

Responsabilidad ante la gestión del acuerdo

María Bacas Malo – Abogada y Mediadora empresarial – Socia de Mind The Law

Recientemente he leído el artículo de Jeanne Ross “Goodbye Structure; Hello Accountability”, publicado en la MIT Sloan Management Review” (<https://sloanreview.mit.edu/article/goodbye-structure-hello-accountability>) y, una vez más, constato la tendencia, que ya es presente, que implica un giro, lo queramos o no, en la forma de gestionar las empresas desde la alta dirección.

Este giro se refiere, entre otros aspectos, a modelos de organización basados en el deber de diligencia y de la responsabilidad de los distintos actores en el entorno empresarial, desde la alta dirección, consejeros y administradores hasta la primera línea, en cualquier nivel y ámbito. Quizá este nuevo escenario, que no supone sólo un cambio de atrezzo, sino que es mucho más profundo, viene determinado en gran medida por la crisis mundial, sus orígenes, desarrollo y consecuencias, acompañado de un marco legislativo a todos los niveles (internacional, UE y estatal) con la promulgación de reformas o nuevas normativas en ámbitos que antes se regulaban tímidamente y en los que ahora se pone el acento.

Dicho giro podría resumirse en una demanda de mayor responsabilidad en un sentido doble: asunción de responsabilidad en cuanto al proceso de toma de decisiones (“ownership”) y exigencia de una voluntad inequívoca de tener

la intención de rendir cuentas por los propios actos y hacerlo (“accountability”).

Y ello, ¿cómo afecta y afectará a la forma en que los grupos empresariales están gestionando sus acuerdos y no sólo sus conflictos?

Qué duda cabe que actualmente la exigencia de responsabilidad en el doble sentido que indicaba se traduce:

- En la forma en que se gestionan los procesos de cierre de acuerdos y la solución de conflictos: se profesionaliza el proceso negociador, es más complejo y suele tener un marcado carácter multifuncional, no cabiendo un enfoque desde los compartimentos estancos, los “silos” a los que se refiere Jeanne Ross.
- La rentabilidad de la inversión tanto de los recursos materiales, como del esfuerzo, tiempo y capacidades de los profesionales de la organización empresarial involucrados en tales procesos: ya no se trata solo de una cuestión de utilidad marginal, sino de responsabilidad en el uso de los activos a disposición de la empresa para obtener sus objetivos.
- Una visión de gestión a largo plazo donde intangibles de gran valor económico y también de alta sensibilidad como la reputa-

ción empresarial y profesional están en juego: no sólo se valora en qué se utilizan los recursos empresariales, sino cómo.

- La aprobación o rechazo de las distintas partes interesadas (los stakeholders y los influencers) que directa o indirectamente pueden verse afectadas por el desempeño empresarial y la forma en que la organización decide desarrollar “su empresa”.

De todos estos elementos, resalto la responsabilidad empresarial en cuanto a la inversión de los activos de la compañía para obtener la excelencia en la gestión del acuerdo, ya que conduce a cuestionarse cómo se está llevando a cabo la toma de las decisiones para elegir los mecanismos óptimos de solución del conflicto en la mesa. Es que la organización empresarial se cuestione si caben otros medios distintos de la vía judicial o el arbitraje (heterocompositivos). Es una cuestión de responsabilidad empresarial el abrir el espectro hacia otros mecanismos autocompositivos de solución de conflictos como la mediación empresarial.

Por sí misma, por su carácter voluntario en virtud del cual las partes pueden alcanzar el acuerdo que mejor les convenga, por ser las organizaciones las que controlan el proceso



negociador en un entorno seguro en el que la confidencialidad juega un papel primordial, la mediación está claramente alineada con el concepto de responsabilidad en su doble significado que arriba señalaba: devuelve el control a las partes para alcanzar el mejor acuerdo posible en interés de su empresa y, al mismo tiempo, les permite rendir cuentas por aquello que les pertenece, es decir, les permite explicar los términos del acuerdo que han diseñado, elaborado, firmado y comprometido a ejecutar bajo su credibilidad y reputación.

En este contexto de solución de conflictos o de gestión de acuerdos para prevenir los conflictos ya no procederán las provisiones por contingencias por litigios que se reiteran año tras año en las cuentas de resultados de la compañía hasta que un tercero, sea tribunal o árbitro, decide sobre el conflicto. Los plazos de solución se acortan de manera significativa. El coste en y fuera de balance se aminora.

Parece que la mediación empresarial está más alineada con la forma de gestionar las organizaciones empresariales que apunta Jeanne Ross y que ha llegado para quedarse: agilidad, flexibilidad, transparencia, creatividad y compromiso para ensanchar las oportunidades y alternativas de la organización. Estas son también algunas de ventajas que aporta la mediación empresarial como negociación estructurada que se basa en la autoridad de las partes para asumir la responsabilidad sobre cómo se gestiona el proceso de toma de decisiones para alcanzar acuerdos y en la excelencia exigida en la rendición de cuentas.

No es nuevo que en entornos económico - financieros avanzados, los grupos empresariales cuenten con áreas de “Conflict Management” con resultados probados y sostenidos en el tiempo.

Es una cuestión de responsabilidad apostar o cuanto menos dar la oportunidad a una organi-

zación empresarial transversal de "Agreement Management", basada en el doble concepto de responsabilidad aquí expuesto – ownership y accountability - donde los objetivos del negocio se alcancen en función de sus intereses y necesidades con una consciencia nítida sobre dónde y cómo mejor se invierten los recursos materiales e intangibles de la empresa en la gestión

del acuerdo y, por tanto, en la prevención del conflicto o, en su caso, en su solución.

La mediación y otros mecanismos de gestión del acuerdo pueden traernos una oportunidad más de ejercicio de responsabilidad en el ámbito empresarial y del profesional liberal, intangible que tienen su precio en el mercado.



Entrevista a Mariví Rodríguez

El pasado 26 de abril, durante nuestro XXIX Congreso Nacional, la publicación Diario de Mediación entrevistó a Mariví Rodríguez, perteneciente al grupo de mediadores de AGERS. Mariví es abogada, mediadora acreditada por CEDR, especializada en Mediación Empresarial, trabaja para el centro de Coaching & Mediación de Sevilla y es Fundadora y Gerente de la Iniciativa Compromiso de Mediación, iniciativa integrada en el Centro de Solución de Conflictos de AGERS".

Durante la entrevista Mariví habló sobre su experiencia profesional y sobre el trabajo de dar a conocer la mediación a empresas que no se han acercado aún a esta forma de resolver conflictos, incluso dentro de los despachos de abogados.

Nueva cláusula recomendada por el Centro de Solución de conflictos de AGERS

Desde el Centro de Solución de Conflictos de AGERS se ha elaborado una nueva cláusula relacionada con la mediación que, desde el centro, se recomienda incluir en los contratos:

"En caso de controversias derivadas del presente contrato o relacionadas con él, las partes se comprometen a discutir y considerar, en primer lugar, el recurso al procedimiento de resolución de conflictos establecido en el Regla-

mento del Centro de Solución de Conflictos de AGERS. Salvo acuerdo en contrario de las partes, el procedimiento tendrá lugar en [ciudad/país; ciudad/país de cualquiera/ninguna de las partes] , el idioma de la mediación será [idioma] y el coste del procedimiento será sufragado entre ambas partes. Las partes se comprometen a participar en el proceso de solución de conflictos de buena fe y a poner los medios necesarios para intentar alcanzar un acuerdo."