

MEDIACIÓ LABORAL: DESENVOLUPAMENT, PERSPECTIVA I IMPACTE

Raúl de Diego , Joan Boada***

Resum

Aquest treball aborda la mediació des de dos interrogants relacionats amb els conflictes laborals. En primer lloc, ens preguntem si els procediments desenvolupats pels mediadors laborals són aplicables a realitats tan plurals com els diversos marcs laborals. En segon lloc, analitzem l'impacte que la mediació ha tingut en els 4.467 conflictes laborals detectats, tot detallant-ne la tipologia i la mida de les empreses que han demandat els serveis de mediació. Finalment, analitzem l'opinió dels mediadors i la creença en l'impacte en una mostra de mediadors professionals.

Paraules clau: mediació, conflicte laboral, mediació eficaç.

Abstract

This work focuses on the mediation from two different questions related labor conflicts. First we asked if the contributions developed by labor mediator's are adequate in various contexts. Second we analyzed the mediation importance in 4.467 labor conflicts with their organizational characteristics and their parameters but adopted mediations services. Finally we analyzed the opinions in a group of professionals' mediators.

Key words: mediation, labor conflicts, effective mediation.

* Universitat de Valladolid (Espanya). Adreça electrònica: <campas@correo.cop.es>.

** Universitat Rovira i Virgili (Espanya).

INTRODUCCIÓ

Tradicionalment, els conflictes han estat associats al treball i a les organitzacions. En el futur, aquesta relació s'accentuarà. A mesura que la grandària de les organitzacions creix, els conflictes es compliquen. La diversitat i el multiculturalisme en les organitzacions accentua el pronòstic citat, però el conflicte creixerà també perquè el nivell educatiu i l'especialització dels treballadors és cada vegada major. Aquest panorama produirà en els pròxims anys valors heterogenis, un sistema de creences múltiple i una elecció esbiaixada d'informació per als diferents tipus de treballadors i personal de les organitzacions. Els desacords i les desavinences, els conflictes i els problemes intergrupals creixeran (De Dreu, Van Dierendonck i De Best-Waldhober, 2002).

Un conflicte laboral col·lectiu consisteix en una situació d'enfrontament o discrepància que afecta interessos generals i que pot tenir diverses fórmules de solució. A diferència del conflicte individual, que és el que es dona entre un treballador i l'empresari i que té com a matèria el reconeixement d'un dret subjectiu singular, l'objectiu del conflicte col·lectiu té un interès col·lectiu –òbviament–, que hem d'entendre com aquell que, lluny de ser exclusiu d'un individu o de la suma d'individus, s'atribueix a un grup o col·lectivitat laboral en tant que col·lectivitat.

El conflicte en l'àmbit organitzacional es refereix al procés que s'inicia quan «una de les parts percep que l'altra ha frustrat o frustrarà quelcom de rellevant per a ella» (Thomas, 1992). Aquesta sensació de frustració pot ser tant real com percebuda i està potenciada per l'escassetat de recursos (Robbins, 1987). El conflicte pot sorgir en una gran varietat de situacions i formes. La interacció en l'entorn organitzacional pot propiciar que els seus membres puguin sentir-se insultats o enganyats per altres membres, puguin sorgir desacords sobre la solució o el mètode utilitzat a l'hora de resoldre un problema, i, en definitiva, puguin manifestar-se serioses diferències en valors i creences.

Però, com assenyalava Munduate i Martínez (2003), l'existència de discrepàncies dins d'una organització o un grup no és necessàriament perjudicial en l'entorn laboral. L'estimulació de diferents punts de vista i la renegociació de certes solucions pot ajudar, de vegades, a millorar tant l'exercici com la qualitat del procés (Rahim i Pelled, 1998). Tanmateix, com apunta Van de Vliert (1997), estimular el conflicte és com jugar amb foc, perquè els seus resultats poden ser contraris als esperats. El balanç dels costos i beneficis ens indica en quina mesura un conflicte ha resultat beneficiós o perjudicial per als implicats.

Tot i ser encara escassos els treballs que han abordat en profunditat les circumstàncies en què aquest balanç pot resultar més beneficiós, alguns autors han assenyalat que els beneficis del conflicte poden ser aconseguits si es tenen

en compte determinades condicions (De Dreu i Van de Vliert, 1997; Guerra, Martínez, Munduate i Medina, 2005; Jehn, 1997). En aquest sentit, han estat molts els treballs que han indicat la conveniència de considerar l'existència de diferents tipus de conflictes, ja que, mentre que un tipus de conflicte podria estar relacionat amb una millora del rendiment i la qualitat del treball, un altre tipus de conflicte podria estar relacionat amb un empitjorament tant de l'afectivitat com del nivell d'exercici del grup (Jehn, 1994).

Les conseqüències d'un conflicte laboral depenen de com els empleats responguen a aquesta situació. Així, hi ha conflictes que han acabat d'una manera constructiva, hostil o competitiva (Dijkstra, Dierendonck i Evers, 2005). En aquest marc de possibilitats diverses, la mediació laboral ha demostrat ser una excel·lent estratègia per a eliminar progressivament les solucions hostils i destructives. La mediació laboral és una bona manera d'enfrontar-se a aquest ventall de conflictes laborals que n'incrementa la quantitat i la diversitat amb el pas dels anys.

L'actual ordenament laboral que hi ha als països europeus ofereix diverses formes de solució dels conflictes col·lectius, per tal de fugir de les solucions legals o per mirar d'allunyar-se'n. Així, des de l'any 1995, són molts els països europeus que han dictat normes, perquè en cas de conflicte laboral col·lectiu les parts acudisquen a un mediador com a requisit previ a les demandes davant Magistratura, amb la voluntat de «desjudicialitzar», en part, els conflictes col·lectius.

El mediador laboral ha de tenir present que la negociació col·lectiva és complexa i que sol representar components legals, financers, tecnològics, de seguretat... tan dispars que requereixen una elevada preparació per part dels mediadors. En aquest bigarrat context, no resulta fàcil que un sol mediador siga expert en tots aquests aspectes, per això és aconsellable la creació d'un grup de mediadors compost per distintes persones. Es tracta de crear un equip de mediadors capaços de manejar un gran volum d'informació. No en va la informació que es maneja en la negociació col·lectiva sol ser molt elevada a causa dels arguments, contrarguments i ofertes que s'hi realitzen. El grup sol assumir un major nivell de risc que no el que assumeixen els negociadors individuals i aquest major nivell de risc és, moltes vegades, el que fa avançar les negociacions. Els distints grups poden exercir rols complementaris, no oblidem que les negociacions travessen per distints moments i que les habilitats dels mediadors individuals són diferents.

Però, si en els conflictes laborals assenyallem una sèrie d'avantatges de l'equip mediador, els desavantatges no són menors. Si el grup està mal preparat o coordinat, si no ha elaborat prou els temes de confrontació i les estratègies que cal seguir, si no tenen coneixements o experiències en aquest camp, els resultats poden ser dolents i, en la resolució del conflicte, pot triomfar fàcilment la filosofia del guanya-perd, i així el xoc entre les parts està assegurat.

CRISI DEL MODEL SINDICAL TRADICIONAL

El sistema de relacions laborals als països avançats està patint una transformació dràstica. Aquesta transformació s'ha vist accelerada amb l'inici del segle XXI i té les arrels més representatives en els canvis evolutius, que han anat transformant l'època industrial en l'era de la informació. Les organitzacions actuals estan sumides en la globalització, en noves estratègies de mercat i en la importància essencial que adquireixen les persones en les organitzacions com a motor fonamental del desenvolupament de la competitivitat.

Aquestes tendències comporten un enorme desafiament en la dimensió humana del treball i de les organitzacions. Actualment, malgrat la sofisticada tecnologia, la gestió del factor humà esdevé clau de la recerca de la competitivitat i l'excel·lència. D'aquesta manera, les velles teories de motivació han quedat inservibles i es fa imprescindible obtenir la voluntat comuna a través de l'acord, del consens, un tipus de relacions que predomina sobre l'aplicació de l'antic model de força.

Seguint Serrano (2003), es constata que la crisi del model sindical clàssic, reivindicatiu i antagonista, ha propiciat el sorgiment d'una cultura centrada en major grau en la concertació i el diàleg. D'altra banda, la competitivitat actual i la globalització laboral demanen que els conflictes laborals siguin inusuals i tan poc impactants com siga possible, de manera que no suposen un deteriorament de l'economia de les empreses i, per tant, dels llocs de treball. En aquest marc, el mediador apareix com una figura imparcial que no pren part per a la resolució d'un conflicte, sinó que contribueix a establir uns canals i vies de comunicació entre treballadors i empresaris que afavorisquen la trobada d'interessos, desestimant aquelles altres circumstàncies que bloquegen l'eixida a un problema circumscrit en el medi laboral, àmbit limitat però importantíssim en la vida dels treballadors.

Rodríguez-Piñero, Rei i Munduate (1993) expliquen l'auge de la mediació laboral des d'una altra perspectiva. Per a aquests autors, tant empresaris com treballadors senten la mediació com una necessitat real, com una eina àgil i eficaç de resoldre els conflictes. El procés de mediació és molt més àgil que no la lenta, i de vegades tediosa, maquinària de la Justícia. A més, el protagonisme que les parts tenen en mediació laboral queda atenuat i minimitzat per les estructures judicials.

Encara més, en la dècada dels noranta, moltes persones podien pensar que la mediació laboral era un procés voluntari, basat en la llibertat que tenen les parts de sol·licitar l'obertura del procés i de mantenir-s'hi o no. Actualment, però, ja no és així, les normes laborals han col·locat el mediador en un punt anticipat al jutge i al magistrat. Els treballadors han de demanar mediació prèvia a qualsevol altra estratègia resoluciva. A les principals ciutats hi ha oficines administratives

que recullen aquestes sol·licituds i les canalitzen cap a una solució mediada. Els avantatges de la utilització d'aquest mètode són:

- La mediació és flexible, ja que excepte certs principis bàsics permet a les parts i al mediador posar les normes que regiran el procés.
- No té cost econòmic, perquè accedir-hi és gratuït tant per a les empreses com per als treballadors.
- La mediació disminueix el cost social que impliquen les relacions conflictives i les conseqüències que se'n deriven, ja que un conflicte laboral es pot traduir en un descens de la productivitat de les empreses.
- Es desenvolupa en un ambient de respecte.
- La mediació fomenta la participació de les parts en la recerca de solucions, alhora que permet el protagonisme de les parts implicades.

TIPUS I PROCEDIMENT DE MEDIACIÓ LABORAL

En l'àmbit laboral podem distingir tres tipus de mediació: mediació a petició de part, mediació programada i mediació reactiva. La mediació a petició de part s'inicia mitjançant una sol·licitud per escrit de qualsevol de les parts, davant els serveis regionals de mediació laboral o la inspecció respectiva. La mediació programada procedeix de la planificació interna de les direccions de treball, que la utilitzen com a mecanisme resolutiu de determinades demandes. Finalment, la mediació reactiva s'aplica en situacions d'emergència.

Els conflictes que es tramiten habitualment en els òrgans de mediació laboral són bàsicament conflictes col·lectius d'interessos o jurídics que versen sobre l'aplicació i la interpretació d'una norma estatal, un conveni acord, un pacte col·lectiu o determinades pràctiques empresarials o dels treballadors. Hi ha determinats assumptes que queden al marge dels mediadors laborals, com ara els conflictes que versen sobre Seguretat Social o que sorgeixen en les administracions estatal, local o autonòmica.

Si ens aturem més en aquesta anàlisi, ens pot ajudar el mostratge incidental que hem realitzat prenent com a referència 4.467 conflictes col·lectius esdevinguts i actius en la reclamació d'una intervenció mediatadora des de gener de l'any 2001 fins al maig de 2007. Doncs bé, els conflictes que han arribat a serveis regionals de mediació presentant queixes i demandes s'han centrat bàsicament en la «interpretació del conveni» i el «calendari laboral».

Per tant, i com veiem en la taula 1, els problemes i desacords que bàsicament es desencadenen per condicions laborals (jornada, calendari, horari), aspectes quantitatius que arreplega el conveni, expliquen més del 40,09% dels conflictes laborals i de la intervenció dels mediadors. Es tracta, per tant, d'interpretacions i

aplicacions descriptives del conveni, d'aspectes relatius a les condicions laborals més prosaiques i, al mateix temps, més paleses. Els salaris i les condicions del treball són les circumstàncies que segueixen en aquesta anàlisi demogràfica de la mediació laboral, aspectes que no s'allunyen sinó dels factors més higiènics, segons Frederick Herzberg (1959).

TAULA 1
*Distribució temàtica dels conflictes laborals abordats
pels serveis públics de mediació (2001-2007)*

| Tema discrepant | Total | Percentatge |
|--|--------------|--------------------|
| Aplicació del conveni | 659 | 14,75 |
| Interpretació del conveni | 569 | 12,75 |
| Jornada / calendari / vacances | 563 | 12,59 |
| Salari | 485 | 10,86 |
| Modificació substancial de condicions de treball | 470 | 10,52 |
| Discrepàncies en la negociació | 438 | 9,79 |
| Contractació | 338 | 7,57 |
| Incompliment del deure de negociar | 271 | 6,07 |
| Incompliment d'acords del mediador | 224 | 5,07 |
| Bloqueig de la negociació col·lectiva | 132 | 2,96 |
| Negociació col·lectiva | 107 | 2,38 |
| Incompliment d'acord | 82 | 1,84 |
| Trencament de negociacions | 53 | 1,15 |
| Pacte d'empresa | 44 | 0,98 |
| Altres | 32 | 0,72 |
| TOTAL | 4.467 | 100,00 |

Pel que fa al procediment, la mediació laboral és un procés que es fonamenta en la bona fe i la disposició de les parts implicades, per la qual cosa permet una gran flexibilitat tant al mediador com a les parts a l'hora d'establir les regles i la dinàmica del procés. Amb tot, els serveis regionals de mediació laboral han creat manuals breus que il·lustren el procediment de conciliació–mediació. Les primeres reunions de mediadors van constatar la necessitat, i així ho recullen les

seues actes i conclusions, d'elaborar un manual de procediments que continguera els elements bàsics d'actuació. Amb això, a més, s'aconseguia unificar un model capaç d'identificar l'organisme de mediació laboral, amb independència de la particular actuació dels mediadors en cada una de les seues actuacions.

Gairebé tots els serveis de mediació laboral disposen d'un mínim ritual i procediment de mediació consensuat, que contribueix a millorar l'actuació de l'òrgan de mediació, la posada en pràctica del qual està lligada, com no podia ser altrament, a la intuïció de cada mediador. Les instruccions es divideixen en una sèrie d'apartats i comencen per la fase d'informació prèvia, durant la qual s'arrepleguen les causes i els motius del conflicte i s'identifica el motiu que justifica la competència d'aquest organisme per a entendre-hi, obviant qualsevol referència més o menys detallada sobre elements tan importants com els antecedents, les reunions mantingudes, la identificació de les discrepàncies principals, etc.

Igualment, resulta imprescindible que els mediadors òbriguen l'acte de mediació identificant les posicions i garantint una correcta actuació col·legiada des de l'inici. Aquesta pretensió comporta, en el cas que l'òrgan de conciliació-mediació estiga compost per dos mediadors, la necessitat de convocar a aquests amb prou antelació, en funció de la naturalesa del conflicte i de la seua dimensió. La unitat de criteri esdevé una necessitat, sobretot quan es vol transmetre una imatge col·legiada i única. L'òrgan de mediació actua com a moderador del debat, tot impeding qualsevol menyspreu o abús, i ha de garantir el principi d'igualtat i audiència; més enllà d'aquesta funció, però, ha d'estar disposat a subministrar suggeriments i alternatives.

La conciliació-mediació comença amb l'orientació que el mediador fa a les parts, amb un *discurs* inicial o d'obertura. En un període curt de temps s'ha d'establir una base per a la confiança i la comunicació eficaç entre el mediador i les parts, que dure al llarg de tota la sessió, i s'ha d'establir d'una manera directa, articulada, informativa, concisa, clara i imparcial. El procediment acabarà quan ho decidisquen les parts, després d'haver assolit un acord o quan aquest siga impossible d'aconseguir, o quan ho decidisca el mediador si constata circumstàncies que fan inviable el procediment de mediació, en perdre alguna de les seues característiques substantives.

LA MEDIACIÓ LABORAL EN EL MARC ESPANYOL

La taula 1 ens ha servit per a introduir l'anàlisi descriptiva que hem realitzat prenent com a referència 4.467 conflictes col·lectius esdevingut des del gener de 2001 fins al maig de 2007. No tots els sectors d'activitat generen els mateixos conflictes i acudeixen a la mediació com a alternativa per a la seua solució.

TAULA 2
*Distribució per sectors de treball dels conflictes mediats
pels serveis públics de mediació (2001-2007)*

| Sector | Expedients | % |
|----------------------|-------------------|---------------|
| METALL | 1.567 | 35,07 |
| ALIMENTACIÓ | 550 | 12,31 |
| QUÍMIC | 383 | 8,58 |
| TRANSPORTS | 300 | 6,72 |
| ALTRES ACTIVITATS | 250 | 5,60 |
| MINERIA | 217 | 4,85 |
| NETEJA | 167 | 3,73 |
| COMERÇ | 150 | 3,36 |
| CONSTRUCCIÓ | 100 | 2,24 |
| HOSTALERIA | 100 | 2,24 |
| FUSTA | 100 | 2,24 |
| AJUDA A DOMICILI | 100 | 2,24 |
| SERVEIS SOCIALS | 83 | 1,87 |
| TÈXTIL | 83 | 1,87 |
| OCI | 67 | 1,49 |
| TELEMÀRQUETING | 50 | 1,12 |
| AGROPECUARI | 50 | 1,12 |
| SANITAT | 33 | 0,75 |
| ENSENYAMENT | 33 | 0,75 |
| OFICINES I DESPATXOS | 33 | 0,75 |
| ENERGIA | 17 | 0,37 |
| COMUNICACIÓ | 17 | 0,37 |
| AIGUA | 17 | 0,37 |
| TOTAL | 4.467 | 100,00 |

A Espanya, és el sector industrial, més cohesionat i identificat, el que més mediació ha demanat els últims anys. En concret, els conflictes mediats en les indústries del metall (35,07%) i les indústries químiques (8,58%) abasten gairebé la meitat del total de conflictes (43,65). El treball en el marc del sector de l'alimentació i dels transports ofereix també una bona quantitat de conflictes mediats. En el pol oposat, els sectors menys conflictius apleguen un conjunt d'activitats centrades en el sector serveis, atomitzades, amb escassa identitat històrica i amb xarxes multinacionals que desdibuixen el sentiment de pertinença organitzacional (comunicacions, 0,37%; energia, 0,37%; aigua; 0,37%). El grup intermedi en els conflictes, el constitueixen sectors amb organitzacions que estan a mitjan camí quant a identitat i cohesió intraorganitzacional: hostaleria; 2,24; comerç, 3,36; neteja, 3,73).

La taula 2, per tant, ens ofereix una imatge dels conflictes i la seua alternativa mediada que s'adiu força a les circumstàncies i la transformació del mercat laboral a Espanya. Esgotades en èpoques anteriors les protestes del sector miner, el protagonisme en mediació l'han pres sectors que es troben idènticament amenaçats per la reconversió, la deslocalització i tota una sèrie d'incerteses que impedeixen albirar un futur estable a mitjà termini. Per contra, hi ha activitats del sector serveis, que van progressivament refermant-se a Espanya i que és d'esperar que els seus conflictes laborals ocupen, en els pròxims anys, un paper més rellevant, encara que és difícil que aconseguisquen la fortalesa negociadora i la unitat pròpia dels sectors industrials dalt assenyalats.

Acudeixen més a la resolució mediadora les empreses grans o les petites? Es pot pensar que les empreses grans generen més conflictes i que el paper dels sindicats hi és més actiu. A més, mentre que als centres de treball petits les disputes es poden solucionar mitjançant el diàleg informal i constructiu, a l'empresa més gran la informalitat deixa pas a procediments administratius complexos i a solucions formals, com és ara la mediació laboral.

La taula 3 ofereix uns resultats que van tot just en sentit contrari a la predicció. En efecte, són les empreses petites, de menys de 50 treballadors, aquelles que assumeixen 1.650 conflictes del total presentat. Per tant, la demografia del conflicte i la seua solució, més que no pas atendre la grandària de les organitzacions, es relaciona amb el sector d'activitat d'aquesta. Aquesta taula necessitarà noves dades, però allunya la idea de les organitzacions petites com a llocs d'escassa activitat conflictiva. No obstant això, el resultat ha de ser matisat des d'una altra òptica, perquè la nostra experiència com a mediadors ha detectat que les grans empreses, les multinacionals, sovint ometen el protocol de presentar demanda de mediació i circumscriuen el conflicte a un departament, a una instància jurídica o a tribunals molt allunyats de les obligacions procedimentals, que les empreses petites han de realitzar davant els conflictes. Vegeu els importants casos de deslocalització, on el greu conflicte ni tan sols ha estat registrat en les corresponents oficines regionals de mediació.

TAULA 3
*Distribució per sectors de treball dels conflictes mediat
pels serveis públics de mediació (2001-2007)*

| Sector | Menys de 50 | Entre 51 i 100 | Entre 101 i 250 | Entre 251 i 500 | Més de 500 | Total general |
|----------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| METALL | 550 | 367 | 333 | 233 | 83 | 1.567 |
| ALIMENTACIÓ | 100 | 250 | 150 | 50 | | 550 |
| QUÍMIC | 83 | 33 | 233 | 17 | 17 | 383 |
| TRANSPORTS | 233 | | 50 | 17 | | 300 |
| ALTRES ACTIVITATS | 133 | 33 | 50 | 17 | 17 | 250 |
| MINERIA | 83 | 17 | 67 | 33 | 17 | 217 |
| NETEJA | 50 | 33 | 50 | 17 | 17 | 167 |
| COMERÇ | 33 | 50 | 33 | | 33 | 150 |
| CONSTRUCCIÓ | 50 | | 17 | 33 | | 100 |
| HOSTALERIA | 67 | 17 | | | 17 | 100 |
| FUSTA | 33 | 67 | | | | 100 |
| AJUDA A DOMICILI | 17 | | 50 | 16 | 17 | 100 |
| SERVEIS SOCIALS | 83 | | | | | 83 |
| TÈXTIL | 33 | 17 | 33 | | | 83 |
| OCI | 17 | 50 | | | | 67 |
| TELEMÀRQUETING | 0 | | 33 | 17 | | 50 |
| AGROPECUARI | 17 | | 33 | | | 50 |
| SANITAT | | | | 33 | | 33 |
| ENSENYAMENT | 33 | | | | | 33 |
| ENERGIA | | | | 17 | | 17 |
| COMUNICACIÓ | 17 | | | | | 17 |
| AIGUA | 17 | | | | | 17 |
| OFICINES I DESPATXOS | 17 | | 0 | 17 | 33 | 0 |
| TOTAL | 1.650 | 950 | 1.133 | 500 | 233 | 4.467 |

Pelled (1996) anunciava que les relacions conflictives s'accentuaran en el futur a mesura que la grandària de les organitzacions creix i, especialment, es complica. Tot i ser certa aquesta afirmació, no sembla que ho siga que el mecanisme de resolució dels conflictes haja de ser necessàriament la mediació laboral. Al costat dels *paradisos fiscals* econòmics, algunes multinacionals sabran situar aquests conflictes en *paradisos* jurídics mes favorables.

Les vagues no són, com es podia esperar, la causa més habitual de conflicte mediat. Abans d'arribar a la vaga, els conflictes laborals demanen mediació, ja siga per contraposició d'interessos, ja siga per interpretació i aplicació d'acords realitzada de manera disconforme per l'empresa o pels treballadors. La interpretació i aplicació d'acords es troba a la base d'un 44,77% dels conflictes mediats. El conflicte d'interessos assoleix un 20,52%. Aquest tipus de conflictes, que en podríem dir de baixa intensitat perquè la seua repercussió en la societat és gairebé desconeguda, representen, doncs, un 65,29% de la totalitat dels conflictes laborals mediats (taula corresponent).

TAULA 4

Distribució dels expedients registrats als serveis de mediació i la seua referència als diferents sectors laborals (2001-2007)

| Sector | Vaga | Interessos | Interpretació i aplicació | Total general |
|-------------------|------|------------|---------------------------|---------------|
| METALL | 550 | 317 | 700 | 1.567 |
| ALIMENTACIÓ | 150 | 150 | 250 | 550 |
| QUÍMIC | 117 | 67 | 200 | 383 |
| TRANSPORTS | 167 | 33 | 100 | 300 |
| ALTRES ACTIVITATS | 117 | 33 | 100 | 250 |
| MINERIA | 133 | 17 | 67 | 217 |
| NETEJA | 100 | 33 | 33 | 167 |
| COMERÇ | 33 | 33 | 83 | 150 |
| CONSTRUCCIÓ | 0 | 33 | 67 | 100 |
| HOSTALERIA | 33 | 17 | 50 | 100 |
| FUSTA | 33 | 33 | 33 | 100 |
| AJUDA A DOMICILI | 0 | 17 | 83 | 100 |
| SERVEIS SOCIALS | 17 | 0 | 67 | 83 |

TAULA 4 (cont.)

| Sector | Vaga | Interessos | Interpretació i aplicació | Total general |
|----------------------|--------------|------------|---------------------------|---------------|
| TÈXTIL | 33 | 33 | 17 | 83 |
| OCI | 33 | 17 | 17 | 67 |
| TELEMÀRQUETING | 17 | 0 | 33 | 50 |
| AGROPECUARI | 0 | 33 | 17 | 50 |
| SANITAT | 0 | 17 | 17 | 33 |
| ENSENYAMENT | 0 | 0 | 33 | 33 |
| OFICINES I DESPATXOS | 0 | 33 | 0 | 33 |
| ENERGIA | 17 | 0 | 0 | 17 |
| COMUNICACIÓ | 0 | 0 | 17 | 17 |
| AIGUA | 0 | 0 | 17 | 17 |
| TOTAL | 1.550 | 917 | 2.000 | 4.467 |

La vaga declarada suposa un conflicte d'elevada intensitat i és certament important la seua presència en les demandes de mediació laboral. Un 35% dels procediments de mediació s'ha demanat davant l'imminent inici de la vaga. Cal destacar que aquesta situació és més comuna a les empreses petites que no a les mitjanes i grans, on les vies per a resoldre els conflictes no eludeixen el marc de la negociació prèvia. A les petites organitzacions, els conflictes més vius semblen només resoldre's, en eixir de l'estatus crònic del conflicte, mitjançant postures més extremes per part dels treballadors. En aquest marc, la mediació inicia els procediments amb desavantatge resolutiu.

Independentment del sector i de la grandària de les empreses, els conflictes laborals mediat tenen unes fonts centrades, ja en els treballadors (vagues, 1517), ja en els empresaris (2.017). I ací ens trobem amb les dues parts del conflicte, parts que si han estat educades en la negociació, sabran cedir i arribar a acords contractius amb ajuda del mediador (taula 5).

TAULA 5
*Distribució de les causes de conflictes en relació
amb les dimensions de les organitzacions (2001-2007)*

| Causa del conflicte | Menys de 50 | Entre 51 i 100 | Entre 101 i 250 | Entre 251 i 500 | Més de 500 | Total general |
|--|--------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|
| Decisió empresarial | 817 | 333 | 517 | 250 | 100 | 2.017 |
| Vaga | 450 | 350 | 533 | 133 | 50 | 1.517 |
| Incompliment del deure de negociar | 233 | 83 | 67 | 17 | 17 | 417 |
| Discrepàncies connectades amb el principi de bona fe | 100 | 67 | 0 | 17 | 33 | 217 |
| Bloqueig de la negociació | 17 | 83 | 0 | 50 | 17 | 167 |
| Discrepàncies en períodes de consulta | 33 | 33 | 0 | 0 | 0 | 67 |
| Conflicte de sector o subsector | 0 | 0 | 17 | 33 | 17 | 67 |
| TOTAL | 1.650 | 950 | 1.133 | 500 | 233 | 4.467 |

EFICÀCIA DE LA MEDIACIÓ LABORAL

És difícil avaluar l'èxit en la mediació laboral, encara més quan els resultats i el criteri d'èxit no es restringeix únicament a la signatura d'acords formals. En efecte, tradicionalment l'èxit de la mediació s'ha observat amb la signatura consensuada d'acords, des d'una perspectiva immediata. Tanmateix, estímem que més d'un 15% de les mediacions que acaben en desacord se sustenten en un procés inconclús i que, en un termini més o menys mitjà, acaben per incorporar-se com a èxits no comptabilitzats. En tot cas, els èxits reals i amb acords signats poden basar els seus criteris d'èxit a curt termini o a llarg termini. L'eficàcia de la mediació a llarg termini s'avalua basant-se en la permanència i compromís en els acords i en la millora contrastada de les relacions entre les parts. A curt termini, es consideren criteris d'èxit de la mediació la signatura de l'acord, el grau de satisfacció amb el procés, el grau d'acceptació i compromís amb els acords, la rapidesa del procés i, lògicament, el compliment d'allò que les parts han acordat.

Serrano i Tafaner (2003) insisteixen a diferenciar:

- «la satisfacció de les parts amb l'acord aconseguit».
- «la satisfacció de les parts amb el procés de mediació».
- «la millora de la comunicació entre les parts».
- «el manteniment del compliment dels acords al llarg del temps»

Però, la millora de la comunicació suara citada, i fins i tot la millora de les relacions, són més un tòpic que no una realitat concreta. Resulta paradoxal que mediacions reeixides, respecte de les quals els participants han expressat la seua satisfacció, no han propiciat realment una millora de les relacions. Per què els últims estudis no obtenen resultats en aquesta línia? Vegem-ho. En conflictes laborals molt profunds i intensos, encara que s'arribe a una solució consensuada, les parts encara es mantenen distants i la relació rarament millora. Això seria possible en conflictes de baixa intensitat, però no en problemes d'interessos molt contraposats i de caire emocional. A més, la intenció del mediador no és millorar les relacions humanes, sinó donar curs a un conflicte. L'objectiu de millorar la comunicació entre les parts pot ser ingenu i, en tot cas, no prioritari.

D'altra banda, quan avaluem la satisfacció de les parts, aquestes mostren aspectes diferencials de satisfacció pel que fa als factors següents:

- El grau de satisfacció, en la mesura que la resolució respon als interessos del plantejament inicial de la demanda.
- L'equitat de la resolució.
- L'equitat del procediment.
- Les oportunitats que han tingut d'expressar-se.
- El control per a acceptar o rebutjar la proposta final.
- La seua participació en la definició de la proposta.
- El grau de seguretat que la tercera part hi ha actuat amb neutralitat.

Respecte a la naturalesa de la disputa, s'ha d'indicar que més que el tipus de tema que subjau, els investigadors assenyalen com a responsable de l'eficàcia, a la intensitat del conflicte. La mediació sembla més reeixida en conflictes de baixa o mitjana intensitat. És clar que això no és el més habitual, perquè les persones solen perseverar durant llarg temps en els seus conflictes, abans d'admetre la necessitat d'un mediador. Així, quan s'aborda el conflicte, molt sovint aquest té ja una intensitat considerable, per la qual cosa cal anticipar aquesta circumstància i preparar-se estratègicament per a conflictes enverinats.

Respecte als protagonistes del conflicte, la investigació destaca com a factors rellevants de l'èxit del procés:

- La motivació de les parts per a l'acord.
- El compromís amb la mediació i els mediadors.
- L'equilibri de poder.

Com assenyalen Serrano i Tafari (2003), la motivació de les parts i la confiança en un acord ha de ser constant i l'eficàcia depèn molt que aquesta motivació i confiança s'estengui durant tot el procés i no solament aparegui en les primeres fases. Especialment, podrem parlar d'eficàcia si el mediador aconsegueix que aquesta motivació i eficàcia s'incrementi al llarg del procés. El mediador ha de fomentar la motivació mentre es desenvolupa la mediació. Les persones que abandonen la mediació al·ludeixen a l'escàs interès per arribar a un acord i al compromís social d'anar a la mediació, més que no per convicció pròpia del possible èxit del procés. La figura 1 plasma el model de mediació eficaç plantejat per Serrano i Tafari (2003).

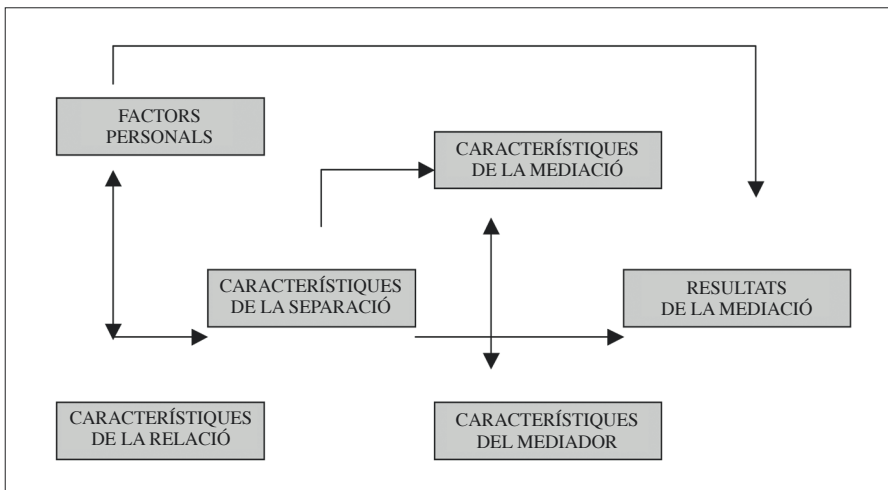


Figura 1. Model de mediació eficaç (Serrano i Mirón, 2003).

El model que hem exposat dalt, però, s'allunya de les opinions dels mediadors professionals. Durant els anys 2002-2007 hem entrevistat 83 mediadors laborals professionals, sempre després d'intervenir en un conflicte. Ells jerarquitzen els riscos del no-acord seguint una percepció no científica, però basada en el poder de l'experiència i del sentit comú. Per als mediadors, la causes de l'èxit o del fracàs de la mediació se centren en:

1. La intensitat del conflicte (78,31% dels mediadors assenyalen aquest tret en primer lloc). Com més discrepància, com més trencament hi haja entre les parts, més difícil serà la solució mediadora. Els conflictes persistents en el temps, que han generat desconfiança i animadversió entre les parts, són, generalment, aliens a la intervenció mediadora.

2. El grau de ruptura de la comunicació. Quan els ponts, els canals de comunicació, s'han trencat, o només s'estableixen si són forçats, el treball del mediador ha de ser pacient i és enorme.
3. L'equilibri de poder. Aquest equilibri força les parts a admetre i adequar-se a les propostes dels mediadors sobre la base del dilema perdre-guanyar.
4. L'habilitat, la perícia, la professionalitat del mediador. El quart lloc, l'ocupa el mediador, les seues habilitats i les seues destreses.

L'eficàcia en el marc laboral depèn bàsicament d'aquests quatre factors, segons el parer dels mediadors, els quals insisteixen en conflictes de fàcil resolució i conflictes de difícil solució independentment de les parts i de la professionalitat del mediador.

Finalment, la intervenció d'una tercera part, com hem vist, pot contribuir de manera decisiva a la resolució dels conflictes, però no hem d'obviar algunes limitacions d'aquesta fórmula. Segons Rubin (1994), no cal dubtar de la utilitat de la mediació, però en cita algunes limitacions: cal tenir en compte que les intencions del mediador solen ser les millors, però que no n'hi ha prou amb aquest requisit imprescindible per aconseguir l'èxit del procés mediador.

REFERÈNCIES

- DE DREU, C. K. W., D. VAN DIERENDONCK i M. DE BEST-WALDHOBER (2002): «Conflict and performance in groups and organizations», en M. J. Schabracq, C. L. Cooper, & J. A. M. Winnubst (eds.): *The handbook of work and health psychology* (pp. 495-515). New York, John Wiley & Sons.
- DE DREU, C. K. i E. Van de Vliert (eds.) (1997): *Using conflict in organizations*. London, Sage.
- DIJKSTRA, M. T. M., D. VAN DIERENDONCK, A. EVERS i C. DE DREU (2005): «Conflict and wellbeing at work: the moderating role of personality», *Journal of Managerial Psychology*, 20, 87-104.
- GUERRA, J. M., I. MARTÍNEZ, L. MUNDUATE i F. J. MEDINA (2005): «A contingency perspective on the study of consequences of conflict types: the role of organizational culture», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 157-176.
- HERZBERG, F. (1959): *The motivation to work*. New York, John Wiley.
- JEHN, K. A., C. CHADWICK i S. M. B. THATCHER (1997): «To agree or no to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes», *The international Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-305.

- MUNDUATE, L. i J. M. MARTÍNEZ (2003): *Conflicto y negociación*. Madrid. Eudema.
- PELLED, L. (1996): «Demographic diversity, conflict and work group outcomes. An intervening process theory», *Organization Science*, 7, 615-631.
- RAHIM, M. A. i L. H. PELLED (1998): *Rethinking the structure of conflict: toward a four-dimensional conceptualization*. Paper presented at the annual conference of the international Association for Conflict Management. Maryland.
- ROBBINS, S. P. (1987): *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice-Hall (3a ed.).
- RODRÍGUEZ-PIÑERO, M., S. DEL REY i L. MUNDUATE (1993): «The intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts», *European Work and Organizational Psychologist*, 3, 71-283.
- SERRANO, G. i L. MIRÓN (2003): «Problemas y perspectivas de la mediación», *Encuentros de Psicología*, 1 (3), 336-34.
- THOMAS, K. W. (1992): «Conflict and negotiation processes in organizations», en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago, Rand McNally.
- VAN DE VLIERT, E. i C. K. W. DE DREU (1994): «Optimizing performance by conflict stimulation», *The international journal of conflict management*, 5 (3), 211-222.
- VAN DE VLIERT, E. (1997): *Complex interpersonal conflict behaviour*. Hove, UK, Psychology Press.

