



CONFLICTES LABORALS

Memòria del Treball Fi de Grau
Gestió Aeronàutica
realitzat per
Eduard Jiménez Planells
i dirigit per
Georgina Grau
Sabadell,.....de.....de 201...

FULL DE RESUM – TREBALL FI DE GRAU DE L'ESCOLA D'ENGINYERIA

<p>Títol del Treball Fi de Grau (obligatori en tres idiomes: Català, Castellà, Anglès)</p> <p>Conflictes laborals/ Conflictos laborales / Labor disputes</p>	
<p>Autor[a]: Eduard Jiménez Planells</p>	<p>Data: 07/2015</p>
<p>Tutor[a]/s[es]: Georgina Grau</p>	
<p>Titulació: Grau en Gestió Aeronàutica</p>	
<p>Paraules clau (mínim 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Català: Conflicte, laboral, organitzacions, tipus conflicte, negociació • Castellà: Negociación, conflicto, organización, tipo de conflicto, laboral • Anglès: Disputes, discussion, Organization, labor, deal, negotiation 	
<p>Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Català: El treball consisteix en una aprofundiment dintre del que engloben els conflictes laborals. Començant amb una descripció del conflicte en general, els tipus, les causes, l'estructura, els elements, les dinàmiques, i per últim el posicionament davant del conflicte i la presa de decisions. Aquest punts, formen part del primer bloc, amb els quals ens posem en situació per tal de passar al següent bloc que es centra en els conflictes dintre de les organitzacions. En aquest bloc es desenvolupa tot el relacionat amb els conflictes laborals. Aquests dos grans blocs formen la part teòrica del treball, l'últim bloc, és la part pràctica. Aquesta part pràctica, tracta sobre un conflicte laboral entre empresa i treballadors de Germanwings. Per últim, després del cas tenim l'últim punt que és la conclusió del treball. • Castellà: El trabajo consiste en una profundización dentro del que engloban los conflictos laborales. Comenzando con una descripción del conflicto en general, 	

los tipos, las causas, la estructura, los elementos, las dinámicas, y por último el posicionamiento ante el conflicto y la toma de decisiones. Estos puntos, forman parte del primer bloque, con los que nos ponemos en situación para pasar al siguiente bloque que se centra en los conflictos dentro de las organizaciones. En este bloque se desarrolla todo lo relacionado con los conflictos laborales. Estos dos grandes bloques forman la parte teórica del trabajo. El último bloque, es la parte práctica. Esta parte práctica, trata sobre un conflicto laboral entre empresa y trabajadores de Germanwings. Por último, después del caso tenemos el último punto que es la conclusión del trabajo.

- Anglès: It consists of a deepening within the labor disputes. Starting with a description of the conflict in general, the types, causes, structure, elements, dynamics, finally the process of taking decisions. This is the first part of the bloc, with which we set the bases to enter to the next block which focuses on conflict within the organizations. These two blocks forms the theoretical part of the work, the last part is the application of our knowledge into a real case. This case is about a dispute between the company and the workers of Germanwings. Finally, we after the case, last point that is the conclusion.

Índex

1 - Objectiu del treball	8
2 - Introducció.....	8
3 - El conflicte	8
3.1 - Formes de conflicte	10
3.2 - Factors, causes i tipus de conflictes.....	12
3.3 - Estructura del conflicte.....	14
3.4 - Elements d'un conflicte.....	14
3.4.1 - Protagonistes	14
3.4.2 - Poder	14
3.4.3 - Percepcions del problema	15
3.4.4 - Emocions i sentiments	15
3.4.5 - Posicions	15
3.4.6 - Interessos i necessitats	15
3.4.7 - Valors i principis.....	15
3.5 - Dinàmica del conflicte.....	16
3.6 - Posicionament davant del conflicte	17
3.7 - Presa de decisions.....	19
3.7.1 - Com es prenen les decisions	19
3.7.2 - Orientació cap al problema que suposa prendre una decisió	19
3.7.3 - Definició i formulació del problema.....	21
3.7.4 - Generació d'alternatives	21
3.7.5 - Presa de decisions	22
3.7.6 - Posada en pràctica de la solució i la verificació	22

4 - Anàlisi del conflicte organitzacional.....	23
4.1 - La relació inversament proporcional entre conflicte i productivitat.....	23
4.2 - La visió positiva i proactiva del conflicte organitzacional	23
4.3 – L’objecte del conflicte	24
4.4 - La intensitat del conflicte	25
4.4.1 - Violència directa	25
4.4.2 - Violència estructural	26
4.4.3 - Violència cultural.....	26
4.4.4 - Pau positiva i pau negativa en l’organització	28
4.5 - La dimensió del conflicte	28
4.6 - Els nivells personals del conflicte i la seva projecció temporal	29
4.7 - Els tres grans nivells espacials del conflicte.....	31
4.8 - El diagnòstic del conflicte organitzacional.....	33
4.9 - Conflicte col·lectiu en l'empresa	34
4.9.1 - Vaga.....	35
4.9.2 - Organització dels treballadors fora de l'àmbit de l'empresa	36
4.9.3 - Acords d’empresa i el conveni col·lectiu.....	37
5 - Cas pràctic.....	40
5.1 - Comunicat empresa	41
5.1.1 - Control psicològic:.....	41
5.1.2 - Control de telecomunicacions.....	42
5.1.3 - Recompensa als informadors:	42
5.1.4 - Control de xarxes socials	42
5.1.5 - Anàlisi drogues	42
5.1.6 - Desobediències i irregularitats penades	43
5.1.7 - Actituds positives premiades	43

5.1.8 - Control de pràctiques religioses.....	43
5.1.9 - Accés a pilot més limitat:.....	44
5.1.10 - Control de capacitat i habilitats:	44
5.2 - Resposta treballadors	45
5.2.1 - Control psicològic	45
5.2.2 - Control de telecomunicacions.....	45
5.2.3 - Recompensa als informadors	46
5.2.4 - Control de xarxes socials	46
5.2.5 - Anàlisi de drogues.....	46
5.2.6 - Desobediències i irregularitats penades	46
5.2.7 - Actituds positives premiades	47
5.2.8 - Control de pràctiques religioses.....	47
5.2.9 - Accés a pilot més limitat.....	47
5.2.10 - Control de capacitats i habilitats	47
5.3 - Reunió.....	48
5.3.1 - Control psicològic	48
5.3.2 - Control de telecomunicacions.....	48
5.3.3 - Recompensa als informadors	49
5.3.4 - Control xarxes socials	49
5.3.5 - Anàlisi de drogues.....	49
5.3.6 - Desobediències i irregularitats penades	49
5.3.7 - Actituds positivament premiades	50
5.3.8 - Control de pràctiques religioses.....	50
5.3.9 - Accés pilot més limitat.....	50
5.3.10 - Control de capacitats i habilitats	50
6 - Conclusió.....	51

7 - Bibliografia.....	55
8 - Annexo.....	57

1 - Objectiu del treball

L'objectiu d'aquest treball de fi de grau, consisteix en profunditzar i aprendre tot el que està relacionat amb els conflictes laborals i amb la gestió de recursos humans. Ja que en un futur conviurà dia a dia amb aquest tipus de conflictes, i quan més en sàpiga millor preparat estaré.

2 – Introducció

El conflicte forma part de la vida, de la relació entre persones y grups. No és un fet negatiu que ha de ser eliminat, com es creia tradicionalment, quan es relacionava amb violència i irracionalitat, tractant d'evitar-lo i resolent-lo només quan sorgia. Encara que el conflicte sol estar lligat a aspectes negatius que hem de procurar eliminar o atenuar també pot generar pautes d'evolució i desenvolupament. Una societat sense conflictes quedaria estancada, morta. És per això, que la idea no és evitar els conflictes sinó gestionar-los per donar-los un ús constructiu i positiu orientat al desenvolupament personal o grupal. Tal com deia Marx, el conflicte és el motor principal del canvi social.

3 - El conflicte

Com passa amb molts altres conceptes, resulta difícil definir “conflicte”. Si ens preguntessin : Què és un conflicte? Probablement tots sabríem donar una contestació, però si reflexionéssim una mica més, observariem la complexitat del terme. Ja que moltes vegades la nostra definició no tindria en compte tots els tipus de conflictes, ni les relacions que cada un atribueix al conflicte (conflicte associat a violència, per haver conflicte hi ha d'haver una rivalitat prèvia, etc.).

La mateixa dificultat que trobem nosaltres per intentar donar una definició precisa del terme, la troben els autors que estudien aquest tema. Prova d'això és el gran número de definicions existents.

La Real Acadèmia de la Llengua Espanyola defineix el terme de forma genèrica i amb diferents acceptacions, com: enfrontament armat; situació desgraciada i de difícil sortida;

problema, qüestió, matèria de discussió; coexistència de tendències contradictòries en l'individu capaces de generar angoixa i trastorns neuròtics. En relacions laborals, el que enfronta a representants dels treballadors i als empresaris.

Per la seva part, autors especialistes en la matèria ofereixen diverses definicions que difereixen entre si en funció de l'enfocament des del que pot concebre i analitzar el conflicte, el que resulta determinant per a la seva concepció, proposta d'anàlisi i definició.

Així, des d'un enfocament psicològic el conflicte es percep com una disfunció personal, com una prèvia alteració o malaltia de l'individu que el determina a reaccionar o percebre el seu entorn d'una manera alterada, generant conflictes en les seves interaccions, per lo qual les propostes d'intervenció des d'aquest enfocament es basen en la teràpia. Amb una finalitat d'ajudar a l'individu a superar les percepcions i reaccions conflictives. El seu estudi es centra sobre els aspectes interiors del ésser humà (ex: l'odi). Freud subratllava l'arrel dels conflictes entre processos i contradiccions personals (entre Ello y Superyo).

Des d'un enfocament estructuralista, es sosté que és la pròpia organització politico-social dels Estats la que genera tensions i conflictes entre els individus. Per lo que es busca la seva transformació en la consecució de societats més justes que impedeixin la generació de tensions entre els individus. Des d'aquest enfocament s'analitzen i estudien els macro-conflictes (entre l'Estat i/o grans grups, les conseqüències dels quals afecten a gran nombre de la població) raó per la qual en les seves definicions de conflictes es parla de recursos escassos, socio-estructurals, de poder i de rivals, referint a conflictes sociopolítics, situant les causes conflictives en la pròpia societat, cultura, estructura i comportament que deriven d'ella. Per això proposen solucions i enfrontaments complexos i a llarg termini. En aquesta línia de pensament es troben autors com Coser, Galtung, Katz i Khan, etc.

Per exemple per a Coser (1968) el conflicte és: “una lluita sobre els valors o reclam d'estatus, poder i recursos escassos en els quals l'objectiu d'una de les parts en conflicte no es solament obtenir valors desitjats sinó també neutralitzar, perjudicar o eliminar als seus rivals.”

Per últim, des de l'enfocament psicosociològic, des del que s'analitzen els micro-conflictes, s'entén que el conflicte és consubstancial a les interaccions humanes, generadores de tensions, pel que es centren en l'estudi del conflicte entre persones,

l'entorn i el procés que es produeix d'aquesta interacció, proposant mètodes per abordar-los tals com la mediació i la negociació. Des d'aquest enfocament analitzen el conflicte autors com JP Lederach, Eduardo Vinyamata, Juan Carlos Torrego, Hunter y Whitten, entre altres.

Torrego per exemple, defineix el conflicte com: “situació en la que dues o més persones entren en oposició o desacord perquè els seus posicionaments, interessos, necessitats, desitjos o valors són incompatibles o són percebuts com incompatibles, on juguen un paper molt important els sentiments i las emocions, i on la relació entre las parts port sortir millorada o deteriorada, en funció de com sigui el procés de resolució”.

Conclourem dient que el context del conflicte és el de les interaccions entre els individus i els sistemes, i que està present en el pensar, en el sentir i en el fer. El conflicte no és sinònim de violència, encara que no hi ha violència sense conflicte, i implica sempre un procés conflictiu que s'inicia i escala gradualment fins a produir-se l'enfrontament i posterior estancament. Per això el que realment és important, no és l'existència del conflicte, sinó la forma en que aquest es gestiona per aconseguir una transformació constructiva.

3.1 - Formes de conflicte

Formes no genuïnes: És necessari diferenciar entre dues situacions que es poden confondre amb els conflictes reals i genuïns, sense ser-ho, al no impedir la satisfacció de les necessitats d'una de les parts per part de les del altre, les quals són:

El pseudo-conflicte: Situacions derivades d'una mala comunicació, malentesos i/o desconfiança, estereotips, desinformació o derivades d'una percepció equivocada del propòsit de l'altre o del procés. Poden mostrar-se de forma agressiva, encara que no existeix problema, ja que la satisfacció d'una de les necessitats no impedeix la dels altres, tot i que les parts poden pensar que si. Aquest tipus de situacions es podrien englobar dintre dels conflictes de relació o comunicació, que són motivats per fonts emocionals negatives, percepcions falses, estereotips, o per escassa o mala comunicació entre les parts, situacions que porten a conflictes irreal, innecessaris o falsos.

El conflicte latent: que és el que no es mostra de forma agressiva ja que una o varies parts no perceben la contraposició d'interessos/necessitats o valors per lo qual no

s'aborden o ni tant sols es reconeixen com conflictes, bé perquè encara no han explotat o bé perquè no existeixen signes de violència directa. Això farà que continuïn creixent per la seva pròpia dinàmica, arribant a desembocar en una situació genuïnament conflictiva.

Formes genuïnes: Pel contrari, les formes genuïnes del conflicte són aquelles que es basen en diferències essencials i qüestions incompatibles referides a interessos, necessitats, desitjos i valors. Pel que la comprensió del conflicte es facilita si es distingeix aquestes diferents facetes:

- Els assumptes o àrees de discrepància o incompatibilitat que s'han de tractar per solucionar el problema.
- Els interessos o raons per les quals cada un d'aquests assumptes importen a la persona.
- Les necessitats, referides a l'indispensable. El mínim que fa falta per satisfer a una persona.

Per això, i per arreglar bé el conflicte s'ha d'entendre el posicionament de les persones i arribar a la base del problema, distingint clarament aquestes tres facetes. Un exemple per mostrar aquestes tres facetes és el següent: Dos veïns discuteixen sobre la propietat d'un arbre limítrof entre propietats. La propietat de l'arbre és l'assumpte. Els interessos són les raons per les quals és important l'arbre (beneficiar-se d'ell). Les necessitats són el mínim satisfactori per a cada una de les parts, un dels propietaris no està disposat a perdre els fruits que cauen a la seva propietat, i l'altre no està disposat a perdre l'ombra que l'arbre dona a la seva propietat, de tal forma que les necessitats són els fruits i l'ombra.

I així, dintre dels conflictes genuïns una primera classificació general es realitza tenint en compte el número de persones implicades o a les que pot afectar la situació.

Diferenciant dues categories:

Macro conflictes: Són aquells que sorgeixen entre grups definits dintre de cada Estat o entre Estats, on les conseqüències dels enfrontaments afecten a un gran número de població. L'estudi del seu origen, causa i propostes d'intervenció, com s'ha mencionat abans, es realitzen des d'un enfocament estructuralista.

Micro conflictes: Són els analitzats de d'un enfocament psicosociològic sub-clasificat en:

- Intra-personals: Referents al propi individu i com processos psicològics intensos en el que diverses forces psíquiques amb dimensions cognitives i motivacionals s'oposen.
- Inter-personals: Els que representen enfrontaments entre individus.
- Intra-grupals: Produïts dintre d'un mateix grup o departament.
- Inter-grupals: Tenen lloc dintre dels diferents departaments o grups.
- Intra-organitzacionals: Sorgeixen per desacords en l'interior de l'organització, vinculats amb el treball i les relacions que s'estableixen entre individus, grups i departaments.

3.2 - Factors, causes i tipus de conflictes

Galtung identifica tres factors que propicien l'aparició d'un conflicte i que, a la vegada, poden proporcionar les condicions indispensables per a la seva gestió. Aquests factors són:

Factors culturals: Representen la suma de tots els mites, símbols, valors i idees que serveixen per justificar la violència o la pau. Són totes les expressions de la cultura que tendeixen a legitimar la violència (masclisme, xenofòbia, etc.). Aquests tipus de factors causen la violència cultural, entesa com aquella que exerceix la pròpia societat per defensar les seves regles i la cultura que ella mateixa manté, mitjançant la violència per tal d'imposar i mantenir-la.

Factors estructurals: Són aquells condicionants que perpetuen la desigualtat, la falta d'equitat, l'explotació, etc. Tenen a veure amb l'existència d'una estructura que és violenta en si mateixa, ja que no permet satisfer les necessitats bàsiques de les persones. Tals factors propiciarien la violència estructural que és l'exercida des de les estructures sociopolítiques de manera coactiva i que és determinant d'una situació de domini (una condemna injusta, per exemple).

Factors de comportament: Són producte de factors culturals i estructurals i es materialitzen en conductes agressives (de tipus físic o verbal) o pel contrari en comportaments pacífics de diàleg que afavoreixen l'enteniment i el respecte. Aquests factors determinen la violència directa que es la més visible, ja que es manifesta en conductes i comportaments.

Causes: De la mateixa manera, quan treballem el conflicte és imprescindible trobar les causes que poden motivar-lo. La majoria de elles es poden classificar en tres nivells, en funció de la dificultat de la seva resolució.

Problema de recursos: La falta de recursos materials pot ser causa de nombrosos conflictes. Aquest nivell de conflicte és el més fàcil de resoldre, si es té la informació necessària.

Problemes que provenen de les necessitats psicològiques: Com la falta d'autoconfiança i la baixa autoestima, la dificultat per comunicar-se i relacionar-se amb els demés i la falta de control emocional. Aquest tipus de conflicte són més difícils de resoldre que els anteriors i requereixen molt més temps.

Problemes que impliquen valors culturals i familiars: Pilars que formen la nostra identitat i donen significat a tota la nostra existència, per tant, els conflictes que afecten a aquest àmbit són els més difícils de tractar i resoldre.

Tipus de conflicte: Les tres categories mencionades donen lloc a una classificació dels conflictes, atenent a les causes que l'originen.

Conflictes de relació i comunicació: Deguts a fortes emocions negatives, a percepcions falses o estereotips, o a la escassa comunicació entre les parts. Porten a conflictes irrealment, innecessaris o falsos.

Conflictes d'informació: Es deuen a la falta d'informació necessària per a la presa de decisions adequades, per lo que la situació es interpretada de manera diferent o no se li assigna un grau d'importància adequat.

Conflicte d'interessos: Causats per la competència entre necessitats incompatibles o percebudes com a tals, referides a qüestions substancials (diners, temps, recursos físics, etc.), de procediments (en relació a la manera en que ha de ser resolt el conflicte) i psicològiques (percepció de confiança, desig de participació, respecte). És necessari un acord en els tres nivells per tal d'aconseguir la completa satisfacció entre els contendents.

Conflictes de valors: Causats per sistemes de creences incompatibles. Els valors són creences que donen sentit a la vida de les persones (què és bo/dolent, just/injust, etc.). Si bé els valors no són la causa del conflicte, sinó que aquest sorgeix quan s'intenta imposar uns valors sobre els altres, o no s'admeten de diferents.

Conflictes estructurals (o de rols): Causats per estructures opressives de relacions humanes. Es deuen a pautes destructives de comportament, de desigualtat en el control o distribució de recursos, de desigualtat de poder i autoritat, de restriccions de temps, etc.

3.3 - Estructura del conflicte

Un conflicte es pot analitzar des de diferents enfocaments. Cal fer un abordatge del conflicte de manera interdisciplinària, des de múltiples perspectives. Segons Lederach, en un conflicte s'ha de diferenciar els elements més vinculats a les persones, al propi procés del conflicte i al problema del conflicte.

Normalment no es separen aquests tres aspectes. Molt sovint si s'opta per ser suau, per ser sensible, la persona també és "fluixa" a l' hora de defensar els propis interessos respecte del problema. Pel contrari, si es decideix atacar/competir, un és fort en la defensa dels propis drets, però també és dur amb la persona amb qui es té el conflicte.

Es personalitzen els conflictes atacant la persona més que el problema que es té. Això comporta una escalada d'atacs personals, en la qual de vegades fins i tot s'oblida i es deixa de banda el problema causant del conflicte, i es centren totes les energies i temps en atacar a l'altra part en lloc de resoldre el problema.

Separar els tres aspectes, intentant ser sensibles amb les persones amb les qui es té un problema, equitatius i participatius amb el procés i la manera d'enfrontar-lo; i dur amb el problema, fer valer les pròpies necessitats, és el primer pas alhora d'analitzar un conflicte.

3.4 - Elements d'un conflicte.

3.4.1 - Protagonistes

Protagonistes principals: els qui estan directament implicats en el conflicte.

Protagonistes secundaris: els qui hi estan indirectament implicats però hi tenen interessos o poden influir en els resultats. És important saber si ha quedat alguna persona rellevant al marge.

3.4.2 - Poder

És la capacitat d'influència dels protagonistes principals i secundaris en el conflicte.

És una relació d'iguals entre els protagonistes? Existeix poder d'un sobre els altres? En quina mesura és la desigualtat? Poden formar coalicions? Entre qui i per què?

3.4.3 - Percepcions del problema

És com s'interpreta el conflicte. Com es perceben, tant les causes i les explicacions. Quina importància li dóna cadascú dels protagonistes al conflicte?

3.4.4 - Emocions i sentiments

Es poden distingir els sentiments propis de la percepció, si és que hi ha, dels sentiments de l'altre. Com et sents? com s'han sentit els altres? En definitiva, Com se senten les parts (ràbia, temor, ira, angoixa, etc.)

3.4.5 - Posicions

És l'estat inicial de les persones davant del conflicte. És la resposta que donen cadascuna de les parts a la pregunta: Què vols? La demanda pública sota la qual s'amaguen els interessos i les necessitats.

3.4.6 - Interessos i necessitats

Els interessos són els beneficis que es desitgen obtenir a través del conflicte. Normalment estan amagats sota la posició que es pren davant del conflicte.

Les necessitats humanes són les que es consideren fonamentals i imprescindibles per a viure. La no satisfacció adequada de les necessitats pot generar frustració, inquietud, temor, ira, etc.

Els interessos i les necessitats són la resposta que donen les persones a la pregunta “per què?”, “per a què?”, “com et sents satisfet?”.

3.4.7 - Valors i principis

Són el conjunt d'elements culturals i ideològics que justifiquen i argumenten els comportaments de les persones. Pot ser que ni tan sols existeixi una reflexió sobre els valors que justifiquen els actes. És important no aferrar-se absolutament a un valor fonamental.

3.5 - Dinàmica del conflicte

El conflicte és un procés de dinàmica reconegut que travessa varies fases: el conflicte s'inicia amb l'existència de necessitats no satisfetes, amb el que apareix el problema i per tant les disputes, aquesta situació va escalant gradualment fins que la crisi explota, d'aquí que es parli de procés del conflicte.

És possible anticipar-se al conflicte reconeixent els seus indicis, escalada i temps, que segueixen una seqüència ascendent respecte al nivell de tensió i de lluita entre las parts enfrontades, seguint diferents fases:

- 1- **Incomoditat:** Hi ha algun aspecte en l'entorn o en la relació que no funciona tal i como ho estava fent fins el moment. Es la sensació intuïtiva de que alguna cosa no va bé, encara que no es sàpiga ben bé de què es tracta.
- 2- **Insatisfacció:** Es tracta d'una auto-percepció en la que una de les parts no es sent confortable davant d'una nova situació o s'ha produït un canvi, davant del qual es té una sensació d'incertesa que deriva en discussions momentànies.
- 3- **Incidents:** Sorgeixen petits problemes que impliquen discussions, ressentiments i preocupacions, però no passa més enllà d'una mera discussió i no es té en compte o no se'n fa cas.
- 4- **Malentesos:** Les parts fan suposicions, generalment a causa d'una mala comunicació, poca compenetració o percepcions diferents d'una mateixa situació, arribant a distorsionar la percepció de la realitat. El context juga un paper molt important, ja que habitualment no ajuda, sinó que incrementa els rumors.
- 5- **Tensió:** La situació es rodeja de prejudicis i actituds negatives distorsionant la percepció de les parts implicades.
- 6- **Crisi:** Les parts actuen davant una situació de manera unilateral. Es perden les bones formes donant pas als insults, violència, la lluita oberta, enfrontaments, etc. En aquest moment es pot dir s'ha arribat al punt més àlgid de l'escala conflictual.

En el procés conflictiu i en la seva gestió proactiva intervenen tres fases o temps:

El temps de confrontació (fase d'escalada) en el que tenen lloc les sensacions, les percepcions i actituds que porten a la reafirmació personal de cada part del conflicte.

El temps de desacord (fase d'estancament) durant el que es produeix el distanciament de les parts, evitació i rebuig mutu. Es el temps per a la reflexió sobre el succeït, per a la maduració de la situació dolorosa fins a la reconstrucció relacional.

El temps de retrobament (fase de desescalada) es produeix la necessitat individual d'afrontar el passat de forma positiva i desemboca en la resolució proactiva del conflicte.

3.6 - Posicionament davant del conflicte

Hi ha, bàsicament, cinc actituds davant d'un conflicte: competició, evitació, acomodació, cooperació i negociació. Cap d'ells no es dona de forma totalment pura. Però sí que cada persona té una preferència, una inclinació a l'hora d'afrontar un conflicte.

En cada conflicte s'haurà de veure quins estils s'han posat en joc cadascuna de les parts.

- **Competició (guanyo/perds):** és una situació en la qual aconseguir el que jo vull, fer valer els meus objectius, és el més important, no importa que per això hagi de passar per sobre de qualsevol. La relació amb els altres no té importància. En el model de la competició, portada fins a les últimes conseqüències, el que és important és que jo guanyi i els altres perdin. El subjecte creu estar en allò cert i que l'altra part està equivocada i tracta d'imposar el seu propi punt de vista.
- **Evitació (perdo/perds):** existeix poc interès en els resultats i també poc interès en la relació personal. Sovint es tendeix a negar l'existència mateixa del conflicte o no s'està disposat a assumir el desgast d'implicar-se en la solució. Es tendeix a pensar que s'arreglarà per sí sol. No obstant, el conflicte un cop iniciat no es resol sol.
- **Acomodació (perdo/guanyes):** per no enfrontar-nos a l'altra part jo no faig valer ni plantejo els meus objectius. És un model tant extens o més que la competició encara que pensem el contrari. Molt sovint es confon amb el respecte, la bona educació amb no fer valer els nostres drets perquè això pot provocar tensió o malestar. Es va aguantant fins a un punt on no es pot més i aleshores ens destruïm o destruïm als altres.
- **Cooperació (guanyo/guanyes):** en aquest model, aconseguir els propis objectius és important, però la relació entre les parts també. La meta i els mitjans han de ser coherents. Es tracta de trobar les solucions acceptables per a ambdues parts treballant juntes del tipus jo guanyo/tu guanyes. Cooperar no vol dir renunciar a

allò que és fonamental. És cedir en allò que és menys important, sense importar qui té la raó. És la situació més equilibrada per resoldre un conflicte. La figura 1 mostra les diferents maneres d'afrontar un conflicte.

Negociació: arribar a la cooperació plena és molt difícil, per això es planteja un altre model en el qual guanyen totes dues parts en allò que és fonamental, ja que no poden arribar al 100%.

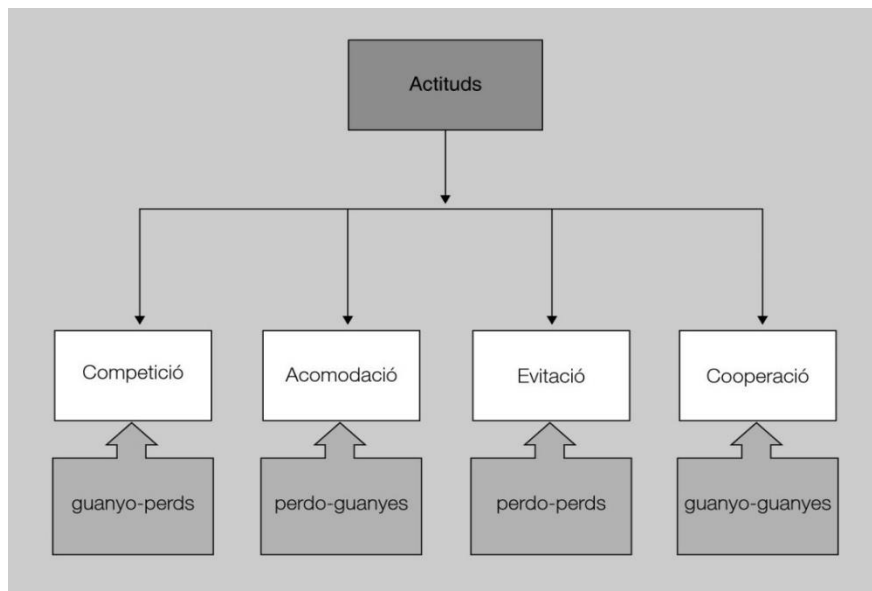


Figura 1 Font: Wiquidpèdia

3.7 - Presa de decisions

No seria excessivament exagerat dir que la presa de decisions és un procés tan natural i necessari per a les persones com pugui ser el fet de respirar. Totes les persones saben com prendre decisions de forma més o menys intuïtiva. Malgrat tot, no està gens clar que les persones hagin après a prendre les millors decisions.

La millora de les decisions preses és un objectiu encara més rellevant dins de l'àmbit de l'educació o dels projectes educatius, tant a nivell individual com a educadors o educadores com a nivell de grup, dins de l'equip professional. Malgrat que l'activitat educativa estigui programada, en el dia a dia apareixen situacions imprevistes davant les quals cal donar respostes el més adients possibles (si un infant no està del tot bé, si trobem un niu d'ocells al pati...). A nivell d'equip professional, s'han d'arribar a consensuar uns mateixos valors i un projecte educatiu comú, fruit de reflexions conjuntes, de discussió, de polèmica, de decisions producte de la suma de diferents sabers i experiències

3.7.1 - Com es prenen les decisions

El que a continuació es detalla és una tècnica exposada per primer cop per D'Zurilla i Goldfried l'any 1972 i que ha estat desenvolupada per varis autors posteriorment. Es tracta d'una estructura simple que ajuda molt a clarificar la situació i a prendre decisions.

1. Orientació cap al problema que suposa prendre una decisió.
2. Definició i formulació del problema amb el que s'ha de prendre una decisió.
3. Generació d'alternatives.
4. Presa de decisions.
5. Posada en pràctica de la solució i verificació.

3.7.2 - Orientació cap al problema que suposa prendre una decisió

Acceptar el prendre decisions com a part de la vida i comprometre's a dedicar-hi temps i esforç. Els problemes que porten a haver de prendre decisions es resolen afrontant-los (no evitant-los o resolent-los de forma impulsiva).

D’Zurilla i Goldfried van definir *problema* com “el fracàs per trobar una resposta eficaç”.

Què pot facilitar decidir-se a prendre una decisió?

- Tenir en compte que prendre una decisió i enfrontar-te a problemes forma part del procés habitual de la vida.
- Identificar quan tens una situació a resoldre (tan pot ser pel que penses com pel que sents).
- Adonar-te que es pot prendre una decisió des de diferents perspectives.
- Parar i pensar quins objectius vols aconseguir.
- Descompondre la decisió final en varis objectius, quan això sigui possible.
- Buscar informació per a poder prendre una decisió de la forma més adequada possible.
- Connectar amb els propis desitjos.
- Acceptar que decidir implica renunciar a quelcom.
- Es pot demanar orientació a altres persones, però tenir en compte que en última instància el que decideix és un mateix.
- Equilibrar el que penses i el que sents (el que et diu el “cap” i el “cor”).

Hi ha algunes preguntes que poden facilitar el procés de presa de decisions.

- Què voldria que passés?
- Per quines coses sento més interès?
- Quines són les persones que respecto i per què les respecto?
- Com em veig d’aquí a deu o vint anys?
- El millor i el pitjor que em pot passar, què seria?

Què dificulta decidir-se?

- Negar que hi ha una situació a resoldre o evitar la situació de decidir.
- Reflexionar en excés i no prendre cap decisió.
- Prendre una decisió de forma impulsiva, sense pensar.
- No tenir en compte les meves emocions al decidir.
- Voler comptar amb informació que encara no és possible tenir-la.
- Pensar que hi ha solucions “perfectes” i d’altres “desastroses”.

Pensaments que ajuden poc:

- El que decideixi ara afectarà tot el meu futur.
- Vull tenir les coses molt clares abans de decantar-me per res.
- Estic arribant a un punt en què tot m'és igual.
- L'única cosa que faig és donar-hi voltes i voltes. No aconseguixo decidir-me, sóc incapaç de prendre una decisió.
- He de fer plans i saber quina direcció general he de prendre en aquesta vida.

3.7.3 - Definició i formulació del problema

Es tracta de concretar el problema (que suposa haver de prendre una decisió) el màxim possible. Pot ajudar contestar a les següents preguntes:

- Què és el que vull decidir? Quin objectiu tinc?
- Qui està implicat?
- Quan he de prendre la decisió?
- En quin àmbit/s he de prendre la decisió?
- Per què he de prendre la decisió?

3.7.4 - Generació d'alternatives

Es tracta de pensar en totes les possibilitats per a resoldre el problema que es planteja per a poder decidir-se. S'utilitza la tècnica de la pluja d'idees. Consisteix en que s'expressin:

- Quantes més possibilitats de resolució de la decisió millor (intenta, per tant, que el ventall de decisions sigui tan ampli com sigui possible).
- Que les possibilitats siguin tan variades com sigui possible.
- No jutgis les possibilitats, digues "el primer que se us passa pel cap".
- També pensa que potser ara no existeixen algunes de les possibilitats, però que pots "crear-ne" algunes de noves.
- Alguna de les possibilitats pot ser combinar-ne dues o més.

3.7.5 - Presa de decisions

Un cop ja es tenen totes les possibilitats “sobre la taula” arriba el moment de prendre la decisió. Per això és important que abans es valori:

- El que anticipes que pot passar amb la decisió presa, tant a curt com a llarg termini.
- Quins beneficis per tu mateix i pels demés té la decisió presa.
- Quin temps, esforç i benefici personal et suposarà i si et veus capaç de prendre aquesta decisió.
- Pot ajudar fer un llistat de les possibilitats i concretar els avantatges i desavantatges de cada una. D’acord amb aquestes valoracions, seleccionaràs una (o una combinació de vàries) possibilitats.

3.7.6 - Posada en pràctica de la solució i la verificació

- El pla d’acció ha de contemplar els medis necessaris per portar a la pràctica la decisió i el termini temporal per a que es porti a terme. Un cop “es passa a l’acció” i posis en marxa la decisió presa, és important que valoris les conseqüències que s’han donat a la pràctica. És important alhora que valoris l’esforç que has fet.
- Pensa que aquest procés, amb la informació que disposaràs posteriorment, pot tornar a començar. Per tant, en el cas de que no es solucioni el problema inicial amb la decisió presa, es pot tornar a la llista d’alternatives millor avaluades i seleccionar la següent opció.
- Tingues en compte que: les millors alternatives són les que tenen més avantatges i menys desavantatges. Així mateix, és important que valoris les conseqüències a curt i a llarg termini, les que suposen per tu mateix i per als altres.

4 - Anàlisi del conflicte organitzacional

4.1 - La relació inversament proporcional entre conflicte i productivitat

Hi ha conflictes no declarats que sovint no arriben mai al departament de Recursos Humans. Per exemple, la manca de motivació d'una persona o d'un grup de persones, causada per factors estructurals (com per exemple la remuneració, l'assignació de tasques o la distribució de l'espai físic de treball) o culturals (manca de comunicació, autoritarisme), tot i que potser no arriba a explicitar-se mai, entre altres raons per por a perdre el lloc de treball, poden afectar negativament el clima laboral i, per tant, la productivitat i eficiència de tot el sistema.

4.2 - La visió positiva i proactiva del conflicte organitzacional

Els professionals de recursos humans aporten les eines i una visió proactiva (dinàmica, creativa i emprenedora) sobre el tractament del conflicte social i la seva possible transformació positiva. L'enfocament proactiu implica un auto-examen sistèmic constant de la relació interpersonal o del'espai de convivència (família, comunitat, organització). Així, l'organització proactiva no s'esperaa que esclati un conflicte profund per avaluar la seva estructura i cultura organitzacional, de la mateixa manera que aquesta organització no espera a que, per exemple, una deficient configuració del seu sistema informàtic o comptable suposi un greu perjudici econòmic o operacional.

ANÀLISI → DIAGNÒSTIC → ESTRATÈGIES DE TRACTAMENT

Una de les eines de treball més característiques i fonamentals de tot professional de la resolució de conflictes és la pregunta oberta i inspiradora, que permeti l'interlocutor d'expressar-se amb llibertat, no sols amb ànim descriptiu d'una determinada situació negativa, sinó també per fer-ne propostes de transformació positiva.

Deponent del tipus de preguntes que es faci a si mateix i de les que formuli als usuaris, a les parts del conflicte amb qui treballa, obtindrà una anàlisi més o menys fidel i completa del sistema conflictual. És imprescindible una bona anàlisi per aconseguir un diagnòstic encertat i un tractament eficaç del mateix.

El professional de la resolució de conflictes no és un jutge, ni un detectiu o un arqueòleg. No ha d'anar cercant la veritat o una pretesa veritat objectiva, sinó que ha de basar la seva anàlisi primordialment en la definició que les pròpies persones que formen part del conflicte facin d'ell.

No es tracta d'establir qui té raó, qui està en possessió de la veritat, sinó d'ajudar a les persones perquè puguin viure amb aquesta legítima diversitat i divergència de percepcions. D'aquesta manera, el professional que des de l'interior de l'organització o com consultor extern hagi d'analitzar el sistema conflictual, hi hagi o no un conflicte declarat, haurà de comptar, no tan sols amb l'observació i l'anàlisi unilateral de la cultura i l'estructura de l'organització en qüestió, sinó que també haurà de formular preguntes obertes i estimulants, bé sigui directament o mitjançant qüestionaris, per exemple, als seus membres per tal d'obtenir les seves percepcions.

Prestarem especial atenció a determinats aspectes fonamentals per a l'anàlisi del conflicte que, juntament amb la resta d'elements d'anàlisi, ens permeten establir una tipologia bàsica dels conflictes socials als quals ens referirem en la realització del diagnòstic.

Elements d'anàlisi del conflicte:

- L'objecte del conflicte.
- La intensitat (presència de violència) del conflicte.
- La dimensió del conflicte.
- Els nivells personals del conflicte i la seva projecció temporal.
- Els nivells espacials del conflicte.

4.3 - L'objecte del conflicte

Aquí, per il·lustrar els dos grans tipus d'objecte del conflicte organitzacional utilitzarem la imatge de l'iceberg. On a la seva punta tenim els interessos i posicions negociables, referits als elements materials del conflicte com pot ser poder econòmic, polític, propietats, recursos, etc.

D'altre banda tenim les necessitats no negociables, els elements identitaris, emocionals, espirituals, divergències perceptives subjectives, creences, etc.

La idea bàsica del iceberg és oferir un contrast clar entre els aspectes més visibles del conflicte i els més invisibles o difícils d'observar a primera vista que, sobretot en el cas

dels conflictes profunds, constitueixen els aspectes més fonamentals i sobre els quals se sustenten els aspectes més visibles.

Tot procés de tractament d'un conflicte que únicament es centri en els aspectes més visibles i immediats pot córrer el risc de no arribar a bon port.

POSICIONS (negociables)	INTERESSOS (negociables)	NECESSITATS (no negociables)
<i>Què vol?</i>	<i>Per què ho vol?</i>	<i>Per a què ho necessita?</i>
Vull un augment de sou	Necessito guanyar més diners	La meua dona pateix una greu malaltia i no pot treballar i requereix atencions especials
Demanam un canvi en la direcció	Volem que les coses canviïn	No suportem el director de l'organització

Taula 1 Font: pròpia

4.4 - La intensitat del conflicte

Sens dubte, la violència constitueix un dels elements del conflicte que identifiquem entre els més negatius. La idea de violència es troba vinculada de manera indissociable al concepte de conflicte profund o d'alta intensitat.

Johan Galtung, un dels autors més destacats en el marc dels estudis de pau i resolució de conflictes, ens ofereix una idea molt completa de violència, distingint tres grans tipus :

4.4.1 - Violència directa

Es caracteritza pel seu caràcter fàcilment perceptible. Normalment, existeix un emissor (agressor) i un receptor (víctima) fàcilment identificables, tot i que en el desenvolupament i escalada del conflicte, ambdós rols poden intercanviar-se o sobreposar-se. La violència directa es basa en l'agressió física o moral. L'assetjament sexual, el mobbing (o assetjament moral) o l'altercat verbal o lluita física entre persones constitueixen exemples comuns de violència directa en el si de les organitzacions. També ho són el rumor

destructiu entre companys, l'amonestació i altres mesures disciplinàries, incloent-hi, en darrer terme, l'acomiadament. Un membre d'una organització pot exercir violència contra els seus superiors jeràrquics, companys o contra la pròpia organització, mitjançant el rumor destructiu o el perjudici, per acció o omissió, en el desenvolupament de les seves tasques professionals, reduint, per exemple, l'esforç o la creativitat i afectant així negativament la productivitat, bé sigui quantitativa o qualitativament.

La darrera expressió, més greu i naturalment irreversible de la violència, és la mort. La mort física al camp de batalla es tradueix en el cessament laboral conflictiu en una organització. Aquest acomiadament significa que no s'ha pogut o no s'ha volgut invertir en l'esforç que suposa gestionar el conflicte positivament, per tal que aquesta persona o persones no hagin de marxar de l'organització

4.4.2 - Violència estructural

És la que emana d'elements constitutius, que conformen el sistema conflictual, en aquest cas l'organització. Aquí ja no és tan fàcil identificar la relació emissor-receptor, perquè els seus efectes es manifesten de manera acumulativa i prolongada en el temps, però no per això menys nocius que en el cas anterior. La violència estructural en una organització pot manifestar-se a partir de l'espai físic de treball (il·luminació insuficient en una oficina, components antièrgonòmics); l'estructura jeràrquica (desconeixement o inexistència d'un organigrama vàlid o de mecanismes de promoció professional a llarg termini); el paquet compensatori o remuneratiu (salaris insuficients); la deficient o irregular assignació de funcions o tasques, entre d'altres.

4.4.3 - Violència cultural

És la que justifica l'expressió dels altres dos tipus de violència. Deriva del conjunt de principis i valors que, de forma implícita o explícita, caracteritzen la cultura organitzacional. Aquesta cultura empara i justifica les conductes, actituds i elements estructurals de l'organització que produeix violència. En molts casos, sobretot quan aquestes conductes poden ser clarament il·lícites o il·legals, la cultura que les justifica s'expressa de forma implícita. Així, el "es permet l'assetjament sexual o el

Mobbing " no constarà com a norma notòria ni escrita de cap organització, sinó que aquests comportaments es derivaran d'una actitud i un clima organitzacionals clarament

favorables o, si més no, permissius amb aquests actes de violència directa. Sovint es tracta d'aquelles normes no escrites que els companys comparteixen amb el nouvingut, com a part de la seva orientació informal : “no li parlis gaire al cap de canvis o problemes, no li agrada”, “no donis massa idees al començament o pensaran que els vols prendre el lloc”, entre moltes altres expressions. De forma més explícita, la manera com es gestionen els conflictes dins de l'organització pot denotar una absència de cultura de pau en aquesta, la qual emprà mecanismes de gestió més aviat per amagar o agreujar el conflicte, sobretot en els casos de conflictes verticals; és a dir, aquells que sorgeixen entre membres de l'organització que ocupen una posició jeràrquica diferent.

La violència cultural és, sens dubte, la més difícil d'identificar i, a la vegada, la més complexa de tractar, per tal com emana de les conviccions etico-morals i identitàries més definitòries de la persona. Aquestes actituds, sobretot per part dels que posseeixen el poder material de decisió, es projecten en l'organització, generant una “cultura organitzacional” més o menys violenta, que acaba per adquirir identitat pròpia i afectar als seus membres, tot i que a priori no siguin participants d'aquesta. No tots els comportaments culturals o estructuralment violents emanen dels que tenen poder de decisió. Els membres de l'organització poden promoure, individualment o col·lectiva, comportaments i conductes que generen violència: el rumor o la tafaneria destructiva al voltant d'un o més membres de l'organització, actituds masculistes o patriarcals, racistes o discriminatòries per qualsevol altra raó identitària entre companys. No obstant això, també és cert que són els directius o responsables de l'organització qui en darrer terme tenen la possibilitat d'analitzar, diagnosticar i, en el seu cas, transformar aquests elements de violència.

D'aquesta manera, i com veurem amb més detall quan parlem del tractament, si només tractem un tipus de violència (normalment la directa, la més visible), i ignorem les altres dues, aquestes acabaran produint més violència directa. Així, la depressió i les depressions es poden guarir, l'exabrupte contra un company sancionar etc.., però si no transformem els elements de violència cultural i estructural que els han generat, tard o d'hora tornaran a aparèixer en aquests o altres membres de l'organització

D'aquesta manera, i com veurem amb més detall quan parlem del tractament, si només tractem un tipus de violència (normalment la directa, la més visible), i ignorem les altres dues, aquestes acabaran produint més violència directa. Així, la depressió i les

depressions es poden guarir , l'exabrupte contra un company sancionar etc., però si no transformem els elements de violència cultural i estructural que els han generat, tard o d'hora tornaran a aparèixer en aquests o altres membres de l'organització.

4.4.4 - Pau positiva i pau negativa en l'organització

En relació amb els tres tipus de violència anteriorment descrits, Galtung distingeix entre dos conceptes de pau:

- **Pau negativa (o imperfecta):** absència de violència directa
- **Pau positiva:** absència de tot tipus de violència

Es pot considerar la pau positiva com a sinònim de cultura de pau, en virtut de la qual la pau té un sentit dinàmic, no pas com en el primer cas, per tal com requereixel treball continu de promoció de la pau cultural i estructural, vetllant així per l'absència també de violència directa. Tot això enllaça amb l'enfocament proactiu al qual ens hem referit anteriorment. La cultura de pau organitzacional suposa la culturització de tots els seus components vers una gestió positiva dels conflictes. Significa l'autoexamen permanent dels elements estructurals i culturals de l'organització per assegurar-se que no generen violència ni conflictivitat negativa. Implica, a la vegada, la posada en marxa de mecanismes (com la mediació, o protocols que estableixin procediments clars i públics d'expressió del conflicte) que permetin la natural expressió i exteriorització de percepcions divergents per part dels seus membres, per tal de permetre una gestió positiva i evitar així l'enquistament, i que esdevingui posteriorment un conflicte més greu, bé sigui declarat o no.

4.5 - La dimensió del conflicte

Es important no confondre intensitat amb dimensió del conflicte. La dimensió d'un conflicte designa el nombre de components i l'espai que abasta. Des del conflicte psicològic o intrapersonal al conflicte interpersonal o intergrup, allò que afecta a una família, a una escola, a un barri, a tot un país o a la comunitat internacional. En una organització, poden presentar-s'hi diferents dimensions d'un conflicte. Aquest pot estar limitat a un nivell interpersonal, afectant a dues persones o a un grup reduït, pot afectar a un equip o departament o al conjunt de l'organització.

Un conflicte pot ser de dimensió petita, però d'alta intensitat o, al contrari, de dimensió molt gran, però de baixa intensitat.

4.6 - Els nivells personals del conflicte i la seva projecció temporal

El conflicte pot desenvolupar-se, simultàniament, en un o més nivells de la vida de les persones. Des del punt de vista de les persones implicades, podem parlar dels següents nivells:

- **Conflicte intrapersonal:** el conflicte interior, exterioritzat o no; el seu tractament correspon als professionals de la salut mental i no és especialment objecte d'estudi ni tractament per part del personal de recursos humans.
- **Conflicte interpersonal o directe:** el conflicte existeix entre dues o més persones per motiu indisociables respecte de les parts implicades.
- **Conflicte intergrupal o indirecte:** el conflicte existeix entre dos grups, més enllà de la relació interpersonal dels seus components. De fet, depenent de la seva dimensió, és possible que ni tant sols es coneguin entre si la major part de les persones de cada grup, vehiculant la seva relació a través dels seus representants (polítics, culturals, organitzacionals,...). Això no obstant, tot conflicte implica un element interpersonal, ja que “els pobles” o “els equips d'una organització”, per exemple, com ens abstractes que són, no són els protagonistes dels conflictes. Aquests, per definició, sorgeixen i es desenvolupen a través dels éssers humans. La identificació grupal anul·la als seus components, assumint la identitat grupal en perjudici de la individual: els d'aquell equip de futbol, un grup ètnic, un col·lectiu de gènere, el departament d'una organització, una ONG.
- **Conflicte intragrupal:** la seva existència la podem circumscriure a un àmbit grupal determinat (una família, una organització, una comunitat política...).

D'altra banda, la relació entre el factor temps i el nivell conflictual ens informa no només sobre el naixement i desenvolupament del conflicte, sinó que, a la vegada, ens indica quin temps pot ser necessari per a la seva transformació positiva. A l'hora de valorar el seu significat, cal distingir entre dos conceptes temporals. D'una banda, tenim el temps personal humà. Té una projecció limitada, que ve donada per l'esperança de vida mitjana de les persones. Així, si establim que dues persones, unides per llaços d'amistat o parentiu, porten deu anys sense dirigir-se la paraula, per un conflicte sorgit entre elles,

constitueix una relativament profunda projecció temporal, doncs constitueix un percentatge important de la durada de la vida d'una persona.

D'altra banda, quan examinem conflictes profunds entre pobles, per exemple, la projecció temporal acostuma a expressar-se en dècades o segles.

D'altra banda, el temps grupal fa referència a tot un col·lectiu determinat, com a realitat abstracta diferent a la de cadascun dels individus que el formen. Les organitzacions, encara que en diferent mesura que en l'exemple anterior dels pobles, adquireixen la seva pròpia identitat grupal, diferent a les identitats individuals de qualsevol dels membres al llarg de la seva història. La projecció temporal grupal exerceix el seu pes sobre els components individuals, que es veuen influïts per ella, de la mateixa manera que són les persones qui, en última instància, protagonitzen els conflictes i acaben traçant les "històries grupals", bé el grup sigui una organització, una família o una comunitat sociopolítica determinada

Allò que aquí ens importa és la constatació de la relació existent entre la projecció temporal d'un conflicte i el temps necessari per invertir en la seva gestió i transformació positiva. Així, si la projecció temporal d'un conflicte és elevada (relativitzant la dada segons es tracti, com hem vist, d'un nivell personal o grupal), és raonable esperar que el seu tractament requereixi més temps del que seria necessari per tractar un conflicte de baixa intensitat.

Fent servir un símil mèdic, requerirà més temps tractar i curar un càncer que una grip. La transformació positiva dels conflictes socials profunds, projectats durant dècades o segles, requereix sovint el transcurs de, com a mínim, un canvi generacional.

De la mateixa manera, si ens enfrontem a un conflicte organitzacional profund que requereixi canvis estructurals i culturals per a la seva transformació positiva, és raonable esperar que aquests triguin anys a tenir lloc. Tal i com hem vist quan parlàvem de la intensitat del conflicte, els canvis culturals, i, en el nostre cas, els canvis de la cultura organitzacional, requereixen d'un temps, per tal com no suposen únicament canvi d'elements materials (estatuts, convenis, organigrames, sistemes...), sinó també el canvi personal de cadascun dels seus membres.

4.7 - Els tres grans nivells espacials del conflicte

Per analogia respecte dels tres tipus de violència als quals ens hem referit, però constituint conceptes diferents, s'estableixen tres grans nivells espacials del conflicte. La seva anàlisi pot ajudar-nos a establir la ubicació i naturalesa d'un conflicte dins d'una organització o qualsevol altre grup social.

- **Conflicte interpersonal o directe** : Es manifesta mitjançant conductes, físiques o verbals, més o menys violentes, basades en percepcions divergents (diferències d'opinió, ideològiques, etc.) entorn un element objectiu o “objectivable” (alguna cosa material o immaterial, com una idea sobre un projecte) o personal (en referència a algun aspecte identitari de la persona).
 - Elements objectius o “objectivables” : En l'àmbit organitzatiu, els diferents criteris sobre el funcionament d'un equip, departament, o com s'ha d'estructurar un projecte o una campanya. En el cas d'un conflicte públic, pot referir-se a la utilització d'un determinat terreny públic o a la conveniència d'una política pública determinada.
 - Elements personals Afecten a un o més elements inherents a la identitat personal d'alguna o de totes les parts en conflicte, segons la percepció dels altres: “no puc treballar amb ell perquè és homosexual, o negre, o d'esquerres o de dretes o perquè sua molt o em cau malament.

Quan les percepcions divergents es fan incompatibles i no es poden vehicular o transformar positivament mitjançant els canals relacionals habituals entre les parts (la conversa animada, la discussió i, fins i tot, la baralla), el conflicte es consolida en el seu vessant negatiu i es tradueix en incomunicació o comunicació física o verbalment violenta entre les parts, generant-se un conflicte interpersonal o directe que afecta en darrer terme el clima laboral d'una organització o l'ambient d'un col·lectiu social

- **Conflicte estructural**: La composició estructural material/física (la distribució de l'espai, les condicions d'habitatge o lloc de treball) o la formal/abstracta (ordenament jurídic, normes o institucions injustes o opressores) del sistema conflictual poden exercir violència estructural sobre las persones que viuen o treballen en aquest sistema, pel seu caràcter repressiu, injust, explotador o alienant, en diferent mesura.

- Estructura material o física: Quan es parla de l'estructura física d'una organització, ens estem referint a aspectes com ara el sistema de producció, les condicions ambientals de la feina, la remuneració laboral, etc.

Sovint, el conflicte estructural en l'àmbit laboral es manifesta per la manera en què les persones expressen la seva relació amb els factors de producció o amb altres elements de l'estructura (“odio aquesta feina, tot el sant dia al davant de l'ordinador!”; “un dia d'aquests em carrego el rellotge de fitxar”) i també per l'entorn ambiental: llum, temperatura o material de treball deficient o inadequat, per exemple.

- Estructura formal o abstracta: Quan parlem de l'estructura formal d'una organització, ens estem referint a aspectes com ara l'organigrama, la jerarquia, els termes del conveni laboral, etc.

A manera d' il·lustració comparativa, en el cas de conflictes públics, un cas paradigmàtic a nivell macrosocial és el dels règims totalitaris i/o corruptes, com el de l'apartheid o qualsevol dictadura o règim autoritari que han conegut, o coneixen, la majoria dels sistemes polítics del món.

Tanmateix, existeixen altres situacions quotidianes, segurament menys dramàtiques, però no desproveïdes de gravetat, que podrien considerar-se també com a expressió de violència: les estructures socioeconòmiques i jurídiques que permeten que en la majoria dels països occidentals l'índex d'atur femení superi en gran mesura el masculí i que la relació entre els dos sexes pel que fa als salaris sigui també molt desfavorable per a la dona

- Conflicte cultural: Els conflictes culturals constitueixen l'expressió ideològica dels conflictes estructurals. Entenem per conflicte cultural el conjunt de valors i creences en els quals/en què es basen les estructures conflictives i les actituds de les persones conflictives.

En el cas de les organitzacions, la cultura interna d'una empresa, per exemple, està destinada a justificar i a preservar la seva estructura mitjançant la promoció tàcita o explícita de codis de conducta o d'actituds, que poden ser percebuts com a positius o negatius pels treballadors. El conflicte cultural té el seu origen en la incompatibilitat entre

aquests codis i els interessos, necessitats o percepcions dels que s'han de regir per ells, en una organització o en una comunitat política.

El conflicte cultural pot manifestar-se, entre altres, per la rigidesa jeràrquica, la relació competitiva entre els treballadors o les polítiques repressives, paternalistes o passives enfront del propi conflicte. En les organitzacions s'acostuma a parlar del clima laboral com a representatiu de la cultura interna. Molts d'aquests codis es transmeten per via oral, per imitació d'actituds i no de forma escrita o com a instruments normatius o jurídics. Ningú, en una organització, distribuirà una normativa interna que promogui l'assetjament sexual, però sí que es pot transmetre i crear un clima de permissivitat i, fins i tot, d'estímul vers aquest tipus de violència

- La dinàmica dels nivells del conflicte organitzacional: De la mateixa manera que descrivíem la interconnexió dinàmica entre els tres tipus de violència, en el cas de la relació entre els tres gran nivells espacials del conflicte caldria apuntar el mateix. Existeix una fluïdesa interactiva causal entre els tres nivells del conflicte. En els conflictes profunds, l'interpersonal és sovint una expressió del conflicte estructural i cultural i, alhora, el primer serveix per consolidar i agreujar els altres dos.

4.8 - El diagnòstic del conflicte organitzacional

La resolució de conflictes no és pas com la medicina. No s'espera del professional del conflicte un diagnòstic magistral que resumeixi en essència el conflicte i es converteixi en la panacea de seu tractament. De totes maneres, sovint cal fer diagnòstics, ja que els usuaris, amb tot el dret, els demanaran. Però, és important saber identificar tots els elements d'anàlisi que hem anat apuntant, per tal que les pròpies parts els coneguin, els puguin analitzar i plantejar possibles tractaments que puguin funcionar per a ells.

En definitiva, el diagnòstic constitueix un esforç de rigor i objectivitat respecte de la definició d'un conflicte. Implica, en síntesi, l'examen de cadascun dels elements de l'anàlisi conflictològic, amb la finalitat d'obtenir una major comprensió sobre el fenomen conflictual específic que desitgem tractar, facilitant-nos així el disseny de la seva gestió i transformació positives.

4.9 - conflicte col·lectiu en l'empresa

Com em vist, la diferència d'interessos entre persones creen conflictes, però ara en centrarem en els conflictes entre empresaris i treballadors.

Si les divergències es donen entre un treballador i l'empresa, parlarem de conflicte individual, però quan afecten un grup de treballadors, aleshores, es tracta d'un conflicte col·lectiu.

Un tipus de conflicte són els conflictes jurídics que tenen l'origen en la interpretació i aplicació d'una norma.

La solució d'aquest tipus de conflictes es pot assolir per mitjà de la negociació directa entre les parts implicades o de la intervenció d'un tercer mitjançant la conciliació, la mediació o l'arbitratge. Si cap d'aquests mitjans no dona resultat, es pot recórrer al procediment administratiu o judicial de conflictes col·lectius. En aquest procediment, les parts sol·liciten a l'autoritat laboral que intervingui. Si l'autoritat laboral (Departament de Treball, etc.) no aconsegueix que les parts es posin d'acord ni que designin un àrbitre, es remet tot l'expedient al Jutjat Social, que resoldrà el cas. Les parts poden sol·licitar directament la via del procediment judicial.

Qualsevol de les parts d'un conflicte col·lectiu, un cop intentada la conciliació sense aconseguir acord, pot plantejar el procés de conflicte col·lectiu davant del jutjat o tribunal competent.

En canvi, els conflictes d'interessos són els que tenen l'origen en l'interès de negociar una norma més favorable o noves condicions de treball. Aquesta circumstància es dona quan finalitza un conveni i se n'ha de negociar un de nou o es vol dotar de conveni un sector o grup que no en té.

Les vies de solució són les mateixes que les dels conflictes jurídics, però, en aquest cas, el procediment judicial no és aplicable.

En aquest tipus de conflictes, els treballadors poden utilitzar la vaga com a mitjà de pressió, però l'exercici del dret de vaga és incompatible amb el procediment administratiu de conflictes col·lectius. Són dues vies alternatives, per tant, es pot utilitzar l'una o l'altra, però no totes dues alhora.

4.9.1 - Vaga

Els treballadors poden recórrer a la vaga com un dels mitjans per pressionar els empresaris en una situació de conflicte col·lectiu.

La vaga és la suspensió de la prestació de treball feta de manera col·lectiva pels treballadors. També es pot definir com el cessament col·lectiu de l'activitat laboral, durant un període determinat, que dóna lloc a la suspensió temporal del contracte de treball. És a dir, com que el treballador no treballa no té dret a salari.

La Constitució reconeix, en l'article 28, el dret a la vaga dels treballadors per a la defensa dels seus interessos. Aquest reconeixement està d'acord amb el Pacte Internacional de Drets Econòmics i Socials aprovat per l'ONU el 1966 i ratificat per l'Estat espanyol el 1977, que en l'article 8 reconeix el dret a la vaga.

D'acord amb aquesta normativa, perquè una vaga sigui legal ha de complir els tràmits següents:

- Hi ha d'haver un acord majoritari dels mateixos treballadors afectats o dels seus representants. També estan facultats per acordar la declaració de vaga les organitzacions sindicals més representatives del sector laboral al qual pertanyin els treballadors afectats.
- S'ha de comunicar i notificar per escrit a l'empresari o empresaris afectats i a l'autoritat laboral amb una antelació de 5 dies naturals, que serà de 10 en empreses de serveis públics.
- S'ha de crear un comitè de vaga, format amb un màxim de 12 treballadors elegits entre els membres dels centres afectats, que serà qui participarà en les negociacions i garantirà la prestació dels serveis mínims.

Una vaga és il·legal si no s'han seguit els tràmits establerts per a la seva convocatòria o si té per objectiu modificar, dintre del seu termini de vigència, els acords fruit d'un conveni col·lectiu o d'un arbitratge.

També és il·legal la vaga que es basa en motius polítics i no laborals, o es fa per solidaritat amb altres sectors o empreses, excepte quan afecta interessos dels treballadors.

L'exercici del dret de vaga suspèn el contracte de treball, i els treballadors no tenen dret al salari, però els empresaris no poden substituir els treballadors en vaga per altres que no estiguin vinculats a l'empresa.

Els treballadors en vaga no poden ocupar el centre de treball i han de respectar la llibertat dels que no la segueixin; per tant, els piquets (grups de treballadors mobilitzats en favor de la vaga) solament poden ser informatius i no poden exercir cap tipus de coacció. Els treballadors en vaga legal no poden ser sancionats, i un cop finalitzada es poden reincorporar al seu lloc de treball.

4.9.2 - Organització dels treballadors fora de l'àmbit de l'empresa

Per tal d'evitar les vagues, primer s'intenta negociar. La defensa dels interessos econòmics i professionals dels treballadors és l'objectiu de l'acció sindical. Es pot dur a terme fora de l'empresa, ja que està per sobre de l'àmbit de l'empresa. Fora de l'empresa, els treballadors s'associen en organitzacions sindicals o sindicats.

- **El sindicat:** Els sindicats actuen en diferents àmbits en defensa dels interessos dels treballadors, o bé dins de l'empresa per mitjà dels delegats sindicals o bé fora de l'empresa amb la constitució de diferents organitzacions sindicals que tenen diferents visions de l'actuació sindical.

Finalitats dels sindicats:

- Determinació de les condicions de treball mitjançant la negociació col·lectiva.
- Defensa dels interessos professionals dels afiliats.
- Millora de les condicions de vida dels treballadors.
- Assistència als membres del sindicat en les situacions en què ho necessiten.
- Participació dels treballadors en la gestió de l'empresa.

El sindicat és l'associació permanent i autònoma, sense ànim de lucre, de persones que exerceixen una activitat professional amb l'objectiu de defensar i millorar les seves condicions de treball.

Per últim, mencionarem els convenis col·lectius i els acords d'empresa.

4.9.3 - Acords d'empresa i el conveni col·lectiu

Un acord és la manifestació d'una convergència de voluntats amb la finalitat de produir efectes jurídics . El principal efecte jurídic de l'acord és la seva obligatorietat per a les parts que l'atorguen naixent per a les mateixes obligacions i drets. Normalment s'arriba a un acord a través d'una negociació i ha un tipus d'acord molt important, el qual s'explicarà a partir del següent paràgraf: el conveni col·lectiu.

El conveni col·lectiu és una norma jurídica que regula les relacions de treball d'una empresa o grups d'empreses, feta per l'acord entre treballadors i l'empresari o empresaris a qui afecta i que ha estat negociada pels seus representants, mentre que els acords d'empresa són pactes signats després de realitzar una negociació

Contingut d'un conveni. El conveni col·lectiu pot regular matèries de tipus econòmic, laboral i sindical, i tot allò que afecti les condicions de treball i l'àmbit de les relacions entre empresaris i treballadors.

L'Estatut dels treballadors estableix com a contingut mínim el següent:

- Determinació de les parts que el signen.
- Àmbit personal, funcional, territorial i temporal.
- Condicions i procediment per a la no-aplicació del règim salarial en empreses en crisi, si els salaris pactats comporten un risc d'estabilitat per a les empreses.
- Forma i condicions de denúncia, i el termini de preavís per a aquesta denúncia. Per denúncia s'entén la comunicació de l'altra part del fet que ha arribat el final de la vigència del contracte i que es fa necessari negociar-ne un altre.
- Designació d'una comissió paritària formada pels representants de les parts per atendre les qüestions establertes a la llei i les que li siguin assignades.

Al costat d'un contingut normatiu format per les disposicions que regulen les condicions de treball, hi ha un contingut obligacional constituït pel conjunt de clàusules per les quals les parts es comprometen a no fer res que en posi en perill la vigència.

Àmbit d'aplicació: Determinar a qui afecta el conveni o el camp d'acció és definir l'àmbit d'aplicació. Segons el criteri es pot definir un àmbit com a territorial, funcional, personal o temporal i classificar els convenis d'acord amb els seus àmbits d'aplicació.

Àmbit territorial: Des d'un criteri geogràfic, els convenis poden ser estatals, autonòmics, interprovincials i provincials.

Com a representants dels treballadors, estan legitimats per negociar els convenis d'un àmbit superior al d'una empresa les organitzacions sindicals més representatives d'àmbit estatal o de comunitat autònoma (quan el conveni sigui d'àmbit estatal o autonòmic) i els sindicats que tinguin un 10% dels membres dels comitès d'empresa o delegats de personal de l'àmbit geogràfic del conveni. Com a representants dels empresaris, estan legitimades per negociar un conveni les associacions empresarials que en l'àmbit geogràfic del conveni tinguin un 10% dels empresaris i donin ocupació a un percentatge igual de treballadors.

Àmbit funcional: Aquest àmbit fa referència a l'activitat desenvolupada per les empreses. Segons aquest àmbit, es parla de convenis de sector o convenis d'empresa. Com a representants dels treballadors, estan legitimats a negociar els convenis d'empresa els comitès d'empresa i els delegats de personal. Per defensar els interessos de l'empresari, està legitimat a negociar els convenis d'empresa el mateix empresari o el seu representant.

Àmbit personal: Els treballadors que queden afectats per un conveni és l'àmbit personal del conveni. Des d'aquest punt de vista, els convenis poden afectar a tots els treballadors inclosos en el seu àmbit territorial i funcional o solament a unes determinades categories professionals. Aquests últims reben el nom de convenis de grup o franja.

Àmbit temporal: Cada conveni assenyalava la pròpia durada. Les parts negociadores poden pactar diferents períodes de vigència.

El conveni pot establir la denúncia en finalitzar el temps de vigència. La denúncia pot ser automàtica (si s'entén per denunciar el sol fet d'haver arribat la data prevista per finalitzar la vigència del conveni), o establir que s'ha de denunciar dintre de l'últim trimestre de la vigència del conveni o amb una antelació de 3 mesos a la data de finalització. Si no hi ha denúncia, els convenis se solen prorrogar d'any en any, excepte si s'ha pactat el contrari.

Transcorreguts dos anys des de la denuncia del conveni col·lectiu sense que s'hagi acordat un nou conveni o dictat un laude arbitral, el conveni perdrà la seva vigència, si no hi ha pacte en contra, i s'aplicarà, si existeix, el conveni superior que fos d'aplicació.

Negociació d'un conveni: El procés de negociació d'un conveni consta de diferents fases:

- **Iniciació:** La negociació es pot iniciar a instància de qualsevol de les parts, però s'ha de fer amb un escrit dirigit a l'altra part. Aquest escrit es fa després de la denúncia de l'anterior conveni, però aquesta no equival a l'escrit d'inici de negociacions.
La part receptora de l'escrit està obligada a negociar amb el principi de bona fe, és a dir, amb la intenció d'arribar a la signatura del conveni.
- **Constitució d'una comissió negociadora:** En el termini d'1 mes des que s'ha rebut l'escrit de proposta de negociació es procedirà a constituir la comissió negociadora.
- **Finalització:** La negociació pot finalitzar amb un acord. En aquest cas, el conveni s'ha de formalitzar per escrit. Un cop signat, la comissió l'ha de presentar a l'autoritat laboral per al seu registre i publicació en el Butlletí Oficial de l'Estat (BOE), en el de la Generalitat de Catalunya (DOGC) o en el de la província (BOP), segons l'àmbit del conveni.

El conveni entra en vigor en la data que hagi acordat la comissió negociadora. Tot nou conveni deroga l'anterior en la seva integritat, tret que hi hagi pacte en contra. En el cas de no haver-hi acord, es prorroga el conveni anterior en el contingut normatiu, però perdran vigència les clàusules obligacionals un cop denunciat.

5 - Cas pràctic

El 24 de març de 2015, el vol 9525 de Germanwings, un airbus A320-211, sortia de l'aeroport de Barcelona-El Prat a les 10:01 (CET) amb direcció cap a l'aeroport internacional de Düsseldorf amb 144 passatgers, 2 pilots i 4 membres de la tripulació.

Després d'un descens no planejat, aquest airbus A320-211 s'estrallava en el macís d'Estrop, en els Alps francesos, a prop de la localitat de Bacelonnette. Es tracta una de les pitjors catàstrofes de l'aviació europea en cinc anys i el primer sinistre d'una aerolínia de baix cost en la Unió Europea. Les autoritats franceses i alemanyes, i un portaveu de Germanwings han indicat que la caiguda de l'aeronau va ser intencionada.

A primeres hores del dia 26 de març, les autoritats alemanyes, espanyoles i franceses van anunciar que segons les gravacions extretes de les caixes negres recuperades el dia anterior, el copilot, Andrea Lubitz, de 27 anys d'edat va estavellar l'aeronau de manera voluntària, degut al seu estat emocional de depressió. Segons informaven les autoritats, el pilot va cedir el comandament de la nau mentre anava al lavabo al copilot, però quan va tornar, aquest no li va obrir la porta de la cabina (la qual només es pot obrir des de dintre degut a les regulacions després dels atemptats de l'11 de setembre del 2001) i no va contestar a les trucades realitzades des de la torre de control. Estavellant finalment l'avió.

Degut a la coincidència de dates, hem proposat realitzar un cas pràctic relacionat amb aquest succés tan tràgic amb l'objectiu d'evitar que torni a passar. La meua companya representarà l'empresa Germanwings i jo als treballadors. El cas comença així:

“L'empresa ha enviat un comunicat amb una sèrie de mesures que es volen prendre per donar resposta a l'esdeveniment que va ocórrer el passat 24 de març . “

5.1 - Comunicat empresa

El comunicat de l'empresa és el següent: “Després de l'accident aeri que va ocasionar víctimes mortals, causats bàsicament per la salut mental del copilot, sorgeix la necessitat d'aplicar una sèrie de canvis i mesures enfocades a la minimització del risc en els vols i l'augment de la seguretat.

D'aquesta manera se'ns presenta un possible conflicte entre la companyia i els pilots, degut a que aquestes noves mesures afecten enormement en el treball dels pilots.

L'empresa té com a objectiu millorar en certa mesura el seu servei, assegurant el benestar i la seguretat dels passatgers evitant els errors del factor humà.

En cas de que els interessos de les dues parts entrin en conflicte, es proposa solucionar-ho a partir de la negociació.

A continuació s'exposen i es detallen aquestes accions que vol dur a terme, totes justificades.

Mesures a dur a terme per assolir màxima seguretat als vols:

5.1.1 - Control psicològic:

La seguretat en els avions de l'empresa inclourà un reforç de la vigilància sobre l'equilibri psicològic dels pilots.

La prova d'idoneïtat psicològica es realitza per a l'obtenció de la llicència però la companyia no les repeteix posteriorment. Per tant, és proposa reforçar aquest control psicològic sotmetent a anàlisis mensuals als pilots i copilots per tal d'assegurar la seva salut mental.

A part del control als treballadors, es realitzaran entrevistes en l'entorn familiar per detectar problemes que no puguin ser detectats directament a través del pilot/copilot, així com possibles factors que puguin influenciar en el treball realitzat per aquests.

Com es tracta de dades de servei psicològic professional, aquestes seran tractades de manera confidencial.

L'empresa proposa una recompensa econòmica per l'esforç i col·laboració en aquests processos.

5.1.2 - Control de telecomunicacions

Per tal d'evitar possibles atacs, atemptats o comportaments sospitosos per part dels pilots, l'empresa proposa interceptar trucades dels seus telèfons mòbils (tant les comunicacions privades com les internes de l'organització).

D'aquesta manera es pretén detectar converses delictives i de caire terrorista, així com altres informacions que puguin influenciar en certa mesura en el comportament i accions del pilot.

És una mesura possiblement necessària per garantir encara més la seguretat en els vols.

5.1.3 - Recompensa als informadors:

Per tal de incentivar el bon comportament i la bona realització de la feina, es proposa premiar de manera econòmica a aquells treballadors que informin a les persones indicades sobre irregularitats, errors o males conductes comeses pels companys.

Al premiar aquestes actituds, l'empresa intenta estar al corrent del que passa en els vols i podrà prendre mesures contra les persones que hi quedin implicades.

5.1.4 - Control de xarxes socials

L'empresa busca estar al corrent de la vida social i familiar dels pilots a través d'un control de les xarxes socials. És possible que mitjançant les entrevistes el pilot no proporcioni tota la informació, i per tant, es pretén veure com es desenvolupa fora del treball.

D'aquesta manera es detecten comportaments inapropiats, possibles irregularitats o factors que d'alguna forma influencin al pilot en el seu treball.

És una mesura necessària, ja que en xarxes socials sempre es mostren aspectes de la persona que en el treball no s'identifiquen.

5.1.5 - Anàlisi drogues

L'empresa pretén començar a realitzar controls aleatoris i per sorpresa a pilots i tripulants de cabina dels avions per detectar consum d'alcohol i drogues.

La companyia troba que aquesta mesura és molt eficaç per impedir i també detectar el consum d'aquestes substàncies.

El principal argument per justificar aquesta mesura és el fet de que en el transport aeri uns sentits i unes capacitats deteriorades comporten conseqüències fatals.

5.1.6 - Desobediències i irregularitats penades

Els mals comportaments i les irregularitats comeses en el lloc de treball desemboquen en problemes en la consecució d'aquests i en la seva eficiència i eficàcia. Això fa que mica en mica el bon funcionament es vagi deteriorant, donant pas a una menor seguretat i qualitat del servei.

Es necessari, per tant, dur a terme una mesura que controli i elimini aquests actes. Com a solució l'empresa planteja una cultura de tolerància zero davant aquestes irregularitats i mal comportament, castigant amb rebaixes salarials i amb la suspensió del treball en cas de faltes molt greus.

5.1.7 - Actituds positives premiades

Igual que el mal comportament porta a l'empresa cap a uns resultats negatius, el bon comportament, la constància i la realització correcta dels pilots ajuden a l'empresa a la consecució de bons resultats i dels objectius de manera més eficaç i eficient.

Per tant, igual que les actituds negatives es volen castigar, també es proposa no ignorar les bones accions i el treball ben fet. Per tant, totes aquelles accions rellevants realitzades pels pilots o la realització de tasques voluntàries que donin valor a la organització, seran premiades de manera econòmica i seran reconegudes pels alts càrrecs.

5.1.8 - Control de pràctiques religioses

Aspectes com la religió determinen en molts casos la forma de pensar y actuar de les persones. Es per això que cal controlar que aquestes ideologies no influenciïn de manera important als pilots, evitant d'aquesta manera mentalitats radicals que puguin afectar en certa mesura a la realització del treball.

Cal també controlar que certes pràctiques estiguin sota control i que no afecti ni de manera mental ni física als pilots (per exemple els mesos de ramada en l'islamisme).

Per a controlar els aspectes comentats, es realitzaran entrevistes amb els pilots referents a aquests temes per detectar problemes i poder-hi posar remei.

En aquells casos on es detecti radicalisme o les pràctiques puguin afectar a la seguretat en els vols, l'empresa podrà prendre mesures.

5.1.9 - Accés a pilot més limitat:

Per tal de comptar amb una plantilla de pilots i copilots més professional i amb l'experiència que garanteixi un vol segur i una capacitat per a resoldre incidents, l'empresa proposa que per a accedir a ser copilot siguin requerides 1500 hores de vol i no 630 com fins ara, i 3000 hores per a ser pilot. D'aquesta manera resultarà més difícil per a aquells estudiants joves o en pràctiques que treballin a l'empresa accedir al lloc de treball pel que s'esforcen, però els vols seran més segurs en mans de persones més especialitzades.

5.1.10 - Control de capacitat i habilitats:

A part de limitar aquest accés, cada tres anys s'establiran exàmens que determinin la capacitat dels pilots i copilots davant de situacions d'emergència. D'aquesta manera es garanteix que les habilitats requerides per a ocupar el lloc de treball continuen tenint-les, així com la seva salut física, mental i capacitat en la consecució dels vols.

No només es realitzaran aquests exàmens, sinó que de manera aleatòria es realitzaran simulacres d'emergència per posar-los a prova i comprovar que són aptes per continuar volant.

5.2 - Resposta treballadors

Una vegada rebudes les propostes de l'empresa, els treballadors de l'empresa ens em reunit per tal d'analitzar el text rebut i prendre decisions al respecte.

En la reunió, el primer punt ha estat l'elecció d'un representant dels treballadors que parli per tots en la reunió que es realitzarà el proper 15 de maig. L'escollit ha estat l'Eduard Jiménez Planells. Ell parlarà en nom de tots i representarà els nostres interessos.

El segon punt, ha consistit en una lectura dels punts proposats per part de l'empresa, i una posada en comú d'opinions i idees referents a cada proposta. Una vegada recollides aquestes opinions i idees, hem tret unes conclusions referides a cada punt, exposades seguidament:

5.2.1 - Control psicològic

Entenem que després dels fets ocorreguts, trobin vostès necessari un augment de controls psicològics. Però ens sembla excessiu realitzar controls mensuals, estaríem disposats a realitzar controls psicològics cada any ja que ens sembla suficient per detectar qualsevol tipus de problema de caràcter psicològic en els pilots.

La segona proposta dins d'aquest punt, que consisteix en realitzar entrevistes en l'entorn familiar és inacceptable. Trobem que l'entorn familiar no ha d'estar involucrat en aquest assumptes, i que amb el control psicològic al pilot es més que suficient. La decisió en aquest punt ha estat unànime.

Per últim, es parla de "recompenses econòmiques" però no s'especifica la quantitat, ni en funció de que es pagarà aquest plus. Volem tractar i deixar clar aquest tema a la reunió.

5.2.2 - Control de telecomunicacions

Aquest punt ens sembla inadmissible, atempta contra la privacitat dels pilots i per tant no estem disposats a ser intervinguts telefònicament. L'excusa de "detectar converses delictives i de caire terrorista" ens sembla ofensiva i poc respectuosa. La nostra posició en aquest punt es ferma i unànime.

5.2.3 - Recompensa als informadors

No creiem que sigui lògic incentivar que els treballadors informin de les persones que cometen irregularitats, errors o males conductes ja que es pot entrar en un cercle viciós d'acusacions que fomenti un ambient de treball poc amistós i una mica caòtic, afegint més pressió als pilots, i desestabilitzant les relacions entre treballadors.

Entenem que es necessari avisar d'irregularitats o males conductes, i per tant proposem que es creï una bústia d'irregularitats, on mitjançant un formulari anònim es puguin denunciar aquestes practiques, sense cap tipus d'incentiu per al denunciante. Volem incentivar les bones conductes i bones pràctiques, i per tant proposem que es premin, econòmicament, al final d'any els pilots que siguin exemples a seguir i no hagin comès cap falta.

5.2.4 - Control de xarxes socials

Aquesta mesura ens sembla desencertada, ja que controlar les xarxes socials és envair la intimitat dels pilots i dels seus familiars. Trobem que els controls psicològics son més que suficient, ja que mitjançant fotografies i/o comentaris a les xarxes socials no creiem que es puguin identificar comportaments que puguin afectar a l'empresa.

5.2.5 - Anàlisi de drogues

Aquesta mesura ens sembla adequada sempre i quan no destorbi ni endarrereixi als pilots i tripulants a l'hora de realitzar la seva feina. També volem tractar a la reunió, si l'empresa ajudaria a treballadors que donessin positiu, ja sigui amb tractaments o teràpies.

5.2.6 - Desobediències i irregularitats penades

Punt lògic i amb el qual estem conformes, però segons la falta que es cometi, si és lleu, proposem un primer avís i després si es torna a cometre una infracció aplicar el càstig corresponent.

5.2.7 - Actituds positives premiades

Proposem la realització d'un sopar on a part de la compensació econòmica es premin als tots els treballadors amb bon comportament, constància i bones maneres, trobem que és una mesura que ajudarà a “competir per fer bones practiques” i el sopar és una manera de fer “pinya” entre tots.

5.2.8 - Control de pràctiques religioses

Entenem que tots els treballadors tenen dret de practicar la religió que escullin, i en certs aspectes pugui afectar a l'empresa. Al control psicològic anual aquest tema pot ser tractat. Demanem poder demanar certs dies de festa (a discutir en la reunió) o realitzar acords amb la direcció, en quant a períodes “especials” deguts a religió o cultura.

5.2.9 - Accés a pilot més limitat

Troblem que l'augment d'hores és desmesurat, accediríem a pujar fins a 850h per a copilot i 2000h per a pilot, tot i aquest tema haurà de ser discutit a la reunió. En cas d'arribar a un acord de les hores necessàries per entrar a la companyia, demandem que qualsevol dels pilots / copilots en plantilla que no superin aquestes hores de vol no sigui acomiadat, si no, no hi haurà acord.

5.2.10 - Control de capacitats i habilitats

No creiem que la resposta a aquest control de capacitats i habilitats siguin exàmens, sinó formació. Proposem cada X temps (a tractar en la reunió) realitzar simulacions de situacions d'emergència per tal de millorar les habilitats dels pilots i copilots, i que en cap cas si una simulació no surt bé sigui motiu de càstig o represàlia. Tot al contrari que es fomenti l'aprenentatge i formació d'aquest pilot.

5.3 - Reunió

La reunió entre el representant dels treballadors i la representant de l'empresa, estava planejada pel dia 15 de maig, però per problemes aliens a les dues parts la reunió es va realitzar una setmana més tard el dia 22 de maig.

Per tal de que les coses anessin més fluides i per disminuir les tensions, es va optar per contractar a una mediatadora aliena a les dues parts.

Per la banda dels treballadors, teníem clara quina era la posició respecte a dos punts claus per a nosaltres, que eren els controls de telecomunicacions, inacceptable per a nosaltres, i els controls psicològics a familiars. Cal mencionar que en quant a aquest dos punts estem satisfets amb l'acord arribat.

Recorrerem tots els punts que es mencionaven en el comunicat i s'explicarà a quin acord s'ha arribat.

5.3.1 - Control psicològic

L'empresa plantejava controls mensuals, i suggeria realitzar controls a familiars també. La nostra, contraoferta, va ser controls anuals per als treballadors i una rotunda negativa en quan a controls familiars.

L'acord final en aquest punt és el següent:

- Controls psicològics: Cada 4 mesos, de les 9:00 fins a les 13:00, és a dir màxim un matí. Els controls seran variats. Aquest dia comptarà com a dia treballat, és a dir, es cobrarà.
- Controls als familiars: Els controls als familiars no es realitzaran, només als treballadors.

5.3.2 - Control de telecomunicacions

En aquest punt la nostra posició ha estat ferma, ja que ens semblava una invasió de la intimitat.

L'acord final en aquest punt és el següent:

- Se'ns proveiran telèfon mòbils d'empresa, que s'utilitzaran només per a temes relacionats amb la feina.
- Si hi ha indicis de voler causar problemes a l'empresa, es recopilarà la informació necessària i es presentarà a un fiscal. Si aquest ho autoritza, al sospitós li serà intervingut el telèfon mòbil per tal d'obtenir proves. Com a molt la intervenció durarà una setmana.

5.3.3 - Recompensa als informadors

En aquest punt, es va arribar a l'acord següent:

- S'informarà de qualsevol irregularitat en l'àmbit de treball, tal i com havia establert l'empresa.
- Si algun treballador realitza una denúncia falsa, serà castigat severament.

5.3.4 - Control xarxes socials

Aquesta mesura no era una mesura que es pugés negociar, sinó que era més un avís de que ens vigilaran que una altra cosa. És a dir, qualsevol cosa escrita en contra de l'empresa a les xarxes socials tindrà represàlies.

5.3.5 - Anàlisi de drogues

En aquest punt l'empresa tenia una posició molt ferma, i com a representant de treballadors crec que qualsevol pilot que es preï, mai donarà positiu.

En l'hipotètic cas d'un positiu, si és en drogues, serà expulsat immediatament.

Si és en alcohol, el màxim serà 0,15 mg d'alcohol per litre d'aire expirat, en el cas de l'alcohol, segons la tassa obtinguda és considerarà la possibilitat de donar al treballador una segona opció.

5.3.6 - Desobediències i irregularitats penades

En aquest punt només es va puntualitzar que el càstig fos proporcional a l'acció.

5.3.7 - Actituds positivament premiades

En aquest punt, l'empresa va acceptar la nostra proposició de realitzar un sopar a l'any.

5.3.8 - Control de pràctiques religioses

En aquest cas l'acord és el següent:

- S'haurà de comunicar, si en tenim, la nostra religió.
- Si hi ha temporades en les quals la religió pugui afectar a la feina, s'haurà de comunicar a l'empresa i s'arribarà a un acord.
- Per últim, s'informa que qualsevol tipus d'extremisme serà castigat.

5.3.9 - Accés pilot més limitat

En aquest punt es va puntualitzar que els treballadors de l'empresa que no arribin a les noves hores de vol requerides per ser pilot o copilot, seguiran en l'empresa i no seran fets fora.

5.3.10 - Control de capacitats i habilitats

En aquest punt, en el cas de no superar les proves l'acord al qual s'ha arribat és el següent:

- Segons l'edat del pilot, se li donarà una bona sortida, és a dir, una bona indemnització.
- La primera opció en cas de no superar les proves serà més formació.
- Per últim, hi ha la possibilitat de que hi hagi un reajustament de responsabilitats per a aquells que no superin els exàmens.

6 - Conclusió

Per a mi, la negociació és la millor manera d'afrontar un conflicte, una alternativa a l'enfrontament i a la imposició de solucions.

La negociació, segons la meva opinió, presenta una sèrie d'avantatges evidents enfront d'altres sistemes de resolució de conflictes, que són els següents:

- Els participants se senten valorats, ja que han intervingut en el procés de negociació.
- Seguint amb el punt anterior, al sentir-se més valorats en la participació en la gestió de l'acord, això fa que les parts se sentin més vinculades amb el resultat i que, per tant, estiguin més predisposades a complir-lo.
- Permet evitar els enfrontaments entre les parts i, per tant, provoca que la relació personal entre elles quedi menys perjudicada, i així es possibilita la conservació de la relació entre les persones implicades.

Després del treball realitzat, m'he adonat que en les situacions de negociació es donen una sèrie d'elements comuns. Saber identificar-los i valorar-ne el significat pot ajudar a preveure quin serà el resultat de la negociació i modificar la estratègia a seguir. Els més importants per a mi són:

- El nivell d'aspiracions de les parts: És el que cada part negociadora vol assolir amb la negociació; els seus objectius, els seus màxims interessos.
- MAPAN: És la millor alternativa que té cada part en cas que amb la negociació no s'arribi a un acord. Segons el meu criteri, és un element que té un pes fonamental en la negociació. Aquesta serà possible, i serà més o menys beneficiosa per a una part o una altra, en funció de quin sigui el MAPAN de cadascú. Per tant, cal intentar tenir clar quin és el nostre MAPAN, i intentar saber quin és el de l'altra part.
- Zona de possible acord: És l'espai que hi ha entre els MAPAN de cada part que participa en la negociació, per això es tant important saber quin és el de les altres parts de la negociació, ja que saps fins on pots arribar.
- Conjunt negocial: És la representació del conjunt de magnituds rellevants dintre d'una situació de negociació.

Una vegada descrits els elements més importants per a mi, passaré a descriure les característiques que crec que ha de tenir un bon negociador:

- Li agrada negociar: Durant la negociació jo em vaig sentir molt còmode i això va ajudar a que pogués defensar millor les meves idees, ja que m'expressava amb claredat. Un negociador no s'ha d'espantar davant una negociació, i quan més difícil sigui, més motivat ha d'estar.
- Entusiasta: Com he mencionat, s'ha d'abordar la negociació amb ganes, amb il·lusió. Aplicant tot el teu entusiasme i energia a tractar d'arribar a un bon acord.
- Comunicador: Ha de saber presentar amb claredat la seva oferta, aconseguir captar l'interès de l'altra part. Expressar-se amb convicció i ser assertiu.
- Assertiu: Saber convèncer, utilitzar amb cada interlocutor aquells arguments que siguin més apropiats, els quals més li puguin interessar per tal de aconseguir els objectius.
- Observador: Captar l'estat d'ànim de l'altra part, quines són realment les seves necessitats, detectar el seu estil de negociació, saber "llegir" el llenguatge no verbal.
- Psicòleg: Lligant amb el punt anterior, també és necessari captar els trets principals de la personalitat de l'interlocutor així com les seves intencions (si és honest, rigorós, complidor, si és de fiar, si té intenció real de tancar un acord, etc.).
- Sociable: Una qualitat fonamental d'un bon negociador és la seva facilitat per a entaular relacions personals, tenir habilitat per a trencar el gel, per a crear una atmosfera de confiança per tal de que les parts negociadores se sentin còmodes a l'hora de negociar i tractar de disminuir tensions.
- Respectuós : Ha de mostrar deferència cap al seu interlocutor, comprendre la seva posició i considerar lògic que lluiti pels seus interessos.
- Honest: Ha de negociar de bona fe, no buscar enganyar a l'altra part, i sobretot complir el que s'ha acordat.
- Ferm, sòlid: S'han de tenir les idees molt clares (saber el que es busca, fins a on es pot cedir, quins són els aspectes irrenunciables, etc.). El bon negociador és suau en les formes però ferm en les seves idees (encara que sense arribar a ser inflexible).
- Autoconfiança: S'ha de sentir segur de la seva posició, no deixar-se impressionar per l'altra part, no s'ha de sentir intimidat per l'estil agressiu de l'oponent. Saber

mantenir la calma en situacions de tensió. Aquest punt va molt lligar amb l'anterior.

Una vegada realitzada aquesta reflexió sobre les negociacions, parlaré sobre com es va desenvolupar la negociació del cas pràctic i les sensacions que vaig tenir, durant el seu transcurs.

El nostre cas pràctic, era un tema complicat, d'un gran impacte mediàtic, degut a les tràgiques morts de tots els ocupants del vol, per lo tant, com a negociador, calia tenir en compte totes aquestes característiques. I sobretot entendre la difícil situació de l'empresa en aquells moments, ja que un accident d'aquestes característiques pot suposar el final d'una aerolínia.

Sabent la magnitud del problema, teníem que ficar-nos al paper de un negociador, en el meu cas, com a representant dels treballadors, per a mi va ser una experiència totalment nova. Jo treballava, però mai m'havia trobat en aquesta situació. Al principi, era bastant estrany, els dos estàvem nerviosos i no sabíem ben bé com començar, vam escollir l'opció d'anar punt per punt, però després la Georgina ens va recomanar treballar primer sobre els punts claus de cadascú, és a dir, saber els punts importants per a la empresa, i que l'empresa conegués els nostres, i començar a treballar a partir d'aquí.

Degut al nostre grau de desconeixement d'informació, tan jurídica com de l'empresa en sí (ja que no treballem a Germanwings), ens deixava una mica indefensos i ficar-se al paper de negociador va costar-me una mica al principi. En el procés de negociació hi va haver ofertes i contraofertes, i en unes matèries s'arribava a un acord i en altres no. Per acord mutu de les parts, es va acceptar una mediació o intervenció d'un mediador amb l'objectiu de resoldre qüestions sobre les quals no ens posàvem d'acord. La reunió va durar dues hores, que comparat amb el que pot arribar a durar una reunió de veritat entre empresa i treballadors és irrisori, sobretot si els temes a tractar són polèmics, com n'era el cas. Però tot i així em vaig donar compte de lo difícil que és representar els interessos dels demés, ja que és impossible complaure a tots, sempre has d'acabar cedint en algun punt per tal de guanyar-ne un altre, has de tenir les prioritats ben clares per tal d'aconseguir el teu objectiu.

Respecte a la meua forma de negociar jo crec que al principi vaig mantenir una posició competitiva on només jo volia guanyar, per em vaig donar compte de que aquesta no era

la solució més viable, com he mencionat abans s'ha de ser honest, entendre la situació de l'empresa, per tant, vaig optar per la cooperació per tal de sortir els dos guanyant. Si hagués seguit en una posició de guanyo – perds, segurament la negociació hagués acabat sense una resolució. És podrien haver fet més reunions, però l'alternativa en cas de no haver pacte era clara: vaga.

En cas de vaga, si ho pensem un moment, tots haguéssim perdut, simplement perquè la companyia hauria acabat tancant.

Una vaga, després de l'accident, hagués estat catastròfica, la imatge de la companyia, si ja estava suficientment danyada per l'accident, s'hagués acabat enfonsant del tot, transmetria sensació de descontrol, fatal per a una aerolinia, on la seva màxima preocupació es la seguretat: el control.

L'empresa ho sabia i nosaltres també, per tant per això vam respectar-nos en quant a punts claus, ja que era necessari arribar a un acord si no volíem enfonsar-nos tots.

En resum, va ser una experiència molt enriquidora, que conjuntament amb el treball realitzat m'ha ajudat a ampliar els meus coneixements, tal i com es pretenia des d'un principi, no es tractava de demostrar res, sinó aprofundir en temes relacionats amb el conflicte laboral, cosa que m'ajudarà tant en l'àmbit laboral com en el meu dia a dia. Sabent que el conflicte és consubstancial a l'ésser humà, i que hem trobaré amb ell dia a dia, el que és realment important és aprendre a gestionar-lo de forma productiva, de manera que les seves conseqüències afectin positivament als individus i ,en el cas de l'àmbit laboral, a les organitzacions.

7 – Bibliografía

Llibres:

- a) Isas, Vicenç: Cultura de Paz y Gestión de Conflictos, Icaria, Barcelona, 1998
- b) Fried Shcnitman, Dora (Ed.): Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos- Perspectivas y prácticas, Ediciones Granica, Barcelona y Buenos Aires, 2000.
- c) Gatlung, Johan, Tras la violencia, 3r: reconstrucción, reconciliación, resolución, Bakeaz yGernika Gogoratuz, Euskadi, 1998
- d) Lederach, John Paul: Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas, Bakeaz i Gernika Gogoratuz, Euskadi, 1998.
- e) Ury, William: De la negociación al acuerdo. Ed: Parramon, Barcelona 1995
- f) Vinyamata, Eduard: Conflictología, Ariel, Barcelona, 2001.
- g) Vinyamata, Eduard: Manual de Prevención y Resolución de Conflictos, Ariel,Barcelona,1999
- h) Touzard, Hubert e Didier Anzieu. La mediación y la solución de los conflictos: estudio psicosociológico. Barcelona: Herder, 1981
- i) Arre, Sergi: "La gestión alternativa de conflictos (GAC) y el conflicto estructural y cultural en las empresas y organizaciones: la experiencia de Estados Unidos", a VVAA, Tratamiento y transformación de conflictos, Ariel, Barcelona, 2003
- j) Acland, Andrew: Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones,Ed:Paidós Empresa, Barcelona 1990
- k) Constantino, Cathy y Sickles: Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas. Ed: Granica, Barcelona 1993
- l) Joan Boada i Grau: Solución de los conflictos en empresas y organizaciones 2009
- m) Ramón Alzate Sáez de Heredia: Mediación y solución de conflictos : habilidades para una necesidad emergente 2007
- n) Juan Carlos Torrego (coord.) ; J. C. Aguado , J.M Arribas, J. Escaño, I. Fernández, S.Funes, M.Gil, C. Palmeiro, G. Romero, J. de Vicente, E. Villaoslada: Modelo integrado de mejora de la convivencia : estrategias de mediación y tratamiento de conflictos 2006

Webs:

- a) El conflicto: www.Wikipedia.com
- b) Intermediación: Web molt útil amb recursos sobre mediació, intranets. Conflicte. Disponible en: www.inter-mediacion.com
- c) Campus for Peace:Portal amb recursos sobre Pau i Conflictes. Disponible en: www.gampusforpeace.org
- d) Pau i Treva: Centre universitari de Recerca i Intervenció en Gestió de conflictes. Disponible en: www.pautreva.org
- e) Ciclo de Capacitación sobre Gestión, Centros de Salud. Puerto Esperanza. Provincia de Misiones. Fundación Compromiso 2006. Disponible en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>
- f) Solució de conflictes en empreses i organitzacions: Autor: David Ausina Valdearcos 2011. Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/14829/4/ANNEX%20A-3.pdf>
- g) Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones, Autor: Roberto Domínguez BilbaoSilvia García Dauder 2003. Disponible en: <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rqruuvvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20del%20Conflicto.pdf>
- h) Conflicto social, Jesús Giner. Disponible en: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/conflicto_social_teorias.pdf
- i) El conflicto: definición, elementos y tipos. Disponible en: http://www.asociacionaccent.com/informa/_textosdeestudio/text_habilidades_sociales_conflicto.pdf
- j) TIPOLOGÍA DEL CONFLICTO font: Christopher W. Moore(1986, traducción castellana de 1997. Disponible en: http://riscd2.eco.ub.es/~nduch/postgrau_archivos/mooretipologia.pdf

8 – Annexo

Figura 1	18
Taula 1	25
Notícies Germanwings	57