

# Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

Montevideo – Uruguay

- 9** **Editorial**
- 11** **Economía Solidaria y empresas híbridas en el marco de una economía plural. Génesis y desarrollo en la construcción de categorías analíticas.**  
Pablo Guerra
- 31** **Responsabilidad Social Empresaria en mercados financieros: una perspectiva desde América Latina.**  
Adrián Zicari
- 41** **Mediación comunitaria, derechos humanos y RSE**  
Fernando Rodríguez Herrera
- 53** **La Responsabilidad Social de las Universidades y su inserción en el contexto iberoamericano. Relevancia de la Carta de Río-2014.**  
Juan José Martí Noguera y Oscar Hernán Vargas
- 63** **Aprender e ajuda: motivações dos voluntários hospitalares em Portugal e suas implicações para a gestão das organizações**  
Marisa Ferreira
- 73** **Reportes de Sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?**  
Mariella de Aurrecoechea y Alejandro Vanrell
- 93** **El aporte de la academia a la calidad educativa para los sectores populares. El caso de la alianza estratégica entre Fé y Alegría y la Universidad Católica del Uruguay.**  
Mercedes Portas y Florencia Siena
- 107** **BOOK REVIEW**  
**La Economía del Bien Común**  
**Christian Felber.**  
Comenta: Mag. Claudio Jerusalmi
- 111** **TERCER SECTOR**  
**El caso de Reaching U**  
Fiorella Magnano y Marianne Schneeberger

# Mediación comunitaria, Derechos Humanos y RSE

## RESUMEN

La mediación comunitaria tiene un escenario de aplicación en los contextos comunitarios en donde la presencia de empresas puede poner en riesgo la calidad de vida de la población, por riesgo de contaminación del aire, del suelo, del agua o del medio acústico. En la medida que exista la voluntad de ambas partes en resolver el conflicto por la vía del diálogo, es posible establecer un encuadre de mediación en donde el mediador propone la metodología y las partes asumen el protagonismo de las soluciones.

Para desarrollar una experiencia con esta metodología es necesario, determinar con claridad donde está situado el conflicto, si el mismo es mediable o no, por ejemplo, por haber traspasado en algún aspecto el plano de la legalidad por parte de alguna de las partes. La experiencia está orientada por algunos principios básicos, cuenta con una estrategia de intervención expresada en seis pasos y es necesario evaluar correctamente algunos riesgos que puede tener este tipo de intervenciones. Se destaca el grado de voluntariedad de la participación en un proceso de mediación y el protagonismo de las partes en la resolución del conflicto, además de los aprendizajes que se generan y la utilidad de la mediación como herramienta para la prevención de la afectación de los derechos ciudadanos.

Palabras Clave: Mediación, Responsabilidad Social Empresaria, Diálogo, Comunidad, Derechos Humanos.

## DATOS DEL AUTOR:

**Fernando Rodríguez Herrera**

**Título académico:** Psicólogo Social, Mediador social, Máster en Derechos Humanos.

**Pertenencia institucional:** ENclave, social, político y ciudadano.

**Cargo:** Director

**CONTACTO:**  
fwrodriguez@gmail.com

Recibido: 5 / 11 / 2014  
Aceptado: 6 / 12 / 2014

## ABSTRACT

Community mediation can be applied in community contexts where the population's quality of life may be put at risk due to the presence of corporate air, soil, water or noise pollution. To the extent that both parties have the will to resolve the conflict via dialogue, it is possible to establish a space for mediation where the mediator proposes the methodology and each party assumes leadership in the solutions.

To develop an experience with this methodology it is necessary to clearly determine the conflict situation and whether or not mediation is possible, for example, if one of the parties has

broken legal boundaries. The experience is oriented by some basic principles, including a 6-step strategy of intervention. It is necessary to correctly evaluate the risks potentially created by this type of intervention.

The methodology emphasizes the voluntary nature of the participation in the mediation process, the leadership of the parties in the resolution of the conflict, the lessons learned and the usefulness of mediation as a tool for the prevention of adverse effects on citizens' rights.



## INTRODUCCIÓN

La mediación como herramienta para la resolución de conflictos ha sido desarrollada ampliamente en varios contextos sociales, algunos con un horizonte que se sitúa en una estrategia prejudicial, la cual permite promover acuerdos entre las partes en conflicto con el objetivo de lograr acercamientos formalmente firmados, con el respaldo o la homologación de un mediador. Esta línea de aplicación de la mediación ha dado buenos resultados ya que ofrece a las personas ámbitos amigables para resolver conflictos que, de otra manera, se hubieran profundizado, al punto de la necesaria e imprescindible intervención del Estado con las fuerzas policiales o con la actuación judicial. Si bien en este camino también se resuelve el conflicto, es un tercero el que toma la decisión y las partes la acatan.

En la mediación las partes son protagonistas de la solución y, si esta se promueve como una intervención social para la generación de aprendizajes (y no solamente como una herramienta para la resolución de conflictos), aporta a la construcción de nuevas relaciones y a la generación de *aprendizajes acumulativos*, que son puestos al servicio de la construcción de una ciudadanía más plena, en cuanto al desarrollo de vínculos fortalecedores de la convivencia.

Si hablamos de la mediación como promotora de la construcción de ciudadanía, podemos afirmar que la misma emerge como una estrategia válida para la promoción de derechos humanos, en la medida que facilita el acceso a justicia, pues en el desarrollo de la mediación se garantiza el derecho humano fundamental de acceso a justicia que incluye, además de las garantías de acceso al sistema judicial, el acceso a relaciones humanas justas y democráticas que garantizan las condiciones para la dignidad humana, principio fundante de los derechos humanos. El desarrollo de esta herramienta se configura también como una responsabilidad de Estado, pues la obligación del mismo de proteger derechos tiene en la mediación una oportunidad ineludible para ejercerla. Es en la aplicación directa o en la facilitación de aplicación a través de organizaciones de la sociedad civil en donde el Estado puede ejercer la obligación de protección de derechos humanos, actuando como promotor de relaciones ciudadanas generadoras de escenarios de aprendizajes colectivos para la resolución pacífica de conflictos y para la prevención de los mismos.

Si observamos los resultados de la mediación comunitaria podemos detectar que: genera aprendizaje para la convivencia, las partes son protagonistas de la solución, fomenta la protección mutua de derechos ciudadanos, cambia el clima de convivencia, genera armonía y transforma las historias de vida. Por estas razones afirmamos que la mediación es una herramienta de protección de derechos humanos, que puede evitar profundizar los daños que se ocasionan en los mismos cuando los conflictos, que naturalmente se dan en la comunidad, no se resuelven oportunamente en su etapa de latencia.

Esta herramienta ha tenido un desarrollo importante en varios países. Aunque en Uruguay su aplicación ha sido muy tímida, es válida también como alternativa para transitar los conflictos que se producen entre una empresa y su comunidad inmediata, generando escenarios de diálogo como alternativa a las intervenciones más legalistas y punitivas. Esta alternativa genera mejores condiciones para ambas partes en conflicto. A la empresa le permite poner sobre la mesa de la mediación sus planes de mitigación, sus obras y esfuerzos para evitar el daño y a la comunidad plantear sus preocupaciones y aportar a la solución desde el lugar mismo del riesgo de afectación de su vida cotidiana.

Decimos que desde la mediación se promueven relaciones ganar-ganar, concepto que rompe con paradigmas tradicionales que nos determinan que frente a una confrontación de interés solo es posible salir con una de las partes como perdedor y la otra como ganador. En la mediación el desafío y la posibilidad cierta es que ambas partes, con la ayuda del mediador, generen una relación en la que la victoria sea mutua y, sobre todo, ganar en la acumulación de experiencias de resolución alternativas de conflicto, teniendo el diálogo y la capacidad de dialogar como principal herramienta. Esto evita recurrir a instancias judiciales, con los costos (no solo monetarios) que eso implica: tiempo, desgaste en la relación, costos económicos, paralización de la empresa o al menos enlentecimiento, etc.

Este artículo es fruto del pensar la experiencia desarrollada desde la Defensoría del Vecino de Montevideo, durante los años 7 años en que el autor se desempeñó en ese cargo. El escenario institucional fue un campo de práctica y experimentación ideal en el cual un equipo de trabajo puede desarrollar la metodología. La experiencia permitió articular diversos enfoques académicos, distintas experiencias del campo comunitario y el enfoque en los derechos humanos de las políticas públicas.

El lector de este trabajo encontrará la descripción de una experiencia concreta y la construcción de un modelo de intervención social con enfoque en los derechos humanos para la resolución pacífica de conflictos comunitarios entre empresas y su entorno comunitario. Se presenta también una reflexión sobre el valor de esta herramienta, "la mediación comunitaria", como factor de protección de derechos ciudadanos y como componente de desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

La base de la reflexión es la experiencia de intervención en sectores diversos del mundo empresarial y en distintas zonas de Montevideo, a saber: empresas de logística, metalúrgicas, fábricas de gran porte, empresas de transporte y comercios vinculados al esparcimiento y de actividad de ocio ("boliches", casas de fiestas).

El este trabajo se presenta la estructura del modelo de intervención con una descripción de cada uno de los momentos por donde transita la experiencia. Lo primero es determinar si la intervención es pertinente en la situación que se le presenta al mediador, o sea, definir si es una situación mediable. Luego se presentan los principios que deben sostener la intervención. A continuación se describe la estrategia de intervención en seis pasos, y la final se describen algunos posibles riesgos de la misma a tener en cuenta antes de comenzar la intervención.



## DESARROLLO METODOLÓGICO:

### DETERMINACIÓN DE INTERVENIR CON LA MEDIACIÓN.

El primer paso de la metodología de intervención propuesta es determinar si se trata de situaciones de daño o presunción de daño, generadas efectivamente por la presencia de empresas que desarrollan su actividad en espacios urbanos. La presencia de empresas con riesgos de contaminación de algún tipo genera determinadas distorsiones en la dinámica comunitaria barrial, con riesgo de provocar distintos niveles de contaminación del aire, suelos, agua, medio acústico, entre otros. En este aspecto es muy importante recoger de ambas partes en conflicto la voluntad y disposición a participar de un proceso de mediación, siempre destacando que los mismos son voluntarios.

En general estos emprendimientos han transitado por procesos complejos de habilitaciones, a veces concluidas y otras muchas en trámite, pero que siempre han generado una distorsión tal en la comunidad que existe un conflicto instalado. La verificación con claridad de estas situaciones es el primer paso para el mediador, tomar conocimiento de la situación a través de los discursos de las partes, de tal modo de armar el mapa del conflicto, los actores intervinientes, las acciones desarrolladas para solucionarlo y la voluntad de las partes para sentarse a dialogar.

Este aspecto es muy importante para que el mediador pueda definir si la situación es mediable, de lo contrario la intervención no será pertinente. La mediación es una instancia voluntaria, por lo que se debe contar con la voluntariedad de ambas partes.

Una vez verificada la situación y definida como mediable, se puede comenzar a trabajar, en base a los principios de trabajo.

### PRINCIPIOS DE TRABAJO

El éxito de todo proceso de mediación en este tipo de conflictos requiere el previo cumplimiento de cuatro principios.

**Principio N° 1. Exigibilidad a la empresa del cumplimiento de las normas de protección del medioambiente y de la calidad de vida de la población, según normativas vigentes a nivel nacional y departamental.**

No se debe mediar para resolver un conflicto si la empresa está en situación de incumplimiento de las normas vigentes y exigibles. La mediación no sustituye las exigencias de protección del medio ambiente y las que refieren a la situación legal de cualquier empresa.

Acá hay un aspecto de transparencia y de generación de confianza. La empresa debe documentar su cumplimiento y/o sus planes de mitigación y esta documentación debe ser un insumo de trabajo en la mesa de la mediación. Por esta razón se ubica a la técnica de mediación dentro de lo que puede ser una política de RSE de una empresa que, además de tener su situación ordenada desde el punto de vista normativo y legal, vive una situación de conflicto con su entorno más inmediato.

Actualmente existen tres importantes documentos de conocimiento público que proponen orientaciones y parámetros en materia de comportamiento socialmente responsable en esta temática: la Guía ISO 26.000 de Responsabilidad Social (UNIT-ISO, 2011), el Pacto Global de la ONU (UNGP, s/f) y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU (Naciones Unidas, 2011). A modo de ejemplo, citamos cuatro de los 10 principios propuestos en el Pacto Global

Principio del pacto global N° 1. *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional*

Principio del pacto global N° 2. *No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.*

Principio del pacto global N° 7. *Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales*

Principio del pacto Global N° 8. *Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*

**Principio N° 2. Exigibilidad a los organismos del Estado (en los tres niveles: nacional, departamental y municipal) de ofrecer la protección del derecho de la población a un ambiente sano.**

Esto quiere decir que los organismos responsables deben, por lo menos, haber cumplido con los procesos habilitantes y de control posterior. De la misma manera esos organismos deben documentar su actuación y los resultados técnicos de la misma. Es muy importante que estos procesos sean transparentes tanto para la empresa como para la población, pues es el único camino para establecer relaciones de confianza que sean fundantes de los posibles acuerdos y por supuesto de su cumplimiento por todas las partes. En general los procedimientos administrativos y técnicos son complejos, en ocasiones difíciles de entender por un ciudadano sin formación técnica específica, por lo que el esfuerzo debe estar en que la información que se trasmite sea entendible por todos.

**Principio N° 3. Promoción de la responsabilidad ciudadana de ejercer el derecho en un ambiente sano y de una actitud de búsqueda del diálogo para la solución de los conflictos ambientales.**

Este principio, que debe ser trabajado con la población, es un llamado a la responsabilidad ciudadana y a la capacidad de desarrollar el diálogo. Ambos aspectos deben articularse para un buen tránsito del conflicto. Es importante destacar que la responsabilidad ciudadana es una convocatoria a trabajar por el bien común, por la protección del medio ambiente, por el cuidado de todos. Centrados en estos intereses del bien común se evita que en el conflicto se los confunda con intereses personales de alguno de los actores y que el conflicto transite por caminos que no son legítimos, ya que no responden a la comunidad. Este es un aspecto a cuidar pues no es extraño encontrarse con motivaciones personales, que a veces logran confundirse entre los intereses colectivos, que terminan arrastrando a toda una comunidad a empantanarse en un conflicto sin salidas.

**Principio N° 4. Análisis profundo y transparente que permita el diseño de la intervención, convocando a todos los actores (Estado, empresa comunidad) a asumir su responsabilidad.**

En este principio el mediador desarrolla su análisis previo al diseño de la intervención y en ese análisis incorpora una visión de derechos, pues en un conflicto entran en juego varios derechos en conflicto entre sí. El escenario de un conflicto se constituye por el ejercicio de derechos legítimos que extralimitan su campo de desarrollo, invadiendo los derechos de otros individuos o colectivos. Esta es una lógica natural en el desarrollo de toda sociedad y cuanto más dinámica es, mayores aún son los riesgos de superposición de derechos ejercidos sin límites.

En un Estado de Derecho los organismos responsables son los que deben detectar esa superposición de ejercicios y actuar para garantizar todos los derechos, en ocasiones limitando unos para garantizar otros. Lo que aporta la mediación es una intervención preventiva antes de que se produzca el daño, el que generalmente se desencadena (o al menos esto debiera ser así) ante las primeras señales de riesgo de afectación.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

A continuación se sugiere una estrategia de trabajo a ser seguida por el mediador, la que implica transitar por seis pasos o etapas.

**Paso 1. Verificación del cumplimiento de las normas referidas a las habilitaciones y controles del Estado en la materia y de la aplicación de los protocolos de control. Además, en el caso de encontrar irregularidades se recomienda y exige dicho cumplimiento.**

Este paso es muy importante porque es desde el cual se verifican los aspectos legales, ubicando el trabajo de mediación en el marco de la normativa vigente. Bajo el principio de que las normas son herramientas para garantizar los derechos humanos, el cumplimiento de las mismas es el escenario mínimo para que, tanto el Estado (en su rol garantizador de derechos) como las empresas (en su rol de aportar al desarrollo de la sociedad) y la ciudadanía (ejerciendo su responsabilidad individual y colectiva), encuentren ámbitos de entendimiento que aseguren el desarrollo sostenible de una sociedad.

En el tránsito por la experiencia de la mediación es necesario comprobar que es posible la convivencia armónica entre actividades distintas, en la medida que cada actor esté dispuesto a limitar su accionar en función del respeto del derecho de los otros, más allá que en la trama urbana de una ciudad hay actividades empresariales incompatibles con el uso residencial del suelo. Esto está claramente establecido en las normas departamentales y estas constituyen la orientación principal para el otorgamiento de habilitaciones y contralores. La situación de conflicto surge ante crecimientos importantes de las empresas, o nuevos emprendimientos que no se ajustan a los estándares establecidos. En ocasiones los conflictos surgen ante la ausencia de diálogo entre los nuevos emprendimientos y la comunidad barrial circundante, lo que genera todo tipo de sospechas y de sensación de amenaza.

El proceso de mediación nunca sustituye la exigibilidad del cumplimiento de las normas y las obligaciones de la empresa y de los órganos de contralor.

**Paso 2. Se recoge la historia de relacionamiento entre la empresa y la comunidad de su entorno, registrando la historia vista tanto por la empresa como por la comunidad barrial.**

Es importante reconocer aquellos momentos en la historia de las partes que fueron de encuentro. En esa historia habrá posiblemente momentos de acciones conjuntas que forman parte de



la historia barrial, que se construyeron en conjunto y que ambas partes pueden reconocerse en ella. Alguno de esos aspectos pueden ser sostén y proyección para nuevas acciones que impulsen una nueva historia de relacionamiento.

También es necesario reconstruir la historia reciente del conflicto, aportada por ambas partes, pues es necesario objetivarla, articular visiones y construir una sola historia, que sea sobre la que efectivamente se trabaje: una construcción histórica del conflicto lo más allegada posible a los hechos reales, superando las construcciones subjetivas parciales, devenidas de la ausencia de diálogo y de suposiciones sobre la otra parte. Expresiones como “nunca hicieron nada por superar este problema y por no afectarnos” generan una predisposición que no ayuda a avanzar, cuando desde la otra parte se puede demostrar que sí se han hechos intentos por superar el problema aún cuando los resultados no hayan sido los deseados por todas las partes. Esto ayuda a objetivar la historia de las acciones y a generar un escenario habilitador de posibles acuerdos.

En este sentido es recomendable que estén sobre la mesa en ese momento las acciones de los organismos estatales responsables de las habilitaciones y de los controles, documentando también los procedimientos que se han llevado a cabo y los resultados a los que se ha arribado, así como también las acciones que se han desarrollado para superar la dificultad.

**Paso N° 3. *Se recoge la voluntad de ambas partes de conformar un ámbito para la mediación.***

Todo encuadre de mediación debe contar con la voluntad de las partes. Este es uno de los principios fundamentales, pues lo que se promueve es el diálogo y como resultado del mismo, alcanzar el mejor acuerdo posible y sostenible por las partes. Es por ello que antes de establecer el encuadre de la mediación se recoge la voluntad de ambas partes de participar y comprometerse con el espacio de diálogo y con los resultados que surjan de él.

Es importante que el mediador sea claro y explícito en relación a los roles de cada actor. En particular, se debe clarificar el rol del mediador, enfatizando en que no es un juez, por lo que no intervendrá para definir la solución sino que aportará la metodología y cuidará que el diálogo sea respetuoso, entendible por ambas partes y el vehículo para los acuerdos. Se debe señalar que el mediador trabajará para promover la horizontalidad entre las partes y ayudará en el camino de la construcción de los acuerdos que solo determinarán las partes.

**Paso N° 4. *Se ofrecen a la comunidad las garantías materiales y documentales de que se han desarrollado los controles previstos en la norma de protección y que la empresa cuenta con las habilitaciones que exigen las normas vigentes.***

El proceso de mediación nunca sustituye la exigibilidad del cumplimiento de las normas y las obligaciones de los servicios técnicos y la responsabilidad política de ofrecer las garantías de protección del medio ambiente y la calidad de vida de la población. A lo sumo, puede aplicarse para acordar las condiciones durante el proceso de regularización. Esto se basa en que el gobierno departamental autoriza a la empresa a desarrollar la habilitación en funcionamiento.

**Paso N° 5. *Búsqueda de intereses comunes que surjan del proceso de diálogo (construcción de una relación ganar-ganar).***

Como ya hemos explicitado, el valor del diálogo horizontal entre las partes es la base de la metodología. Se trata de un diálogo promovido por el mediador y con la ayuda ordenadora del mismo, con el objetivo de que desde ese diálogo surjan las coincidencias y la explicitación de voluntades para ir construyendo acuerdos. Estos acuerdos se darán paso a paso, a lo que llamamos "ir anudando intereses". El mediador va explicitando aquellos puntos que desde el diálogo parecen coincidencias y las voluntades explícitas de acordar.

En las voluntades explícitas de acordar está la actitud de moverse de la posición original y establecerse en el lugar de los intereses; es decir, de aquello que realmente le interesa a las partes modificar y en lo que se está dispuesto a acordar. Dicho de otra manera, estar también dispuesto a moverse de la posición original para establecerse en la construcción de un acuerdo y el desarrollo de una relación ganar-ganar.

Este aspecto implica muchas veces un cambio cultural, un cambio en nuestras matrices relacionales que hay que tener en cuenta. No podemos desconocer el esfuerzo que la gente hace para acordar desde el lugar de relaciones ganar-ganar, cuando todo el entorno de la educación social que hemos recibido nos dice que si uno gana el otro pierde, donde al que le toca perder se siente débil y queda con la necesidad de pasar a ser ganador en la próxima situación de conflicto. Porque, como resultado de esa educación social hemos construido sociedades enfrentadas.

Estos conceptos recorren toda la intervención y son la guía para el mediador, quien los debe tener como hoja de ruta para todo su trabajo, pues hacen a la sustancia de la intervención. Siempre con la claridad de saber que estamos frente a cambios de paradigmas en lo que hace al tránsito por los conflictos sociales, sobre los cuales es necesario desarrollar experiencias demostrativas exitosas, para así ir generando antecedentes positivos y alentadores, tanto para las empresas como para las comunidades. Y también para lograr que cada uno de los actores apueste verdaderamente por esta estrategia como un camino más económico en cuanto a la inversión de energía humana, tiempos e incluso recursos económicos. Siempre un conflicto resuelto por la vía de la mediación va dejar vínculos comunitarios más sanos que si el mismo conflicto se resuelve por vía judicial.

**Paso N° 6. Construcción de acuerdos basados en anudar intereses comunes, implementar acuerdos medibles y monitorear su cumplimiento en forma conjunta.**

Durante la intervención el mediador va "tejiendo", anudando intereses, está atento a todo aquello que surge como sostén de acuerdos sustentables. Una vez que se van explicitando los intereses, que las partes van saliendo de sus posiciones originales, que empieza a fluir la historia real, que se miran incluso desde otro lugar, va surgiendo la posibilidad de un nuevo mapa de relaciones sobre el cual se construye la posibilidad de generar una "nueva historia", distinta al anterior, pero reconociendo en ella todo lo bueno que ayuda ahora a transitar por este conflicto, los actores reconociéndose en la historia anterior y situándose como protagonistas de la nueva.

En este sentido, en sus intervenciones el mediador promoverá el protagonismo de las partes, colaborando con la construcción de acuerdos sostenibles. En este concepto está también (a diferencia de una instancia judicial en donde el juez es el que determina lo que tienen que hacer las partes), promoviendo el protagonismo de las partes, pues lo acordado deberá ser sostenido por ellas, por lo que el mediador intervendrá para que lo acordado no forme parte de una es-

trategia de salir de la situación sino que constituya un conjunto de compromisos sostenibles. Se recomienda siempre no asumir compromisos sobre los cuales no haya certeza de poder sostenerlos.



## RIESGOS DE LA INTERVENCIÓN

En todo proceso de negociación existen riesgos que pueden afectarla negativamente. En el marco de nuestra experiencia hemos podido identificar cuatro importantes riesgos.

### **Riesgo N° 1. *Que la empresa sustituya las gestiones de regularización por el proceso de mediación.***

Es importante destacar que la mediación no sustituye las responsabilidades que asume la empresa con el ordenamiento legal, las habilitaciones y con las condiciones de funcionamiento. Esto es un elemento de garantía, es una herramienta que debe articularse con la legalidad más absoluta y que ocupa el lugar de la generación de acuerdos. Aún cuando aspectos legales se cumplen, la empresa puede mantener un conflicto con su comunidad más inmediata.

Por esta razón decimos que en este contexto la mediación y la participación en ella por parte de la empresa se inscriben en una política de RSE, que va más allá del hecho obligatorio de cumplir con los parámetros legales exigibles. La voluntad de hacer acuerdos con la comunidad más allá de las exigencias formales y legales se inscriben dentro de una política de RSE.

Muchas veces nos hemos encontrado con empresas que luego de tener situaciones de conflicto (resultado, entre otros, de incumplimientos de las normas), resuelven estos aspectos pero el conflicto continúa. En estas circunstancias muchas veces la empresa no sabe qué hacer y se limita a mostrar su situación legal y de cumplimiento sin encontrar caminos de diálogo con la comunidad, que le continúa exigiendo y, en consecuencia, promoviendo otra actitud por parte de la empresa. Es acá donde se requiere de la intervención de un dispositivo de mediación que ayude a encontrar acuerdos y generar confianza entre las partes.

El gran desafío es contar con la herramienta antes de que los vínculos se desgasten, pues ahí es más difícil la reconstrucción de confianzas. Es necesario evitar los costos humanos y económicos actuando oportunamente. En síntesis, el mediador vigilará que la empresa continúe el proceso de regularización si es que tiene aspectos pendientes y, si no los hubiera, deberá demostrar fehacientemente la situación para despejar cualquier tipo de sospecha de actuación fuera de la norma.

### **Riesgo N° 2. *Que los servicios estatales reduzcan el ejercicio de control debido a la existencia del proceso de mediación.***

En la misma línea es necesario trabajar sobre este riesgo, vinculado a la responsabilidad de los organismos de contralor. Estos no deberán dejar de actuar, sino que por lo contrario es deseable que, además de su función de contralor, participen sumando garantías al proceso, siendo parte del encuadre de la mediación y aportando información oficial.

### **Riesgo N° 3. *Que la comunidad considere que la mediación va a resolver el problema y reduzca su compromiso con el tema o lo desactive.***

Este otro riesgo puede presentarse si la comunidad tiene una visión centrada en el conflicto y en aquellos fenómenos que desencadenaron el proceso. Si una vez resuelto el conflicto se desactiva la participación y se pierde el sentido de los aprendizajes incorporados, se desaprovecha el escenario para reconstruir relaciones que permitan a futuro encarar proyectos barriales de desarrollo comunitario que requieren la participación de todos los actores o que se potencian mediante ella.

Es importante siempre destacar que los objetivos del proceso de mediación son dos. Por un lado, resolver la situación planteada (razón por la cual se requiere la intervención del mediador) y por otro, incorporar un aprendizaje sobre cómo resolver conflictos por vías alternativas al enfrentamiento y a la judicialización de los mismos, de tal modo que la próxima vez que exista una diferencia entre las partes lo primero a utilizar sea el diálogo. Este segundo objetivo diferencia este enfoque de mediación de otros que se plantean solo la resolución del conflicto y no la construcción de un proceso de acumulación de aprendizaje. Creemos que es el enfoque de mediación más recostado a la Psicología Social y el más pertinente para la tarea de promover el desarrollo comunitario de las relaciones humanas en sociedades dinámicas como las que hoy tenemos y construimos.

Es deseable generar intervenciones que sean liberadoras y que no generen dependencia. Si hay aprendizaje acumulado habrá autonomía en el ejercicio de los derechos y la sociedad podrá avanzar en una construcción dialogada con menos enfrentamientos y en mejores condiciones de generar niveles de calidad de vida superiores.

#### **Riesgo N° 4. Que la mediación tarde en aplicarse a la solución del conflicto.**

Refiere a que la mediación no se articule desencadenando la metodología a tiempo, sino en momentos en donde el conflicto ya no es mediable y la única vía posible es la actuación judicial, debido a que las partes se han desgastado de tal modo que no están en condiciones de compartir una mesa de mediación.



## **APRENDIZAJES Y LOGROS OBTENIDOS**

**Primero.** No todas las situaciones son mediables. Es muy importante que el mediador pueda definir tempranamente si está en condiciones de ejercer el rol, por respeto a los derechos de las partes y para no generar expectativas falsas que frustren más a las personas que sufren el conflicto. Este es un aspecto ético fundamental.

**Segundo.** Es necesario contar con la voluntad explícita y el compromiso de todas las partes (Estado, empresas, vecinos), lo que es algo perfectamente posible, tal como lo demuestran muchos de los casos en los que hemos participado como mediadores. Hemos aprendido que es preferible demorar un poco la intervención para dar tiempo a las partes a expresar su voluntad de mediar sin presiones, convencidos de que es un camino que los compromete y que la solución depende en gran medida de la voluntad mediadora de ambas partes.

**Tercero.** Es necesario plantearse que el proceso, además de ser eficiente en la gestión del conflicto, debe generar aprendizajes para la resolución alternativa de los conflictos, a los efectos de evitar la dependencia de un agente externo para poder dialogar. Este enfoque de la me-

diación contempla dos objetivos; por un lado, la resolución del conflicto en el aquí y ahora y por otro, la generación de aprendizaje colectivo que permita incorporar la fuerza del diálogo como herramienta alternativa de resolución de conflictos. En esta línea compartimos una de las expresiones que más satisfacción nos dio al término de la mediación entre una empresa y sus vecinos: *“Esperemos que la próxima vez no necesitemos recurrir al Defensor del Vecino”*.

**Cuarto.** Es posible incorporar en algunas empresas el compromiso con situaciones sociales que necesitan la intervención de distintos actores. Hemos aprendido que las empresas ven con satisfacción este camino, que valoran la posibilidad de recorrerlo e incluso, luego del tránsito por el conflicto encuentran nuevos canales de desarrollo de la RSE, dado el cambio en el clima de relacionamiento de la empresa con su entorno. Valorán también como resultado positivo el hecho de que los organismos de contralor, en la medida de que no hay conflictos con el entorno, ven facilitadas las gestiones administrativas, lo que reduce los tiempos de gestión y le permite a la empresa mayor dedicación a su actividad productiva y comercial.

**Quinto.** La mediación emerge como una herramienta válida para las empresas que adopten las orientaciones de la Guía ISO 26.000 o que se comprometan con los Principios del Pacto Global o los Principios Rectores de la ONU, ya que genera escenarios donde poner en práctica dichas orientaciones y principios. Es una oportunidad de transformar lo que en un principio se vive como una dificultad, en una posibilidad de servir a la comunidad, estableciendo lazos amistosos y de cooperación. Dicho de otro modo, la mediación contribuye significativamente a la aplicación de políticas de RSE en materia de relación con las comunidades vecinas.



## PERSPECTIVAS DE LA MEDIACIÓN EN URUGUAY

El acumulado de experiencias de este tipo en Uruguay es limitado, aun cuando las señales, tanto para las empresas como para las comunidades, son que es una herramienta muy válida. Cabe la pregunta de por qué las empresas no recurren más a la misma. A nuestro entender lo primero que se necesita es la difusión de la herramienta.

En la medida que se la difunda y se continúe acumulando experiencias será posible instalarla como una práctica más frecuente, que no solo sirva para resolución de los conflictos existentes, sino que además opere como estrategia preventiva de posibles conflictos a futuro. En ese sentido, la mediación puede aportar en forma significativa para evitar conflictos, si las empresas en el momento de decidir instalarse en un determinado espacio, además de comenzar el proceso habilitatorio, inician de forma paralela un diálogo con la comunidad de su entorno y que para ello contarán con un mediador que facilitara el diálogo y le diera un encuadre técnico a esos intercambios. Esto le evitaría, tanto a la empresa como a la comunidad, una serie de desgastes que se producen cuando las empresas se instalan sin un diálogo previo con su entorno.

En los últimos años en Montevideo se han incrementado estas situaciones de controversia entre las empresas y su entorno, dado el crecimiento de las actividades productivas, del tránsito, los ruidos, el riesgo de contaminación y otros aspectos que son producto de ese crecimiento. Estas situaciones, que no han sido bien tratadas, generan en la población una relación de rechazo y lo que debiera valorarse como positivo, dado el incremento de la mano de obra y del crecimiento del País en general, se vive como amenaza. Además, han encontrado a las políticas públicas con muchas dificultades para adaptarse a una realidad de cambios, con una gran

dinámica, en la que debiera el Estado ser promotor de un crecimiento sostenible, atento a las modificaciones y repercusiones que el crecimiento trae de bueno y de riesgoso en la vida cotidiana de una comunidad barrial.

El principal desafío consiste entonces en encontrar las herramientas adecuadas para acompañar ese crecimiento y para que el mismo contemple aspectos vinculados a los derechos humanos, cuidando no afectarlos y que cada actor asuma la responsabilidad que le corresponde, comprometiéndose a contemplar al "otro" en las decisiones que toma, con disposición a ceder para la construcción de sociedades más justas, más democráticas y sostenidas en relaciones "ganar-ganar".■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Naciones Unidas (2011).** *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.* Nueva York y Ginebra.
- **UNIT-ISO (2011).** *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000:2012, IDT).* Montevideo. Uruguay.
- **United Nations. Global Compact.** [https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html). Consultado en Diciembre de 2014.