguientes actividades:

1 preparación, análisis y revisión de estados contable, estados contables proyectados, presupuestos, costos en empresas y otros entes, respetando las normas técnicas vigentes...;

2 revisión de actos económicos- financieros, su documentación y registración, respetando las normas técnicas vigentes;

3 asesorando sobre el cumplimiento de las normas legales que regulan los libros de comercio e intervenir en las gestiones y tramites para su rubricación e implementación;

4 organización administrativo - contable y financiera de todo tipo de entes;

5 elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo administrativo - contable y financiero;

6 definición, análisis, diseño e implementación de sistemas de información económico - financiera en los entes públicos y privados, auditoría de sistemas de datos y de información para la determinación de la configuración del equipamiento a utilizar para el procesamiento de los datos; emisión de opinión técnica y tramitación destinada a la autorización de dichos medios por parte del órgano de contralor;

7 constatación, valuación y liquidación de averías;

8 la gestión financiera de las unidades económicas y análisis del funcionamiento de los mercados financieros y / o de capitales, desde el punto de vista de aquellas;

9 supervisión en el relevamiento y valuación de inventarios que sirvan de base para la constitución de sociedades y transferencias de fondos de comercio, disolución, liquidación, escisión, reorganización y cesiones de participaciones sociales de cualquier clase de entes y modalidad asociacional;

10 intervención en las operaciones de transferencia de fondos de comercio.....;

11 intervención en la constitución, transformación, fusión, escisión, resolución parcial, disolución, reconducción liquidación y regulación de cualquier modalidad asociacional, en todo lo relacionado con aspectos de carácter financiero, económico, tributario, administrativo y contable;

12 asesoramiento tendiente al cumplimiento de las obligaciones en el orden nacional, provincial y municipal, en lo

referente a la aplicación de las normas tributarias, laborales y de seguridad social;

13 asistencia a requerimiento de contribuyentes y/o responsables, en la inscripción, cambios y ceses, confección de declaraciones juradas, solicitudes de facilidad de pago, pedidos de exenciones, desgravaciones, compensaciones, transferencias, liquidación de anticipos, retenciones y demás pagos a cuenta, así como la liquidación de remuneraciones y sus registraciones;

14 no vigente;

15 atención y asesoramiento al contribuyente con motivo de inspecciones, verificaciones, contestación de vistas, requerimientos, emplazamientos y demás etapas del procedimiento administrativo;

16 no vigente;

17 no vigente;

18 realización de trámites ante la administración pública por cuenta de todo tipo de entes y tratándose de gestiones en materia societaria, impositiva, aduanera o de seguridad social;

19 sindicatura de sociedades comerciales o el instituto que pueda reemplazarla por ley;

20 funciones de interventor, veedor, administrador, coadministrador o liquidador de sociedades comerciales, civiles, cooperativas, asociaciones, federaciones, confederaciones.....;

21 practicar valuaciones de títulos, participaciones en sociedades civiles y comerciales, cuotas parte de fondos comunes de inversión y de todo otro derecho que conlleve valor económico;

22 toda otra cuestión en materia de funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo;

b) en materia judicial

1 para las funciones de sindico según las disposiciones de la ley de concursos y quiebras;

2 en las liquidaciones de averías siniestros y en las cuestiones relacionadas con los transportes en general, para realizar los cálculos y distribuciones correspondientes;

3 para los estados de cuentas en las disoluciones, liquidaciones y toda cuestión patrimonial de sociedades civiles y comerciales y las rendiciones de cuentas de administración de bienes;

4 en las compulsas o peritajes sobre libros, documentos y demás elementos concurrentes a la dilucidación de cuestiones de contabilidad y relacionadas con el comercio en general, sus prácticas, usos y costumbres;

5 para dictámenes e informes contables en las administraciones e intervenciones judiciales;

6 no vigente;

7 como veedor, interventor, interventor colector, liquidador, coadministrador o administrador judicial, en sociedades comerciales, civiles y demás modalidades asociacionales;

8 como consultor técnico a propuesta de parte, en su materia, en todos los fueros;

9 en valuaciones de empresas, títulos valores, participaciones en sociedades civiles y comerciales, cuotas partes de fondos comunes de inversión, aportes en especie, así como en valuación de llave de negocio, marcas, patentes, regalías, concesiones y otros valores de naturaleza análoga;

10 en la realización de todo tipo de inventarios en cualquier ente o modalidad asociacional;

11 como perito arbitro en materia de su competencia;

12 como perito en materia de todos sus fueros;

b) en relación de dependencia.....

De aquí se desprende que por las áreas de competencia citadas en el artículo anterior, el contador como tal puede realizar valuaciones de bienes, de cuotas partes societarias,

entre otras tareas, cuestiones que sometidas a mediación ante la existencia de un conflicto, el mismo esta en condiciones de actuar como tercero neutral a fin de obtener la solución de la disputa planteada en el conflicto.

LEY 24573

Si analizamos lo expuesto en la ley 24573 de mediación y arbitraje, debemos considerar en primer termino el logro conseguido en la instalación de medios alternativos a solución de conflictos, pero en la misma se ha establecido como requisito el título de abogado como perfil del mediador.

Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, convencidos que la Mediación ejercida en forma multidisciplinaria sería más conveniente y ventajosa, han tratado que la mediación sea una de las incumbencias de los contadores y pueda ser ejercida para conflictos cuya solución seamos requeridos.

Considerando al Profesional en Ciencias Económicas como al único profesional capacitado para lograr una solución adecuada en aquellos conflictos que tengan alguna incidencia monetaria o patrimonial, o con efectos desde el punto de vista fiscal. El objetivo es desinstalar la idea errónea de la sociedad de que para ser mediador la única profesión apta es la de abogado.

Es así como se puso a consideración de los graduados de todo el país, el proyecto de Ley de Mediación, el cual fue presentado a través del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Tierra del Fuego, a fin de debatir sobre el mismo.

El proyecto de ley de mediación de Tierra del Fuego propone:

La mediación como sistema alternativo de resolución de disputas. En el cual un tercero neutral, que no tiene poder sobre las partes, facilita que arriben consensualmente a la solución del conflicto.

Que el mencionado procedimiento será voluntario y estará a cargo de un mediador inscripto en el Registro de Mediadores de la Pcia.

Establece los pasos a seguir en el procedimiento de mediación

Respecto del mediador menciona que será necesario:

1 Ser profesional universitario de grado en las carreras de Ciencias Económicas o Jurídicas, con una actuación mínima de cinco años en la misma.

2 Haber adquirido formación, especialidad y entrenamiento en mediación a través de una capacitación especializada, suministrada por las entidades públicas y/o privadas que determine la Subsecretaría Pcial. Debiendo contar en todos los casos con una actualización permanente acreditándose en los legajos del Registro de Mediadores.

El rol del mediador, es una nueva función que la Justicia ha impuesto como instancia previa a la actual instancia judicial, donde podrá actuar como profesional independiente.

En este campo los profesionales en Ciencias económicas tenemos mucho que aportar y las modificaciones a las que se sometió y someterá la Justicia Argentina pueden representar avances para su desarrollo.

El graduado en ciencias económicas es un profesional con sólidos conocimientos de contabilidad, economía, y administración con apoyatura jurídica, lógica, matemática y de leyes del comportamiento.

Una persona con creatividad, dotada de curiosidad científica. Su pensamiento es riguroso y metódico. La honestidad intelectual será un parámetro inviolable de su accionar. Responsable como hombre de pensamiento de aportar claridad y lucidez a los problemas de su mundo y su tiempo.

El perfil del profesional en ciencias económicas, abarca distintas conceptos de su incumbencia como:
capacidad para analizar y evaluar con rigor los procesos de la realidad económica , social y política.

Capacidad para desempeñarse profesionalmente en diferentes contextos organizacionales.

Capacidad para investigar en el área de su especialidad.

Interés por actualizar y perfeccionar permanentemente sus conocimientos.

Compromiso ético de desarrollar su profesión respetando los intereses de la sociedad.

El profesional en ciencias económicas posee distintas habilidades que hacen a la posibilidad de desempeñarse como mediador estas son la observación activa, ser el receptor del conflicto, y el emisor de un acercamiento entre las partes a fin de obtener una solución del problema.

La mediación como herramienta de actuación del contador público, es de suma importancia en los tiempos cambiantes en que vivimos, dado que los ejecutivos hoy necesitan de la mediación día a día en el desarrollo de sus actividades.

Tanto en los negocios como en la vida familiar y en la política se esta gestando una revolución en la forma de tomar decisiones.

En todos los ámbitos de la vida, la habilidad para cooperar con antiguos adversarios es la clave de la supervivencia. A partir de esta cooperación si bien no se eliminaran las diferencias, podremos enfrentarlas constructivamente. Siendo la mediación el camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego del análisis de los distintos tipos de conflictos que se han conceptualizado, podemos decir que:

Se puede incluir en las organizaciones tanto en forma staff a la misma o dentro de ellas, un tercero mediador que actuando como facilitador coadyuve al encauzamiento positivo y resolución de conflictos, formadas por profesionales en ciencias económicas dadas las características de los mismos.

Su tarea permitirá una disminución en los costos provenientes de conflictos no resueltos a partir de diferencias de grupos organizacionales, condiciones estructurales que derivan en perjuicios cuyas consecuencias traen aparejadas una caída en los niveles de rentabilidad, pérdidas de clientes, mercados, y comprometiendo en muchos casos la continuidad de la organización como tal.

Otra función será la de generar mecanismos y brindar herramientas de prevención de futuros conflictos.

En los contratos comerciales por ejemplo se encuentra una oportunidad única para poner en marcha este tipo de herramienta. Permitiendo al negociador desarrollar sus habilidades, utilizar un lenguaje tal que permita reflexionar, y adicionar un valor agregado a las ganancias, que siendo obtenidas mediante una buena negociación no solo serán medidas por su monto, sino también por el éxito de una relación armónica entre las partes.

Es aquí donde el profesional en ciencias económicas tiene un nuevo campo de acción no explotado, brindando herramientas y estrategias que permitan dar solución a los problemas planteados entre las partes, siendo muy propicio según las nuevas tendencias, y un rol propio del profesional, dado que no solo puede actuar asesorando sino también cumpliendo su función de mediador o negociador.

No basta solo con mediar con contener, sino que se debe hacer todo junto y crear de ésta forma un sistema que permita cambiar el conflicto destructivo y convertirlo en un conflicto constructivo, convertir el problema en una cooperación constructiva.

El desafío más importante que habrá de afrontarse será encontrar formas de entendernos unos con otros, para tratar los conflictos en formas positivas y productivas en lugar de destructivas.

Hoy el mundo se esta dando cuenta de la importancia de la mediación, pero lo que aun no entendemos es como tomar a grandes grupos de gente, cuando estos no pueden ponerse de acuerdo por algún motivo.

Con todo lo expuesto confirmamos la hipótesis planteada en este trabajo, en el cual podemos concluir diciendo que la mediación es una nueva herramienta que complementa la labor del graduado en ciencias económicas con la cual se puede obtener una especialización y un mayor desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Marines Suares. *Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós.

Bernardo Carlino. *Mediación y Arbitraje en sociedades comerciales*. Editorial Buyatti.

Francisco Diez y Gachi Tapia. *Herramientas para trabajar en mediación*. Editorial Paidós.

Miguel Angel Martín. *Manual de mediación, conciliación y arbitraje*. Ediciones Master.

Ley 10620 Del Ejercicio Profesional de Ciencias Económicas. Consejo Profesional de Cs. Económicas de la Pcia. De Bs. As. 1987.

Miguel Angel Martín, Eduardo Lavagnino y Eduardo Said. *Teoría y Técnica de Mediación y Conciliación: Introducción a la resolución de conflictos*. Ediciones Interoceánicas.

Juan Carlos Villar. *La mediación como aliada de la creación de valores en las organizaciones*. Trabajo presentado en el 1er Congreso Internacional de Administración de Conflictos Universidad de Bs. As.

David Beraja y Nora Gass. *Diario de Negocios Buenos Aires Económico*. Artículo *Negociación una eficaz herramienta en los contratos comerciales*. Enero 2001.

William Ury. *Mediadores en Red*. Conferencia. Julio 1998.

INDICE

Síntesis	1
Tema Problema	2
Objetivos	2
➤ Objetivos Generales	2
➤ Objetivos Específicos	2
Análisis de las variables, diseño. Hipótesis	3
Tipo de Investigación	4
Parte I: Marco Teórico	5
➤ Introducción	5
➤ Naturaleza de la mediación	9
➤ La mediación y el derecho	13
➤ Mediación Sistémica y Comunicaciones	17
➤ Mediación y Teoría de Sistemas	20
➤ Mediación y Teoría de la Comunicación	25
Parte II: Desarrollo de la Investigación	30
Punto I	30
➤ Consideraciones Teóricas	30
➤ Características del proceso de mediación	31

Punto II	32
➤ Resolución de conflictos	32
➤ Habilidad profesional	34
➤ Clasificación de conflictos	42
➤ Conflictos	42
➤ Relación comercial cliente proveedor	43
➤ Relaciones laborales	46
➤ Conflictos familiares	50
➤ Conflictos internos a nivel jerárquico	52
➤ Conflictos en empresas familiares	55
➤ Conflictos sociales	57
Punto III	59
Incumbencia Profesional	59
Conclusiones	68
Bibliografía	70