



Josep Redorta

La mediació i el món del treball

1. Introducció

Parlar del canvi a les organitzacions ja no és una moda sinó una necessitat. En els propers cinc anys es preveuen importants processos de canvi a tot el món, en realitat estem repensant la nova organització dels propers decennis. Això és conflictiu: implica una adaptació a aquest canvi que comportarà més conflicte social. Però, a nous problemes hi calen noves respostes, la mediació pot ser l'eina útil que faciliti que l'adaptació sigui menys traumàtica per a ambdues parts del conflicte.

No obstant això, la implantació d'aquesta figura i l'aplicació de les tècniques alternatives de resolució de conflictes no serà gens fàcil i adoptarà matisos propis i inespecífics en l'àmbit de les relacions de treball.

2. El canvi a les organitzacions

Allò que està fora de dubte és que, ens agradi o no, el sistema, la lògica, la cultura jurídica en la matèria en què ens hem mogut tradicionalment canvia en els centres de treball.

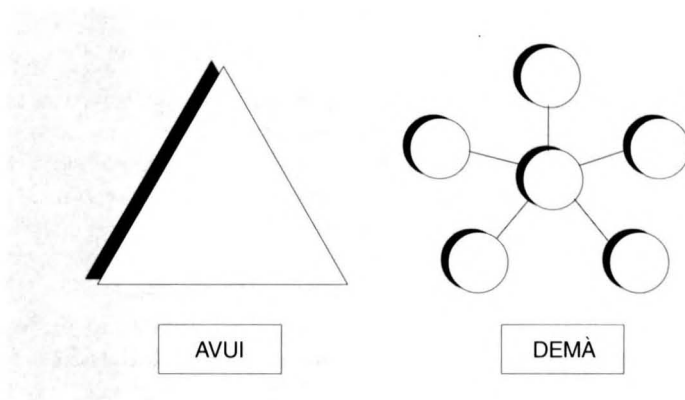
Aquesta cita introductòria pertany a un llibre de Miquel Falguera i Baró sobre el debat en les polítiques d'ocupació a l'Estat Espanyol, en vies de publicació. Falguera dirigeix el Centre d'Estudis i Recerca Sindicals del més important Sindicat a l'Estat Espanyol segons el nombre d'afiliats.

Encara podríem dir que si no dubtem que el món de l'empresa, i per tant del mercat del treball en sí mateix canvia, el que encara és més característic no és el fet de canviar, sinó l'acceleració de la velocitat en que es produeix aquest canvi.

És tant important el canvi que només l'intuïm mitjançant fenòmens parcials com l'atur, la incidència de noves tecnologies, la precarització dels contractes, etc. Però la veritat és que al darrere hi ha tota una filosofia transnacional d'actuació, només, i a tall de mostra, cal llegir l'estudi de 1994 de l'OCDE sobre l'ocupació.²

Evolucionem d'una situació on al treballador se li ha repetit *tu treballa i calla* a una altra on se li exigeix *tu treballa i pensa*. Això comporta que els

nous processos, anomenats genèricament de *Reingenieria de Relacions Humanes a l'Empresa*, incideixen en les empreses més dinàmiques cada vegada en més sectors productius i amb major força. Scott i Jaffe 3 ho ha simplificat en aquest esquema:



Passar de la piràmide al cercle vol dir que el poder s'està repartint, que les comunicacions de dalt a baix canvien i que el grup de treball és el centre de la nova empresa, un empresa d'estructura més àgil i flexible.

Aquest procés emmarcat en les diferents línies de l'anomenat moviment de *Desenvolupament Organitzacional* (D.O.), té els seus teòrics. Ara com ara, la metàfora que més reflecteix aquesta situació és la d'un ésser viu: contradictori. Podríem dir que quatre *erres* descriuen el nou disseny esperat de les organitzacions: reconcebre, reestructurar, revitalitzar i renovar. Podríem dir-ho només amb un paraula: *repensar* l'organització empresarial cara al segle XXI que ja és al nostre abast.

No parlem de teories, el treball a distància (teletreball) ja és aquí, l'economia social, l'autoocupació, la jornada flexible, la gestió de competències professionals, etc., comencen a ser noms propis per a qüestions específiques. La incertesa, l'impacte de les noves tecnologies, la globalització i altres processos emmarquen un panorama competitiu i de nova interacció a que no estem avesats.

3. Les noves formes del conflicte social

A mesura que la producció es globalitza i les noves tecnologies de la informació avancen es produeix un fenomen que ja va predir Alvin Tofler



en el seu conegut llibre *El cambio del poder*⁴. La fàbrica desapareix. Un exemple: una coneguda marca de iogurt va inaugurar una nova planta de producció fa dos anys. Amb la meitat de mà d'obra es va quadruplicar la producció respecte a l'altra fàbrica que només feia quinze anys que produïa.

Un dels més recent i ben documentats llibres sobre el tema, el de Jeremy Rifkin⁵, que duu per significatiu títol *El fin del trabajo*, de recent publicació en castellà i *bestseller* mundial, analitza el procés pel qual la quantitat global de treball disminuirà de forma molt accelerada. Per exemple afirma, entre moltes altres coses, que la enginyeria genètica afectarà a l'agricultura de manera directa generant fam a molt països com a preu del *progrés econòmic*.

Mentre alguns treballadors molt qualificats estan en continu estrès, altres sense qualificació són expulsats del sistema als quaranta anys.

El sindicalisme tradicional encara no ha fet una reflexió prou profunda que el dugui a resoldre la paradoxa que els treballadors també són consumidors i fins i tot accionistes. Si el treball passa a ser un bé escàs les actituds de cooperació passen a ser de competició i això afecta l'essència del sindicalisme.

Menys treball vol dir menys ingressos: l'acomiadament es viu com una nova forma d'estigma social, s'incrementen les depressions i malalties mentals. Es perd el significat en que s'ha estructurat la vida sobre el valor *treball*.

Podríem acabar dient que sigui quin sigui el futur immediat que ens espera una cosa és segura: *el conflicte social s'incrementarà*.

Estem davant d'importants moviments migratoris, de noves estructures de relació laboral, de menys ingressos en les capes populars i d'una forta globalització del poder econòmic. La forma d'aquest conflicte dependrà de cada situació concreta.

En aquest marc genèric, l'any 1990, la Fundació Europea per a la millora de les condicions de vida i treball, organisme oficial de la Unió Europea amb seu a Dublín, va encarregar a les universitats de Bath i Edimburgh un ampli estudi que va dur a enquestar 3.563 empresaris i 3.563 representants dels treballadors de dotze països diferents.⁶

El resultat és força significatiu:

**L'acomiadament
es viu com una
nova forma
d'estigma
social**

Preocupacions en relació amb la participació

Preocupacions <i>essencials</i> dels empresaris	Eficiència Motivació Foment del canvi
Preocupacions <i>essencials</i> del treballadors	Equilibri de poder Control de les repercussions
Preocupacions <i>secundàries</i> d'ambdues parts	Compromís Comunicacions Bones relacions laborals Identificació

4. Nous conflictes, noves vies d'afrontament

Si són certes les conclusions a què ha arribat aquesta investigació, i tot indica que així és, caldrà que pensem en termes de cooperació en el si de l'empresa i en termes de competició a l'exterior. L'empresa pensada de dalt a baix (piramidal) en procés de canvi cap a una organització més aplanada implica el pas d'una cultura només de confrontació a una cultura de comunicació. Podríem dir que en l'extrem cal pensar l'organització des d'un major nivell d'*horizontalitat*.

Si bé el conflicte sempre està present en el si de l'organització, fins i tot, com ja s'ha dit, augmentarà agafant noves formes, no hi ha dubte que caldrà noves respostes.

Les respostes a aquesta situació només poden venir des de la *innovació social*. Cal distingir entre *canvi* i *innovació*. La innovació és quelcom més planificat, més deliberat i més desitjat; la innovació és *anticipació, acció*; és dotar-se de noves eines per afrontar al futur (potser hauríem de dir al present?).

Però la innovació té les seves pròpies regles de joc. Cal veure el temps i les estratègies quant al temps d'adopció de noves idees. Mort en una investigació citada per l'autor⁷ que ho explica amb aquest gràfic:



L'Adopció de les idees en el temps

Percentatge acumulatiu d'adoptants	100	Reacis
	88	Majoria tardana
	50	Majoria primerenca
	12	Adoptants primerencs
	3	Innovadors

Temps

Si la corba del temps ja ens il·lustra de les diferents dificultats inicials, cal partir d'altres i més importants dificultats. Aquest fet l'anomenem *Paradoxes inicials* en el procés d'afrontament dels conflictes actuals i futurs.

Vegeu quines apareixen com a més clares en el següent quadre d'elaboració pròpia.

Resolució de conflictes Les paradoxes inicials

1. Increment de conflictes mentre incrementa l'atur dels professionals implicats o el nivell de frustració personal.
2. Resoldre els conflictes des de la confrontació.
3. Resoldre problemes cada vegada més interdisciplinars des del coneixement individual.
4. Resoldre els conflictes sense abordar les causes.

La resolució d'aquestes paradoxes comporta una nova forma d'encarar el conflicte social que passa pel fet que els professionals incorporin noves habilitats personals per cultivar la comunicació, per no oblidar la rel del problema.

Una de les dificultats per aplicar la mediació és la inexistència d'una definició legal clara de la figura

5. La Mediació com a eina

La mediació en general és una eina de treball amb les següents característiques:

- És una habilitat, *savoir faire*, **destresa**. Exigeix unes aptituds i un mètode per a la gestió de conflictes i per a la recomposició de les relacions socials.
- És una tècnica per al tractament de conflictes i el redreçament de certs comportaments que es basa en un camí consensuat.
- És un procés d'identificació d'àrees de desacord i de desenvolupament d'alternatives per resoldre els conflictes i arribar a acords que satisfacin els interessos únics d'ambdues parts.
- És l'emfatització de la responsabilitat d'aquells que poden prendre decisions que afecten interessos comuns.
- És un mètode que permet a les diferents parts estructurar les pròpies relacions als problemes o conflictes.
- És un sistema estructurat, procés tècnic per a la presentació d'alternatives.
- És una ajuda a les diferents parts per comunicar la seva postura davant els problemes i per expressar solucions possibles.
- És facilitar l'intercanvi d'informació, d'idees i d'alternatives per a l'arranjament.

Però és una tècnica no recomanada en els següents supòsits:

- una o més de les parts no està disposada o no té voluntat d'expressar les emocions d'una manera constructiva;
- una de les parts no està disposada a identificar desitjos, necessitats, sentiments (per exemple, una de les parts està fortament deprimida o és extremadament submissa);
- no es disposa del temps necessari per al procés de la mediació;
- una o més de les parts està més interessada *en tenir raó* que en resoldre el conflicte;
- una de les parts està en perill físic;
- una o més de les parts està més interessada en lluitar que no en resoldre el conflicte.

6. La Mediació i les relacions laborals

Una de les principals dificultats per aplicar la mediació és la inexistència d'una definició legal clara de la figura i per tant de qui pot ser el mediador



i quines les seves habilitats.

Una segona dificultat radica en que les instàncies oficials de mediació en l'àmbit laboral, són poc eficients en general i es superposen en les seves funcions.

A aquestes s'hi afegeix que privadament serà difícil implantar la mediació excepte en conflictes molt importants. La qüestió fóra: qui paga el mediador? Tornem al paper institucional.

Malgrat això, a França apareixen figures que anomenarem de *mediació impròpia*, és a dir, des de dins de l'empresa per fer emergir el conflicte latent. Des de l'àrea de Recursos Humans, el tractament de les queixes, el veure el treballador com a *client*, el reentendre quin serà el paper del sindicat, comporta l'aparició d'una funció molt específica de tractament del conflicte no tant des de l'autoritat com des dels procediments d'enquesta i comunicació. Facilitar l'expressió de divergències i la seva reintegració al procés vital de l'empresa fóra aquesta figura que hem dit *impròpia*, en tant que el poder li és donat per l'empresari, cosa que afecta a l'essència d'aquesta tècnica que requereix un cert nivell d'igualtat.

Finalment, dir que, en els darrers tres anys, nous canvis legislatius estan potenciant el paper de les solucions no judicials als conflictes laborals. Els canvis a l'empresa portaran un canvi en l'afrontament dels nous conflictes.

7. A tall de conclusió

Voldríem partir de les paradoxes que hem esmentat, la resolució de les quals implica un canvi d'orientació en les estratègies d'afrontament del conflicte social que hem seguit fins ara.

Fina ara, la participació dels treballadors s'ha vist més com una forma de millorar l'eficiència, que no de repartiment de poder. El poder, ara a dalt de tot, canvia de lloc i les noves estructures organitzatives demanen vies, més àgils que les que coneixem, de solució dels conflictes.

La mediació és una bona eina en el camp de les relacions laborals. Potser s'utilitzarà en el si de l'empresa per fer emergir conflictes latents. Potser servirà per reeducar l'estil de relació. Potser no s'aplicarà en la forma més pura que especifiquen les seves teories. Però, estem segurs que serà una eina que, ben aplicada, serà força útil.

L'aplicació a una mediació externa trobarà els problemes d'una certa ineficàcia en la seva història institucional i una manca de definició legal de la figura, així com el de quin serà el paper dels interlocutors socials. Malgrat tot cal anticipar-se, viure el canvi i assetjar noves respostes. Els temps ho demanen.

Josep Redorta
Advocat. Director del gabinet Redorta & Associats dedicat a la
gestió de conflictes

-
- 1 Falguera Boro, Miquel (1997) *Reflexiones respecto del actual debate sobre el mercado de trabajo y las políticas sobre empleo y despido*. Centre d'Estudis i Recerca Sindicals. Comissió Obrera Nacional de Catalunya. (Pendent de publicació). (Espanya).
 - 2 Organización de Cooperación y Desarrollo económico (1994) *Estudio sobre el empleo: hechos, análisis, estrategias*. OCDE (França).
 - 3 Scott D.Cynthia i Jaffe, T. Dennis (1991) *Empowerment*. Crisp Publications Inc. (USA).
 - 4 Tofler, Alvin (1988) *El cambio del poder*. Paidós.
 - 5 Rifkin, Jeremy (1996) *El fin del trabajo*. Paidós.
 - 6 Cressey, Peter i William, Robin (1991) *Participación en el cambio*. Fundació per la millora de les condicions de vida i treball. Oficina de Publicaciones Oficiales del CEE. (Luxemburg)
 - 7 Redorta Lorente, Josep (1995) *Aprentatge innovador d'habilitats personals en lideratge social*. Màster anàlisi i conducció de grups. Universitat de Barcelona. (No publicat).
 - 8 Six, J. (1997) *La dinámica de la mediación*. Paidós. (Pendent de publicació en castellà).



La mediació i el món del treball

La mediación y el mundo laboral

La aceleración del cambio en las organizaciones supone el paso de una nueva estructura de interrelación. Hay que "repensar" la empresa y evaluar el impacto del cambio. El conflicto social toma nuevas formas y se incrementará. Nuevos conflictos exigirán nuevas vías para afrontarlos desde la innovación social. Esto supone diversas paradojas. La mediación en ciertas condiciones puede ser una herramienta útil.

Mediation and the labour market

The increasing change in organizations may lead to a new structure in the field of interrelation. Therefore, it seems necessary to «reconsider» the enterprise and to analyze the changing impact. The social dispute may change into new faces and get more difficult. New troubles will require new ways of confrontation from the social innovation point of view. This situation may lead to several paradoxes. In this state of things, mediation in certain conditions could be an useful tool.

Autor: Josep Redorta

Article: La mediació i el món del treball

Referència: Educació Social núm. 8 pp. 49 - 57

Adreça professional: Redorta & Associats - Gestió de Conflictes
Avda. Calderé, 50 baixos
08100 Mollet del Vallès
Tel. 93/579 10 57