

# Contenido

## Portada

- 4**      **¿Retaliación política contra los medios?**  
Andrés Cañizález, Felipe Gaytán y Juliana Fregoso

## Opinión

- 16**      **Democracia y prensa, mito y realidad**  
Peter Schenkel

## Ensayos

- 20**      **El imperio mediático de Silvio Berlusconi en Italia**  
Francisco Ficarra
- 26**      **La cooperación internacional para actividades de comunicación**  
María José Pérez del Pozo
- 32**      **Pedagogía de la comunicación: Los medios en las escuelas**  
Carlos Del Valle Rojas
- 40**      **De las relaciones públicas a la comunicación estratégica**  
Octavio Islas

### *PRENSA*

- 48**      **¿Diarios de noticias .....o de promociones?**  
Miguel Ángel Jimeno
- 58**      **El ombudsman: ¿Un profesional del cambio?**  
Laura Salamanca Ávila

### *TELEVISIÓN*

- 64**      **Violencia familiar por televisión, producir para incomunicar**  
María Leonor Arias

### *INFORMÁTICA*

- 70**      **La radio digital**  
Carlos Cortés

### *LENGUAJE*

- 78**      **Errores comunes en el lenguaje periodístico: Redundancias**  
Juan M. Rodríguez

- 80**      **Periscopio Tecnológico**

- 86**      **Bibliografía sobre Comunicación**

- 92**      **Actividades del CIESPAL**

# El ombudsman: ¿Un profesional del cambio?



■  
**Laura Salamanca Ávila**

**L**a mediación, según Guillaume-Hofnung (*La médiation*, 1995, Editions PUF, Paris : 74), se define como un modo de gestión de tensiones sociales, gracias a la presencia de un tercero, neutro, independiente y sin ningún otro poder que el de su autoridad, reconocida por los participantes en la mediación y que fue elegido libremente.

La mediación es un proceso de no-confrontación semi estructurado y creativo, en el cual uno o varios individuos imparciales ayudan a las partes en conflicto. El trabajo de la mediación implica el conocimiento de varias disciplinas y el trabajo en campos

y áreas diversas; un jurista, un abogado o un comunicador social pueden ejercer esta función en marcos variados, tales como la mediación familiar, civil, penal, de ciudad, regional, nacional, en sectores asociativos, en la empresa privada o en las asociaciones profesionales, entre otras.

El mediador –u ombudsman– es generalmente nombrado por el organismo que lo emplea y su mandato es, a menudo, renovable (Moore, 1992, « *Peut-on évaluer le rôle des ombudsmen* » in *Revue française d'administration publique*, Paris); es generalmente remunerado por la organización que

■ **Laura Salamanca Ávila**, periodista colombiana, doctora en Ciencias Sociales (Información y Comunicación) por la Universidad Católica de Lovaina Bélgica, colaboradora científica del Departamento de Comunicación de la misma universidad (LASCO/COMU/UCL).

■ Correo-e: [salamanca@reco.ucl.ac.be](mailto:salamanca@reco.ucl.ac.be)

lo designa y la prestación de sus servicios es gratuita. Su campo de actividad se limita a la relación con el público, los particulares, los ciudadanos y de la organización implicada.

El mediador puede emitir recomendaciones de dos tipos: las que se centran en la resolución de las quejas de los casos de los ciudadanos confrontados en un conflicto irresoluto contra la administración y, centrándose en las disfunciones más importantes y recurrentes, las que se focalizan en el mejoramiento de organización implicada.

Más allá de la instrucción del expediente y de la proposición de recomendaciones y de soluciones del mismo, el mediador rinde cuentas públicamente en un reporte anual. Normalmente, éste contiene las quejas, las recomendaciones y las diferentes actividades desarrolladas por su servicio. En vista de la ausencia de poder de decisión, éste centra su acción en su *autoridad de enunciación* –él persuade por su reconocimiento público– y de *denunciación* de las disfunciones de la organización implicada.

Según Molitor (1974, L'administration de la Belgique, Institut belge des sciences politiques (CRISP): 71), "el ombudsman –persona encargada de la defensa de los derechos del ciudadano con respecto a los poderes públicos– es una suerte de tribuno del pueblo, encargado de recoger las quejas de los ciudadanos que encuentran problemas con la administración, pero que no cuentan con una vía de recurso precisa".

## ***El ombudsman es una suerte de tribuno del pueblo***



Ayudar a las partes en conflicto

Sin embargo, en todos los países donde existe, el ombudsman se funda sobre el hecho que, cualquiera que sea el poder que concentra, cuenta con una fuerza determinante: *el apoyo de la opinión pública*. Este apoyo se adquiere por medio de su acción y por la publicación del reporte anual de trabajo.

### **La mediación y el cambio**

El mediador es un *acompañador del cambio organizacional*, cambio que puede clasificarse como *adaptativo y/o innovativo* (Pirson 1998). En las organizaciones, el cambio puede ser esencialmente de dos tipos. El primero es el *cambio adaptativo* que permite a la organización conservar su equilibrio dinámico (concepto de *équilibre homéostatique*) adaptándose a las variaciones internas y a las que aporta el medio ambiente. Este *cambio* comporta la modificación de las reglas, las representaciones y/o de las interacciones ligadas a un aspecto de la cultura de una organización. La modificación de normas y/o de procedimientos es un ejemplo de cambio adaptativo, pues las nuevas maneras de regular la acción colectiva permitirán reajustar la dinámica organizacional y conservar el equilibrio necesario para la sobrevivencia y el desarrollo de la organización (Salamanca 2003).

# *El mediador está llamado a acompañar el cambio a través de la negociación y el seguimiento de sus recomendaciones*

El cambio también puede ser de *tipo innovativo*, es decir, de tipo «*meta*» con respecto al cambio adaptativo, es decir, que se opera a un nivel superior y que implica un *re-encuadre de contexto*, es decir, un re-encuadre de las regulaciones y de los modelos de redundancia, así como los modos de aprehensión de los nuevos *modos relacionales* de las representaciones organizacionales. Esta modificación puede implicar la variación total de la cultura organizacional e influir sobre su medio ambiente y supone la apropiación colectiva de nuevos códigos culturales organizacionales.

En este marco, y a través del ejercicio de su trabajo, el mediador estaría llamado a acompañar los dos tipos de cambio citados anteriormente, a través de la negociación y el seguimiento de la aplicación de sus recomendaciones. El *cambio adaptativo* estaría ligado a la resolución de una queja, mientras que el *cambio inovativo* estaría ligado, por una parte, a la capacidad del mediador de desarrollar una visión global del funcionamiento de la organización implicada y de los

problemas recurrentes de los ciudadanos y, por otra, a su misión de emisor de recomendaciones basadas en el carácter repetitivo de las quejas relacionadas con la persistencia de una o varias disfunciones de la organización implicada.

El mediador estaría destinado a ser un *meta-funcionario* de la organización implicada y una instancia capaz de ser un *par independiente*. Él es, en este sentido, un actor clave del acompañamiento y/o de la inducción del cambio. En efecto, a través del cumplimiento de su misión, este actor se podría definir como *un agente de comunicación que consagra su tiempo a la gestión de la relación entre el administrado y la administración*.

## **¿Qué tipo de mediación y qué tipo de cambio?**

Desde diciembre de 2003 (investigación de LASCO/COMU/UCL coordinada en Italia por el profesor Patrizio di Nicola, miembro del Laboratorio del trabajo y de la empresa del Departamento de Sociología y Comunicación de la Universidad « La Sapienza » de Roma), iniciamos una investigación comparativa sobre el trabajo



Existe un vínculo evidente entre la mediación y la comunicación



El educador es también un mediador

desarrollado por los servicios de mediación en Italia y en Bélgica. Este estudio se centra en los aspectos comunicacionales del ejercicio de la función de mediación y sobre el tipo de cambio que dichos servicios pueden aportar a las organizaciones implicadas y al ciudadano en general.

A partir de las entrevistas y el análisis de documentos, concluimos que una de las principales características del ejercicio de la función –la imparcialidad, la independencia y la libertad de acción– son directamente ligadas a la manera en que el mediador es elegido y al contexto político-social de su elección. En efecto, el ejercicio de la función estaría predeterminado por el modo de selección del director del servicio.

En Bélgica, la mayoría de los mediadores públicos y privados entrevistados aceptan dos tipos de quejas –siempre en segunda instancia–: las que atropellan un derecho del ciudadano y/o las que

*Las principales características del ejercicio del mediador son la imparcialidad, la independencia y la libertad de acción*

***La comunicación  
es vista bajo su  
aspecto instrumental  
de transmisión de la  
información y no  
como elemento  
fundamental y que  
engloba la profesión  
del mediador***

están ligadas a comportamientos inadecuados de los funcionarios de la administración implicada. Por el contrario, la mayoría de mediadores italianos entrevistados manifestaron el rechazo de las quejas ligadas a aspectos puramente de comportamiento; estos profesionales enfocan su trabajo a las quejas ligadas a problemas estrictamente jurídicos.

En general, tanto en Bélgica como en Italia, el tipo de cambio que los mediadores pueden acompañar y/o inducir se limita, en la mayor parte de los casos, al tipo de quejas que aceptan y a las recomendaciones generales que resultan del tratamiento de las mismas.

El papel de la comunicación en el ejercicio de la mediación es reivindicado por la mayoría de los mediadores, belgas e italianos. Estos consideran su rol de *mediadores* en términos de comunicación y se definen como un *punte* entre el administrado y la administración. Sin embargo, raros son quienes definen la mediación como una profesión de la comunicación o de la relación. En efecto, ésta es considerada ante todo como una profesión jurídica ligada al dominio de las normas en las cuales los aspectos relacionales, o la experiencia y las competencias relacionadas, son secundarios con respecto a las competencias jurídicas. La comunicación es vista en este sentido bajo su aspecto instrumental de transmisión de la información y no como elemento fundamental y que engloba la profesión.

Esta constatación pone de relieve la diferencia flagrante entre el aspecto *empírico* -ejercicio de la mediación; plano puramente práctico- y el *aspecto teórico* de la mediación. En efecto, los autores consultados hasta el momento aluden a la existencia de un vínculo evidente entre la mediación y la comunicación -comprendida como fundamento de la mediación- y no como estrategia o aspecto operacional de la misma. Sin embargo, las entrevistas realizadas nos permiten concluir no solamente que la comunicación es comprendida



por los mediadores bajo su aspecto puramente operacional –informativo–, más no como el eje en torno al cual se ejerce la misión de la mediación sino que la mediación no es definida como una profesión de la comunicación.

## Conclusión

En lo que concierne el aporte teórico del ejercicio de la profesión de mediador, nos parece pertinente, o mejor, urgente, analizar los aspectos comunicacionales y estratégicos de su ejercicio. La teoría nos muestra hasta qué punto las variables relacionales, de imagen, de confianza y de diálogo (Guillaume-Hofnung 1995) son decisivas en el ejercicio de la función. La primera aproximación al terreno nos muestra que, efectivamente, estas variables son determinantes para la ejecución de la misión del mediador así como para el acompañamiento del cambio en las organizaciones implicadas.

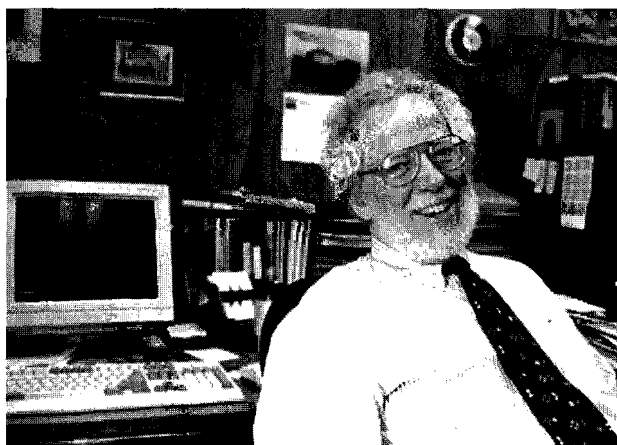
Sin embargo, en el discurso de la mayoría de los medidores entrevistados, los aspectos comunicacionales del ejercicio de la profesión no son privilegiados con respecto a los aspectos jurídicos o políticos, mientras que, en la práctica, en la resolución de un conflicto o en el acompañamiento y la puesta en

marcha de las recomendaciones, el rol de la comunicación, o mejor, de la *metacomunicación* (Watzlawick 1972) que juega el mediador, es *esencial*.

Una reflexión teórica centrada en la *mediación como una profesión de la metacomunicación debería ser una prioridad del enfoque comunicacional*. Recordemos que el *lenguaje digital* posee una sintaxis lógica, muy compleja y cómoda pero carece de una semántica apropiada al estudio de la relación. Al contrario, el *lenguaje analógico* posee la semántica, pero no la sintaxis apropiada a la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones (Watzlawick 1972).

En este sentido, la *metacomunicación* no se centra únicamente en los aspectos digitales –de contenido– de la relación sino que, más allá de éstos, se basa en el análisis de la relación, es decir, en la manera en que se comunica sobre la comunicación propiamente dicha.

La prolongación de esta reflexión proveería, por una parte, de un marco conceptual comunicacional para el estudio de la mediación como profesión de la comunicación –aspectos de contenido o de relación– y, por otra parte, permitiría una mejor comprensión del rol de la **metacomunicación** como aspecto central del acompañamiento y/o de la inducción del cambio en el plan de la mediación. ●



La mediación previene los conflictos