

# El Poder de la Mediación y la Mediación del Poder

*Tulio Rosembuj*

Catedrático de la Universidad de Barcelona

1. El debate en torno al gobierno de la empresa suscita una variedad de cuestiones esenciales a cualquier tipo de organización.

En una síntesis extrema y simplificadora puede afirmarse que el gobierno de la empresa consiste en el conjunto de normas, usos y comportamientos que aseguran el buen sentido, la orientación correcta, de la sociedad o entidad.

Pero, dicho lo cual, hay un empeño en redescubrir las normas, usos y comportamientos, la localización de los intereses, de las posiciones de los actores del proceso.

El buen gobierno, por así decirlo, depende de la naturaleza propia de los que gobiernan.

Los titulares legitimados para el desarrollo del gobierno de la empresa son una miríada de intereses que establecen el territorio y las fronteras de la actuación recíproca. Un equilibrio inestable de cuya composición dependen todos entre sí.

Los intereses (de gobierno) son los que entienden como propio un poder cuyo ejercicio no puede ser sino compartido.

La primera constatación es que antes que la propiedad formal de la empresa lo que evoca otros protagonistas es la propiedad de los factores de producción. Así, los accionistas de una sociedad no son los propietarios de la empresa, sino de los capitales que aportan. Y esto permite comprender por qué la orientación de la empresa no está sólo subordinada al capital social, sino a los otros aportantes de factores de producción que corren, a su modo, riesgos en sus intereses semejantes a los que corre el aportante del capital. (E. Fama, Agency problem and the theory of the firm, 1980, Journal of political economy, 88, 2.)



Los accionistas son uno de los intereses, posiblemente el más relevante, pero obligados a compartir sus intereses con otros grupos dentro de la empresa. Hay distintos agentes cuyo bienestar puede resultar afectado por los compromisos de la empresa: son todos aquellos grupos sin cuyo soporte la organización cesaría de existir (R. Freeman-D. Reed).

La ventaja competitiva de la empresa está condicionada, entonces, no sólo por la capacidad para gestionar las relaciones entre el capital y la organización, sino para convocar otros intereses, otras posiciones, que aparecen necesarias para el vehículo del capital y de la propia organización.

La dirección de la empresa no sólo está dedicada a la atención del accionista, sino de otros interesados (stakeholders), que consideran su aportación de valor a la creación de la riqueza como un derecho: los trabajadores, los proveedores, los clientes, los inversores.

Estos grupos de intereses y posiciones se relacionan con la organización en forma distinta, particular, específica, con sus requisitos, condiciones, garantías. Son, como bien se dice, mercados distintos: productos, trabajo, tecnología, capital.

El sistema de resolución apropiada de conflictos resulta un elemento clave para facilitar la posición eficiente de los mercados dentro de la empresa, en salvaguardia de comportamientos aprovechados que puedan desequilibrar la estabilidad de los intereses, posiciones y el poder en la organización. (J. Maati, *Le gouvernement d'entreprise*, Paris, 1999.)

**2.** El poder de la mediación es uno de los atributos de la alta dirección. En sentido objetivo, la equidistancia la proporciona una posición de árbitro, cuyo desempeño eficiente garantiza su propia posición, su interés peculiar en la defensa de la estabilidad organizativa.

Pero, no está dicho que sepa llevarlo a cabo. El poder de la mediación no se basa en el ordeno y mando, sino en la convicción, en la persuasión, en una localización que no sea parcial, dependiente de uno de los intereses o posiciones convocadas en la cuestión.

El directivo debe desdoblarse por cuanto no se trata de distribuir beneficios o ventajas, sino sacrificios de los que pueden derivar los beneficios o ventajas. En otras palabras, la mediación no se origina de la autoridad, sino del poder legitimado por la aceptación entre las partes implicadas.



En consecuencia, el primer paso en la resolución apropiada del conflicto es el poder directivo de convocatoria, que puede tenerlo o no, puede haberlo tenido y ya no se le concede.

Si esto se traduce en caucus, en aceptación de las partes, puede afirmarse que se ha recorrido una razonable distancia hacia la solución del conflicto.

La aceptación de la convocatoria produce un efecto relevante cual es la desactivación de las culturas adversariales, catastrofistas. El buen hacer. Hay un tiempo y un espacio de acuerdo que se puede perfilar como probable y cuyo devenir no será consecuencia de la derrota, de la pulsión de los hechos, de la ideología de vencedores y vencidos.

El poder de la mediación es intransferible e indelegable. Se basa en la pura confianza de los otros. Por eso, es necesario que quede claro el divorcio entre autoridad formal y poder legítimo. Lo primero no ayuda a la mediación, cuanto lo segundo la impulsa.

**3.** La mediación del poder puede o no ser exitosa. Las diferencias pueden ser conciliables o inconciliables. Los contenidos pueden desatender la satisfacción de las partes implicadas. No obstante, la premisa es que no hay desacuerdo humano, social, económico, que pueda ser objeto de la mediación del poder. El punto delicado a considerar es la fungibilidad de los conceptos y de los interlocutores. Es decir, que el discurso sea homogéneo en sus términos y que los participantes entiendan que la búsqueda de la solución tiene un valor intangible presente: conservar los intereses de todos dentro de la organización.

La ruptura de la confianza, por el contrario, implica el abandono, la renuncia a la continuidad. Hay ocasiones en que ello puede ser beneficioso para el conjunto de la organización y de los interesados, pero siempre que el reproche no sea unilateral, no sea parcial o comprometido con otros comportamientos.

El fallo en el cumplimiento de las normas de calidad puede llevar a tomar la decisión de prescindir del proveedor, de su participación, o de una conducta reprochable del trabajador, otro tanto de lo mismo. Sin embargo, el poder de la mediación opera cuando no existen razones arbitrarias o caprichosas en las posiciones de los demás. La razonabilidad se impone cuando y en el momento en que puede realizarse.



En definitiva, la *corporate governance* promueve los procedimientos de resolución adecuada de los conflictos en la empresa. El depositario de la mediación es el alto directivo y su poder consiste en dirimir las discrepancias entre los mercados concurrentes en la empresa, en base a concesiones recíprocas, y la proyección de relaciones estables, sin rencor, hacia el futuro. El conflicto es, antes que nada, una oportunidad para el buen gestor y, seguramente, la tumba para el malo.

**4.** La forma de mediación empresarial que mejor se adapta al gobierno de la empresa es la denominada mediación valorativa. En ésta, el mediador —el alto directivo— está encauzado a establecer una propuesta a modo de conclusión, una vez escuchadas las partes. El mediador proporciona una evaluación sobre el contenido de las posiciones de las participantes, atendiendo sus méritos y deméritos. El objetivo es movilizar a los actores del conflicto a una resolución basada en la valoración del mediador.

El uso de la mediación en la empresa propone que todos los intereses y posiciones que surjan de los mercados cooperativos que se entrecruzan en el gobierno de la organización establezcan un mandato previo de aceptar la mediación antes que cualquier otro procedimiento litigioso, de carácter adversarial. La cláusula no impide el recurso a la justicia formal, pero fuerza a los participantes a la negociación previa. Asimismo, en una relación consolidada el procedimiento de la mediación asegura resultados mutuamente satisfactorios, que no disminuyen la intensidad de la actividad futura.

Las empresas deben gestionar sus conflictos internos (laborales) y externos (clientes, proveedores, inversores) en forma tal que su acceso sea informal, rápido, económico, próximo a los que lo padecen. La gente con problemas, como la gente con dolor, quiere alivio, y lo desea rápidamente y tan barato como sea posible (Warren Burger). Los beneficios de la mediación de empresa, como mínimo, son el ahorro económico, la preservación de las relaciones y la rapidez en la resolución de la disputa.

La mediación del poder no puede sino ser un vehículo de las expectativas del conjunto de interesados, basada en la neutralidad, la imparcialidad, la confidencialidad. El alto directivo, en suma, aunque no le agrade, debe estar dispuesto al sacrificio de su juicio y opinión si ello redundará en la composición adecuada de la diferencia entre el interesado y la organización. El respeto al poder no se adquiere sino en la sumisión al error.



5. Es cierto que uno de los propósitos principales del gobierno de la empresa consiste en evitar que el alto directivo se aproveche en su propio beneficio y en detrimento de los accionistas, de los trabajadores, proveedores, clientes e inversores, del destino último de los fondos, de la renta organizacional de la empresa. Por lo tanto, resulta paradójico encargar al lobo el cuidado de las ovejas, encomendar al que trabaja para sus propios intereses la protección de todos los grupos con intereses en la organización. (V. Salas Fumas, *El Gobierno de la empresa*, Barcelona, 2002.)

Sin embargo, el comportamiento egocéntrico del alto directivo no se modificará con buenas intenciones, habida cuenta que cualquier organización termina por ser dominada por un grupo restringido de líderes que la gestionan en base a sus propios intereses personales en lugar de representar a todos los grupos implicados. (R. Michels, *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*, N. York, 1962.)

Pero, el vértice, el epicentro que ocupa el alto directivo le ofrece todas las ventajas, pero también las servidumbres del poder. Su observatorio no puede lucir las ventanas bajas y la luz oscura, entre otras razones porque la explosión incontrolada de los conflictos con los otros interesados son, a corto o medio plazo, apenas se pongan de acuerdo, su condena a muerte.

En consecuencia, el poder de la mediación nace de su posición de privilegio, aunque la mediación del poder es una alternativa que le viene impuesta como sistema de control interno y externo. La resolución alternativa de disputas, o adecuada al conjunto de los interesados, ofrece, en este aspecto, la neutralización del arbitrio egocéntrico del alto directivo y su deber de explicarse, definirse, bajando al ruedo de los hechos. ¿No es esto un control del poder a través de su ejercicio?

