



Josep Redorta

La mediación y el mundo laboral

1. Introducción

Hablar del cambio en las organizaciones ya no es una moda sino una necesidad. En los próximos cinco años, pueden preverse importantes procesos de cambio en todo el mundo, en realidad estamos repensando la nueva organización de los próximos decenios. Esto es conflictivo: implica una adaptación al cambio que comportará más conflicto social. Pero, a nuevos problemas son necesarias nuevas respuestas, la mediación puede ser el mecanismo útil que facilite que la adaptación sea menos traumática para ambas partes del conflicto.

No obstante, la implantación de esta figura y la aplicación de las técnicas alternativas de resolución de conflictos no será nada fácil y adoptará matices propios e inespecíficos en el ámbito de las relaciones de trabajo.

2. El cambio en las organizaciones

"Lo que está fuera de dudas es que, nos agrade o no, el sistema, la lógica, la cultura jurídica en la materia que nos hemos movido tradicionalmente, cambia en los centros de trabajo".¹

Esta cita introductoria de Miquel Falguera Baró pertenece a un libro, en vías de publicación, sobre el debate en las políticas de ocupación en el Estado español. Falguera dirige el Centro de Estudios e Investigación Sindicales del más importante Sindicato en el Estado Español según el número de afiliados.

Todavía podríamos decir que si no dudamos que el mundo de la empresa, y por lo tanto del mercado del trabajo en sí mismo cambia, lo que todavía es más característico no es el hecho de cambiar sino la aceleración de la velocidad con que se produce este cambio.

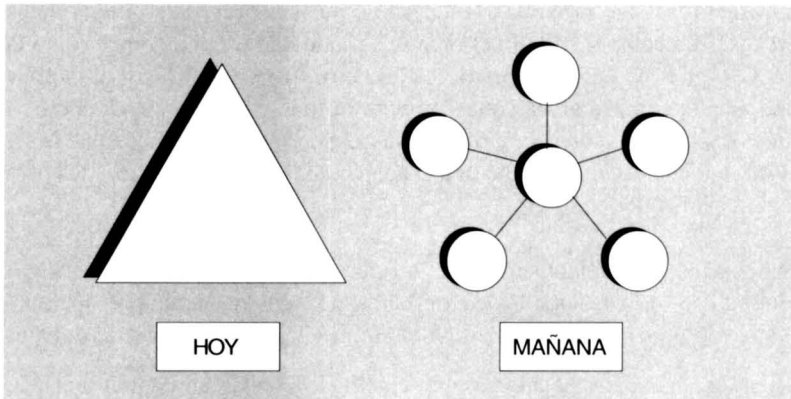
Es tan importante el cambio que sólo lo intuimos mediante fenómenos parciales como el paro, la incidencia de nuevas tecnologías, la precarización de los contratos, etc. Pero la verdad es que detrás suyo existe una filosofía transnacional de actuación, sólo, y como muestra, hay que leer el estudio de 1994 de la OCDE sobre la ocupación.²



FUNDACIÓ PERE TARRÉS
Institut de Formació

8 Educación Social
Biblioteca

Evolucionamos de una situación en la que al trabajador se le ha repetido *tú trabaja y calla* a otra en la que se le exige *tú trabaja y piensa*. Esto conlleva que los nuevos procesos, llamados genéricamente de *Reingeniería de Relaciones Humanas en la Empresa*, incidan en las empresas más dinámicas cada vez en más sectores productivos y con mayor fuerza. Scott y Jaffe³ lo han simplificado en este esquema:



Pasar de la pirámide al círculo significa que el poder se está repartiendo, que las comunicaciones de arriba a abajo cambian y que el grupo de trabajo es el centro de la nueva empresa, una empresa de estructura más ágil y flexible.

Este proceso, enmarcado en las diferentes líneas del llamado movimiento de *Desarrollo Organizacional (DO)* tiene sus teóricos. Hoy por hoy la metáfora que más refleja esta situación es la de un ser vivo: contradictorio. Podríamos decir que cuatro “*erres*” describen el nuevo diseño esperado por las organizaciones: reconcebir, reestructurar, revitalizar y renovar. Podríamos decirlo sólo con una palabra: *repensar* la organización empresarial con vistas al siglo XXI que ya está a nuestro alcance.

No hablamos de teorías, el trabajo a distancia (teletrabajo) ya está aquí, la economía social, la autoocupación, la jornada flexible, la gestión de competencias profesionales, etc. empiezan a ser nombres propios para cuestiones específicas. La incertidumbre, el impacto de las nuevas tecnologías, la globalización y otros procesos enmarcan un panorama competitivo y de nueva interacción al que no estamos acostumbrados.



3. Las nuevas formas del conflicto social

En la medida que la producción se globaliza y las nuevas tecnologías de la información avanzan se produce un fenómeno que ya predijo Alvin Tofler en su conocido libro *El cambio del poder*⁴. La fábrica desaparece. Un ejemplo: una conocida marca de yogur inauguró una nueva planta de producción hace dos años. Con la mitad de mano de obra se cuadruplicó la producción respecto a la de la anterior fábrica que solamente hacía quince años que producía.

Uno de los más recientes y bien documentados libros sobre el tema, el de Jeremy Rifkin⁵, que tiene el significativo título de *El fin del trabajo*, de reciente publicación en castellano y *bestseller* mundial, analiza el proceso por el cual la cantidad global de trabajo, disminuirá de forma muy acelerada. Por ejemplo afirma entre muchas otras cosas, que la ingeniería genética afectará a la agricultura de manera directa generando hambre en muchos países como precio del *progreso económico*.

Mientras algunos trabajadores muy cualificados están en continuo estrés, otros sin cualificación son expulsados del sistema a los cuarenta años.

El sindicalismo tradicional aún no ha reflexionado de una manera bastante profunda que le lleve a resolver la paradoja de que los trabajadores también son consumidores e incluso accionistas. Si el trabajo pasa a ser un bien escaso las actitudes de cooperación pasan a ser de competición y esto afecta la esencia del sindicalismo.

El despido se vive como una nueva forma de estigma social

Menos trabajo significa menos ingresos: el despido se vive como una nueva forma de estigma social, se incrementan las depresiones y enfermedades mentales. Se pierde el significado con el que se ha estructurado la vida sobre el valor *trabajo*.

Podríamos acabar diciendo que sea cual sea el futuro inmediato que nos espere una cosa es segura: *el conflicto social se incrementará*.

Nos hallamos ante importantes movimientos migratorios de nuevas estructuras de relación laboral, de menos ingresos en las capas populares y de una fuerte globalización del poder económico. La forma de este conflicto dependerá de cada situación concreta.

Dentro de este marco genérico, en el año 1990, la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, organismo oficial de la Unión Europea con sede en Dublín, encargó a las universidades de Bath y

Edimbourgh un amplio estudio que condujo a encuesta a 3.563 empresarios y a 3.563 representantes de los trabajadores de doce países diferentes.⁶

El resultado es muy significativo:

Preocupaciones en relación con la participación	
Preocupaciones esenciales de los empresarios	Eficiencia Motivación Fomento del cambio
Preocupaciones esenciales de los trabajadores	Equilibrio de poder Control de las repercusiones
Preocupaciones secundarias de ambas partes	Compromiso Comunicaciones Buenas relaciones laborales Identificación

4. Nuevos conflictos, nuevas vías de afrontarlos

Si son ciertas las conclusiones a las que ha llegado esta investigación, y todo indica que así es, habrá que pensar en términos de cooperación en el seno de la empresa y en términos de competición en el exterior. La empresa pensada de arriba a abajo (piramidal) en proceso de cambio hacia una organización más allanada implica el paso de una cierta cultura sólo de confrontación a una cultura de comunicación. Podríamos decir que en el extremo hay que pensar la organización desde un mayor nivel de horizontalidad.

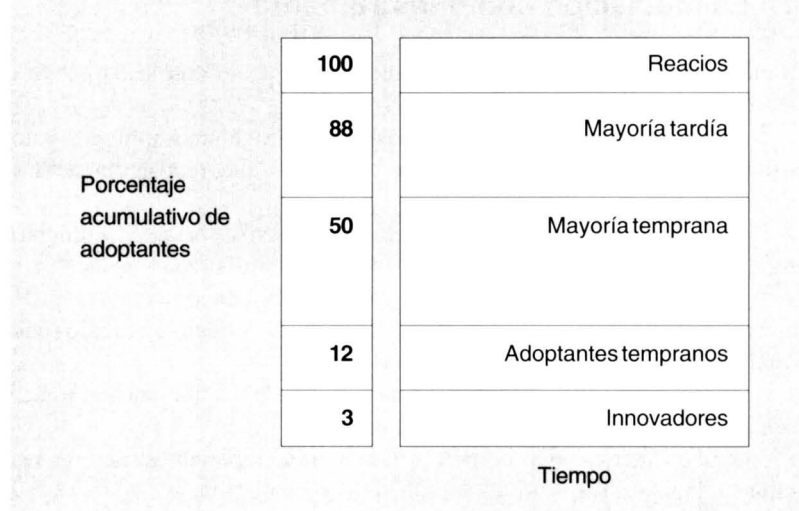
Si el conflicto siempre está presente en el seno de la organización, incluso, como ya se ha dicho, aumentará tomando nuevas formas, no hay duda que se precisarán nuevas respuestas.

Las respuestas a esta situación sólo pueden venir desde la innovación social. Hay que distinguir entre cambio e innovación. La innovación es algo más planificado, más deliberado y más deseado; la innovación es anticipación, acción; es dotarse de nuevos útiles para afrontar el futuro (¿tal vez deberíamos decir el presente?).



Pero la innovación tiene sus propias reglas de juego. Hay que ver el tiempo y las estrategias. En cuanto al tiempo de adopción de nuevas ideas. Mort, en una investigación citada por el autor ⁷ lo explica con este gráfico:

La adopción de las ideas en el tiempo



Si la curva del tiempo ya nos ilustra de las diferentes dificultades iniciales, hay que partir de otras y más importantes dificultades. A este hecho le llamo *paradojas iniciales* en el proceso de afrontar los conflictos actuales y futuros.

Veamos cuáles aparecen como más claras en el siguiente cuadro de elaboración propia.

Resolución de conflictos

Las paradojas iniciales

1. Incremento de conflictos mientras se incrementa el paro de los profesionales implicados o el nivel de frustración personal.
2. Resolver los conflictos desde la confrontación.
3. Resolver problemas cada vez más interdisciplinarios desde el conocimiento individual.
4. Resolver los conflictos sin abordar las causas.

Una de las dificultades para aplicar la mediación es la inexistencia de una definición legal clara de la figura

La resolución de estas paradojas conlleva una nueva forma de abordar el conflicto social que pasa por el hecho que los profesionales incorporen nuevas habilidades personales para cultivar la comunicación, para no olvidar las raíces del problema.

5. La mediación como instrumento

La mediación en general es un instrumento de trabajo con las siguientes características:

- Es una habilidad, *savoir faire*, **destreza**. Exige unas aptitudes y un método para la gestión de conflictos y para la recomposición de las relaciones sociales.
- Es una técnica para el tratamiento de conflictos y el enderezamiento de ciertos comportamientos que se basan en un camino consensuado.
- Es un proceso de identificación de áreas de desacuerdo y de desarrollo de alternativas para resolver los conflictos y llegar a acuerdos que satisfagan los intereses únicos de ambas partes.
- Es el poner énfasis en la responsabilidad de los que pueden tomar decisiones que afectan a intereses comunes.
- Es un método que permite a las diferentes partes estructurar las propias relaciones respecto a los problemas o conflictos.
- Es un sistema estructurado, proceso técnico para la presentación de alternativas.
- Es una ayuda a las distintas partes para comunicar su postura ante los problemas y para expresar soluciones posibles.
- Es facilitar el intercambio de información, de ideas y de alternativas para el arreglo.

Pero es una técnica no recomendada en los supuestos siguientes:

- una o más de las partes no está dispuesta o no tiene voluntad de expresar las emociones de una manera constructiva;
- una de las partes no está dispuesta a identificar deseos, necesidades, sentimientos (por ej., está fuertemente deprimida o es extremadamente sumisa);
- no se dispone del tiempo necesario para el proceso de la mediación;
- una o más de las partes está más interesada “*en tener razón*” que en resolver el conflicto;
- una de las partes está en peligro físico;
- una o más de las partes está más interesada en luchar que en resolver el conflicto.



6. La mediación y las relaciones laborales

Una de las principales dificultades para aplicar la mediación es la inexistencia de una definición legal clara de la figura y por lo tanto de quien puede ser el mediador y cuáles sus habilidades.

Una segunda dificultad radica en que las instancias oficiales de mediación en el ámbito laboral son poco eficientes en general y se superponen en sus funciones.

A éstas se añade que privadamente será difícil implantar la mediación excepto en conflictos muy importantes. La cuestión sería ¿quién paga al mediador? Volvamos al papel institucional.

A pesar de esto, en Francia aparecen figuras que llamaremos de “*mediación impropia*”, es decir, desde dentro de la empresa para hacer emerger el conflicto latente. Desde el área de Recursos Humanos, el tratamiento de las quejas, el ver al trabajador como “*cliente*”, el reentender cuál será el papel del sindicato, comporta la aparición de una función muy específica de tratamiento del conflicto no tanto desde la autoridad como desde los procedimientos de encuesta y comunicación. Facilitar la expresión de divergencias y su reintegración al proceso vital de la empresa sería esta figura que hemos dicho “*impropia*”, en tanto que el poder le es dado por el empresario, hecho que afecta a la esencia de esta técnica que requiere cierto nivel de igualdad.

Finalmente, decir que en los últimos tres años nuevos cambios legislativos están potenciando el papel de las soluciones no judiciales a los conflictos laborales. Los cambios en la empresa conllevarán un cambio en la manera de afrontar nuevos conflictos.

7. A modo de conclusión

Querríamos partir de las paradojas que hemos mencionado, la resolución de las cuales implica un cambio de orientación en las estrategias de afrontar el conflicto social que hemos seguido hasta ahora.

Hasta el presente, la participación de los trabajadores se ha considerado más como una forma de mejorar la eficiencia que no de reparto del poder. El poder, ahora encima de todo, cambia de lugar y las nuevas estructuras organizativas piden vías de solución de los conflictos más ágiles que las conocidas.

La mediación es un buen instrumento en el campo de las relaciones laborales. Tal vez se utilizará en el seno de la empresa para hacer emerger conflictos latentes. Tal vez servirá para reeducar el estilo de relación. Tal vez no se aplicará en la forma más pura que especifican sus teorías. Pero estamos seguros que será una herramienta que, bien aplicada, será muy útil.

La aplicación a una mediación externa hallará los problemas de una cierta ineficacia en su historia institucional y una falta de definición legal de la figura, así como de quien será el papel de los interlocutores sociales.

A pesar de todo hay que anticiparse, vivir el cambio y ensayar nuevas respuestas. Los tiempos lo solicitan.

Josep Redorta

Abogado. Director del gabinete Redorta & Asociados dedicado a la gestión de conflictos

-
- 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. (Pendiente de publicación) (España)
 - 2 Organización de Cooperación y Desarrollo económico (1994) *Estudio sobre el empleo: hechos, análisis, estrategias*. OCDE (Francia)
 - 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 a la millora de les condicions de vida i treball. Oficina de Publicaciones Oficiales de la CEE. (Luxemburgo)
 - 7 Redorta Lorente, Josep (1995) *Aprenentatge innovador d'habilitats personals en lideratge social*. Màster anàlisi i conducció de grups. Universitat de Barcelona. (No publicado)
 - 8 Six, J. (1997) *La dynamique de la mediation*. Paidós. (Pendiente de publicación en castellano)



La mediación y el mundo laboral

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

Artículo: La mediación y el mundo laboral

Referencia: Educación Social núm. 8 pp. 49 - 57

Dirección profesional: Redorta & Associats - Gestión de Conflictos
Avda. Calderé, 50 baixos
08100 Mollet del Vallès
Tel. 93/579 10 57